

## طراحی الگوی فرهنگ انسان محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی

یدالله محمدیان\*

محمدابراهیم سنجقی\*\*

محمدرضا سلطانی\*\*\*

### چکیده

از جمله ویژگی‌های برجسته نهادهای انقلاب اسلامی برخورداری از فرهنگ انسان محور است. فرهنگ انسان محور مجموعه‌ای از سرمایه فکری و ارزشی است که در رفتار اجتماعی اثر می‌گذارد. هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی فرهنگ انسان محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی است.

روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و از نوع کیفی است. جامعه آماری این تحقیق، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران عالی سازمان در حوزه فرهنگ سازمانی است و نمونه‌گیری به تعداد ۱۴ نفر به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق پرسش‌نامه (محقق ساخته) طی چهار مرحله به روش فازی دلفی با استفاده از آزمون‌های آماری شاخص‌یابی و سپس اعتباریابی شد. سپس اعتبار الگو با استفاده از نظر خبرگان بررسی و تأیید شد و پایایی آن با استفاده از انحراف معیار ۰/۳۹۲ به دست آمد. الگوی فرهنگ انسان محور متناظر با بُعد رفتاری در چهار مؤلفه: الف) شاکله وجودی (۴/۵۰)؛ ب) آموزش و توانمندسازی (۴/۵۸)؛ ج) روابط انسانی (۴/۶۴)؛ د) رهبری و هدایتگری (۴/۴۹)، مورد شناسایی قرار گرفت.

یافته‌های فرهنگ انسان محور با میانگین ضریب ۴/۵۳ از ۵ به دست آمده است و روابط انسانی با ضریب اهمیت ۴/۶۴ از میان مؤلفه‌ها فرهنگ انسان محور، رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد. این یافته بر این نکته تأکید دارد که انسان محور بودن فرهنگ یکی از نقاط قوت نهاد است. این ویژگی معلول حاکمیت روابط صمیمی است.

واژگان کلیدی: فرهنگ، فرهنگ انسان محور، روابط انسانی، نهاد انقلاب اسلامی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و پژوهشگر مرکز تحقیقات مدیریت سلامت پژوهشگاه علوم پزشکی  
بقیه‌الله (نویسنده مسئول)  
Email:zax1647@gmail.com  
\*\* استاد دانشگاه مالک اشتر  
Email:yadollah46@yahoo.com  
\*\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)  
Email:mr-soltan@yahoo.com  
از همکاری علمی جناب آقای دکتر علی فرهی استاد دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام) در نگارش این مقاله سپاسگزاری می‌شود.  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۹ تاریخ تأیید: ۱۳۹۵/۳/۲

### مقدمه و بیان مسئله

سازمان، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد به‌طور آگاهانه، هماهنگ برای رسیدن به اهداف مشترک و از پیش تعیین شده دارای حد و مرز نسبتاً مشخصی به‌طور منظم براساس یک سلسله مبنایی، فعالیت می‌کنند. سازمان، ظرف فرهنگ به حساب می‌آید، یعنی سیستمی است که اعضای آن، استنباط مشترکی از سازمان دارند. فرسودگی روح بشر و کاستی‌های معنوی در بدنه اصلی مدیریت امروز، خلأ موجود را در سازمان‌ها نمایان ساخته و نیاز به یک نظام برتر و نگرشی نوین در عرصه مدیریت، نظامی را می‌طلبد که عزت، شرافت و کرامت انسان‌ها و به فعلیت رسیدن استعدادهای درونی آنان و رشد و تعالی مادی و معنوی را نوید می‌دهد و مدیران را به یک نگرش انسانی الهی سوق می‌دهد تا جهت‌گیری ذهنی آنان را از اسارت بینش‌های ابزاری و خودمحوری آزاد نماید و ادای تکلیف را به‌عنوان خط‌مشی موفق برای انگیزش کارکنان پیشنهاد دهد (ابراهیمی و افشاریان، ۱۳۸۸) و نهادگرایی، پارادایم نجات‌بخش مدیریت از مفاهیم روبرنایی و مفروضات غیرواقعی است. هنگامی که یک سازمان به‌صورت یک نهاد درمی‌آید دارای نوعی حیات و ارزش می‌شود و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضا در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

نهاد،<sup>۱</sup> یک ساختار انطباق‌پذیر با بُعد ارزشی قوی، اما قانون‌پذیر است و می‌تواند خودش را با شرایط گوناگون انطباق بدهد (خامنه‌ای، ۱۳۸۹، ص ۳۷). همچنین نهاد، بنیادی اجتماعی است که در پاسخ به یک نیاز حیاتی ایجاد می‌گردد و دارای روابط سازمان‌یافته، مستحکم، پویا، با دوام و پایدار، است (اسکات،<sup>۲</sup> ۱۹۹۵). از نظر سلزنیک،<sup>۳</sup> نهاد محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است (سلزنیک، ۱۹۹۶، ص ۲۷۷-۲۷۸) اما در نهاد، نوعی تعهد اخلاقی به جای هدف مشترک، عامل تلاش گروهی برای خدمات اساسی به مردم است (ایروانی، ۱۳۹۱، ص ۱۵). نهادها، رفتار افراد را با همدیگر تنظیم و تعیین می‌کنند که چه روابطی باید بین افراد وجود داشته باشد؟ (پارسونز،<sup>۴</sup> ۱۹۳۷، ص ۳۲۶-۳۲۷). با توجه به دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران می‌توان گفت: نهاد، سازمانی است تکامل‌یافته، رسالت‌محور (برخورد از نقش ممتاز در حیات جامعه) و دانش‌بنیان که در آن یادگیری، تغییر، رشد و تعالی در راستای پاسخگویی به نیازهای پایدار محیط در عمیق‌ترین لایه فرهنگی نهادینه شده و قویاً از سوی قاطبه اعضای سازمان حمایت می‌شود.

مدیریت در سطح نهادی نیازمند درک و مدیریت ارزش‌ها است (تاج‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۴). یکی از کلیدواژه‌هایی که مکرر در ادبیات و سخنان رهبر معظم انقلاب حضرت

1. Institution

2. Scott

3. Selznic

4. Parsons

آیت‌الله خامنه‌ای (دامت افاضاته) به چشم می‌خورد فرهنگ جهاد و روحیه جهادی است. رهبر معظم انقلاب در این باره فرمودند:

«با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پرقدرت باشد، هم با برنامه باشد، و هم مجاهدانه باشد» (خامنه‌ای، ۱۳۹۲).

تداوم نهاد، مستلزم بازشناسی و تجدید هویت بُعد نهادی است. کم‌رنگ شدن ارزش‌ها، ناتوانی در رابطه عاطفی، فقدان الگو با روحیات نهادی، تغییر نسل در حال و آینده، ایجاد تحول بنیادین در نظامات منابع انسانی، از دغدغه‌های مسئولان در خصوص تغییر و تحول فرهنگ نهادی است (بی‌نا، ۱۳۸۹).

براساس افزار تحلیلی، هر سازمانی برای دستیابی به اهدافی و در پی اجرای مأموریت در پاسخ به یک نیاز اجتماعی خلق می‌شود. هر نهاد اجتماعی در هر اندازه‌ای، یکی از موضوعات اصلی آن، تعیین مقصد و مسیر و به دنبال بُعد معنایی است. از طرف دیگر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی از طریق سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ممکن می‌گردد که تحت عنوان بُعد ساختاری شناسایی می‌شود. باید اذعان نمود که اجرای مأموریت‌ها در قالب ساختارها و وظایف از طریق عوامل انسانی میسر خواهد بود. بنابراین عوامل انسانی تحت عنوان بُعد رفتاری شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای وظایف و مأموریت‌های محوله می‌باشد. بدیهی است که هیچ سیستمی در خلأ وجود ندارد و سازمان نیز به مثابه یک موجود زنده در یک بستر و بافت اجتماعی فعالیت می‌کند که ما آن را بُعد زمینه‌ای می‌نامیم. متناظر با ابعاد سازمان، پنج نوع فرهنگ سازمانی: فرهنگ مکتبی متناظر با بُعد اعتقادی، فرهنگ راهبردمحور متناظر با بُعد معنایی، فرهنگ چابک‌محور متناظر با بُعد ساختاری، و فرهنگ تحول‌محور متناظر با بُعد زمینه‌ای و فرهنگ انسان‌محور متناظر با بُعد رفتاری مطرح است (محمدیان، ۱۳۹۵، ص ۱۰۷).

بنابراین فرهنگ انسان‌محور شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای وظایف و مأموریت‌های محوله است. فرهنگ انسان‌محور متناظر با بُعد رفتاری می‌باشد و بر میزان ارزشی که برای کارکنان خود قائل هستند، تأکید می‌ورزد که با توجه به کارکرد نهادهای انقلاب اسلامی و برای تداوم و تقویت هویت نهادی در آینده، فرهنگ انسان‌محور، کدام است؟

بر این اساس، این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه و شاخص‌های فرهنگ انسان‌محور و پس از آن به دنبال طراحی الگوی فرهنگ انسان‌محور است.

### چارچوب نظری تحقیق

یک مفهوم، با بهره‌گیری از معنی واژگان شروع می‌شود به این ترتیب بخش آغازین به واژه‌شناسی، مفاهیم و تعاریف اختصاص دارد سپس ویژگی‌ها، ماهیت و کاربرد و سایر عوامل مشخصی می‌شود. بنابراین، تعریف مطلوب از هر مفهومی آن است که جنبه‌های متعدد و متعلق به‌طور دقیق و خالی از ابهام، آشکار سازد و عقیده و باور واضح، به مخاطبین منتقل نماید.

انسان‌ها در یک نظام اجتماعی، دارای باورها، ارزش‌ها، رفتارهای مشترک هستند که فرهنگ تشکیل می‌دهند. فرهنگ، مجموعه‌ای در هم تنیده از باورها و اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌ها، نرم‌ها و هنجارهای مشترک یک قوم و ملت است که در نحوه تفکر، گفتار، اعمال، ابراز احساسات، جشن‌ها، اساطیر، مراسم، معماری، آداب و رسوم، مناسک و شعائر، زبان و لباس، نمود و تجلی می‌یابد و همواره موجب انسجام درونی و تولید انرژی اجتماعی می‌گردد و در انطباق با شرایط محیطی آموخته می‌شود، ریشه تاریخی داشته از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴).

### الف) فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

مفهوم فرهنگ سازمانی برای بار نخست در سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰م، ظهور کرد و به سرعت یکی از بانفوذترین و بحث‌برانگیزترین مفاهیم در تحقیقات مدیریتی شد و محققان از این مفهوم برای بیان و توضیح اختلاف بین اثربخشی سازمان‌ها استفاده نموده‌اند.

فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود و می‌تواند به‌عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است به‌شمار آید (سفیدچیان و مجرب، ۱۳۹۲، ص ۱۲۸). همچنین ژرف، پهناور و پیچیده است و تمام واقعیت‌ها و رفتارهای انسان را دربرمی‌گیرد. در شیوه اندیشیدن، حس کردن و روال کار ما اثر دارد، و به زندگی روزانه ما معنا می‌دهد و آن را پیش‌بینی‌پذیر می‌سازد (شاین، ۱۳۸۳، ص ۸۸). شاین تأکید کرد که رهبران نقش مهمی در شکل دادن و تقویت فرهنگ سازمان خود دارند (لاکتاس، ۲۰۱۳<sup>۲</sup>، ص ۴۲۲) شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده ببرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی

1. Organizational Culture

2. Lacatus

می‌توان انجام تغییرات را تسهیل بخشید (دعایی و پور، ۱۳۹۲، ص ۱۱۷) و درک و پذیرش اهداف سازمان را فراهم کرد، بنابراین به صورت تصاعدی به فرهنگ سازمان در بسیاری از کشورها اهمیت داده شده است. به تازگی، سازمان‌ها متوجه شده‌اند که فرهنگ سازمانی یک ابزار مهم برای عملکرد پایدار است و با توجه به اجزای اصلی آن تعریف شده است که عبارتند از: مفهوم حقیقت، مجموعه اساسی از ارزش‌ها، منطق و قوانین تصمیم‌گیری (بالیق،<sup>۱</sup> ۱۹۹۸، ص ۴۰) کیلمن<sup>۲</sup> و همکارانش بیان کردند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان فلسفه، ایدئولوژی، ارزش‌ها، فرضیات، اعتقادات، امید، رفتار و هنجارهایی است که در سازمان وجود دارد. رابینز<sup>۳</sup> آن را به‌عنوان تصور مشترک که توسط اعضای یک سازمان نگه داشته شده است، ذکر کرده است (آکتاس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۵۶۱). اوت<sup>۵</sup> اظهار داشت که فرهنگ سازمانی را می‌توان عملی به‌عنوان یک نیروی اجتماعی تعریف کرد که الگوهای رفتار سازمانی را از طریق شکل‌دهی شناخت اعضا و درک معنا و واقعیت‌ها کنترل می‌کند (چی و لن،<sup>۶</sup> ۲۰۰۳، ص ۳). هافستد،<sup>۷</sup> بوند<sup>۸</sup> و لاک<sup>۹</sup> اشاره می‌کنند که فرهنگ سازمانی یک ویژگی سازمانی که مستقل از افراد در سازمان و در نتیجه یک ساختار در سطح سیستم‌های اجتماعی در نظر گرفته شده است (کاونتز و بوگلارسکی،<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۷، ص ۲۰۵). موضوع فرهنگ سازمانی از آن جهت مهم است که شکست یا موفقیت سازمان را به حساب فرهنگ حاکم بر آن می‌گذارند. بر این اساس امروزه هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی از بین نمی‌رود و تأثیری بسزا در رفتار سازمانی خواهد داشت (دباغی و غلام‌نژاد، ۱۳۹۱، ص ۱۰۶). به‌طور کلی، فرهنگ منجر به ۱. شکل دادن به روش‌های سازمانی؛ ۲. یکی کردن قابلیت‌های سازمانی به صورت یک کل منسجم؛ ۳. ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمان و در نتیجه ۴. مانع یا تسهیل‌کننده دستیابی سازمان به اهدافش است (یلماز و ارگان،<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۸، ص ۲۹۰). متأسفانه مردم از فرهنگ خود غافل‌اند تا زمانی که این فرهنگ به چالش کشیده می‌شود، یا تا زمانی که یک فرهنگ جدید را تجربه می‌کنند و یا تا زمانی که فرهنگ به صورت آشکار و صریح از طریق یک چارچوب یا مدل ساخته می‌شود. تغییر در فرهنگ بستگی به رفتارهای افراد در سازمان دارد که منجر به تقویت ارزش‌های فرهنگی جدید و سازگار با آنها می‌شود (کامرون و کووین،<sup>۱۲</sup> ۲۰۰۶، ص ۱۶-۱۷). همه‌گیر شدن فرهنگ سازمانی

1. Baligh

3. Robbins

5. Ott

7. Ofstede

9. Luk

11. Yilmaz &amp; Ergun

2. Kilmann

4 Aktas

6. Chi &amp; Lan

8. Bond

10. Kwantes &amp; Boglarsky

12. Cameron &amp; Quinn

مستلزم آن است که مدیریت، ابعاد زیربنایی آن و تأثیر آن بر متغیرهای مربوط به کارکنان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد را تشخیص دهد (تسای،<sup>۱</sup> ۲۰۱۱، ص ۱).

براساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های متفاوت وجود دارد. در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیررسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار. براساس چارچوب فرهنگ ارزش‌های رقابتی چهار نوع فرهنگ ارائه شده است. گونه‌های فرهنگی مذکور عبارتند از: فرهنگ گروهی، توسعه‌ای، عقلایی، سلسله‌مراتبی (گرگوری و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹، ص ۶۷۴).

هودگتس<sup>۳</sup> و لوتانز<sup>۴</sup> برخی از ویژگی‌های فرهنگ را به شرح زیر عنوان کرده‌اند:

۱. هنجارها توسط چیزهایی مانند مقدار کار انجام شده و همچنین سطح همکاری بین مدیریت و کارکنان سازمان اندازه‌گیری می‌شود؛
۲. قوانین رفتاری کارکنان، در ارتباط با بهره‌وری، همکاری میان‌گروهی و ارتباط با مشتری تعریف شده است؛
۳. رعایت قواعد رفتاری مانند زبان مشترک و روش رسمی؛
۴. هماهنگی و یکپارچگی بین واحدهای سازمانی به منظور بهبود بهره‌وری کارها، کیفیت و سرعت طراحی، ساخت محصولات و خدمات (شهباز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۹۷۷).

مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است که در اینجا به مدل دنیسون اشاره می‌شود. دنیسون تلاش‌های خود را برای توسعه تئوری یکپارچه‌ای از فرهنگ متمرکز کرده بود و یک مجموعه گسترده از صفات و ارزش‌ها که درک کامل‌تر و بینش عمیق‌تری از فرهنگ و اثربخشی فراهم می‌کند را شناسایی کرد. وی در سال ۲۰۰۰م، چهار بُعد از فرهنگ سازمانی که منجر به اثربخشی سازمان می‌شود شناسایی کردند که عبارت است از: ۱. درگیر شدن در کار؛<sup>۶</sup>

۲. سازگاری؛<sup>۷</sup> ۳. انطباق‌پذیری؛<sup>۸</sup> ۴. مأموریت یا رسالت.<sup>۹</sup> این موارد به‌عنوان عوامل کلیدی کسب و کار معرفی شده است (یلماز و ارگان، ۲۰۰۸، ص ۲۹۱-۲۹۲). این مدل با مضامینی مانند فرهنگ مشارکتی و مأموریتی به منابع انسانی و اهمیت آن در بالندگی سازمان اهمیت خاصی داده است.

فرهنگ سازمانی به مثابه شخصیت انسانی برای سازمان قلمداد می‌شود (رابینز، ۱۳۸۶، ص ۸۰).

1. Tsai

3. Hodgetts

5. Shahzad

7. Consistency

9. Mission

2. Gregory

4. Luthans

6. Invoiment

8. Adaptability

یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند و نهادی شدن سازمان باعث می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان نسبت به آنچه مناسب و شایسته است، درکی مشترک پیدا کنند (زوک، ۱۹۸۳، ص ۴۱-۴۷). در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی و مولد برخوردار باشند و اعضای آنها نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها متعهد باشند، ارتقای اثربخشی سازمانی به وضوح مشهود است.

در شرایط فعلی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده و کامیابی و شکست سازمان‌ها به آن وابسته شده است، بی‌شک پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است. بر این اساس مطالعه فرهنگ سازمانی نیز که از گستره وسیع و عمق زیادی برخوردار است، باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی، الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات، برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. چنین الگویی در مسیر حرکت این گروه اعتباریافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه به‌عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود (شاین، ۱۹۹۵).

فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز را در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری پوشش می‌دهد، از این‌رو قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد (لیواری، ۲۰۱۰، ص ۵۰۹).

با توجه به مفاهیم یاد شده می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی، در مواجهه با مسائل درونی، یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌نماید.

### ب) انسان در سازمان و مدیریت

واژه انسان<sup>۱</sup> در اصل «انس» بوده است و آنگاه الف و نون به آن افزوده شده است و از این‌رو در لغت به معنای انس گرفتن و ظاهر شدن است هرچند بعضی نیز معتقدند که از واژه نسیان

1. Human

اخذ شده است، اما از حیث اصطلاح، منطق‌دانان از قدیم‌الایام انسان را «حیوان ناطق» و یا «حیوان متفکر» تعریف کرده‌اند (دهخدا، ۱۳۷۳) و در مغرب زمین کلمه Human به کار برده می‌شود (خادمی‌گراشی و روشن دل، ۱۳۹۲، ص ۲۱).

هیچ‌یک از ویژگی‌های تمدن، تاریخی طولانی‌تر و فراگیرتر از سازمان انسانی، ندارد. یکی از محصولات جانبی تأسف‌آور توسعه سازمان‌های بزرگ که با پیشرفت علم و فناوری همراه بوده است، غفلت از نهادهای انسانی است و در علم و فناوری پیشرفت زیادی در جهت کشف اصول و ابزارهای غیرانسانی صورت گرفته است (براون، ۱۳۸۲، ص ۵-۱۸).

از کشف انسان به‌عنوان منبع سرشار از انرژی، خلاقیت و نوآوری زمان زیادی نمی‌گذرد. تیلور،<sup>۱</sup> قالبی نو و فورد<sup>۲</sup> مقیاسی انبوه و اسلون<sup>۳</sup> سازماندهی از کار انجام دادند، اما هیچ‌کدام انسان را شناسایی نکردند. بی‌توجهی به جنبه‌های انسانی ادامه داشت تا اینکه فالت<sup>۴</sup> روابط انسانی در کسب و کار به هم وابسته و پیوسته دانسته است و روابط انسانی ریشه در فطرت بشری دارد. پیتر داکر<sup>۵</sup> کارکنان را به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه و خلاقیت به‌عنوان بزرگ‌ترین دارایی سازمان مطرح می‌کند. در طول سال‌های اخیر که تغییرات محیطی سریع، بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند؛ تحولات و تغییرات سریع در تکنولوژی و انفجار اطلاعات باعث شده است که سازمان‌ها فشار بیشتری برای بقا در محیط رقابتی کنونی تحمل کنند. در چنین شرایطی، داشتن مزیت رقابتی پایدار حیاتی است و پایدارترین مزیت رقابتی، داشتن نیروی انسانی ارزشمند است (ریلی و اسکات، ۲۰۱۰، ص ۲۱-۲۶). نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به‌عنوان یک مزیت رقابتی مطرح است و جزء با ارزش‌ترین منابع و سرمایه‌های یک سازمان محسوب می‌شود (باقرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۴۱-۵۷). اما گاهی سازمان‌ها بیشتر از آنکه توسط محیط و رقبایشان آسیب ببینند، توسط نیروی انسانی‌شان آسیب می‌بینند. ممکن است افراد برای انجام کارهای بزرگ خیلی باهوش و توانا باشند؛ اما نیروی قدرت ذهنی جمعی آنها هدر می‌رود (ستاری‌قهفرخی و زمانیان، ۱۳۹۱، ص ۱۷۲-۱۷۵).

انسان، محور و مبنای مدیریت در سازمان‌های امروزی است و به علت نقش محوری انسان در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین نهادینه‌سازی صیانت از انسان از شرایط اولیه و مهم برای وظایف سازمانی است. خداوند در نهاد انسان قوه ترقی و نیل به کمال قرار داده و در سایه صور علمی استعدادها و تحت تأثیر باورها و اعتقادات او به فعلیت می‌رسد. با نگاه به تاریخ و مکاتب تعبیرهای متفاوت از انسان وجود دارد: ۱. مکتب اصحاب عقل،

1. Taylor

2. Ford

3. Slon

4. Follett

5. Peter Durcker



انسان کامل یعنی انسان حکیم؛ ۲. مکتب عشق، کمال انسان در عشق به ذات حق؛ ۳. مکتب قدرت، انسان مقتدر و کامل؛ ۴. مکتب معرفت، همه کمالات در خودشناسی انسان؛ ۵. مکتب سوسیالیسم، تبدیل من به ما و مالکیت جمعی؛ ۶. اصالت وجود، معیار کمال در آزادی انسان؛ ۷. انسان از نظر اسلام، اشرف مخلوقات و جانشین خدا در زمین و مفهوم انسان از زوایای مختلف و مفاهیم گوناگونی وضع شده است (نژادسلیم، ۱۳۸۸، ص ۱۴-۲۲).

انسان، میان دو بی‌نهایت: صعود بالاتر از ملائکه و سقوط پایین‌تر از حیوان قرار دارد و اهداف مکاتب بشری متناسب با شأن و مقام انسان نبوده است، بنابراین با شناخت انسان، می‌توان استعداد و نیازها و مسئله اساسی تربیت را شناخت و تکالیف و وظایف او را مشخص کرد. قرآن کریم، چگونگی پیدایش، فلسفه خلقت، طبیعت و نهاد انسان را به صورت یک مجموعه کامل در نظر می‌گیرد. انسان داری ویژگی‌های: گرایش به خدا، قوه عقل و اندیشه، اختیار و اندیشه، میل به کمال، آرمان‌جویی، ابداع و خلاقیت، عشق و محبت است (نصری، ۱۳۸۲، ص ۱۶۰-۱۶۴).

شاهدان تاریخ زندگی بشری، راویان همزیستی انسان و فرهنگ‌اند. تاریخ، گذرگاه خالقان سنت‌ها و ارزش‌های تمدن انسانی است. تنیدگی فرهنگ و انسان به گونه‌ای است که گویی این دو زادگاه یکدیگرند، به طوری که چشم‌پوشی از یکی، نابودی دیگری را به ذهن متبادر می‌سازد. راز این همزیستی چیزی جز نیاز بشر به سنت‌ها و ارزش‌ها برای زیستن در اجتماع نخواهد بود. انسان در تعامل با همزیستان خود، فرهنگ را در تمدن خویشتن فرا گرفت. به گواه تاریخ، فرهنگ با تحول انسانی متغیر گشت و هر آنچه او را متحول کرد، زمینه‌های تحولات فرهنگی را توسط عواملان اجتماعی فراهم نمود (میرزاپوری ولوکلا، ۱۳۹۱، ص ۷۵-۸۶).

### ج) انسان‌محوری اسلامی از دیدگاه مقام معظم رهبری علیه‌السلام

«أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ؛ آیا شما مشاهده نمی‌کنید که خدا آنچه را که در آسمان‌ها و زمین است، مسخر شما کرده است» (لقمان، ۲۰). کسی که قرآن و نهج‌البلاغه و آثار دینی را نگاه کند، این تلقی را به خوبی پیدا می‌کند که از نظر اسلام، تمام این چرخ و فلک آفرینش، بر محور وجود انسان می‌چرخد. این شد انسان‌محوری. در آیات زیادی هست که خورشید مسخر شماست، ماه مسخر شماست، دریا مسخر شماست؛ اما دو آیه هم در قرآن هست که همین تعبیری را که گفتم - «سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ؛ آنچه را که در آسمان‌ها و زمین است، مسخر شما کرده است» (لقمان، ۲۰)؛ همه اینها مسخر شمایند- بیان می‌کند. مسخر شمایند، یعنی چه؟ یعنی الان بالفعل شما مسخر همه‌شان هستید و نمی‌توانید تأثیری روی آنها بگذارید؛ اما بالقوه طوری ساخته شده‌اید و عوالم وجود و کائنات به گونه‌ای ساخته شده‌اند که همه

مسخر شمایند. مسخر یعنی چه؟ یعنی توی مشت شمایند و شما می‌توانید از همه آنها به بهترین نحو استفاده کنید. این نشان‌دهنده آن است که این موجودی که خدا آسمان و زمین و ستاره و شمس و قمر را مسخر او می‌کند، از نظر آفرینش الهی بسیار باید عزیز باشد. همین عزیز بودن هم تصریح شده است: «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ؛ و ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم» (اسراء، ۷۰). این «كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ» - بنی آدم را تکریم کردیم - تکریمی است که هم شامل مرحله تشریح و هم شامل مرحله تکوین است؛ تکریم تکوینی و تکریم تشریحی با آن چیزهایی که در حکومت اسلامی و در نظام اسلامی برای انسان معین شده؛ یعنی پایه‌ها کاملاً پایه‌های انسانی است (بیانات در دیدار مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۹/۰۹/۱۲).

اگر احترام واقعی به انسان ملاک است، تحقق آن جز در سایه اسلام امکان‌پذیر نیست (سخنرانی در مراسم بیعت فرماندهان، نمایندگان ولی فقیه و مسئولان عقیدتی، سیاسی ژاندارمری و شهربانی، و رئیس و پرسنل سازمان پلیس قضایی کشور ۱۳۶۸/۰۳/۲۸).

در نظام جمهوری اسلامی، تکریم شأن انسان - که یکی از ویژگی‌های اسلام است - ارزش دادن به انسان، رشد دادن انسان، انسان را در کار شایسته خودش به کار گرفتن و نیروهای او را در خدمت اهداف متعالی جوشاندن، یکی دیگر از گرایش‌های اصولی است (خامنه‌ای، ۱۳۶۹). انسان، موجودی اجتماعی است که با مشارکت در سیستم‌های اجتماعی نسبتاً بزرگ و پایداری که فعالیت‌های اعضای آن جهت رسیدن به هدف‌های مشترک خاص هماهنگ شده (سازمان)، در تحقق اهداف و آرمان‌هایش تسهیل ایجاد می‌شود.

#### د) مفروضات مشترک مربوط به ماهیت وجودی انسان

انسان‌شناسی از کهن‌ترین علوم بشر به‌شمار می‌آید، چراکه انسان همیشه به دنبال یافتن منشأ پیدایش خود بوده و به همین منظور افسانه‌ها و داستان‌های فراوانی نیز ساخته و پرداخته است. مهم‌ترین موضوعات مورد علاقه انسان‌شناسی شامل: روابط خویشاوندی، نظام‌های فرهنگی اسطوره‌ها، مناسک، ادیان، زبان، باورها و اشکال قدرت در دولت‌های مدرن، فضا و نماهای آن است (دورتیه، ۱۳۸۲، ص ۴۸).

در هر فرهنگی مفروضات مشترکی در مورد اینکه «انسان بودن یعنی چه؟» غرایز اساسی چیست؟ و چه نوع رفتاری غیرانسانی تلقی می‌شود؟ در مطالعات بین فرهنگی چندین جهت‌گیری کاملاً متفاوت مورد شناسایی قرار گرفته است:

۱. جهت‌گیری انجام عمل: این فرضیه که طبیعت قابل کنترل و دستکاری است. جهت‌گیری عمل‌گرا به سوی ماهیت واقعیت (انجام هر کاری ممکن است). اعتقاد به تکامل‌پذیری انسان (کار انسان را می‌سازد)؛

۲. جهت‌گیر بودن: این جهت‌گیری در سمت مقابل پیوستار جهت‌گیری انجام عمل قرار دارد. این جهت‌گیری با این فرضیه انطباق دارد که طبیعت قدرتمند است و انسان نسبت به آن مطیع و فرمانبردار است.

این جهت‌گیری یک نوع اعتقاد به سرنوشت و تسلیم شدن در برابر آن را تداعی می‌کند. در این باور چون انسان نمی‌تواند بر طبیعت تأثیر گذارد پس باید آنچه که دارد را بپذیرد و از آن لذت ببرد. این نوع سازمان یک جهت‌گیری هستی‌باوری و واقعی دارد که بیشتر بر اینجا و حال، لذت‌جویی فردی و قبول هرچه پیش آید، متمرکز است؛

۳. جهت‌گیر بودن در شدن: این جهت‌گیری بین دو محدوده انجام عمل و بودن قرار دارد. این جهت‌گیری به این نظریه اشاره دارد که فرد باید با توسعه ظرفیت‌ها و استعدادهای خود به هماهنگی با طبیعت دست یابد. از طریق تفکیک، بررسی، توجه و کنترل چیزهای قابل کنترل شخص به توسعه کامل خود و شکوفایی نائل می‌شود. در اینجا تأکید بر آن چیزی است که شخص «هست» نه آنچه که فرد «می‌تواند» انجام دهد؛

۴. جهت‌گیری فعالیت و تعریف نقش: فرض اول این است که «کار» مقدم است؛ فرض دوم اینکه «خانواده» مقدم است؛ فرض سوم اینکه «منافع شخصی» مقدم است؛ فرض دیگر اینکه شکلی از سبک زندگی هماهنگ و یکپارچه برای مردان و زنان ممکن و مطلوب است. اگر اعضای سازمان مفروضات متفاوتی درباره ماهیت فعالیت کاری و اهمیت نسبی آن بر دیگر فعالیت‌ها داشته باشند، آن تفاوت‌ها خودشان را در عجز و ناکامی‌ها و وقفه‌های ارتباطی نشان خواهند داد؛

۵. روابط سازمانی/ محیط: آیا گروه در محدوده فرهنگ بزرگ‌تر میزبان خودش را قابل و لایق تسلط بر محیطش و تغییر آن می‌بیند. آیا باید با محیطش همزیستی داشته و با آن هماهنگ باشد. یا اینکه گروه فرض می‌کند که باید مقهور محیط خود باشد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۲).

#### ه) رفتار سازمانی<sup>۱</sup>

انسان‌شناسی به زندگی، رفتار و تجربه انسانی می‌پردازد و شامل جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد و حتی علوم تربیتی، مدیریت و شاخه‌هایی از علم حقوق می‌شود (رجبی، ۱۳۷۹، ص ۱۷ و خسروپناه، ۱۳۸۹، ص ۲۲۵) و انسان‌شناسی در چارچوب معارف بشری شامل: معنابخشی به زندگی، عقلانیت، کارآمدی نظام‌های اجتماعی، اعتبار و جهت‌گیری علوم انسانی است (خسروپناه و میرزایی، ۱۳۸۹، ص ۳۵-۵۶).

ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد. در ابتدا رفتار سازمانی بر اساس دیدگاه مدیریت علمی تیلور (دوره کلاسیک) تحلیل می‌شد؛ اما به مرور و پس از مطالعات هاثورن (دوره نئوکلاسیک) افکار انسان‌گرایانه جای آن را گرفت. رفتار سازمانی، مطالعه منظم، اقدامات و نگرش‌های انسان در عرصه سازمان است (مورهد، ۱۳۷۴، ص ۹) و به‌طور کلی اهداف رفتار سازمانی شامل: الف) توصیف: افراد در شرایط مختلف چگونه رفتار می‌کنند؛ ب) شناخت: آنچه را افراد انجام می‌دهند بفهمند و درک نمایند؛ ج) پیش‌بینی: روابط علت و معلولی در سازمان‌ها را بررسی می‌کند و رفتار آتی کارکنان را براساس قابلیت‌های افراد پیش‌بینی می‌کند؛ د) کنترل: هدف نهایی رفتار سازمانی است. کنترل رفتار کارکنان و گروه‌ها در جهت هرچه بهتر شدن نتیجه عملکرد سازمان (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۹-۵۱).

عوامل ایجاد رفتار سازمانی شامل: یادگیری، ادراک، شخصیت، کارآموزی، رهبری اثربخش، نیازها و عوامل انگیزش، رضایت شغلی، فراگردهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، نگرش‌سنجی، فنون گزینش کارکنان، طراحی شغل و تنیدگی است (مورهد، ۱۳۷۴، ص ۷۳-۱۰۸).

در گذشته رویکرد بسیاری از روان‌شناسان و پژوهشگران رفتار سازمانی بر نقاط ضعف کارکنان و آسیب‌های رفتاری متمرکز بود و به توانمندی و جنبه‌های مثبت رفتار کمتر توجه می‌شد، ولی ظهور روان‌شناسان مثبت‌گرا، این رویکرد را به سوی مثبت‌گرایی و تأکید بر جنبه‌های مثبت رفتار تغییر داد (دبرا، ۲۰۰۷). و با تأکید بر متغیرهای مثبت، موجب خودکارآمدی، امیدواری، نوآوری و خوش‌بینی می‌شود (لوتانز، ۲۰۱۰). تحقیقات نشان می‌دهد برای اینکه سازمان بتواند به‌طور مؤثر، تقاضای در حال تغییر امروزی را برآورده سازد، نیازمند انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و کارآفرینی هستند (پارکر، ۲۰۰۰).

### ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ انسان‌محور

مطالعه الگوی فرهنگ انسان‌محور براساس مدل مقتضیات تحقیق، چهار منبع ورودی برای مطالعه و بررسی فرهنگ طراحی و ترسیم گردید، ورودی‌های آن شامل:

الف) مبانی نظری: مرور مبانی نظری، نظریه‌ها و مدل‌ها به ما این کمک را می‌کند تا معیارها، مبتنی بر مبانی و منابع علمی مستدل و مستحکم باشد. بنابراین در فرآیند احصای فرهنگ نهادی، معیارهای مرتبط با فرهنگ نهاد انقلاب اسلامی، استخراج گردید؛

ب) مطالعات تطبیقی: مطالعات تطبیقی به ما کمک می‌کند تا از تجربیات و موفقیت‌های سازمان‌های موفق و پیشرو، حداکثر استفاده شود و عوامل مؤثر بر پویایی فرهنگی شناسایی و در ساخت معیارهای فرهنگ مورد استفاده قرار گیرد؛

ج) مطالعه مبانی دینی: جهت تعیین معیارهای سنجش فرهنگ، لازم بود تا از دو منظر معیارهای عمومی و معیارهای حرفه‌ای، مبانی دینی آیات و روایت و سخنان و تدابیر امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری دامت‌تعالی و مدینه مرور گردد، بر این اساس و با این زاویه دید، برخی از معیارهای مرتبط با گونه‌های فرهنگ، از منابع مذکور استخراج گردید؛

د) اسناد بالادستی: اسناد نظام جمهوری و اسناد بالادستی نهاد، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با توجه به گونه‌شناسی، فرهنگ انسان‌محور متناظر با بُعد رفتاری به شرح ذیل به دست آمد:

جدول ۱: گونه‌شناسی فرهنگ انسان‌محور متناظر با بُعد رفتاری

ابعاد محققان	شاکله	آموزش و توانمندسازی	روابط انسانی	رهبری و هدایتگری
ایروانی (۱۳۷۷)	– خودباوری – اعتماد به نفس	– رشد و تعالی	– مردم‌گرایی	
سلطانی (۱۳۸۹)		– کمال‌گرایی		– رهبری الهام‌بخش
باقری (۱۳۹۳)	– تثبیت ایده	– برخورداری از دانش و بینش		
نژادسلیم (۱۳۸۸)	– خودکنترلی – اراده – خودشناسی		– تعلق سازمانی – حقوق انسان‌ها	– شعور اجتماعی
مکاتب بشری	– مکتب عقل	– مکتب معرفت	– مکتب عشق	– مکتب قدرت
اسکندری و ثمنی (۱۳۹۱)			پیروی عرفی، پیروی عالمانه، پیروی بصیرانه، پیروی مؤمنانه	
اتزیونی (۱۹۶۱)				– زور – پاداش – دستور
بزم (۱۹۸۷)				قدرت سیاسی
شاین (۲۰۰۴)		خلاقیت و ثبات		
گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)		نوآوری ثبات	احترام به کارکنان سهل‌گیری	تشریک مساعی
هریس و هارتمن (۲۰۰۲)			استقلال فردی تحمل تعارض	کار تیمی
هریسون (۱۹۷۲)		تمرکز بر شایستگی و پویایی		رقابتی و پاسخگو

در این مرحله هریک از ویژگی‌های شناخته شده فرهنگ انسان محور در جلسه کارشناسی اعضای گروه تحقیق، مطرح و پیرامون آن بحث کردند و تعدادی از ویژگی‌های خاص یکی از نهادهای انقلاب اسلامی نیز در خلال همین بحث‌ها شناخته شد.

### مدل مفهومی

نهاد، یک ساختار انطباق‌پذیر با بُعد ارزشی قوی، اما قانون‌پذیر بوده و می‌تواند خودش را با شرایط گوناگون انطباق بدهد (خامنه‌ای، ۱۳۸۹، بیانات). همچنین نهاد، بنیاد اجتماعی است که در پاسخ به یک نیاز حیاتی ایجاد می‌گردد و دارای روابط سازمان‌یافته، مستحکم، پویا، با دوام و پایدار، است. نهاد، در سازمان و مدیریت، ساختار انطباق‌پذیر با بُعد ارزشی بسیار قوی که اعضای آن زندگی خود را متکی بقای آن دانسته و متأثر از هر نوع تغییر یا افول در نهاد است (اسکات،<sup>۱</sup> ۱۹۹۵).

فرهنگ نهادی، مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی نهادی، تکامل یافته، انعطاف‌پذیر و رسالت‌محور است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی شکل گرفته و در راستای پاسخگویی به نیازهای اساسی محیط در عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی قاطبه‌ای اعضای سازمانی رسوخ کرده و به‌عنوان منبعی الهام‌بخش و نیروزا در شکل‌دهی رفتار نهادی، ایفای نقش می‌نماید (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴).

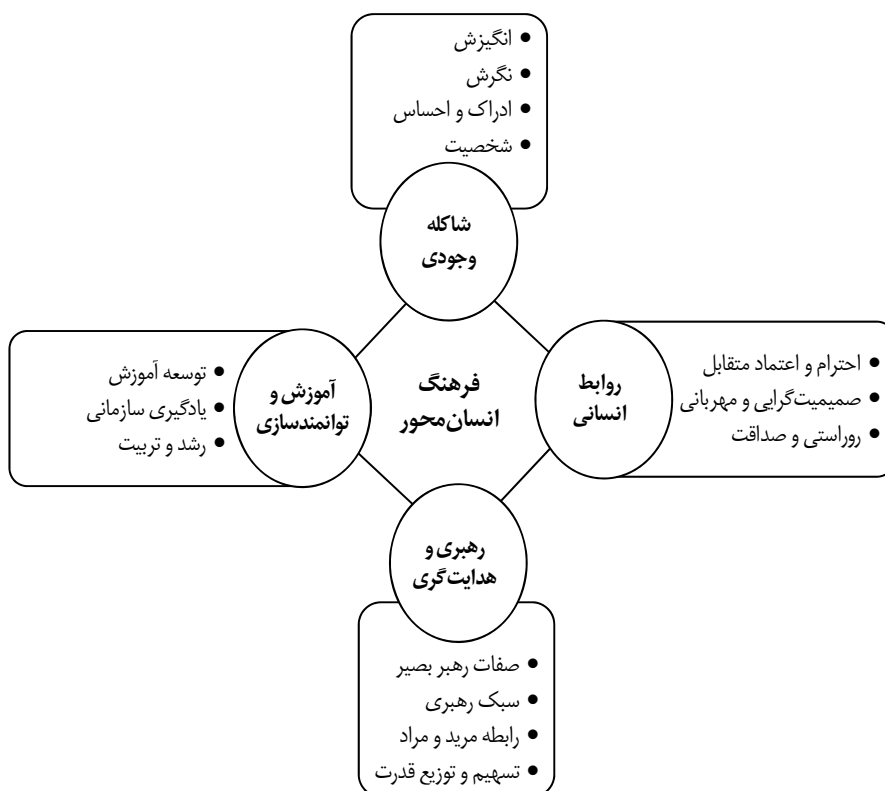
براساس افزار تحلیلی، هر سازمانی برای دستیابی به اهدافی و در پی اجرای مأموریت در پاسخ به یک نیاز اجتماعی خلق می‌شود. هر نهاد اجتماعی در هر اندازه‌ای، یکی از موضوعات اصلی آن، تعیین مقصد و مسیر و به دنبال بُعد معنایی است. از طرف دیگر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی از طریق سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ممکن می‌گردد که تحت عنوان بُعد ساختاری شناسایی می‌شود. باید اذعان نمود که اجرای مأموریت‌ها در قالب ساختارها و وظایف از طریق عوامل انسانی میسر خواهد بود. بنابراین عوامل انسانی تحت عنوان بُعد رفتاری شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای وظایف و مأموریت‌های محوله می‌باشد.

فرهنگ انسان محور متناظر با بُعد رفتاری بر میزان ارزشی که برای کارکنان خود قائل است، تأکید می‌ورزد و براساس افزار تحلیلی، چارچوب نظری و پیشینه تحقیق و مطالعه سازمان، فرهنگ انسان محور با مؤلفه‌های: الف) شاکله وجودی: درک رفتار فردی با بررسی نقش‌های روان‌شناسی در رفتار سازمانی شروع می‌شود و شاخص‌های آن، انگیزش، نگرش، ادراک و احساس و شخصیت است؛ ب) آموزش و توانمندسازی: تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی با ایجاد ظرفیت

1. Scott

و قابلیت از طریق آموزش و یادگیری حاصل می‌شود و شاخص‌های آن، توسعه آموزش، یادگیری سازمانی، رشد و تربیت است؛ ج) روابط انسانی: انسان موجودی اجتماعی و چگونگی روابط انسانی در مدیریت، تابع نوع نگرش به انسان است. روابط انسانی در مدیریت، شریان حیات مدیریت و قلب تپنده سازمان است و شاخص‌های آن، احترام متقابل، صمیمیت‌گرایی و مهربانی، روراستی و صداقت است؛ د) رهبری و هدایت‌گری: هدایت و رهبری از وظایف عمده مدیریت است و این امر زمانی تحقق می‌یابد که فردی به هر دلیل کوشش کند بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد و در جهت تحقق اهداف در موقعیت‌های گوناگون حرکت کنند و شاخص‌های آن، صفات رهبر بصیر، سبک رهبری، رابطه مرید و مراد و تسهیم و توزیع قدرت است.

در نهایت مدل مفهومی فرهنگ انسان‌محور نهاد انقلاب اسلامی را براساس نمودار ذیل، مورد شناسایی قرار گرفت.



نمودار ۱: مدل مفهومی فرهنگ انسان‌محوری

## روش

روش پژوهش، تحلیلی-توصیفی است. پژوهش در دو مرحله: ۱. طراحی چارچوب مفهومی پژوهش و ۲. اعتبارسنجی چارچوب مفهومی دنبال شد. به این منظور با مطالعه ادبیات و مبانی نظری تحقیق، مؤلفه و شاخص‌های الگو مشخص شد و برای استخراج فرهنگ انسان‌محور، الگوی محقق‌ساخته مد نظر قرار گرفت. مؤلفه یک تبدیل خطی است که داده را به دستگاه جدید می‌برد و برای کاهش ابعاد داده مورد استفاده قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر عنصر یا اجزای تشکیل‌دهنده که بدون داشتن آنها نمی‌توانیم آن را تجزیه و تحلیل کنیم.

شاخص‌ها، ابزاری هستند که براساس آن داده‌های خام به اطلاعات مفید، تبدیل شده و زمینه را برای مقایسه، مهیا می‌کند (پارسیان و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱). همچنین شاخص‌ها به‌طور کلی به‌عنوان متغیرهایی تعریف می‌شوند که به سنجش تغییرات به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم کمک می‌نمایند. شاخص<sup>۱</sup> به مفهوم اعم آن همان اعداد و آمارهای خام<sup>۲</sup> یا مطلق جمعیتی است (تمنا، ۱۳۸۷، ص ۵۴)، ولی به معنای اخص، شاخص<sup>۳</sup> عددی است که نسبت کمیت معینی را به کمیت مبنای<sup>۴</sup> نشان می‌دهد (صالحی و محمدی، ۱۳۸۹، ص ۲۲۶). شاخص‌های فرهنگی در جهت شناخت موقعیت کنونی و ارزیابی عملکرد گذشته فعالیت سازمان‌های فرهنگی، سنجش موقعیت برنامه‌های فرهنگی در سطوح مختلف و همچنین تعیین وضعیت مطلوب آنها در آینده است (صالحی و محمدی، ۱۳۸۹، ص ۲۲۷-۲۳۱). به بیان دیگر شاخص‌ها معیارهایی هستند که به‌وسیله آن می‌توان کمیت، کیفیت و یا ثبوت یک موضوع را اندازه‌گیری نمود.

چارچوب مستحکم برای تولید علم، نیازمند شناسایی روش‌های مؤثر، شاخص قابل سنجش و همچنین ارزش‌گذاری هر کدام از عوامل و شاخص‌ها است. اعتبارسنجی<sup>۵</sup> به‌عنوان شناخته شده‌ترین الگوی ارزیابی، مبنای مؤثری برای سنجش شاخص‌ها، را ایجاد کرده و با شفاف‌سازی امور، این اطمینان را خواهد داد که برنامه‌ها منطبق با معیارهای از پیش تعیین شده پیش می‌روند. سپس اعتبار چارچوب با استفاده از نظر خبرگان بررسی و تأیید شد. جامعه آماری، خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ داخل و خارج سازمان هستند. برای بررسی اعتبار، پرسش‌نامه دلفی محقق‌ساخته مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی از دیدگاه صاحب‌نظران گوناگون است که روایی صوری و محتوایی آن پس از مطالعه توسط متخصصان دانشگاهی و فرماندهان تأیید شده است و در جامعه آماری ابهامات آن رفع شد. پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به‌دست آمد. پرسش‌نامه براساس چهار بُعد

1. Indicator

2. Crude

3. Index

4. Base

5. Accreditation



تنظیم گردید و در یک گروه نمونه ۱۴ نفره از خبرگان حوزه مدیریت و فرهنگ که به روش قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده‌اند و طی سه مرحله به روش دلفی شاخص‌یابی شد، شاخص‌هایی که برحسب محاسبات آماری دارای ضریب توافقی بالاتر از ۸۰ درصد بودند، پذیرفته شدند. یکی از روش‌های کسب دانش گروهی مورد استفاده، تکنیک دلفی است (امامی جاجرمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵-۳۹) در میان این روش‌ها، با توجه به اهمیت کاربردی، روش دلفی جایگاه خاص خود را دارد.

### یافته‌های پژوهش

دلفی، رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و با رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از مراحل پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای گروه است. نمونه آماری اعضای گروه به شرح ذیل انتخاب و نهایی شد:

جدول ۲: وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کننده در پژوهش

متغیر	سطح	فراوانی	درصد	متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳	۰/۹۲	عضویت	هیئت علمی	۱۲	۰/۸۵
	زن	۱	۰/۰۸		غیرهیئت علمی	۲	۰/۱۵
سن	۴۱-۵۰ سال	۴	۰/۲۹	مرتبه علمی	استاد	۱	۰/۰۹
	۵۱ سال و بالاتر	۱۰	۰/۷۱		دانشیار	۴	۰/۲۸
مقطع تحصیلی	دکتری	۱۳	۰/۹۲		استادیار	۶	۰/۴۲
	فوق دکتری	۱	۰/۰۸	سایر	۳	۰/۲۱	
رشته تحصیلی	مدیریت منابع انسانی	۴	۲۸/۶	سابقه کار	۲۶-۳۰	۴	۰/۲۹
	مدیریت رفتار سازمانی	۳	۲۱/۴		۳۱ سال و بالاتر	۱۰	۰/۷۱
	مدیریت دولتی	۱	۷/۱				
	مدیریت آموزشی	۱	۷/۱				
	مدیریت راهبردی	۱	۷/۱				
	مدیریت پزشکی	۱	۷/۱				
	مدیریت	۳	۲۱/۴				

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد: بالاترین تعداد پاسخگویان خبرگان، مردان با فراوانی ۱۳ نفر (۹۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی زن ۱ نفر (۸ درصد)، بالاترین سن ۵۱ سال و بالاتر با فراوانی ۱۰ نفر (۷۱ درصد) و پایین‌ترین فراوانی سن ۴۱-۵۰ سال ۴ نفر (۲۹ درصد)، بالاترین سابقه خدمت ۳۱ سال و بالاتر با فراوانی ۱۰ نفر (۷۱ درصد) و پایین‌ترین فراوانی سابقه خدمت ۲۶-۳۰ سال ۴ نفر (۲۹ درصد)، بالاترین اعضای هیئت علمی با فراوانی ۱۲ نفر (۸۵ درصد) و پایین‌ترین فراوانی عضویت غیرهیئت علمی ۲۶-۳۰ سال ۲ نفر (۱۵ درصد)، بالاترین دکتری با فراوانی ۱۳ نفر (۹۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی فوق دکتری ۱ نفر (۸ درصد)، بالاترین استادیار با فراوانی ۶ نفر (۴۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی استاد ۱ نفر (۹ درصد)، بالاترین رشته مدیریت منابع انسانی با فراوانی ۶ نفر (۲۸/۶ درصد) و پایین‌ترین فراوانی رشته‌های پزشکی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی و مدیریت راهبردی، هر کدام ۱ نفر (۷/۱ درصد)، بالاترین استادیار با فراوانی ۶ نفر (۴۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی استاد ۱ نفر (۹ درصد)، بالاترین استادیار با فراوانی ۶ نفر (۴۲ درصد) و پایین‌ترین فراوانی استاد ۱ نفر (۹ درصد) بوده است.

### فرآیند اجرای پژوهش با استفاده از فن دلفی

مرحله اول (گروه کنونی): جمع‌آوری اطلاعات در قالب بحث و بررسی‌های کارشناسی اعضای گروه تحقیق با توجه به مبانی نظری و ایده محقق، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نهادی به جمع گروه تحقیق ارائه گردید. براساس این اعتقاد و با استفاده از روش دلفی<sup>۱</sup>، ویژگی‌های حاصل از بررسی نوشته‌ها و تحقیقات مربوط به فرهنگ انسان‌محور، طی چند مرحله، تحت نظر اساتید راهنما و مشاور، پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

مطالعه الگوی فرهنگ انسان‌محور براساس مدل مقتضیات تحقیق، چهار منبع ورودی برای مطالعه و بررسی فرهنگ طراحی و ترسیم گردید، ورودی‌های آن شامل:

الف) مبانی نظری: مرور مبانی نظری، نظریه‌ها و مدل‌ها به ما این کمک را می‌کند تا معیارها، مبتنی بر مبانی و منابع علمی مستدل و مستحکم باشد. بنابراین در فرآیند احصای فرهنگ نهادی، معیارهای مرتبط با فرهنگ نهاد انقلاب اسلامی، استخراج گردید؛

ب) مطالعات تطبیقی: مطالعات تطبیقی به ما کمک می‌کند تا از تجربیات و موفقیت‌های سازمان‌های موفق و پیشرو، حداکثر استفاده شود و عوامل مؤثر بر پویایی فرهنگی شناسایی و در ساخت معیارهای فرهنگ مورد استفاده قرار گیرد؛

1. Delphi-Method

ج) مطالعه مبانی دینی: جهت تعیین معیارهای سنجش فرهنگ، لازم بود تا از دو منظر معیارهای عمومی و معیارهای حرفه‌ای، مبانی دینی آیات و روایت و سخنان و تدابیر امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری دامت‌تعالی مرور گردد، بر این اساس و با این زاویه دید، برخی از معیارهای مرتبط با گونه‌های فرهنگ، از منابع مذکور استخراج گردید؛

د) اسناد بالادستی: اسناد نظام جمهوری و اسناد بالادستی، معیارهای ارزیابی فرهنگ مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این مرحله هریک از ویژگی‌های شناخته شده فرهنگ انسان‌محور در جلسه کارشناسی اعضای گروه تحقیق، مطرح و پیرامون آن بحث کردند و تعدادی از ویژگی‌های خاص یکی از نهادهای انقلاب اسلامی نیز در خلال همین بحث‌ها شناخته شد.

#### مرحله دوم: توزیع پرسش‌نامه ساختاریافته در بین خبرگان

در این مرحله، پرسش‌نامه ساختاریافته، با ۱۴ شاخص و ۴۲ سؤال طراحی شد و در بین خبرگان توزیع شد. و از اعضای گروه خواسته شد تا تناسب، شفافیت و جامعیت هریک از ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌محور را مشخص نمایند. نتایج به شرح ذیل به دست آمد:

جدول ۳: ضریب توافقی فرهنگ انسان‌محور (راند ۱)

بُعد	مؤلفه	شاخص	ضریب توافقی (درصد)		
			تناسب	شفافیت	جامعیت
فرهنگ انسان‌محور	شاکله	انگیزش	۸۶	۹۳	۱۰۰
		نگرش	۹۳	۸۶	۱۰۰
		ادراک	۹۳	۸۶	۱۰۰
		شخصیت	۹۳	۸۶	۱۰۰
	آموزش و توانمندسازی	آموزش	۹۳	۹۳	۱۰۰
		یادگیری	۹۳	۸۶	۱۰۰
		رشد و تربیت	۹۳	۷۹	۱۰۰
	روابط انسانی	مهارت	۷۱	۷۱	۱۰۰
		صمیمیت	۹۳	۹۳	۱۰۰
		روراستی	۸۶	۸۶	۱۰۰
	رهبری و هدایتگری	صفات رهبر	۸۶	۶۴	۱۰۰
		سبک رهبر	۸۶	۷۹	۱۰۰
رابطه رهبر و عضو		۷۹	۷۱	۱۰۰	
وظیفه و قدرت		۷۹	۵۷	۱۰۰	

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد بالاترین شاخص، آموزش (۹۵ درصد) و صمیمیت (۹۵ درصد) و پایین‌ترین فراوانی وظیفه و قدرت (۷۹ درصد)، بوده است.

پس از آنالیز و خلاصه آماری اطلاعات، عناوین رتبه‌بندی و تهیه گردید و نتیجه آن، آغاز شکل‌گیری همگرایی نظرات بین شرکت‌کنندگان است و جهت اصلاح شاخص‌ها و ایجاد ضریب توافقی بالا مجدداً در بین خبرگان توزیع شد.

#### مرحله سوم: اصلاح شاخص‌ها براساس نظر خبرگان

در این مرحله، پرسش‌نامه ساختاریافته، با ۱۴ شاخص بازنگری شد و مجدداً در بین خبرگان توزیع شد و از اعضای گروه خواسته شد تا تناسب هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌محور را مشخص کنند. در این مرحله، نظرات جمع‌آوری و پرسش‌نامه اختصاصی برای هر یک از خبرگان تهیه شد به این معنی که با استفاده از نتایج مرحله دوم افزون بر اصلاح متغیرها، یک ستون به نتیجه شخصی خبره و یک ستون به نتایج کل خبرگان اضافه شد سپس از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند و با در نظر گرفتن ضریب توافقی هر عنوان، اهمیت آن را بیان نمایند. نتایج به شرح ذیل است:

جدول ۴: ضریب توافقی فرهنگ انسان‌محور (راند ۲)

بُعد	مؤلفه	شاخص	ضریب توافقی (درصد)	
			میانگین	خطای نمونه‌گیری
شاکله وجودی		انگیزش	۹۳	۷
		نگرش	۹۳	۷
		ادراک و احساس	۹۳	۷
		شخصیت	۹۳	۷
آموزش و توانمندسازی		توسعه آموزش	۱۰۰	۰
		یادگیری سازمانی	۱۰۰	۰
		رشد و تربیت	۱۰۰	۰
روابط انسانی		مهارت انسانی	۷۹	۲۱
		صمیمیت‌گرایی و مهربانی	۹۳	۷
		روراستی و صداقت	۹۳	۷
رهبری و هدایتگری		صفات رهبر بصیر	۹۳	۷
		سبک رهبری	۸۶	۱۴
		رابطه مرید و مراد	۸۶	۱۴
		تسهیم و توزیع قدرت	۹۳	۷

همان‌گونه که جدول‌های پیشین نشان می‌دهد بالاترین ضریب توافقی خبرگان در مورد شاخص‌های فرهنگ انسان‌محور، توسعه آموزش (۱۰۰ درصد)، یادگیری سازمانی (۱۰۰ درصد) و رشد و تربیت (۱۰۰ درصد) و پایین‌ترین فراوانی مهارت انسانی (۷۹ درصد) بوده است.

مرحله چهارم: اصلاح شاخص‌ها و توزیع مجدد پرسش‌نامه در بین خبرگان در این مرحله، پرسش‌نامه ساختاریافته، با ۱۴ شاخص طراحی شد و در راند سوم در بین خبرگان توزیع شد. براساس سؤال‌های تحقیق، یافته‌ها در بُعد فرهنگ انسان‌محور، نتایج آزمون مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین شده فرهنگ انسان‌محور متناظر با بُعد رفتاری از نظر متخصصان به شرح جدول ذیل است:

جدول ۵: ضریب توافقی فرهنگ انسان‌محور (راند ۳)

بُعد	مؤلفه	شاخص	ضریب اهمیت (۵-۱)	انحراف معیار (کمتر از ۱/۰۰)
فرهنگ انسان‌محور (۴/۵۲)	شاکله وجودی (۴/۵۰)	انگیزش	۴/۵۶	۰/۶۰۷
		نگرش	۴/۵۳	۰/۶۵۴
		ادراک و احساس	۴/۲۸	۰/۷۰۱
		شخصیت	۴/۶۴	۰/۵۹۳
	آموزش و توانمندسازی (۴/۵۸)	توسعه آموزش	۴/۶۷	۰/۵۳۵
		یادگیری سازمانی	۴/۴۷	۰/۵۶۰
		رشد و تربیت	۴/۶۱	۰/۵۴۹
	روابط انسانی (۴/۶۴)	مهارت انسانی	۴/۵۳	۰/۵۶۰
		صمیمیت‌گرایی و مهربانی	۴/۵۶	۰/۵۵۸
		روراستی و صداقت	۴/۸۳	۰/۳۸۲
	رهبری و هدایتگری (۴/۴۹)	صفات رهبر بصیر	۴/۵۱	۰/۷۸۱
		سبک رهبری	۴/۶۴	۰/۵۴۷
		رابطه مرید و مراد	۴/۵۳	۰/۶۰۴
		تسهیم و توزیع قدرت	۴/۲۵	۰/۶۴۹
	میانگین			۴/۵۳

همان‌گونه که جدول (شماره ۵) نشان می‌دهد، بالاترین شاخص فرهنگ انسان‌محور، روراستی و صداقت (۴/۸۳) و پایین‌ترین فراوانی تسهیم و توزیع قدرت (۴/۲۵) است.

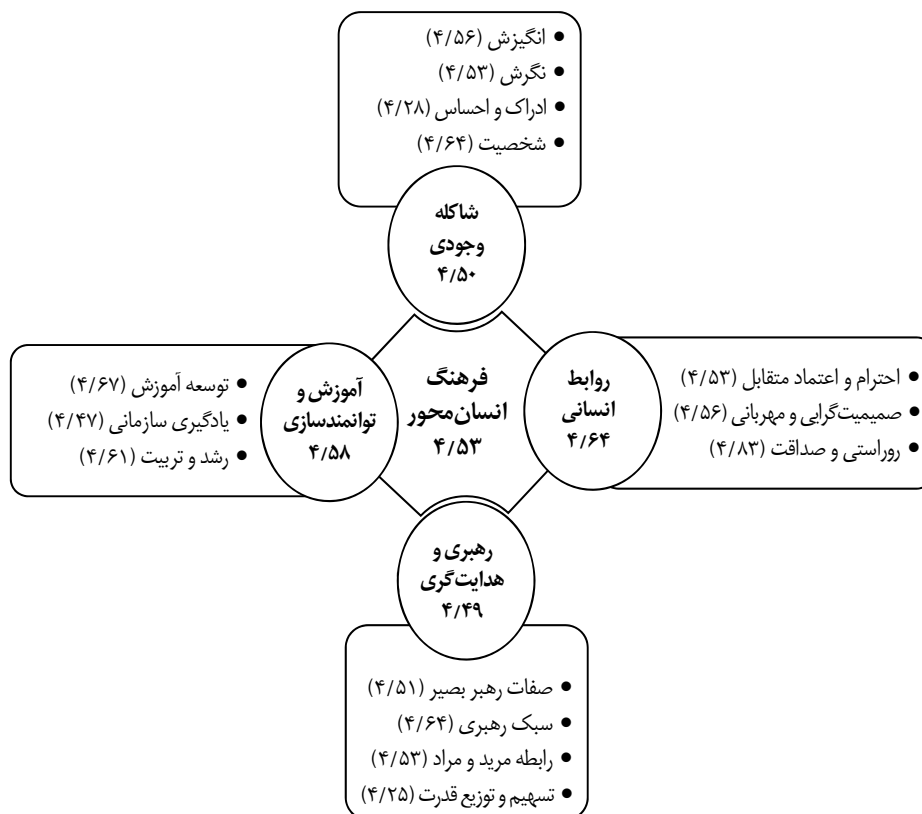
نتایج رتبه‌بندی فرهنگ انسان‌محور با بهره‌گیری از آزمون‌های فریدمن و کندال نتایج آزمون فرهنگ انسان‌محور نهاد انقلاب اسلامی با ۴ مؤلفه و ۶۸ شاخص در مقیاس ۵ درجه طیف لیکرت به شرح ذیل است:

محور نهاد انقلاب اسلامی جدول ۶: نتایج آزمون فرهنگ انسان

ردیف	مؤلفه	میانگین (۵-۱)	انحراف معیار	میانگین رتبه	آماره خی‌دو	درجات آزادی	سطح معناداری	ضریب توافقی (کندال)
۱	شاکله وجودی	۴/۵۰	۰/۶۳۸	۳/۱۳	۱۵/۷۳	۳	۰/۰۰۳	۰/۹۰
۲	آموزش و توانمندسازی	۴/۵۸	۰/۵۴۸	۳/۲۶				
۳	رهبری و هدایتگری	۴/۴۹	۰/۵۰۰	۲/۱۰				
۴	روابط انسانی	۴/۶۴	۰/۶۴۵	۳/۳۹				

نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های تعیین شده در حوزه فرهنگ انسان‌محوری نهاد انقلاب اسلامی از نظر متخصصان نشان می‌دهد که تفاوت میان رتبه‌ها از نظر آماری معنادار است ( $P > 0.05$ ). همچنین جدول نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌ها از بالاترین رتبه تا پایین‌ترین رتبه شامل: فرهنگ انسان‌محور، فرهنگ راهبردمحور، فرهنگ جهادی، فرهنگ تحول‌محور و فرهنگ نظم‌محور است. ضریب هم‌هنگی توافقی کندال یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هم‌هنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۱- و ۱ متغیر است. در مطالعه حاضر ضریب ۰/۹۰ نشان‌دهنده توافق میان نظرات متخصصان نزدیک به عالی است.

از آنجا که باورها، ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و رفتارها، متناسب و متنظر با آرمان‌ها، اهداف و مقاصد نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، در نهاد یکی از نهادهای انقلاب اسلامی متبلور گردیده است، و لازم است، در این مسیر حرکت خود را تداوم بخشد. پژوهشگر، فرهنگ انسان‌محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی را براساس الگوی فوق طراحی کرده است.



نمودار ۲: فرهنگ انسان‌محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی (محقق ساخته، ۱۳۹۴)

### بحث و نتیجه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، خبرگان در حوزه فرهنگ داخل و خارج سازمان است. سعی شد بر روش دلفی، به روایی الگوی فرهنگ انسان‌محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، پرداخته شود. قلمرو زمانی آن، سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۴ است. روش به‌صورت توصیفی، استنباطی و بهره‌گیری از پژوهش کیفی بوده است، بدین معنی که برای جمع‌آوری اطلاعات و چارچوب نظری مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای و همچنین برای شناخت فرهنگ انسان‌محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، از روش دلفی، استفاده شده است.

یافته‌های فرهنگ انسان‌محور با میانگین ضریب  $4/53$  از  $5$  به‌دست آمده است و میانگین مؤلفه‌ها و شاخص آن به شرح زیر است:

#### الف) شاکله وجودی

شاکله وجودی با ضریب اهمیت  $4/50$  از میان مؤلفه‌ها فرهنگ انسان‌محور، رتبه سوم را داراست. مؤلفه‌های شاکله وجودی با چهار شاخص شامل:

۱. انگیزش با ضریب اهمیت  $4/56$  از میان شاخص‌های مؤلفه شاکله وجودی، رتبه دوم را دارد. انگیزش اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش‌ها جهت ارضای نیاز فردی است؛

۲. نگرش با ضریب اهمیت  $4/53$  از میان شاخص‌های مؤلفه شاکله وجودی، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. نگرش‌ها گفته‌هایی با ارزش‌اند، -چه خوش آیند و چه ناخوش آیند- که در رابطه با اهداف، کارکنان یا حوادث بیان می‌شوند و بازتاب احساس افرادند. اجزای تشکیل‌دهنده یک نگرش: الف) شناخت، نگرش یک فرد از باورها، نظرات، دانش و مجموعه اطلاعات وی تشکیل شده است؛ ب) عاطفه، یک نگرش هیجان یا احساس است. عاطفه در بیان افراد منعکس می‌شود؛ ج) رفتار، شناخت و عاطفه در رفتار فرد تجلی می‌یابد جزء رفتار یک نگرش به مقصد، نیت یا رفتاری ویژه در مورد کسی مربوط می‌شود. نگرش فرد نسبت به کارش به‌خوبی می‌تواند موفقیت یا شکست او را تعیین کند؛

۳. ادراک و احساس با ضریب اهمیت  $4/28$  از میان شاخص‌های مؤلفه شاکله وجودی، رتبه چهارم را دارد. ادراک فرآیندی است که افراد از طریق آن برداشت‌های حسی خود را تنظیم و تفسیر می‌کنند تا به محیط خود معنا دهند. پژوهش در مورد ادراک ثابت کرده است که هرچند افراد یک چیز را می‌بینند؛ اما ممکن است درک متفاوتی از آن داشته باشند؛

۴. شخصیت با ضریب اهمیت ۴/۶۴ از میان شاخص‌های مؤلفه‌ها شاکله وجودی، دارای رتبه اول است. هنگامی که کارکنان را با اصلاحاتی مانند آرام، شکیبا، تند، پرخاشگر، جاه‌طلب، سرزنده، وفادار، عصبی، یا اجتماعی توصیف می‌کنیم در واقع آنان را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی معرفی می‌کنیم. شخصیت افراد ترکیبی از ویژگی‌های روانی است که برای مشخص کردن جایگاه آن شخص در طبقه‌بندی به کار می‌بریم.

### ب) آموزش و توانمندسازی

آموزش و توانمندسازی با ضریب اهمیت ۴/۵۸ از میان مؤلفه‌ها فرهنگ انسان محور، رتبه دوم دارد. مؤلفه‌های آموزش و توانمندسازی با سه شاخص و شامل ذیل هستند:

۱. توسعه آموزش با ضریب اهمیت ۴/۶۷ از میان شاخص‌های مؤلفه آموزش و توانمندسازی، رتبه اول را دارد؛

۲. یادگیری سازمانی با ضریب اهمیت ۴/۴۷ از میان شاخص‌های مؤلفه آموزش و توانمندسازی، رتبه سوم را داراست. تقریباً تمامی رفتارهای پیچیده حاصل یادگیری هستند و هرگونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر تجربه ایجاد می‌شود کارکنان، بسیاری رفتار را از الگوهایشان مانند: اولیا، معلمان، همسن و سالان و رؤسا می‌آموزند؛

۳. رشد و تربیت با ضریب اهمیت ۴/۶۱ از میان شاخص‌های مؤلفه آموزش و توانمندسازی، رتبه دوم دارد. مدیران اغلب می‌کوشند با هدایت گام‌های افراد در یادگیری به آن شکل بدهند.

### ج) روابط انسانی

روابط انسانی با ضریب اهمیت ۴/۶۴ از میان مؤلفه‌ها فرهنگ انسان محور، رتبه اول را دارد. رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد که واضح و آشکار نیستند. بسیاری از این رفتارها را نمی‌توان با چشم دید، همان‌طور که کوه یخی را نمی‌توان با چشم غیر مسلح دید. روابط انسانی دارای چهار شاخص شامل موارد زیر است:

۱. احترام و اعتماد متقابل با ضریب اهمیت ۴/۵۳ از میان شاخص‌های مؤلفه روابط انسانی، رتبه سوم را دارد؛

۲. صمیمیت‌گرایی و مهربانی با ضریب اهمیت ۴/۵۶ از میان شاخص‌های مؤلفه روابط انسانی، رتبه دوم را دارد؛

۳. روراستی و صداقت با ضریب اهمیت ۴/۸۳ از میان شاخص‌های مؤلفه روابط انسانی، رتبه اول را دارد.



**د) رهبری و هدایتگری**

رهبری و هدایتگری با ضریب اهمیت ۴/۴۹ از میان مؤلفه‌ها فرهنگ انسان‌محور، رتبه چهارم را به خود اختصاص داده است. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و رای عملیات دیکته شده از سوی مقامات رسمی، اثر بگذارد. ویژگی‌هایی مثل هوش، فرهمندی (کاریزما)، قاطعیت، شور و اشتیاق، قدرت، جسارت، تشخیص و اعتماد به نفس، نظریه و ویژگی‌های رهبری است.

**رهبری و هدایتگری با چهار شاخص شامل موارد ذیل است:**

۱. صفات رهبر بصیر با ضریب اهمیت ۴/۵۱ از میان شاخص‌های مؤلفه رهبری و هدایتگری، رتبه سوم را دارد؛
  ۲. سبک رهبری با ضریب اهمیت ۴/۶۴ از میان شاخص‌های مؤلفه رهبری و هدایتگری، رتبه اول را دارد. الگو رفتار رهبری را با مشارکت در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که ساختارهای کار برای فعالیت‌های یکنواخت و متغیر، متفاوت هستند و رهبری موقعیتی نشان می‌دهد که یک رهبر چگونه باید شیوه رهبری خود را تعدیل کند تا بتواند بازتاب آن چیزی باشد که پیروان او می‌طلبند؛
  ۳. رابطه مرید و مراد با ضریب اهمیت ۴/۵۳ از میان شاخص‌های مؤلفه رهبری و هدایتگری، رتبه دوم را دارد. وظیفه رهبر این است که پیروانش را در دستیابی به اهداف کمک کند و رهنمودها و حمایت‌های لازم را تدارک ببیند تا این اطمینان را ایجاد کند که اهداف آنها با اهداف کلی گروه یا سازمان سازگار می‌باشد و رهبران نمی‌توانند شیوه‌شان را به دلخواه خود انتخاب کنند؛ زیرا آنها تحت فشار شرایط فرهنگی هستند؛
  ۴. تسهیم قدرت و مشارکت‌پذیری با ضریب اهمیت ۴/۲۵ از میان شاخص‌های مؤلفه رهبری و هدایتگری، رتبه چهارم را داراست.
- و در «نهایت» فرهنگ انسان‌محور در بُعد رفتاری، اولین رتبه را کسب کرده است و این یافته بر این نکته تأکید دارد که انسان‌محور بودن نهاد یکی از نقاط قوت آن است. این ویژگی معلول حاکمیت روابط صمیمی و برادرانه از ویژگی‌های منحصر به فرد نهاد است که کمتر سازمان‌هایی تا این حد به این ارزش پای می‌فشارند.

**پیشنهادها**

سنجش مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ راهبردمحور نهاد انقلاب اسلامی با استفاده از الگوی طراحی شده و اندازه‌گیری وضعیت موجود و تطبیق آن با وضع مطلوب و در نهایت استخراج شکاف، تحلیل وضعیت در قالب چهار طیفی از: مطلوب، قابل قبول، نسبتاً نامناسب و نامناسب و

متناظر با آنها به ترتیب چهار دسته از اقدامات تثبیتی، تقویتی، هشدار و اضطراری، مورد بررسی، تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

پس از فرآیند سنجش و تحلیل وضعیت، شایسته است تا دست‌اندرکاران و محققان، نسبت به ترسیم نیم‌رخ فرهنگ راهبردمحور نهاد انقلاب اسلامی اقدام و در مؤلفه‌های چهارگانه، وضعیت موجود را نسبت به وضعیت مطلوب به‌طور تطبیقی مقایسه کنند. ترسیم نیم‌رخ در رابطه با هریک از مؤلفه‌ها نیز به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا در یک نگاه از وضعیت مؤلفه‌های مختلف، آگاه شده و پیشنهادهای بهبود را ارائه نمایند.

در این گام با در اختیار داشتن مقیاس‌های لازم، نسبت به تحلیل وضعیت موجود نیم‌رخ فرهنگ نهادی و آن با وضعیت مطلوب اقدام نموده و متناسب با وضعیت هریک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت فرهنگ سازمانی، توسط تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی ترسیم می‌گردد و عوامل کلیدی، نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود تعیین و متناسب با وضعیت موجود این نوع از فرهنگ، جهت نیل به وضعیت مطلوب و مورد انتظار، برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند.

## منابع

## \* قرآن کریم

۱. ابراهیمی، رحمت‌الله و رحیم افشاریان (۱۳۸۸)، «مقایسه‌ی توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی با تأکید بر مدیریت جهادی»، مجموعه مقالات همایش‌های فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران: وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه.
۲. ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۱)، طراحی مفهومی الگوی استخراج ویژگی‌های نهادی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، تهران: مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۳. باقرزاده، مجید؛ وحید راشدی و علیرضا بافنده (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه هوش سازمانی با مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۰-۹۱»، فصلنامه علوم تربیتی، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۴۱-۵۷.
۴. براون، داگلاس (۱۳۸۲)، ماهیت انسانی سازمان، تهران: سمت.
۵. بی‌نا (۱۳۸۹)، منشور منابع انسانی، تهران: مرکز راهبردی.
۶. پارسیان، احمد و همکاران (۱۳۸۸)، شاخص‌های آماری حوزه علم و فناوری، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۷. تاج‌آبادی، رضا و همکاران (۱۳۸۸)، مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی، تهران: آموزش کشاورزی.
۸. تمنا، سعید (۱۳۸۷)، مبانی جمعیت‌شناسی، چاپ پنجم، تهران: دانشگاه پیام‌نور.
۹. خادمی‌گراشی، مهدی و محمد روشن‌دل (۱۳۹۲)، فرهنگ دو سویه مدیریت (فرهنگ لغات)، تهران: دانشیار.
۱۰. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۹)، بیانات در دیدار با مسئولان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ۱۳۶۹/۰۵/۰۷.
۱۱. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹)، حدیث ولایت (لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله العالی))، تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
۱۲. \_\_\_\_\_ (۱۳۹۲)، بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰.
۱۳. \_\_\_\_\_ (۱۳۹۲)، بیانات در دیدار با اعضای شورای شهر تهران، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳.
۱۴. خسروپناه، عبدالحسین و رضا میرزایی (۱۳۸۹)، «چیستی انسان‌شناسی»، مجله انسان‌پژوهی دینی، دوره ۷، شماره ۲۴، ص ۳۵-۵۶.

۱۵. خسرو پناه، عبدالحسین (۱۳۸۹)، کلام جدید با رویکرد اسلامی، قم: نشر معارف.
۱۶. دباغی، حمیده و خدیجه غلام‌نژاد (۱۳۹۱)، «تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران»، ماهنامه علمی تخصصی صدای جمهوری اسلامی ایران، سال یازدهم، شماره ۶۶، ص ۱-۲۰.
۱۷. دعایی، حبیب‌الله و سمیرا پور (۱۳۹۲)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسطه تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)»، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره سوم، ص ۱۱۵-۱۳۰.
۱۸. دورتیه، ژان (۱۳۸۲)، علوم انسانی گستره شناخت‌ها، ترجمه مرتضی کتبی، تهران: نشر نی.
۱۹. دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۳)، لغت‌نامه فارسی، ج ۱-۱۴، زیر نظر: محمد معین و سیدجعفر شهیدی، تهران: دانشگاه تهران.
۲۰. رابینز، استیفن (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمان، ترجمه فرزاد امیدواران، تهران: مهربان نشر.
۲۱. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم.
۲۲. رجبی، محمود (۱۳۷۹)، انسان‌شناسی، قم: مؤسسه امام خمینی علیه‌السلام.
۲۳. ستاری قهفرخی، مهدی و علیرضا زمانیان (۱۳۹۱)، «ارزیابی وضعیت هوش سازمانی در شهرداری‌های شرق مازندران»، مدیریت شهری، شماره ۳۱، ص ۱۷۵-۱۸۸.
۲۴. سفیدچیان، سلمان و الهام مجرب (۱۳۹۲)، «ارائه الگوی بومی از فرهنگ سازمانی برای مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی»، نشریه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره ۳.
۲۵. شاین، ادگار (۱۳۸۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه فرهی بوزنجانی و نوری نجفی، تهران: سیما جوان.
۲۶. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۳)، فرهنگ سازمانی، مترجم محمد ابراهیم محبوب، چاپ اول، تهران: انتشارات افرا.
۲۷. صالحی امیری، رضا و سعید محمدی (۱۳۸۹)، دیپلماسی فرهنگی، تهران: ققنوس.
۲۸. فرهی بوزنجانی، برزو و همکاران (۱۳۹۲)، «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی»، مجله راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ص ۱۱۴-۱۳۸.
۲۹. \_\_\_\_\_ (۱۳۹۴)، «طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی»، مجله پژوهش‌های منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۲)، زمستان ۱۳۹۴، ص ۱-۲۶، تهران.

۳۰. محمدیان، محمد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی فرهنگ نهادی، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه امام حسین (علیه السلام).
۳۱. مورهد، گریفن (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
۳۲. میرزاپوری ولوکلا، جابر (۱۳۹۱)، «قانون‌مداری و فرهنگ پاسداری، فرصت‌ها و تهدیدها»، مجله حصون، شماره ۷۳، ص ۷۵-۸۶.
۳۳. نژادسلیم، عادل (۱۳۸۸)، کرامت انسانی و سازمان، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۳۴. نصری، عبدالله (۱۳۸۲)، مبانی انسان‌شناسی در قرآن، تهران: مؤسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر.
35. Aktas, E., Cicek, I., Kiyak, M., (2011), The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia Social and Behavior Sciences* 24, pp. 1560-1573.
36. Beligh, H.H, (1998). The fit Between the Organization Structure and its Cultural Setting: Aspects Of Islamic culture, *internal Business Review*, vol, 7. pp 39-49.
37. Cameron Kiiim & Quinn Robert (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competitive Value framework*, San Francisco: California, Jossey-Bass.
38. Chi, H., Lan, C., *The Influences of Organizational Culture and Human Resource Development on R&D organizational Effectiveness- the mediating Effect of Knowledge Management*.
39. Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (2007), *Positive Organization Behavior Accentuating The Positive at Work*, SAGE Publications London Thousand Oaks New.
40. Gregory, b., Harris, s., Armenakis, a., Shook, c., (2009), "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", *Journal of Business* 62, pp. 673-679.
41. Kwantes, C., Boglarsky, C., (2007), "Perception of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", *Journal of International Management* 13, pp. 204-230.
42. Lacatus, M, L., (2013), *Organizational culture in contemporary university*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 76, pp. 421-425.
43. Livari Netta, Livari Juhani (2010). "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods", *Contents lists available at Science Direct Information and Software Technology journal*, 53, pp. 509-520

44. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010), *The development and resulting performance impact of positive psychological capital*, *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41 ±67. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20034>. Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011), Meta-analysis.
45. Parker, R., & Bradley, L. (2000), Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations, *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), pp. 125-14.
46. Parsons, T. (1937), *The Structure of Social Action*, NY: McGraw-Hill.
47. Schein, Edgar (1995), *The corporate Culture Survival Guide*. 2nd Edition, San Francisco, Jossey, Bass.
48. Scott. W. Richard (1995), *Institution Organization*, saje Publications, P: 18.
49. Selznic, Philip (1996), Institutionlism Old and new, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 277-278.
50. Shahzad, F., Luqman, R., Rashid khan, A., Shabbir, L., (2012), "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 9.
51. Tsai, Y., (2011), *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*, BMC Health Services Research.
52. Yilmaz, C., Ergun, E., (2008), "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", *Journal of World Business* 43, pp. 290-306.
53. Zucker, LG (1983), *Organizations as institutions*, in S.B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press: pp. 1-47.