

## ارایه الگوی نظام ارزشی مبتنی بر مدیریت جنگ فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بر پایه نظریه داده بنیاد

پروانه غیبی<sup>۱</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۲\*</sup>، زهرا علی پور درویش<sup>۳</sup>، عباسعلی قیومی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۲- دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۴- دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

### چکیده

این پژوهش با هدف کشف الگوی ذهنی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس از نظام ارزشی مبتنی بر مدیریت دفاع مقدس طراحی شد و نتایج بر اساس سه مرحله کدگذاری با بیش از ۳۰۹ گزاره معنادار، ۱۴۲ مفاهیم متناظر، و ۳۳ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی و یک مقوله هسته به دست آمد. ۱۱ مقوله اصلی به دست آمده شامل؛ همسویی ارزشی، هماهنگی و همراستایی نهادی، انگیزه خدمت رسانی عمومی، کهن الگوهای دینی، رهبران سرآمد، مقاصد و آرمان‌های الهی، فرهنگ معنوی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی، جذب کارزماتیک پیروان و گسترش حاکمیت قانون خدا است که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته به نام «تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن الگوهای دینی و جذب کارزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت رسانی عمومی در نظام ارزش آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد.

**واژه‌های کلیدی:** نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، الگوی ذهنی، فرماندهان و سرداران، دفاع مقدس.

## مقدمه و بیان مساله

نظام ارزشی هر جامعه سیستمی برای نگهداشت جامعه است و اصول این ارزش‌ها برای افراد جامعه مهم و حیاتی هستند و حتی برای حفظ آنها افراد زیادی از جان و مال خود گذشته‌اند. هرچند نظام ارزش آفرینی از مفاهیم اصلی و اساسی کسب و کار است، اما در موارد مختلفی ارزش آفرینی معطوف به مسایل بنیادی و مدیریتی است. در حوزه مدیریت خلق ارزش و ارزش آفرینی منابع انسانی محصول یک تلاقی و تقارن بین مدیران و مشتریان است (اوکاسا و ساک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۸۷) و همیشه خلق ارزش کنندگان مشتری نیستند، بلکه آدم‌هایی هستند که با سازمان ارتباط کاری و شغلی دارند. هرچند مفهوم خلق ارزش و ارزش آفرینی منابع انسانی بیشتر در مباحث مدیریت بازاریابی و گردشگری بررسی و تحقیق شده‌اند، اما می‌توان از رویکردهای نظری مباحث مدیریتی ارزش آفرینی منابع انسانی برای مقوله‌های دیگری چون نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس به عنوان یک سازمان بررسی و به کار برد. از آنجایی که در بیشتر متون مدیریتی مانند؛ پژوهش‌های اولریچ و بروک‌بنک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)؛ هاگز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، فیراسک<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، اگراول و رحمان<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، آلتینای<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، یان و واگنر<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، راماسوی و اوزکان<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) و های‌یو<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) خلق ارزش از طرف مشتریان و کارکنان سازمان ایجاد می‌شود. بر همین اساس در مورد ابعاد نظام ارزش آفرینی فرماندهان در دفاع مقدس باید گفت این ارزش آفرینی در دو بعد قابل توجه است. در بعد اول همه نیروهای تحت امر فرماندهان می‌توانند به عنوان نیروهای ارزش آفرین برای فرماندهان عمل کنند و در بعد کلی دفاع جانانه این فرماندهان از ملت و کشور، می‌توانند به عنوان خلق ارزش برای فرماندهان باشد. برای حفاظت و شناسایی میراث ارزشی ایثارگران دوران دفاع مقدس، به ویژه فرماندهان این دوران لزوم پرداخت به شخصیت ایثارگران و خلق ارزش برای جامعه از آنان از موضوعات مهمی است که جامعه کنونی ایران با آن مواجه است (مددی، ۱۳۹۵). از طرفی دیگر محیط کاری و ارتباطات و تعامل در این محیط بر ایجاد ارزش در سازمان تاثیر می‌گذارد (یان و واگنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷: ۱). بر همین اساس فضای جبهه و محیط آن نیز در نظام ارزش آفرینی فرماندهان دفاع مقدس بی‌تاثیر نبوده است. هشت سال دفاع مقدس، حدیث ماندگار پایداری، دلاوری و فداکاری ملتی است که در راه دفاع از مکتب، انقلاب و میهن اسلامی خویش، قله‌های بلند رشادت و شهادت را درنوردید و دشمن را در رسیدن به اهداف خود ناکام گذاشت (گلبرگ، ۱۳۸۶). تحمیل جنگ هشت ساله به ایران، دومین موج اتحاد و حرکت دلاور مردان ارزش آفرینی را در پی داشت که برای آزاد زیستن، بهای بسیار پرداخته بودند و در این عرصه، با ایمانشان چنان به مبارزات خود بعد معنوی بخشیدند که از دل مرارت‌های بی‌شمار جنگ، ارزش‌هایی چون شرافت، ایمان، عشق، شجاعت، تدبیر و ایثار تبلور یافت. از این رو علاوه بر مباحث مدیریتی ارزش آفرین در نظام دفاع مقدس، الگوهای نیز وجود دارند که در

1 O'Cassa & Sokb

2 Ulrich and Brockbank

3 Hughes

4 Phyra Sok

5 Agrawal & Rahman

6 Altinay

7 Yan & Wagner

8 Ramaswamy & Ozcan

9 HuiYu

10 Yan & Wagner

پژوهش‌های جدید مدیریتی نام و نشانی از آنها نیست (تاج‌زاده، ۱۳۷۵؛ پوربزرگ وافی، ۱۳۸۳؛ گلبرگ، ۱۳۸۶؛ بذرافکن، ۱۳۸۹).

از نظر اندیشمندان اسلامی، ارزش‌ها یک سلسله اصول کلی، ثابت و مطلق هستند که تحت هیچ شرایطی تغییر نمی‌کنند، اما مصداق آنها تغییرپذیر است. از این منظر ملاک کلی ارزش، مصلحت عمومی فرد و جامعه و مصلحت واقعی انسان است. یعنی هر چیزی که موجب کمال واقعی انسان است، نه چیزی که دلخواه افراد و مورد خوشایند آنهاست. البته اگر ملاک اصلی ارزش در اسلام، کمال‌نهایی است، مصداق آن قرب‌الهی است. در نظام اسلامی، هدف کسب رضای خداست. در این نظام، ارزش‌ها نه کاملاً مطلق و ثابت هستند که در هیچ شرایط زمانی و مکانی تغییر نکنند و نه اینکه همیشه تابع شرایط زمانی و مکانی باشد، بلکه اصول آن ثابت و مصداق‌ها متغیر هستند (مصباح یزدی، ۱۳۷۶: ۲۳۰). ارزش در اصطلاح دانش جامعه‌شناسی، عقایدی است که افراد یا گروه‌های انسانی درباره آنچه مطلوب، مناسب، خوب یا بد است، دارند. ارزش‌های گوناگون، نمایانگر جنبه‌های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی است. ارزش‌ها معمولاً از عادت و هنجار، سرچشمه می‌گیرند. به طور کلی به کارهایی که برای اعضای گروه اهمیت دارند و آرمان مشترک اعضای گروه تلقی می‌شوند، ارزش می‌گویند. ارزش‌های یک جامعه معمولاً از هنجارهای آن دفاع می‌نمایند و اجازه بروز و ظهور هنجارهای غیر مطلوب را نمی‌دهند. بر همین اساس نظام ارزشی جامعه در همه موارد اجتماع رسوخ یافته و حافظ مادی و معنوی نظام اجتماعی هستند. بر همین اساس حتی در پدیده‌ای مخرب و ویرانگر مانند جنگ، نظام ارزشی به کمک می‌آید و حماسه دفاع مقدس را برای یک کشور خلق می‌کند. عموماً از ارزش‌های دوران جنگ با عنوان جنبه‌های مثبت جنگ یاد می‌کنند و جنبه‌های اخلاقی غیرقابل انکاری در جنگ‌ها بوجود می‌آید که حتی مخالفت‌ترین افراد و ضد جنگ‌ترین انسان‌ها نیز می‌توانند منکر آن شوند. جنگ شجاعت، فداکاری، وفاداری و صداقت و ایثارگری را در جبهه خودی به نهایت درجه ممکن می‌رساند. انسان‌هایی که در صحنه‌هایی غیر از صحنه جنگ حاضر به کمترین گذشت و فداکاری برای دیگران نبودند، در صحنه نبرد و تحت تأثیر شرایط جنگی ایثارگری‌های اعجاب برانگیزی از خود نشان می‌دادند. همچنین ارزش‌های جنگ نمی‌تواند به صورت دائمی در جامعه حضور داشته باشد، مگر آنکه شرایط مکانی و زمانی برای آن در نظر گرفته شود. شرایط جنگی در بروز ارزش‌های مورد نظر دخالت تام دارد، به عبارت دیگر شرایط جنگی و تبلور ارزش‌هایی خاص، با یکدیگر همزمان و همزاد هستند. مدیریت ارزش‌ها در جنگ عموماً به رهبری و فرماندهی جنگ بستگی دارند. نیاز رزمندگان به فرماندهی که بتواند هدایت آنها را در نبرد با دشمن بر عهده گیرد، بسیار با اهمیت و حیاتی است و اگر فرماندهان نتوانند در جریان جنگ با پشتوانه نظام ارزشی جنگ را رهبری و مدیریت کنند، بدون شک نمی‌توان در جنگ شاهد ارزش‌هایی مانند ایثار و شهادت بود. بر همین اساس این پژوهش در نظر دارد به روش تفسیری ابعاد نظام ارزش آفرینی فرماندهان دفاع مقدس را تبیین و الگویابی کند.

## – اهداف پژوهش

### هدف کلی

ارائه الگوی نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس

## - اهداف جزئی

شناسایی ابعاد نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس  
شناسایی عوامل موثر بر ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس  
شناسایی شاخص‌های ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس  
شناسایی زمینه‌ها و بسترهای ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس  
شناسایی استراتژی‌ها و پیامدهای ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان در دفاع مقدس

## ادبیات مفهومی و نظری

### ارزش آفرینی فرماندهان

خلق ارزش سیکلی از ایجاد همکاری در محیط است که به منابع انسانی اجازه می‌دهد که ارزش خلق شده به وسیله شبکه‌ای از روابط در سازمان و منابع انسانی آن در گردش باشد (های‌یو و همکارانش ۱، ۲۰۱۸: ۲۱). ارزش و خلق ارزش ارزش در سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد و براساس اعتقاد راجرز (۲۰۱۰) یکی از منابعی که به خلق ارزش در سازمان منجر می‌شود، منابع انسانی هستند (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰: ۴). خلق ارزش زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها روش‌های نوین انجام کار را توسعه دهند و خلق ارزش منجر به مزیت رقابتی در سازمان می‌شود (صمدیان، ۱۳۹۳: ۳). ارزش به وسیله دریافت کننده تعریف می‌شود و نه توسط ارائه دهنده آن (اولریچ و بروکنک، ۱۳۸۵: ۴۸). بنابراین در دوران دفاع مقدس رزمندگان اولین تعیین کننده‌های ارزش فرماندهان بوده و بعد از آنها مردم برای آنها ارزش آفرینی کرده‌اند. در مدیریت سازمان‌ها مجموعه ارزش‌هایی را که خلق می‌کنند، با عنوان ارزش‌های پیشنهادی به بازار عرضه می‌کنند. این ارزش‌ها در ویژگی‌های مختلف محصولات و خدمات، خود را نشان می‌دهند و آنچه که از دید مشتریان ارزش تلقی می‌شود ارزیابی از خدمات موجود است، اما در دوران دفاع مقدس خلق ارزش روند متفاوت تری به خود گرفت و ابتدا مدیریت جنگ با عنوان دفاع مقدس کلید خورد. در این دوران فرماندهان نه اینکه خود با عرضه محصول جدید به دنبال ارزش آفرینی باشند، بلکه با عمل و رفتار خود برای کل نظام ارزش آفرینی کردند.

### ارزش آفرینی معنوی

عبارت است از خلق خصوصیات برتر به نوعی که بتوان این خصوصیات را از یک پدیده، شیء یا فرد دیگر به صورت متداول استخراج نمود (بهمنی، ۱۳۹۴). عالی‌ترین و مترقی‌ترین ارزش‌های فردی و اجتماعی در پرتو ایمان و عمل برای خدا تولید می‌شود. از آن جایی که در یک جامعه دینی مفاهیمی چون ایثار و شهادت بالاترین ارزش محسوب شده، از این رو ایثارگران و شهیدان در تولید ارزش‌های متعالی انسانی و الهی در وجود فرد و جامعه نقش بسزائی ایفا می‌کنند. مادامی که روح ایثار و شهادت در کالبد یک جامعه سریان و جریان دارد، آن جامعه زنده و پویاست و هیچ زمان، فرهنگ غیر الهی و ارزش‌های غیر انسانی بر آن جامعه سایه نخواهد افکند، و آن جامعه روی ذلت و خواری را نخواهد چشید، زیرا با این دو ارزش، حیات و جاودانگی و عزت ابدی یافته است (سبحانی نژاد و هرندی، ۱۳۹۲).

## ارزش‌ها و مدیریت

باید عنوان کرد که اگر بتوان مدیریت را یک سیستم نظر گرفت، حضور ارزش‌ها در زیرسیستم‌های متعدد آن به چشم می‌خورد که به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیرسیستم‌های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزش‌ها در آن رشد می‌کند. با پذیرش این اصل که ارزش‌های مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها تجلی فرهنگ سازمانی هستند (استانلی ۱، ۱۳۸۳: ۲۲۱) و ارزش‌های اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند (رابینز، ۱۳۹۳: ۳۷۹) و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است (جفری و کارول، ۱۳۸۰: ۳۴) و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می‌کند و اینکه اغلب در کنار روش‌های مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می‌کند (جفری و کارول، ۱۳۸۰: ۷۷) و در صورتی که ارزش‌های سازمانی را ناشی از عوامل متعددی مثل نمادها، ساختار قدرت، ساختار سازمانی، رهبری، داستان‌ها و اسطوره‌ها و سیستم‌های سازمان باشد، ارتباط متقابل فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و سیستم مدیریت، به خوبی عیان می‌گردد (رجب‌زاده و الهی، ۱۳۸۷). همچنین در علم مدیریت پیاده‌سازی ارزش‌های اخلاقی از طریق فرهنگ سازمانی محقق می‌شود و فرهنگ سازمانی به عنوان جزو اساسی مجموعه‌ای از ارزش‌ها در علم مدیریت مطرح است (جورجسکو ۲، ۲۰۱۲: ۷۳۵). اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزش‌ها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن توسط عموم است، کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر مبنای ارزش‌ها از جالب‌ترین موضوعات برای سازمان و ذینفعان کلیدی در طی زمان است (بلانچارد و اکانر، ۱۳۸۲). مدیریت بر پایه ارزش‌ها شالوده ارزشی دارد. رهبری واقعی در بنیادی‌ترین معنا، گفتمان درباره ارزش‌هاست. آینده هر سازمان بر پایه تبیین ارزش‌ها، استعاره‌ها، نمادها و مفاهیمی که فعالیت‌های روزانه مولد ارزش‌ها را هدایت می‌کنند و همچنین به وسیله کارکنان در همه سطوح و بخش‌های وظیفه‌ای سازمان و مدیریت، شکل می‌گیرد.

پیتر دراگر نیز بر این باور است که هم سازمان‌ها و هم مردم باید برای خود معیار و ارزش‌هایی داشته باشند و برای اینکه فرد در سازمان، کارآمد و موثر باشد، ارزش‌های او باید با ارزش‌ها و معیارهای سازمان، سازگاری و همخوانی داشته باشد (دراگر، ۱۳۹۰: ۲۱۲). در مقوله مدیریت تغییر نیز برخی بر این باورند که نظام‌های ارزشی سازمان اغلب آمادگی و میزان آن برای انجام تغییرات را تعیین می‌کند (اپل‌بام و استامف، ۱۳۷۹: ۱۵) و در توسعه سازمانی نیز تغییرات ارزش‌ها ملازم با هر نوع توسعه و تغییر شمرده می‌شود. از منظر دیگر، هر نوع تحول و توسعه سازمانی را مستلزم وجود فرهنگ آن می‌دانند. به تعبیر دیگر تحول سازمانی دارای دو رکن فرهنگی و ساختاری است. هنگامی که هدف، تحول مدیریت است، هر دو رکن باید تغییر کند. رکن فرهنگی دربرگیرنده باورها، ارزش‌ها و نگاه‌های مدیریت است و این رکن فرهنگی است که نوع نگاه و نگرش را تعیین می‌کند (باقریان، ۱۳۷۹: ۲۶) و ارزش‌ها که عبارتند از مجموعه دیدگاه‌هایی که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند، در انتخاب اهداف استراتژی و رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی تاثیر دارند (گلوک و جاج، ۱۳۷۰: ۱۲۷).

## ارزش آفرینی سرمایه انسانی

با عبور از عصر اطلاعات، دغدغه سازمان‌های هزاره سوم، از بهبود کارایی صرف به قاعده غنی ساختن محصولات و خدمات تغییر ماهیت داده، قاعده‌ای که در صورت تامین مستمر و فراتر از حد انتظارات است ذی نفعان محقق شده و به حفظ برتری‌هایی بلند مدت سازمان در محیط رقابتی منجر می‌گردد (سپهوند، ۱۳۹۳: ۱۲۵). دریسکول و هافمن ۲۰۰۰ اعتقاد دارند تحقق چنین امری چالش آفرین بوده و تنها از طریق سرمایه انسانی رضایتمند که از گسترده مدیران ارشد تا کارکنان سطوح پایین سازمان را شامل می‌شود، در سازمان امکان پذیر است. قطعاً سرمایه گذاری هوشمند سازمان در پرورش استعداد‌های درونی و جذب استعداد‌های بیرونی موجب پیدایش کارکنان و مدیرانی می‌شود که با تمام پتانسیل خود فعالیت نموده و با شور و اشتیاق و تعهد مضاعف اهداف سازمانی را پیگیری و محقق می‌سازند. دی لویس (۲۰۰۴) با بررسی همه ادبیات مربوط در حوزه ارزش آفرینی سرمایه انسانی نشان داد که این نوع سرمایه با کمک سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای موجب ایجاد سرمایه هوشی در سازمان می‌گردد. سرمایه هوشی به نوبه خود موجب ارتقاء ظرفیت‌های استراتژیک در سازمان گردیده که در نهایت منجر به ارزش آفرینی سازمانی می‌گردد (سولوین، ۲۰۰۷؛ سپهوند، ۱۳۹۳: ۱۲۵).

## مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس

مطالعه ابعاد مختلف دفاع مقدس و به ویژه مطالعه عملکرد و شیوه‌های رفتاری سرداران و فرماندهان آن به عنوان مدیران و اداره کنندگان دفاع مقدس، می‌تواند سرمشق و سرلوحه مدیران امروزی قرار گرفته و در تولید دانش مدیریت اسلامی ایرانی مثمر ثمر واقع گردیده و در تحقق مدیریت جهادی در کشور راهگشا باشد (باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۱). انقلاب اسلامی ایران نقطه عطفی در تاریخ ایران، اسلام و جهان است و رخدادی عظیم و تأثیرگذار در نیمه دوم قرن بیستم به شمار می‌آید که موجب بسیاری از تحولات و دگرگونی‌های سیاسی در جهان شده است. اهمیت این رویداد تاریخی در این است که از یک سو معادله‌های سیاسی استکبار را در ادامه تقسیم استعماری جهان به دو قطب شرق و غرب بر هم زد و از سوی دیگر یکی از مقتدرترین رژیم‌های وابسته به قدرت‌های بزرگ را در کشوری که از نظر استراتژیکی و اقتصادی با اهمیت بود ریشه کن نمود (عمید زنجانی، ۱۳۸۱: ۱۵؛ باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۲). از این رو، بعد از وقوع این انقلاب، سردمداران استکبار سعی در نابودی این انقلاب از طرق و روش‌های گوناگونی نمودند که مهمترین شیوه‌های آنها در سال‌های آغاز انقلاب جنگ تحمیلی و در سال‌های اخیر تحریم‌ها، شیخون‌های فرهنگی و جنگ نرم بوده است. جنگ، بی‌تردید، شگفت‌انگیزترین پدیده اجتماعی است (زارع، ۱۳۸۳: ۱۵) و به عنوان یک پدیده اجتماعی که سابقه‌ای به قدمت زندگی انسان دارد (مدنی، ۱۳۸۷: ۴۲)، متأثر از ویژگی‌های منحصر به فرد انسان همچون عقل، تفکر، تدبیر، تصمیم‌گیری، تمایلات و... است (خودسیانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲؛ باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۲). در حال حاضر که دنیا شاهد جنگ‌های اقتصادی، فرهنگی و... در قالب تحمیل تحریم‌ها بر کشور یا نفوذ فرهنگی و... است؛ به همین دلیل است که رهبر معظم انقلاب نیز در نامگذاری سال‌های اخیر بر اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی به طور ویژه تأکید می‌ورزند؛ بنابراین می‌توان با مرور و بهره‌گیری از تجارب مدیریتی دوران دفاع مقدس که نمونه بارز مدیریت جهادی است، برای حل مشکلات و مسائل امروز سازمان‌ها راهکارهایی بومی ارائه نمود.

علاوه بر این، با نگاهی به الگوهای موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، می‌توان دریافت که این الگوها، منبعث از ارزش‌ها و پارادایم‌های حاکم بر غرب و متناسب با جوامع و سازمان‌های غربی هستند. میزان سنخیت این الگوها با جامعه اسلامی ایران که ارزش‌های دینی و اسلامی بر آن حاکم است، کم و ناچیز است؛ لذا این امر ضروری به نظر می‌رسد که محققان داخلی نیز بر این امر همت گمارند و با از تجارب مربوط به دفاع مقدس که یکی از وقایع مهم در طول تاریخ جمهوری اسلامی ایران است، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی را تدوین نمایند. با توجه به سازگاری الگوهای بومی با فرهنگ و ارزش‌های دینی و ملی، الگوهای مذکور می‌توانند مورد استفاده مدیران سازمان‌ها قرار گیرند و موجب ارتقای عملکرد افراد و سازمان شوند (باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۲).

## روش پژوهش

انتخاب یک روش تحقیق بستگی به شرایطی از جمله؛ سؤال‌ها و هدف هر تحقیق، توانایی‌های شخصی محقق و امکانات او، نوع داده‌های در دسترس، شرایط مورد مطالعه و محدودیت‌های آن دارد. چون این پژوهش با هدف اکتشاف و تدوین یک الگوی بومی از ذهنیت فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس از نظام ارزش آفرینی منابع انسانی انجام شده روش کیفی با استراتژی گراندد تئوری برای انجام آن مناسب به نظر می‌رسد و قصد محقق می‌تواند کشف موضوع تحقیق با نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق باشد. دلیل انتخاب گراندد تئوری به خاطر استخراج رویکرد نظری جدید در این زمینه است، هرچند در ارتباط با نظام ارزش آفرینی منابع انسانی نظریات متعددی وجود دارد، اما به کارگیری این نظریات در جامعه آماری مورد نظر اکثراً نتیجه مطلوبی را نداشته‌اند، به همین خاطر اتکا به یک رویکرد بومی، ضمن متفاوت بودن این پژوهش با کارهای مشابه انجام شده، می‌تواند منجر به تدوین الگویی شود که بر خاسته از نظرات فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور است. بنابراین این نظریه بهتر و بیشتر علاوه بر تبیین سبک مدیریتی دوران دفاع مقدس، می‌تواند به حل مسایل مدیریتی کشور کمک کند و گراندد تئوری بهترین رویکرد پژوهشی برای ارایه الگوی بومی است. چرا که از طریق گراندد تئوری ضرورت رفتن به عرصه زندگی واقعی افراد برای کشف آنچه واقعاً وجود دارد و به آن اعتقاد دارند، محقق می‌شود. هرچند که در این رویکرد ممکن است نظریاتی وجود داشته باشد، اما گراندد تئوری می‌تواند باعث بسط نظریات موجود هم باشد. پس محقق در ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق در میان ۱۵ نفر از فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور به تدوین الگوی بومی نظام ارزشی مبتنی بر مدیریت جنگ فرماندهان هشت سال دفاع مقدس پرداخته است. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور هستند که به صورت هدفمند به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌شود و از این رو فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور دارای بیشترین اطلاعات در این حوزه هستند. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری نظری است و در نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی می‌شود. با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده می‌شود، زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار می‌گیرند. نمونه‌گیری زمانی به پایان می‌رسد که محقق به اشباع نظری رسیده باشد و اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به

تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند. بنابراین نمونه‌گیری از فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور تا جایی ادامه می‌یابد که محقق به این نتیجه برسد همه فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور نظر واحدی در ارتباط با نظام ارزشی مبتنی بر مدیریت جنگ فرماندهان هشت سال دفاع مقدس دارند. در کل جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق انجام شده و فرآیند تفسیر و تحلیل مصاحبه‌ها با توجه به روش کدگذاری انجام شده است.

## یافته‌های پژوهش

### الگوی بومی نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس

شروع کار در نظریه زمینه‌ای با انجام مصاحبه‌های عمیق صورت می‌گیرد. مدل اولیه شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۵ مصاحبه از فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور است که در فرایند مدیریتی و فرماندهی در دوران دفاع مقدس درگیر هستند. طول زمان مصاحبه‌ها در بین دامنه زمانی ۴۲ تا ۱۲۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۱۱۳۵ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر بیش از ۷۵ دقیقه انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری اولیه شد و در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۳۰۹ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شد. لازم به ذکر است تمام مراحل استخراج تئوری و فرایند کدگذاری در این قسمت به صورت دستی انجام شده است. به این صورت که متن مصاحبه‌ها به دقت بارها خوانده شده و کدها و گزاره‌ها از آن استخراج شده است. در مرحله بعد ۱۴۲ مفاهیم متناظر از تعداد ۳۰۹ گزاره‌های معنادار کلی موجود در متن مصاحبه‌ها استخراج شد. این مقوله‌ها دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند و به راحتی می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد و در مرحله کدگذاری باز ۳۳ خرده مقوله از مفاهیم متناظر بیرون کشیده شده است.

یکی از مهمترین فرایندهای کدگذاری استخراج مفاهیم متناظر از گزاره‌های معنادار و تبدیل این مفاهیم به خورده مقوله است. در این مسیر هر لحظه به غنای مقوله‌ها افزوده شده و در عین حال حجم این مفاهیم کمتر می‌شود. بنابراین از کل ۳۰۹ گزاره معنادار موجود در مصاحبه‌های پژوهش تعداد ۱۴۲ مفاهیم متناظر استخراج شده که این مفاهیم پس از حذف تکراری‌ها در جدول زیر فهرست شده‌اند.

### جدول ۱- کدگذاری باز و استخراج مفاهیم متناظر از گزاره‌های معنادار

از کل ۳۰۹ گزاره معنادار ← استخراج تعداد ۱۴۲ مفاهیم متناظر
اتکا به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری، روحیه مقاومت و فداکاری، عقبه فرهنگی، آموزه‌های فرهنگ عاشورا، رفتار اسلامی، نصرت الهی و یاری اهل بیت، نظامی مردمی، پیگیری منفعت عمومی مردم، نظام ارزشی فرماندهان یک روح و یک جسم، نرسیدن از مرگ، بسترهای تاریخی، انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به هم‌زمان، ارزش‌های موثرتر از امکانات، زاهدان جان برکف، دستاوردهای مثبت جنگ، تقویت بنیه دفاعی، تحقق آرمان‌های الهی، اخلاص، تکلیف محوری، روحیه دینی داشتن، اعتماد به نفس، شجاعت، عزتمندی، ارزش‌گذاری و هدف‌گذاری، ایثار، خودسازی، بصیرت محوری، هوشیاری، ولایت‌مداری، خدمت‌گذاری به مردم، نوآوری، حضور داوطلبانه، الگوهای کهن دینی، گسترش حاکمیت قانون خدا، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، گزینش راهبردها، فرماندهی کردن هیأتی، برادری و برابری، موضع‌گیری و رهنمودهای امام و



رهبری، تصمیم‌گیری اتکا به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری، روحیه مقاومت، تقوای دینی، حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، رهبران سرآمد، فراتر از وظیفه سازمانی، عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب، ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب، همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام، تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز، پیاده شدن قوانین دینی، حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس، جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان، اصالت ارزشی، نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، نسخه‌ای از عاشورا و کربلا، جذب پیروان بر اساس ارزش‌ها، بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان، قدسی بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید، هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج، عمل فرماندهان در راستای یک هدف، فهم نظامی فرماندهان، گزینش راهبردهای متعدد، سبک مشارکتی مدیریت، فراتر از وظیفه سازمانی عمل کردن، تحقق آرمان‌های خداوند، مدیریت جهادی گونه، رفع آسیب‌ها و ضعف‌های جنگ، مقاومت، صبر، عمل به آموزه‌های عاشورایی، آموزه‌های فرهنگ دفاع مقدس، کنش مبتنی بر ارزش، فرهنگ شهادت، گزینش راهبردها، هم درد را می‌شناسد و درمان را، فهم نظامی، مدیریت اسلامی، در گمنامی کار می‌کردند، ظلم ستیزی و حمایت از مظلوم، رسیدن به اقتدار در حوزه‌های مختلف، هدفگذاری آرمان‌های ایرانی و اسلامی، جوانگرایی، تقوای دینی و سیاسی، نگاه به درون بجای غربگرایی، برادرانه حل کردن و سلسله مراتبی ندیدن، حسن و نیکویی فعل، فرماندهی در دلها، دین محور شدن جامعه، روحیه ایثار و شهادت، ارزش‌های اسلام، احترام به ارزش‌ها، بکارگیری ارزش‌های دینی عامل موفقیت، نسخه‌ای از عاشورا و کربلا، اخلاص در همه چیز، انجام تکلیف در راه رضای خدا، متعهد بودن، عمل به دستورات ولایت، ساده زیستی، دفاع از انقلاب اسلامی، قاطعیت عمل، رعایت احکام الهی، رعایت حلال و حرام، احترام به مردم و نیروهای تحت امر، انجام تکلیف الهی، خستگی ناپذیری فرماندهان، امر تواضع و فروتنی، حاکمیت قانون پروردگار، ایثار، برادری بجای رتبه‌های سلسله مراتبی، شکل‌گیری در خلأ سازماندهی، نیازمحور بودن، فضای شعوری - احساسی، شایسته‌سالاری، قابلیت‌های فردی، مبارزه، ارزش‌های سرشار از معنویت، پویایی فرماندهان، جذب و بکارگیری نیروهای ارزشی، دفاع جانانه، روحیه ایثارگری، مشارکت فرماندهان و رزمندگان، شهادت طلبی، تعهد به منافع نظام، مکارم اخلاقی، ولایت‌پذیری، فرهنگ عاشورایی، فداکاری و شهادت طلبی، انگیزه بالای الهی، زیر بار ذلت نرفتن، استکبار ستیزی، مردمی بودن، علاقمندی و تعهد به اسلام و ایران، علاقمندی به رهبری، علاقمندی به اسلام ناب محمدی، صداقت در انجام تکلیف، گسترش تقویت بنیه دفاعی، فرماندهانی ماهر و مسئولیت‌پذیر، اعتقاد به نهضت امام حسین، فرهنگ علوی و عاشورایی، هویت اسلامی انقلابی، مکتبی مردمی انقلابی.

پس از استخراج مفاهیم متناظر محقق اقدام به دسته‌بندی این مفاهیم برای تحلیل بهتر نموده است. در این فرایند ۱۴۲ مفاهیم متناظر به دقت مورد مطالعه قرار گرفتند و چون اغلب این مفاهیم نزدیکی و قرابت معنایی بسیار بالایی با هم دارند. بنابراین این تعداد زیاد تبدیل به خرده مقولاتی شد که هر خرده مقوله به تنهایی دربردارنده چندین مفهوم متناظر بوده است. بر این اساس محقق ۱۴۲ مفهوم متناظر را به ۳۳ خرده مقوله تبدیل نموده است. البته می‌توان گفت تعداد زیادی از این مفاهیم تکراری هستند و یا همپوشانی بالایی با هم دارند. برای مثال مفاهیمی مانند؛ ارزش‌های موثرتر از امکانات، ارزش‌گذاری و هدف‌گذاری، نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، جذب پیروان بر اساس ارزش‌ها، کنش مبتنی بر ارزش، ارزش‌های اسلام، احترام به ارزش‌ها و بکارگیری ارزش‌های دینی و مفاهیمی زیادی از این دست به یک خرده مقوله به نام «حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی» تبدیل شده‌اند. در این مرحله مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد نظریه زمینه‌ای است و به کمک تحلیل مقوله‌ها می‌توان فرایند نظریه‌سازی را تشریح کرد. در مورد نامگذاری مناسب مقوله‌ها، پرسیدن سؤالات برانگیزنده، مقایسه و استنتاج طرحی نو، یکپارچه و واقع بینانه

از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته، نیاز به خلاقیت ویژه‌ای دارد و با توجه به خلاقیت باید حساسیت نظری راهگشای ادامه کار باشد. حساسیت نظری از خلال تجربه حرفه‌ای، مطالعه متون، تجربه شخصی و روند تحلیل داده‌ها در خلال پژوهش بر حساسیت نظری محقق می‌افزاید. حساسیت نظری از آن جهت مهم است که اساساً پژوهش کیفی و نظریه‌مبنایی در پی معنادادن به داده‌ها هستند. جدول ۴-۲- نتایج تحلیل داده‌ها را در مراحل سه گانه کدگذاری نشان می‌دهد

**جدول ۲- خروجی مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی**

مقوله هسته نهایی	مقولات محوری	خرده مقولات
تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاربازماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.	رهبران سرآمد	اتکا به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری
		عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب
		موضع‌گیری و رهنمودهای امام و رهبری
	مقاصد و آرمان‌های الهی	تقوای دینی و سیاسی
		حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی
	فرهنگ معنوی	حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس
		عقبه فرهنگی
		ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب
	همسویی ارزشی	جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان
		اصالت ارزشی
	کهن‌الگوهای دینی	نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی
		آموزه‌های فرهنگ عاشورا
		نسخه‌ای از عاشورا و کربلا
	جذب کاربازماتیک پیروان	بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان
		روحیه مقاومت و فداکاری
		فرماندهی در دلها
	هماهنگی و همراستایی نهادی	قدسی بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید
		همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام
		هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج
	سازماندهی مبتنی بر راهبرد	عمل فرماندهان در راستای یک هدف
		فهم نظامی
		انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به هم‌زمان
	تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی	گزینش راهبردها
		سبک مشارکتی مدیریت
		تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز
		فراتر از وظیفه سازمانی
	گسترش حاکمیت قانون خدا	برادرانه حل کردن و سلسله‌مراتبی ندیدن
تحقق آرمان‌های الهی		

	انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	پیاده شدن قوانین دینی
		دین محور شدن جامعه
		حسن و نیکویی فعل
		تکلیف محوری
		مدیریت جهادی

پس از بررسی دقیق تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: همسویی ارزشی، هماهنگی و همراستایی نهادی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، کهن‌الگوهای دینی، رهبران سرآمد، مقاصد و آرمان‌های الهی، فرهنگ معنوی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی، جذب کاریزماتیک پیروان و گسترش حاکمیت قانون خدا است. با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در نظام ارزش آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است» ظاهر شد که بتواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد.

### تحلیل مقوله هسته (مرکزی):

در واقع رویکرد نظام ارزش آفرینی و خلق ارزش موفقیت سازمان را با پیشرفت اجتماعی جامعه پیوند می‌زند و خلق ارزش به عنوان فرآیند مشارکتی است که افراد و یا سازمان‌ها در فرایندی رفتاری مشترک - مانند آنچه در دفاع مقدس اتفاق افتاد- تولید می‌کنند. بر این اساس باید گفت که: تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در نظام ارزش آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.

آخرین مرحله کدگذاری مرحله کدگذاری گزینشی است که در آن کدهای به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی تر ادامه می‌دهد. هدف از این کار، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌های کسب شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل‌گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله‌ها شرح داده می‌شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده که کل مفاهیم و مقوله‌ها را در بر می‌گیرد. با ترکیب ۱۱ مقوله اصلی پژوهش (همسویی ارزشی، هماهنگی و همراستایی نهادی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، کهن‌الگوهای دینی، رهبران سرآمد، مقاصد و آرمان‌های الهی، فرهنگ معنوی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی، جذب کاریزماتیک پیروان و گسترش حاکمیت قانون خدا)، مقوله هسته نهایی در مرحله کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می‌توان گفت که مقوله؛ تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و

همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است، می‌تواند همه مباحث فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس راجع به نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی را تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته‌نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده‌ارایه شده است، فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کل کشور در تجربه زیست خود شرایط علی، بستر و پیامدهای نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی در نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر جای دیگر مهیا شود، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس محقق خواهد شد. فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس به عنوان کارگزاران و مجریان برنامه‌ریزی‌های مدیریت هشت سال دفاع مقدس هستند که در موارد متعددی خود در موارد مدیریت جنگ و اجرای استراتژیک پروژه‌های جنگی سهیم هستند. از این رو آنان تشخیص دقیقی از کارآمدی و اثرگذاری و متغیرهای مرتبط با نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارند. همانطور که از متن مصاحبه‌ها مشخص است، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس برای کل نظام سیاسی و فرهنگی کشور بسیار حساس و کارآمد است و از این رو الگوهای بومی برای تبیین وضعیت این نظام نیز کارآمدتر خواهند بود.

### ترسیم مدل پارادایمی

در مجموع یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس در کشور در شرایطی مختلفی اتفاق می‌افتد. فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور رویکردهای متفاوتی را در راستای نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی بیان کرده‌اند. همه آنها در این مساله که دوران دفاع مقدس سرشار از نظام ارزشی والایی بوده است، اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده‌اند و پاسخ‌های متفاوتی به سوال اصلی پژوهش داده‌اند. در یک رویکرد کلی می‌توان همه یافته‌ها در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همانگونه که در الگو مشاهده می‌شود، این مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است. پدیده مرکزی این مدل، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان است که محور سوالات مصاحبه کیفی و اطلاعات نظری و مفهومی فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس است. همچنین در این مدل شرایط علی شامل دو مولفه اصلی؛ رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی است. خود مولفه رهبران سرآمد از سه خرده مقوله؛ (اتکا به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری، عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب و موضع‌گیری و رهنمودهای امام و رهبری) تشکیل شده است و مقوله اصلی مقاصد و آرمان‌های الهی نیز از دو خرده مقوله (تقوای دینی و سیاسی و حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی) تشکیل شده است. بر اساس چارچوب پارادایمی موجود، رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی علت مستقیم و اصلی نظام ارزش‌آفرینی هستند. علاوه بر شرایط علی در مدل موجود بسترهای اثرگذار بر نظام ارزش‌آفرینی حضور دارند. بر این اساس بسترهای موجود شامل؛ دو مولفه‌های اصلی کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان است. مولفه اصلی کهن‌الگوهای دینی نیز خود دارای سه خرده مقوله؛ نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، آموزه‌های فرهنگ عاشورا، نسخه‌ای از

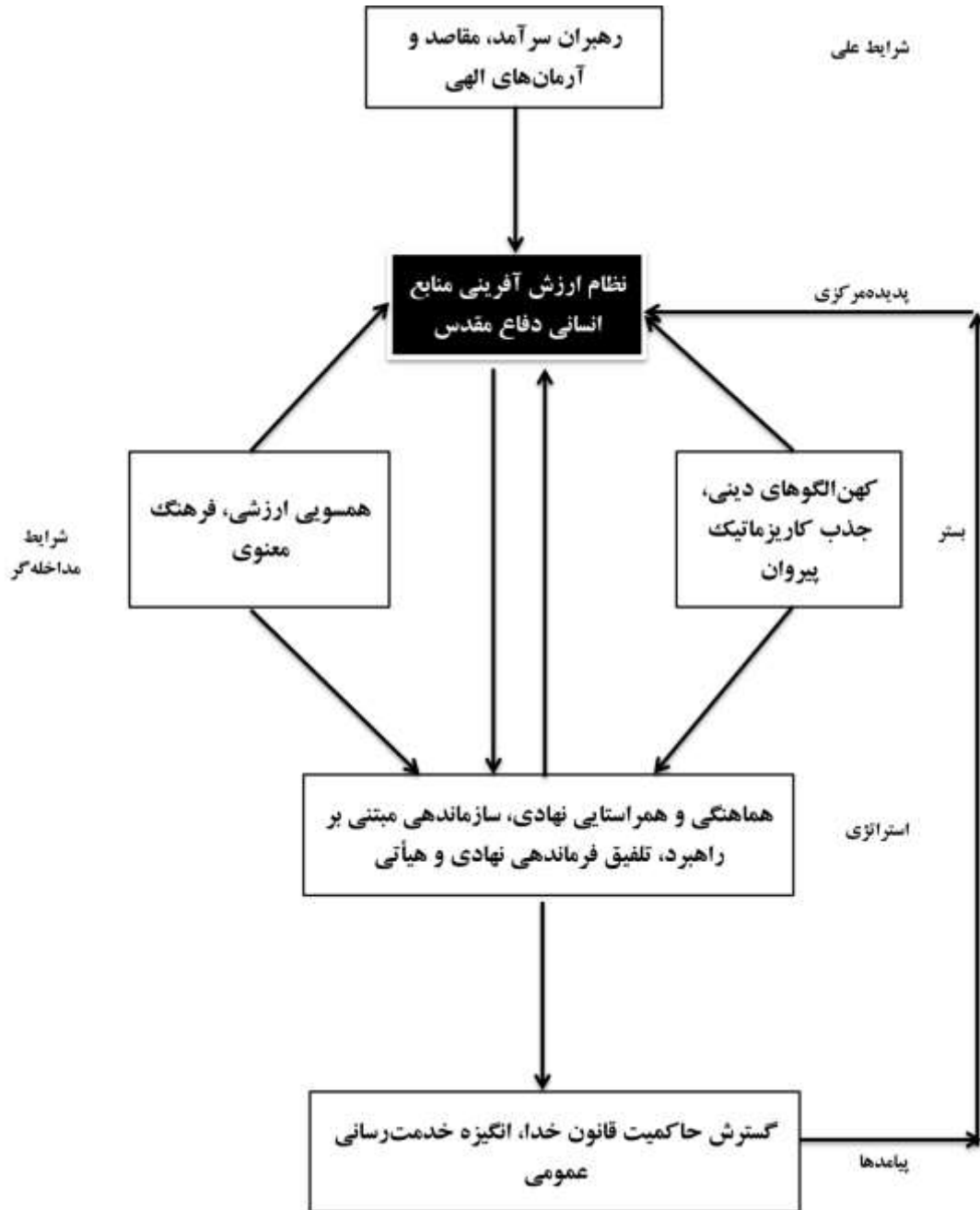
عاشورا و کربلا تشکیل شده است و مقوله اصلی جذب کاریزماتیک پیروان نیز با چهار خرده مقوله؛ بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان، روحیه مقاومت و فداکاری، فرماندهی در دلها و قدسی بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید تشکیل شده است. بسترهای موجود در مدل پارادایمی پژوهش دارای اثرگذاری چندگانه‌ای است که می‌تواند علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، همزمان می‌تواند بر استراتژی‌های نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند.

از دیگر مولفه‌هایی که از آن به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، شامل دو مقوله اصلی همسویی ارزشی و فرهنگ معنوی هستند. مقوله اصلی همسویی ارزشی شامل دو خرده مقوله؛ جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان و اصالت ارزشی است و مقوله اصلی فرهنگ معنوی شامل سه خرده مقوله؛ حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس، عقبه فرهنگی و ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب است. شرایط مداخله‌گر نیز مانند بسترها اثرات دوگانه‌ای در مدل دارند. این شرایط علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، همزمان می‌تواند بر استراتژی‌های نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند.

اما بخش مهم این مدل پارادایمی که نقش مهمی در نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارد، استراتژی‌هایی برای این نظام ارزش آفرینی هستند. آنچه از هسته برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس در بین فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس وجود دارند. این استراتژی‌ها شامل سه مقوله اصلی؛ هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی هستند که مقوله اصلی هماهنگی و همراستایی نهادی خود دارای سه خرده مقوله؛ همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام، هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج و عمل فرماندهان در راستای یک هدف است. مقوله اصلی سازماندهی مبتنی بر راهبرد نیز شامل سه خرده مقوله؛ فهم نظامی، انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به همزمان و گزینش راهبردها است. همچنین آخرین استراتژی یعنی تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی نیز با چهار خرده مقوله؛ سبک مشارکتی مدیریت، تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز، فراتر از وظیفه سازمانی عمل کردن و برادرانه حل کردن و سلسله مراتبی ندیدن تعریف شده است. این سه استراتژی مهم دو نقش عمده در مدل پارادایمی دارند. نخست به طور مستقیمی بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس اثر دارند و علاوه بر آن بر پیامدهایی منجر می‌شود که شامل گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی است. در نهایت این استراتژی‌ها به دستیابی به نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس منجر می‌شوند. در متون مدیریتی استراتژی مهم‌ترین ابزار الگوهاست و در همین مدل نیز هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی مهم‌ترین استراتژی‌های هستند که به خلق نظام ارزش آفرینی فرماندهان دوران دفاع مقدس منجر شده‌اند.

در نهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهم‌ترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین نظام ارزش آفرینی فرماندهان دوران دفاع مقدس دو مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی هستند. مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا شامل سه خرده مقوله تحقق آرمان‌های الهی، پیاده شدن قوانین دینی و دین محور شدن جامعه است و مقوله اصلی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی شامل سه خرده مقوله حسن و نیکویی فعل، تکلیف محوری و مدیریت جهادی هستند. هرچند این پیامدها خود فی‌نفسه مطلوب هستند،

اما بر خود نظام ارزش آفرینی فرماندهان دفاع مقدس اثر مستقیمی دارند. در نهایت تدوین این مدل براساس شیوه تحلیل کیفی به سبک استراوس و کرین بوده است که براساس آن چارچوب مدل از پیش تعیین شده، اما مقولات موجود در آن در فرایند تحلیل کیفی کشف خواهد شد.



شکل ۲- مدل پارادایمی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

برای تبیین مقوله نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، نظریه‌های گوناگونی وجود دارد و با توجه به بستر خاص فرهنگی دفاع مقدس در کشور به تنهایی نمی‌توان هیچکدام را به عنوان چارچوب نظری برای این پژوهش در نظر گرفت. بنابراین

پژوهش حاضر با هدف ارایه یک چارچوب نظری و مدل پارادایمی از بر ساخت‌های شخصی فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس به دنبال ارایه نظریه بومی در این زمینه است. در راستای دستیابی به این هدف از روش‌شناسی کیفی و نظریه زمینه‌ای یا گراند تئوری استفاده شده است. در روش نظریه زمینه‌ای، جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها همزمان در جهت خلق یک نظریه قرار می‌گیرد و تفسیر همان مرجعی است که بر اساس آن تصمیم گرفته می‌شود که کدام داده یا مورد را در مرحله بعد در نمونه گنجانده شود و این داده‌ها چگونه یا با چه روش‌هایی باید گردآوری شوند. فرآیند تفسیر با توجه به روش کدگذاری در سه مرحله انجام می‌گردد. مدل کشف شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۵ مصاحبه از فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور است که در فرایند مدیریتی و فرماندهی در دوران دفاع مقدس درگیر بودند. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری ارایه شد و در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها به دقت بارها خوانده شده و بیش از ۳۰۹ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شد. در مرحله بعد با مرور مفهومی و محتوایی مفاهیم ۱۴۲ مفاهیم متناظر از تعداد ۳۰۹ گزاره‌های معنادار کلی موجود در متن مصاحبه‌ها استخراج شد. این مقوله‌ها دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند و به راحتی می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد و یکی از مهمترین فرایندهای کدگذاری استخراج مفاهیم متناظر از گزاره‌های معنادار و تبدیل این مفاهیم به خورده مقوله است. در این مسیر هر لحظه به غنای مقوله‌ها افزوده شده و در عین حال حجم این مفاهیم کمتر می‌شود. بنابراین از کل ۳۰۹ گزاره معنادار موجود در مصاحبه‌های پژوهش تعداد ۱۴۲ مفاهیم متناظر استخراج شده که این مفاهیم پس از حذف تکراری‌ها در مرحله کدگذاری محوری ۳۳ خورده مقوله از مفاهیم متناظر بیرون کشیده شده است. البته می‌توان گفت تعداد زیادی از این مفاهیم تکراری هستند و یا همپوشانی بالایی با هم دارند. برای مثال مفاهیمی مانند؛ ارزش‌های موثرتر از امکانات، ارزش‌گذاری و هدف‌گذاری، نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، جذب پیروان بر اساس ارزش‌ها، کنش مبتنی بر ارزش، ارزش‌های اسلام، احترام به ارزش‌ها و بکارگیری ارزش‌های دینی و مفاهیمی زیادی از این دست به یک خورده مقوله به نام «حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی» تبدیل شده‌اند. در این مرحله مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد نظریه زمینه‌ای است و به کمک تحلیل مقوله‌ها می‌توان فرایند نظریه‌سازی را تشریح کرد. در مورد نامگذاری مناسب مقوله‌ها، پرسیدن سؤالات برانگیزنده، مقایسه و استنتاج طرحی نو، یکپارچه و واقع بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته، نیاز به خلاقیت ویژه‌ای دارد و با توجه به خلاقیت باید حساسیت نظری راهگشای ادامه کار باشد. حساسیت نظری از خلال تجربه حرفه‌ای، مطالعه متون، تجربه شخصی و روند تحلیل داده‌ها در خلال پژوهش بر حساسیت نظری محقق می‌افزاید. حساسیت نظری از آن جهت مهم است که اساساً پژوهش کیفی و نظریه‌مبنایی در پی معنادادن به داده‌ها هستند. پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خورده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: همسویی ارزشی، هماهنگی و همراستایی نهادی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، کهن‌الگوهای دینی، رهبران سرآمد، مقاصد و آرمان‌های الهی، فرهنگ معنوی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی، جذب کاریزماتیک پیروان و گسترش حاکمیت قانون خدا است. با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای ظاهر شد که بتواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. در واقع رویکرد نظام ارزش آفرینی و خلق ارزش موفقیت سازمان را با پیشرفت اجتماعی جامعه پیوند می‌زند و خلق ارزش به عنوان فرآیند

مشارکتی است که افراد و یا سازمان‌ها در فرایندی رفتاری مشترک - مانند آنچه در دفاع مقدس اتفاق افتاد- تولید می‌کنند. بر این اساس باید گفت که:

تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است. بنابراین بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده‌ارایه شده است، فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کل کشور در تجربه زیست خود شرایط علی، بستر و پیامدهای نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی در نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر جای دیگر مهیا شود، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس محقق خواهد شد. همچنین فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس به عنوان کارگزاران و مجریان برنامه‌ریزی‌های مدیریت هشت سال دفاع مقدس هستند که در موارد متعددی خود در موارد مدیریت جنگ و اجرای استراتژیک پروژه‌های جنگی سهمیم هستند. از این رو آنان تشخیص دقیقی از کارآمدی و اثرگذاری و متغیرهای مرتبط با نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارند. همانطور که از متن مصاحبه‌ها مشخص است، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس برای کل نظام سیاسی و فرهنگی کشور بسیار حساس و کارآمد است و از این رو الگوهای بومی برای تبیین وضعیت این نظام نیز کارآمدتر خواهند بود.

باید خاطر نشان کرد که همه فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس به عنوان کارگزاران و مجریان برنامه‌ریزی‌های مدیریت هشت سال دفاع مقدس در این مساله که دوران دفاع مقدس سرشار از نظام ارزشی والایی بوده است، اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده‌اند و پاسخ‌های متفاوتی به سوال اصلی پژوهش داده‌اند. در یک رویکردی کلی می‌توان همه یافته‌ها در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد و این مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است. پدیده مرکزی این مدل، نظام ارزش‌آفرینی منابع انسانی فرماندهان است که محور سوالات مصاحبه کیفی و اطلاعات نظری و مفهومی فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس است. همچنین در این مدل شرایط علی شامل دو مولفه اصلی؛ رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی است. خود مولفه رهبران سرآمد از سه خرده مقوله؛ (اتکا به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری، عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب و موضع‌گیری و رهنمودهای امام و رهبری) تشکیل شده است و مقوله اصلی مقاصد و آرمان‌های الهی نیز از دو خرده مقوله (تقوای دینی و سیاسی و حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی) تشکیل شده است. بر اساس چارچوب پارادایمی موجود، رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی علت مستقیم و اصلی نظام ارزش‌آفرینی هستند. علاوه بر شرایط علی در مدل موجود بسترهای اثرگذار بر نظام ارزش‌آفرینی حضور دارند. بر این اساس بسترهای موجود شامل؛ دو مولفه‌های اصلی کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان است. مولفه اصلی کهن‌الگوهای دینی نیز خود دارای سه خرده مقوله؛ نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، آموزه‌های فرهنگ عاشورا، نسخه‌ای از عاشورا و کربلا تشکیل شده است و مقوله اصلی جذب کاریزماتیک پیروان نیز با چهار خرده مقوله؛ بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان، روحیه مقاومت و فداکاری، فرماندهی در دلها و قدسی



بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید تشکیل شده است. بسترهای موجود در مدل پارادایمی پژوهش دارای اثرگذاری چندگانه‌ای است که می‌تواند علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، همزمان می‌تواند بر استراتژی‌های نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند. از دیگر مولفه‌هایی که از آن به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، شامل دو مقوله اصلی همسویی ارزشی و فرهنگ معنوی هستند. مقوله اصلی همسویی ارزشی شامل دو خرده مقوله؛ جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان و اصالت ارزشی است و مقوله اصلی فرهنگ معنوی شامل سه خرده مقوله؛ حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس، عقبه فرهنگی و ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب است. شرایط مداخله‌گر نیز مانند بسترها اثرات دوگانه‌ای در مدل دارند. این شرایط علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی، همزمان می‌تواند بر استراتژی‌های نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند.

اما بخش مهم این مدل پارادایمی که نقش مهمی در نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارد، استراتژی‌هایی برای این نظام ارزش آفرینی هستند. آنچه از هسته برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس در بین فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس وجود دارند. این استراتژی‌ها شامل سه مقوله اصلی؛ هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی هستند که مقوله اصلی هماهنگی و همراستایی نهادی خود دارای سه خرده مقوله؛ همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام، هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج و عمل فرماندهان در راستای یک هدف است. مقوله اصلی سازماندهی مبتنی بر راهبرد نیز شامل سه خرده مقوله؛ فهم نظامی، انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به همزمان و گزینش راهبردها است. همچنین آخرین استراتژی یعنی تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی نیز با چهار خرده مقوله؛ سبک مشارکتی مدیریت، تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز، فراتر از وظیفه سازمانی عمل کردن و برادرانه حل کردن و سلسله مراتبی ندیدن تعریف شده است. این سه استراتژی مهم دو نقش عمده در مدل پارادایمی دارند. نخست به طور مستقیمی بر نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس اثر دارند و علاوه بر آن بر پیامدهایی منجر می‌شود که شامل گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی است. در نهایت این استراتژی‌ها به دستیابی به نظام ارزش آفرینی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس منجر می‌شوند. در متون مدیریتی استراتژی مهم‌ترین ابزار الگوهاست و در همین مدل نیز هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی مهم‌ترین استراتژی‌های هستند که به خلق نظام ارزش آفرینی فرماندهان دوران دفاع مقدس منجر شده‌اند.

در نهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهم‌ترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین نظام ارزش آفرینی فرماندهان دوران دفاع مقدس دو مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی هستند. مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا شامل سه خرده مقوله تحقق آرمان‌های الهی، پیاده شدن قوانین دینی و دین محور شدن جامعه است و مقوله اصلی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی شامل سه خرده مقوله حسن و نیکویی فعل، تکلیف محوری و مدیریت جهادی هستند. هرچند این پیامدها خود فی نفسه مطلوب هستند، اما بر خود نظام ارزش آفرینی فرماندهان دفاع مقدس اثر مستقیمی دارند. در نهایت تدوین این مدل براساس شیوه تحلیل

کیفی به سبک استراوس و کرین بوده است که براساس آن چارچوب مدل از پیش تعیین شده، اما مقولات موجود در آن در فرایند تحلیل کیفی کشف خواهد شد.

## منابع

- ۱- اپل بام، گالوی؛ استامف، لو کالین. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه: عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- استانلی، دیویس. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه: ناصر میرسپاسی، تهران، نشر مروارید.
- ۳- اولریچ، دیوید؛ بروکنک، واین. (۱۳۸۵). طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، ترجمه: مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرائی پور، ناشر: آهار، ناشر همکار: موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی با حمایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.
- ۴- باقری، مسلم؛ مرادی رودبالی، سحر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱، تابستان ۱۳۹۵. صص ۸۱-۱۱۱.
- ۵- باقریان، محمد. (۱۳۷۹). مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش های بومی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶- جفری، هریسون؛ کارول، جان. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه: بهروز قاسمی، تهران: نشر آبتین.
- ۷- دراگر، پیتر. (۱۳۷۹). چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه: محمود طلوع، تهران: نشر رسا.
- ۸- رایبیز، استیفن. پی. (۱۳۷۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: پژوهش های فرهنگی.
- ۹- سپهوند، رضا. (۱۳۹۳). نقش روش های سرمایه گذاری سازمان بر ارزش آفرینی منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه های انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۶، زمستان ۱۳۹۳، ۱۱۷ تا ۱۴۰.
- ۱۰- گلوک، اف. ویلیام، جاج، آزلارنس. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: خلیل شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- ۱۱- مدنی، سید مصطفی. (۱۳۷۸). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس، راهبردهای بازرگانی؛ دانشور رفتار سابق، دوره ۶، شماره ۲۹؛ ۴۱-۵۵.
- ۱۲- مصباح یزدی، محمدتقی. (۱۳۷۶). پیش نیازهای مدیریت اسلامی، تهران: موسسه امام خمینی.
- ۱۳- مقام معظم رهبری. (۱۳۷۳). فرهنگ تهاجم و تهاجم فرهنگی، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۷۳، فصل های اول و دوم.
- ۱۴- نجفی کلیانی، وحید. (۱۳۹۰). ارتباط بین انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان؛ (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)، پایان نامه وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و

حسابداری، استاد راهنما: میرعلی سیدنقوی، استاد مشاور: مهدی حقیقی کفاش.

- 15- Agrawal, Amit Kumar; Rahman, Zillur. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation, *International Strategic Management Review*, Volume 3, Issues 1–2, June–December 2015, Pages 144-160.
- 16- Altinay, Levent; Sigala, Marianna; Waligoc, Victoria. (2016). Social value creation through tourism enterprise, *Tourism Management*, Volume 54, June 2016, Pages 404-417.
- 17- Georgescu, M.-A. (2012). *Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises. Procedia Economics and Finance*, 3, 734–739. doi:10.1016/s2212-5671(12)00222-5
- 18- Hughes, Claretha. (2010). “People as technology” conceptual model: Toward a new value creation paradigm for strategic human resource development. *Human Resource Development Review*, 9, 48-71.
- 19- HuiYu, Chia; ChangTsai, Chia; Wang, Yichuan; KueiLai, Kuei; Tajvidi, Mina. (2018). Towards building a value co-creation circle in social commerce, *Computers in Human Behavior*, Available online 9 April 2018, 1-28.
- 20- O’Cass, Aron; Sok, Phyr. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers, *Tourism Management*, Volume 51, December 2015, Pages 186-200.
- 21- Phyr Sok, AronO’Cass. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 8, August 2013, Pages 1074-1084.
- 22- Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation, *Journal of Business Research*, Volume 84, March 2018, Pages 196-205.
- 23- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne. (2005). *The HR value proposition*, ISBN 1 59139 707 3; 316 pages; Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 24- Yan, Tingting; Wagner, Stephan M. (2017). Do what and with whom? Value creation and appropriation in inter-organizational new product development projects, *International Journal of Production Economics*, Volume 191, September 2017, Pages 1-14.

