

## Requirements for institutionalizing the Pasdari's culture in IRGC members based on a thematic analysis

Ali Akbar Ahmadian\*

Ali Farahi\*\*

Mahdi Ghomi\*\*\*

### Abstract

The culture of protection is the source of building the IRGC's institutional identity. By recognizing and providing the requirements for institutionalizing the culture of protection, the IRGC can adopt the right strategies and implement targeted and effective measures that this research seeks to discover. The present study is qualitative research and uses the method of content analysis with the help of MAXQDA software to answer the research questions so that the codes identified with single words were described and after their interpretation, were clustered and finally were placed under a comprehensive theme. Accordingly, 39 descriptive codes and 27 interpretive codes were enumerated in the form of 11 comprehensive themes. The statistical population is a combination of university professors and commanders, managers and experts of the executive and scientific fields who have been selected in a targeted manner. Eleven interviews provided the saturation condition. The results of this study showed that strengthening the thinking of the Revolutionary Guards, strengthening the supervisory role of the field of representation, participation of managers and commanders, participation of the Revolutionary Guards, preparation of a comprehensive strategic plan, planning for the Revolutionary Guards, establishing organizational justice, empowering human resources training centers, bringing the necessary facilities, a general agreement on the concept of protection culture, and the formation of teams to observe cultural issues are among the requirements of institutionalization in the IRGC.

**Keywords:** Requirements, Internalization, Pasdari's culture, IRGC, Thematic analysis.

---

\* Associate professor, Imam Hossein University, Tehran, Iran, mar22kaz@gmail.com.

\*\* Professor, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran, dr\_farahi@yahoo.com.

\*\*\* PhD, (corresponding author), Faculty of Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran, sm\_qomi@yahoo.com.



## الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری در اعضای سپاه با ابتدای بر تحلیل مضمون

علی اکبر احمدیان\*

علی فرهی\*\*

مهدی قمی\*\*\*

### چکیده

فرهنگ پاسداری منشأ ساخت هویت نهادی سپاه است. سپاه با شناخت و فراهم نمودن الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری می‌تواند راهبردهای صحیحی را اتخاذ نماید و اقدامات هدفمند و مؤثری را اجرا کند که این پژوهش درصدد کشف آنها است. پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی و از روش تحلیل مضمون با کمک نرم افزار MAXQDA برای پاسخ به سؤالات تحقیق استفاده نموده بدین نحو که کدهای شناسایی شده با تک کلمات، توصیف و پس از تفسیر آنها، خوشه‌بندی و در نهایت تحت یک مضمون فراگیر قرار گرفتند. بر این اساس ۳۹ کد توصیفی و ۲۷ کد تفسیری، در قالب ۱۱ مضمون فراگیر احصاء شد. جامعه آماری، ترکیبی از اساتید دانشگاه و فرماندهان، مدیران و کارشناسان صحنه اجرایی و علمی هستند که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. ۱۱ مصاحبه، شرط اشباع را فراهم نمود. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که: مقاومت‌سازی فکر پاسداران، تقویت نقش نظارتی حوزه نمایندگی، مشارکت مدیران و فرماندهان، مشارکت پاسداران، تهیه برنامه جامع راهبردی، برنامه‌ریزی برای خانواده پاسداران، برقراری عدالت سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش، فراهم آوردن امکانات لازم، توافق عمومی در مورد مفهوم فرهنگ پاسداری، تشکیل تیم‌های رصد مسائل فرهنگی، جزو الزامات نهادینه‌سازی در سپاه به شمار می‌آید.

واژگان کلیدی: الزامات، نهادینه‌سازی، فرهنگ پاسداری، سپاه، تحلیل مضمون.

\* دانشیار دانشگاه امام حسین (علیه السلام) و رئیس مرکز راهبردی سپاه پاسداران، تهران، ایران

mar22kaz@gmail.com

dr\_farrahi@yahoo.com

\*\* استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران

\*\*\* دکترای مدیریت راهبردی فرهنگی، دانش آموخته، دانشکده مدیریت، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

sm\_qomi@yahoo.com

تاریخ تأیید: ۱۴۰۰/۵/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۲۸

### مقدمه

فرهنگ پاسداری منشأ هویت، تعهد گروهی، ثبات نظام اجتماعی، شکل‌دهنده رفتار کارکنان و موتور محرکه سرمایه انسانی سپاه و به‌طورکلی منشأ ساخت هویت نهادی سپاه است. نهادینه‌سازی فرهنگ، در دکترین سپاه (محمدنژاد، ۱۳۹۷، ص ۵۳)، در بند اول سیاست‌های کلی نظام اداری و سند رسالت نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه نیز پرداخته و اشاره شده است (ستاد کل نیروهای مسلح، ۱۳۹۰) اکنون در چهل سالگی و دوره بلوغ نهاد ارزشمند سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و با توجه به ورود نیروهای جدید به کار گرفته شده، تغییر و تحولات فرهنگی، اقتضانات مأموریتی سپاه و در پاسخ به مطالبات رهبر معظم انقلاب؛ سپاه برای ایفای نقش پیش‌روندگی و پیش‌برندگی خود بایستی فرهنگ پاسداری را در پاسداران نهادینه کند؛ اما مسئله این است که سپاه برای نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری چه فرصت‌هایی را در اختیار دارد تا از آن بهره بگیرد و چه تهدیدهایی به درونی کردن این فرهنگ در پاسداران آسیب می‌زند تا بتواند با آن مقابله کند؟

حرکت در مسیر نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی و انقلابی برای پاسداران انقلاب اسلامی یک نیاز و ضرورت مستمر و پایدار است. بدیهی است عدم اهتمام به موضوع نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری، سبب از بین رفتن هویت پاسداری می‌گردد. چراکه فرهنگ‌ها تغییرپذیرند و فرهنگ پاسداری نیز به دلایل گوناگون می‌تواند دچار تغییر و تحول غیرصحیح شده و منجر به از بین رفتن هویت پاسداری به‌ویژه در نسل‌های متجدد سپاه گردد (تولایی و محمدنژاد، ۱۳۹۷، ص ۸۱) و از این رو نمی‌توان به‌طور شایسته از انقلاب اسلامی پاسداری نمود چراکه سپاه تضعیف‌شده و کارایی لازم را نخواهد داشت. سپاه با شناخت و فراهم نمودن الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری می‌تواند راهبردهای صحیحی را اتخاذ نماید و اقدامات هدفمند و مؤثری را اجرا نماید و چنانچه این الزامات کشف نگردند و در اجرا مورد ملاحظه قرار نگیرند، این اقدامات کم‌اثر یا بی‌اثر خواهد بود، لذا هدف اصلی این پژوهش کشف و ارائه الزامات نهادینه‌سازی (درونی‌سازی) فرهنگ پاسداری است و لذا سؤال کلی تحقیق عبارت است از: الزامات درونی‌سازی فرهنگ پاسداری در اعضای سپاه چیست؟

### تعاریف

نهادینه‌سازی<sup>۱</sup> واژه نهادینه کردن<sup>۲</sup> در لغت‌نامه دهخدا به معنی درونی‌کردن و باطنی‌ساختن است. میرزایی، مفهوم "Internalization" را در سطح فردی برای درونی‌سازی فرهنگ و تبدیل یک هنجار

1. internalizing

2. internalize

به بعد هویتی و شخصیتی مطرح می‌کردند و مفهوم "Institutionalism" را برای درونی‌شدن یک فرهنگ در سطح سازمانی به کار می‌بردند (ایروانی، ۱۳۸۰). در «نهادینه کردن» انسان از محیط خود اصول و ارزش‌هایی را می‌گیرد، کارکرد آن را مفید تلقی می‌کند و برای خودش ارزش می‌شود. باید توجه داشت که این درونی‌شدن اگر بدون شناخت و باور باشد عادت است و اگر با شناخت صورت پذیرد نهادینه شدن است (کیهان، ۱۳۹۷). در «نهادینه شدن» رفتارهای خودانگیخته و پیش‌بینی‌ناپذیر، جای خود را به رفتارهای نظام‌یافته و پیش‌بینی‌پذیر می‌دهند (کوئن، ۱۳۷۵، ص ۱۵۳). لذا یک امر در صورتی نهادینه می‌شود که جزو شخصیت فرد، و به تعبیر علمای اخلاق، جزء «ملکات» فرد شود (رحیمی، ۱۳۹۰، ص ۵-۲۹). نهادینه‌سازی به مفهوم ایجاد پیوند حقیقی و واقعی بین مؤلفه‌های فرهنگ پاسداری و ابعاد درونی پاسداران است. بنابراین در این پژوهش، منظور از نهادینه‌سازی، درونی‌سازی فرهنگ پاسداری در پاسداران است.

فرهنگ پاسداری:<sup>۱</sup> فرهنگ پاسداری، ارزش‌های بنیادین برگرفته از مبانی دینی و اعتقادی هستند که از قِبَل «فرهنگ نهادی» متجلی می‌گردد. در این پژوهش منظور از فرهنگ پاسداری، فرهنگ سازمانی یا نهادی سپاه نیست؛ بلکه منظور: «بخشی از فرهنگ نهادی سپاه - در حوزه فردی - که مشتمل بر جنبه‌های عقیدتی، سیاسی، فرهنگی و نظامی در راستای پاسداری از اسلام و انقلاب، در پاسداران است» (گروه تحقیق، ۱۳۹۸).

سپاه:<sup>۲</sup> سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ به فرمان حضرت امام خمینی علیه السلام تشکیل شد و نهادی نظامی و بازوی مسلح برای پاسداری از نظام جمهوری اسلامی است (اصل ۱۵۰ قانون اساسی). سپاه، پیش از آنکه یک نهاد یا سازمان باشد، یک مفهوم دینی و انقلابی است. بنابراین سپاه در این تحقیق، «عبارت است از: ساختاری از روابط انسانی هدفمند مبتنی بر ارزش‌های نهادینه، مکتبی، انقلابی و مردمی دارای پایداری، نظم، هنجارها، قوانین و مقررات پذیرفته شده با ویژگی انطباق‌یابی و انعطاف‌پذیری که با حفظ دائمی هویت حقیقی خود، توانایی انجام مأموریت‌های متنوع به منظور حراست و صیانت از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن را در همه‌جا دارا است» (محمدنژاد، ۱۳۹۷، ص ۶۷).

الزامات:<sup>۳</sup> الزامات شامل وضعیتی از توانمندی‌ها می‌باشند که به منظور ارضای موافقت با سایر مشخصات رسماً وضع شده توسط پروژه یا ارائه شده در محصول، خدمت، یا نتیجه برآورده می‌گردند (انجمن مدیریت پروژه، ۱۳۹۶، ص ۱۱). در واقع الزام، حالت یا قابلیت مورد

1. Pasdari's culture

2. Islamic Revolution Guards Corps (IRGC)

3. requirements

نیاز برای تحقق قراردادها به منظور رسیدن به نتیجه مورد انتظار از پروژه می‌باشد. عدم توانایی و شناخت مناسب از الزامات پروژه باعث عدم تحقق اهداف مورد انتظار از اجرای پروژه می‌گردد. این به نوبه خود باعث مدیریت نامناسب پروژه و اتلاف زمان، هزینه و در نهایت عدم تحقق اهداف کسب و کار می‌گردد (همان؛ مقدمه مترجم)، از این روشفاف نبودن الزامات پروژه، رایج‌ترین علت شکست پروژه‌ها است. در این تحقیق منظور از الزامات؛ عوامل، ابزار و امکانات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری هستند که سپاه برای نهادینه‌سازی (درونی‌سازی) فرهنگ پاسداری باید فراهم سازد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نگاه اجمالی به پروژه‌ها و تحقیقات انجام‌شده در خصوص نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری نشان می‌دهد که اغلب آنها به فرهنگ پاسداری پرداخته‌اند و برخی نهادینه‌سازی و ابعاد درونی انسان را مد نظر داشته‌اند. با جستجوی انجام‌شده، پژوهشی مستقل با عنوان «الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری» یافت نشد؛ اما به‌طورکلی مطالعات مرتبط با این موضوع را می‌توان در جدول زیر بیان کرد.

جدول ۱: پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با موضوع تحقیق

ردیف	نوع تحقیق	عنوان	مشخصات محقق و تاریخ و محل اجرای تحقیق
۱	پروژه تحقیقاتی	پیاده‌سازی فرهنگ مطلوب نهادی سپاه (راهبردها، راهکارها، روش‌ها، الزامات و نقش‌ها)	محمدرضا سلطانی، اسفند ۱۳۹۶، پژوهشگاه امام صادق (علیه‌السلام). رده کاربر: معاونت فرهنگی و تبلیغات نمایندگی ولی فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی
۲	پروژه تحقیقاتی	پاسدار مطلوب	سعیدی، علی و همکاران (۱۳۹۲). پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (علیه‌السلام). چ ۱، قم: زمزم هدایت.
۳	رساله دکتری	طراحی تبیین الگوی مدیریت فرهنگ‌سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	محمدرضا سلطانی (۱۳۸۹)، دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام)
۴	رساله دکتری	طراحی و تبیین الگوی قرآنی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی	وحید وثوقی‌راد (۱۳۹۷). قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (علیه‌السلام)
۵	مقاله	روش‌های قرآن در نهادینه‌سازی اخلاق در جامعه	شریفی، عنایت‌الله و جعفری‌نسب، سیدحسین (۱۳۹۴). پژوهش‌نامه معارف قرآنی، سال ۶، ش ۲۳، ص ۵۹-۸۳.
۶	مقاله	عوامل و مراحل تکون رفتار اخلاقی در اسلام	غیائی، غلامرضا (۱۳۹۲). معرفت اخلاقی، سال چهارم، ش ۱، ص ۱۹-۳۶.
۷	مقاله	سازوکارهای روان‌شناختی فرایند درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی	کریم‌زاده، صادق (۱۳۸۹). روان‌شناسی و دین، سال سوم، ش ۲، ص ۵-۲۸.

ردیف	نوع تحقیق	عنوان	مشخصات محقق و تاریخ و محل اجرای تحقیق
۸	مقاله	طراحی و اجرای سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در شرکت‌های هلدینگ: مطالعه‌ای در گروه مینا	فقیهی، ابوالحسن و دیگران (۱۳۹۴)، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، ش ۳۷، ص ۲۱-۲۱.
۹	مقاله	راهنمای درونی کردن ارزش‌های اخلاقی از طریق برنامه درسی	خسروی، زهره و باقری، خسرو (۱۳۷۸)، فصلنامه مطالعات درسی، سال دوم، ش ۸، ص ۸۱-۱۰۵.
۱۰	مقاله	رویکردها و روش‌های تربیت اخلاقی و ارزشی	سجادی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، پژوهش‌های فلسفی-کلامی، ش ۳، ص ۱۴۴-۱۴۵.
۱۱	مقاله	شاکله، نظریه محوری اسلام درخصوص شخصیت	سمنون، مرتضی (۱۳۹۶)، فصلنامه علمی-پژوهشی آینده معرفت، دانشگاه شهید بهشتی، سال ۱۷، ش ۵۱.

### مبای‌دی مؤثر در نهادینه‌سازی (درونی‌سازی)

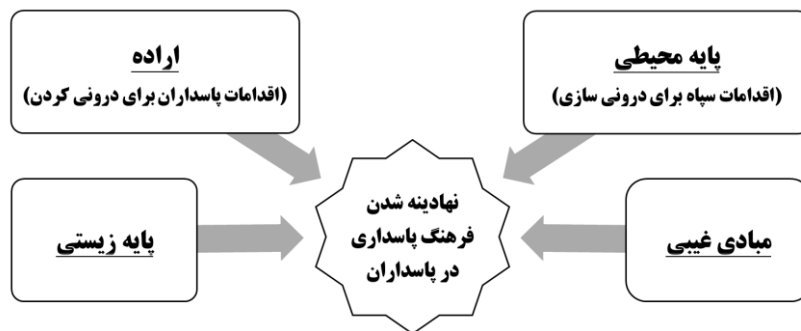
برخی معتقدند در روان‌شناسی، صرفاً بر دو عمل پایه‌های زیستی و محیطی تأکید می‌شود؛ در حالی که آموزه‌های دینی دو عامل اراده و مبای‌دی غیبی را نیز می‌افزاید (آذربایجانی، ۱۳۸۷):

۱. پایه‌های زیستی: هنگام تشکیل نطفه، ویژگی‌ها و صفات پدر و مادر (و حتی برخی از نیاکان) از طریق «ژن‌ها» در هسته سلول به کودک منتقل می‌شود که اصطلاحاً آن را وراثت یا عامل ارثی گویند (جمعی از نویسندگان، ۱۳۷۲، فصول ۴ و ۵). در روایات، صفات اخلاقی چون وفاداری، بی‌وفایی، شهامت، بُزدلی، نجابت، رذالت، پستی و خونسردی به عوامل ارثی نسبت داده شده است (حر عاملی، ۱۱۰۴، ج ۱۴، ص ۵۴-۵۷ به نقل از: آذربایجانی، ۱۳۸۷).

۲. پایه‌های محیطی: عواملی است که پس از تشکیل نطفه از طریق محیط بر انسان وارد می‌شود. این عوامل شامل «محیط درون‌رحمی» (پیش از تولد) مانند اکسیژن، مواد غذایی، حرارت، احوال مادر، ضربه‌های فیزیکی و روانی، تشعشعات و داروها و «محیط طبیعی» پس از تولد، مانند آب و هوا، تغذیه و منطقه جغرافیایی و محیط اجتماعی نیز شامل خانواده، مدرسه، همسالان، جامعه، فرهنگ، دین، رسانه‌های جمعی، محل کار و نهادهای سیاسی است. انواع تأثیرات محیط عبارت‌اند از: رشد و شکوفایی استعدادها، شکل‌دهی هدایت رفتار، الگودهی به شخصیت فرد، آموزش و انتقال اطلاعات و بالأخره جامعه‌پذیری از طریق انتقال آداب و رسوم و هنجارهای اجتماعی. ارزش‌های اخلاقی و فضایل و رذایل را می‌توان متأثر از همه اینها دانست. محیط مساعد، موجب رشد و شکوفایی زمینه‌های اولیه وراثتی در فضایل یا رذایل می‌شود و می‌تواند رفتار فرد را هدایت کند و الگوهای مناسبی برای شخصیت وی فراهم سازد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۴، ص ۳۵۵).

۳. اراده: «اراده عبارت از تمایل و گرایش است که به دنبال آن اعتقاد یا گمان پدید می‌آید، اراده به معنای توانایی انتخاب در امور است» (فایضی و آشتیانی، ۱۳۷۵، ص ۱۶۳).

۴. مبادی غیبی: براساس بینش اعتقادی و توحید افعالی؛ خداوند به صورت طولی بر همه افعال و رفتار ما مؤثر است و در همه عوامل و پایه‌های وراثتی، محیطی و ارادی نیز حضور دارد. آیات قرآن، مبادی غیبی و در رأس آن، خداوند را عامل مستقل ذکر می‌کند (نور، ۲۱). ویلیام جیمز<sup>۱</sup> و کارل گوستاو یونگ<sup>۲</sup> از روان‌شناسانی هستند که تأثیرگذاری مبادی غیبی بر رفتارهای انسان و تحولات اخلاقی را می‌پذیرند. یونگ، به‌ویژه رؤیایا را هم منابع اطلاعاتی و آگاهی‌بخش و هم ضمیر ناهشیار و تأثیرگذار یاد می‌کند (آذربایجانی، ۱۳۸۷). در این تحقیق، درونی شدن فرهنگ پاسداری متأثر از پایه محیطی مدنظر می‌باشد.



نگاره ۱: نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری مبتنی بر تأثیر از مبادی چهارگانه (محقق ساخته)

در این تحقیق نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری مبتنی بر پایه محیطی می‌باشد. از این رو این نگاره ضمن اینکه دیدگاه و محدوده این تحقیق را مشخص می‌کند به این خواهد پرداخت که اقدامات سپاه برای نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری مبتنی بر پایه محیطی خواهد بود.

### ابعاد درونی انسان

خسروی و باقری (۱۳۷۸) در تحقیق خود از مبانی شناختی، گرایشی و ارادی برای درونی کردن ارزش‌ها بهره گرفته است. ایشان (خسروی و باقری، ۱۳۷۸) بیان می‌دارند: که «عمل» با «رفتار» تفاوت دارد. تفاوت نخست در این است که رفتار، بیشتر جنبه بیرونی و محسوس دارد؛ در حالی که عمل، اعم از بیرونی (عمل جوارحی) و عمل درونی (عمل جوانجی) است. تفاوت دوم این است که در رفتارهای بیرونی نیز تنها برخی از آنها عمل محسوب می‌شوند و این امر در گرو آن است که

1. William James

2. Carl Gustav Jung

مبانی معینی، زیرساز این رفتارها باشند تا به اعتبار آنها عمل نامیده شوند. مبنای شناختی عمل، ناظر بر تصویر و تصویری است که فرد از عمل و نتایج مترتب بر آن دارد. مبنای گرایشی عمل، به تمایلات و هیجان‌های فرد در مورد آن عمل اشاره دارد. مبنای ارادی، اختیاری؛ ناظر بر تصمیم‌گیری و گزینش فرد در مورد انجام دادن عمل است. هنگامی عمل تحقق خواهد یافت که افزون بر وجود تصویر شناختی و هیجان‌های درونی، تصمیم و انتخاب نیز در مورد آن تحقق یابد. نظرات دیگر در این خصوص در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲: چارچوب احصاء شده از ادبیات تحقیق در مورد ابعاد درونی انسان

کنش	گرایش	بینش	برزگر (۱۳۸۹) (مبتنی بر نگاه علامه طباطبائی، جوادی‌آملی، شهید مطهری، امام خمینی <small>علیه السلام</small> ، محمدباقر صدر، یحیی نوری، مصباح یزدی، علی مشکینی)
نیت (اراده)	انگیزه و عزم	تفکر	محقق (مبتنی بر نگاه حضرت امام <small>علیه السلام</small> در چهل حدیث)
ارادی	گرایشی	بینشی	خسروی و باقری (۱۳۷۸)، برگرفته از متون دینی و طرح‌واره انسان به‌منزله عامل در اندیشه اسلامی
ارادی	گرایشی	شناختی	وَلَوَى و یزدانی (۱۳۹۲)
رفتاری	عاطفی		صفارآرا و همکاران (۱۳۹۷)
رفتاری	عاطفی	شناختی	کاویانی (۱۳۷۶) (مبتنی بر نظر اندیشمندان تربیتی و روان‌شناسی)
رفتاری	عاطفی	شناختی	رضایی و همکاران (۱۳۹۶)
عمل و کار	عاطفه	شناختی	بولوم (۱۹۵۶)
عمل	انتخاب	شناختی	میرزاحمدی و رسولی (۱۳۸۹)
منش	گرایش	دانش	احمدیان (۱۳۹۰)
گویی		بینش	

### فرایند نهادینه‌سازی (درونی‌سازی)

نهادینه‌سازی، یک فرایند است و در طول زمان شکل می‌گیرد. برگر و لاکمن<sup>۱</sup> باور دارند که نهادینه‌شدن، مستلزم گذار از سه مرحله یا سه مقطع زمانی است. ۱. برون‌گرایی؛ ۲. عینیت‌گرایی؛ ۳. درون‌گرایی. به عبارت دیگر: انجام یک عمل برون‌گرایی؛ تلقی و تفسیر آن عمل به‌عنوان یک واقعیت اجتماعی مستقل از فرد، عینیت‌گرایی؛ و تبدیل این دنیای عینی به دنیای درونی، درون‌گرایی نامیده می‌شود (تاسی، ۱۳۸۸، ص ۳۳۳ به نقل از قلی‌پور، ۱۳۹۳).

برونی‌سازی:<sup>۲</sup> منظور برگر از برونی‌شدن فرایند مستمری است که طی آن، انسان فرآورده‌های

1. Peter Berger and Thomas Luckman

2. Externalization



اجتماعی خلق می‌کند (برگر و لاکمن، ۱۳۷۵، ص ۸۰). بیرونی شدن سرریز افعال جسمانی و ذهنی آدمی در جهان است (حسینی، ۱۳۹۶).

عینی‌سازی<sup>۱</sup> روندی که با آن دستاوردهای بیرونی شده انسان به عینیت می‌رسد روند عینی‌سازی است که پس از بیرونی‌سازی رخ می‌دهد. فرایندی که طی آن، دستاوردها و نتایج بیرونی فعالیت انسان خصلت عینی می‌یابد عینیت‌یابی نام دارد (همان).

درونی‌سازی<sup>۲</sup>: به باور برگر «فرد نه به صورت عضو جامعه، بلکه با نوعی گرایش و استعداد جامعه‌پذیری زاده می‌شود و در شمار یکی از اعضای جامعه درمی‌آید. فرد هنگامی عضو جامعه می‌شود که به این درجه از درونی‌سازی نائل شده باشد در جریان درونی کردن، عناصر اجتماعی عینیت می‌یابد و شخصی می‌شود و به این ترتیب، امکان هویت‌سازی شخصی و حفظ این هویت در طول زمان برای فرد فراهم می‌شود؛ به‌گون‌های که سازگاری فردی در دنیای اجتماعی در نهایت به سادگی امکان‌پذیر می‌شود (کسلر،<sup>۳</sup> ۱۳۹۴، ص ۱۸۸). دیدگاه‌های دیگر در زمینه فرایند نهادینه‌سازی فرهنگ در جدول ۳ بیان شده است:

جدول ۳: چارچوب احصاء شده از ادبیات در مورد فرایند نهادینه‌سازی (درونی‌سازی)

درونی‌سازی	عینی‌سازی	برونی‌سازی	قلی‌پور (۱۳۹۳ به نقل از برگر و لاکمن)
درونی‌سازی	عینی‌سازی	برونی‌سازی	فقیهی و همکاران (۱۳۹۴)
تکرار استمرار	عینی‌سازی	برونی‌سازی	صفاآرا و همکاران (۱۳۹۷)
تبیین فرهنگ	ترویج فرهنگ	تعیین فرهنگ	ناظمی اردکانی (۱۳۹۰)
مدیریت و نظارت فرهنگی	برنامه‌ریزی فرهنگی	تبیین مدل‌های فرهنگی	شناسایی و رصد فرهنگی
			گرامی و شریف اصفهانی (۱۳۸۶)

1. Objectivation
2. Internalization
3. Dirick kessler

## د) چارچوب مفهومی تحقیق

تدوین (تعیین فرهنگ مطلوب یا مهندسی فرهنگ)	ترویج (جاری سازی و اجرای فرهنگ مطلوب در سازمان)	تیمین (ایجاد ذهنیت، تحول و تغییر رفتار از طریق آموزش و تبلیغ)
<b>برونی سازی</b>	<b>عینی سازی</b>	<b>درونی سازی</b>
به مفهوم مشخص کردن فرهنگ مطلوب پاسداری می باشد.	به مفهوم پیاده سازی و جاری سازی فرهنگ مطلوب پاسداری در ساختار و دستورالعمل هاست تا در عالم عین ظهور و بروز نماید	به مفهوم وارد کردن فرهنگ مطلوب پاسداری در بینش، گرایش، کنش و اراده پاسداران است
<b>الزامات</b>		

نگاره ۲: چارچوب کلی تحقیق مبتنی بر تأثیر از پایه محیطی (محقق ساخته)

سؤال مصاحبه مبتنی بر چارچوب مفهومی عبارت است از: الزامات درونی سازی فرهنگ پاسداری در اعضای سپاه چیست؟

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق براساس پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲)؛ جهت گیری کاربردی دارد. نوع پژوهش با توجه به ابزار گردآوری اطلاعات و روش تحلیل آنها، کیفی است و در زمره پژوهش های تفسیری قرار می گیرد. رویکرد تحقیق، استقرایی و از استراتژی تحلیل مضمون استفاده می کند. هدف پژوهش، اکتشافی است که به صورت تک مقطعی انجام می پذیرد. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته بوده که به صورت میدانی و چهره به چهره جمع آوری شده است. روش نمونه گیری به صورت هدفمند<sup>۱</sup> بوده و ۱۱ مصاحبه، شرط اشباع را فراهم نمود. قلمرو مکانی، «نهاد سپاه» و از نظر زمانی اجرای آن معطوف به سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ است.

## جامعه آماری و حجم آن

جامعه آماری این تحقیق، ترکیبی از اساتید دانشگاه، فرماندهان و مدیران صحنه اجرایی را شامل می شوند. معیار انتخاب این صاحب نظران، داشتن شایستگی و دانش نظری و تجربی در زمینه موضوع پژوهش و آشنایی با مباحث انسان شناسی و ابعاد درونی انسان است (جدول ۴).

1. Purposive Sampling

جدول ۴: خلاصه وضعیت جامعه آماری و حجم آن

صاحب‌نظران	تحصیلات	سمت و تخصص	محدوده سنی
یک	اجتهاد	عضو جامعه مدرسین حوزه علمیه قم و عضو هیئت رئیسه مجلس خبرگان رهبری	۶۵ سال
دو	دکتری و خارج فقه	مسئول اسبق حوزه نمایندگی ولی فقیه در سپاه	۶۰ سال
سه	دکتری و عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیر گروه مدیریت در دانشگاه عالی دفاع ملی و دبیر کارگروهی در شورای عالی انقلاب فرهنگی	۵۵ سال
چهار	دکتری و عضو هیئت علمی دانشگاه	رئیس اسبق دانشکده شهید محلاتی سپاه	۵۵ سال
پنج	دافوس با درجه ۱۸	مسئول معاونت فرهنگی ستاد کل نیروهای مسلح	۶۰ سال
شش	دافوس با درجه ۱۷	از مدیران دانشگاه امام حسین (علیه السلام) و مسئول اسبق آموزش یکی از نیروهای پنج‌گانه سپاه	۶۰ سال
هفت	دافوس با درجه ۱۷	فرمانده مرکز تعالی معنوی فرماندهان و مدیران سپاه	۶۰ سال
هشت	دافوس با درجه ۱۶	مسئول اداره تربیت و فرهنگ پاسداری معاونت تربیت، آموزش سپاه	۵۵ سال
نه	خارج فقه و متخصص حوزه انسان‌شناسی	مدرس حوزه و دانشگاه و مسئول مؤسسه انسان‌شناسی (مطالعات دینی)	۵۰ سال
ده	خارج فقه و کارشناس ارشد تربیت دینی	استاد حوزه و دانشگاه، کارشناس تربیتی رسانه ملی	۴۵ سال
یازده	خارج فقه و کارشناس ارشد تربیت دینی	استاد حوزه و دانشگاه، کارشناس تربیتی رسانه ملی	۵۰ سال

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

گام اول) آماده‌سازی داده‌ها: در این قسمت داده‌های حاصل از مصاحبه پس از تایپ و پیاده‌سازی به هریک از مصاحبه‌ها یک کد مصاحبه (p1 تا p11) داده شده است.

گام دوم) آشنا شدن: در این مرحله مصاحبه‌ها مکرر خوانده شده و مطالب مرتبط و مورد علاقه محقق مشخص می‌شود. به دلیل حجم بالای داده‌ها صرفاً به نمونه‌ای اکتفا می‌کنیم:

«پاسدار حکم فرزند یک فرمانده را دارد. رابطه فرمانده به فرزند از نوع رهبری رابطه پدری است. یعنی الگوی شفیق. اگر یک فرمانده با یک پاسدار این‌گونه رفتار کرد تکریم و تعظیم کرد، عزت و اقتدار او را حفظ کرد، حرمت او را حفظ کرد، خود به خود ملتزم می‌شود. بنابراین یکی از الزامات، توانمندسازی فرماندهان و مدیران در تکریم و تعظیم پاسداران و حفظ حرمت آنها است.»

گام سوم) کدگذاری: در این گام داده‌های مورد علاقه پژوهشگر که در گام قبلی مشخص شده است برچسب زده می‌شود. این گام، فرایندی سه مرحله‌ای دارد:

تحقیق حاضر برای تحلیل مضمون و پاسخ به سؤال تحقیق از نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۰ استفاده نموده است. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است (کلارک و برون،<sup>۱</sup>

۲۰۰۶، ص ۷۸). به زبان علمی به این کار «کدگذاری»<sup>۱</sup> می‌گویند. مختاریان‌پور (۱۳۹۱)، ۱۶۷-۱۷۴) مدل جامعی از فرایند تحلیل مضمون به نقل از کینگ و هاروکز<sup>۲</sup> ارائه داده که در این تحقیق از این رویکرد استفاده نموده‌ایم. این فرایند سه مرحله کدگذاری توصیفی<sup>۳</sup> کدگذاری تفسیری<sup>۴</sup> و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر<sup>۵</sup> دارد:

مرحله اول) کدگذاری توصیفی: در این مرحله ابتدا متن پیاده‌شده‌ای که قصد تحلیل آن را داشتیم، به طور کامل خواندیم. آنگاه هر چیزی را در متن که ممکن بود به ما برای فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مصاحبه‌شوندگان، «در ذیل عنوان تحقیق» کمک نماید مشخص کردیم. سپس کدهای مشخص شده را با تک کلمات و یا عبارات کوتاه توصیف کردیم، پس از انجام کدگذاری توصیفی یک مصاحبه، به سراغ مصاحبه بعدی رفته و همین فرایند را تکرار کردیم. مثال زیر (P6) نمونه‌ای از این اقدام است:

«الزام دیگر که سپاه باید انجام دهد، طرح‌ریزی راهبردی است. برای درونی‌سازی فرهنگ پاسداری. فرهنگ پاسداری یک روزه و دو روزه و یک ساله محقق نمی‌شود. فرهنگ جریانی است مداومت و استمرار دارد. یک طرح راهبردی مداوم بیست ساله و سی ساله و پنجاه ساله. اگر الگو طرح‌ریزی راهبردی در درونی‌سازی حاکم نشود موفق نمی‌شویم. خسته و گریخته دچار خرده فرهنگ‌ها خواهیم شد» [تهیه برنامه جامع راهبردی].

مرحله دوم) کدگذاری تفسیری: در این مرحله تلاش شد تا فراتر از «توصیف»، بر تفسیر معانی گفته‌های مصاحبه‌شونده تمرکز شود آنگاه کدهای توصیفی را از طریق تفسیر معانی و مقایسه مستمر چندباره، در یکدیگر ادغام یا در ذیل یکدیگر قرار دادیم و بدین ترتیب پس از خوشه‌بندی و ترکیب چند کد توصیفی و گاه از آوردن آنها در ذیل یک کد توصیفی موجود و گاهی هم از جمع چند کد توصیفی در ذیل یک کد، کد تفسیری را تولید کردیم.

مرحله سوم) یکپارچه‌سازی و تعریف مضامین فراگیر: در این مرحله، تعدادی مضامین فراگیر را شناسایی کردیم که مفاهیم کلیدی تحقیق را بیان می‌کردند.

- 
1. Coding
  2. King and Horrocks
  3. Descriptive Coding
  4. Interpretive Coding
  5. Overarching Themes

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های تحقیق پس از تحلیل مضمون داده‌ها، در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۵: دسته‌بندی کدهای توصیفی، تفسیری و مضامین فراگیر حول محور الزامات

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
ارتقای تجزیه و تحلیل بینشی (۱)	افزایش مهارت‌های تفکر در سپاه (۱)	افزایش مهارت‌های تفکر در سپاه (۱)
	ترویج مطالعه کتاب (۱)	ترویج مطالعه کتاب (۱)
	ترویج تفکر در سپاه (۲)	ترویج تفکر در سپاه (۲)
تقویت نقش نظارتی حوزه نمایندگی (۱)	نقش نظارت	نظارت و تأیید صلاحیت
مشارکت مدیران و فرماندهان (۰)	مربی‌گری (۱)	مربی‌گری توسط فرماندهان (۱)
	عامل بودن (۱)	عامل بودن فرماندهان و مدیران (۱)
	تکریم و تعظیم پاسداران (۱)	تکریم و تعظیم پاسداران از سوی فرماندهان (۱)
	نظارت بر فرماندهان (۱)	نظارت بیشتر بر فرماندهان (۱)
	مدیریت (۰)	استفاده از مدیران فرهنگی (۱) مدیر باورمند (۱)
مشارکت پاسداران در طراحی و اجرا (۰)	تقویت اراده در پذیرش تغییر (۲)	تقویت اراده پاسداران در پذیرش تغییر (۲)
	ایجاد رغبت (۱)	ایجاد رغبت به فرهنگ پاسداری (۱)
تهیه برنامه جامع راهبردی (۰)	تعیین چشم‌انداز (۱)	تعیین چشم‌انداز فرهنگ پاسداری (۱)
	محیط‌شناسی ملی و بین‌المللی (۱)	آگاهی نسبت به مسائل فرهنگ معاصر در جامعه (۲)
	شناخت زمان (۱)	توجه به زمان و دوره‌های نسلی (۱)
	توجه به خانواده پاسداران، بسیج و سربازان (۲)	تدارک برنامه‌های هماهنگ بر خانواده پاسداران، بسیج و سربازان (۲)
	طراحی راهبردهای اجرایی (۳)	محیط‌شناسی در طراحی راهبردهای اجرایی (۳)
	اولویت‌بندی	اولویت‌بندی - مرحله‌بندی - طرح‌های عملیاتی درونی‌سازی فرهنگ پاسداری (۱)
برنامه‌ریزی برای خانواده پاسداران (۱)	خانواده پاسداران	توجه به خانواده پاسداران (۱)
برقراری عدالت سازمانی (۱)	برقراری عدالت سازمانی (۱)	برقراری عدالت سازمانی (۱)
توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش (۱)	توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش (۱)	توجه به توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش (۱)
تجهیزات مناسب و متناسب	تجهیزات مناسب و متناسب	تجهیزات مناسب و متناسب
	محتوای فرهنگی (۲)	تهیه محتوای فرهنگی (۲)
توافق‌گسترده سازمانی در مورد مفهوم فرهنگ پاسداری (۱)	تعریف روشن از نهادینه‌سازی (۱)	ارائه تعریف روشن از نهادینه‌سازی (۱)
تشکیل تیم‌های رصد مسائل فرهنگی (۱)	سنجش فرهنگ پاسداری (۲)	سنجش مستمر فرهنگ پاسداری (۲)
	تشکیل اتاق‌های فکر (۱)	تشکیل اتاق‌های فکر (۱)
	آینده‌پژوهشی مسائل فرهنگی (۱)	آینده‌پژوهشی مسائل پیش‌روی فرهنگی (۱)

در ادامه پاسخ به سؤال تحقیق را از منظر مصاحبه‌شوندگان بررسی خواهیم کرد:

سؤال) الزامات درونی‌سازی فرهنگ پاسداری در اعضای سپاه چیست؟

الزامات درونی‌سازی فرهنگ پاسداری در واقع عوامل و ابزاری هستند که سپاه باید فراهم نماید تا بتواند در نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری موفق گردد. داده‌های تحقیق گویای این است که: یکی از الزامات مهم در درونی‌سازی فرهنگ پاسداری توافق گسترده و همه‌جانبه از صدر تا ذیل سپاه در خصوص مفهوم فرهنگ پاسداری است. چرا که تعبیرات و تعاریف متفاوت از آن موجب عدم ایجاد گفتمان و نوعی واگرایی به جای تمرکز بر اقدامات سپاه می‌گردد و هم‌افزایی را از بین می‌برد. از الزامات دیگر برای درونی‌سازی فرهنگ پاسداری، تشکیل تیم‌های رصد فرهنگ پاسداری است تا میزان غنای آن در رده‌ها و مراکز مختلف سپاه و مقدار تأثیر اقدامات بر نهادینه شدن آن سنجیده شود. همچنین تهیه برنامه جامع راهبردی برای این کار از الزامات اساسی در این زمینه است.

توانمندسازی اساتید و مربیان در مراکز آموزش و همراهی و مشارکت مدیران و فرماندهان از جهت دارا بودن نقش‌های الگویی، مربی‌گری، انگیزه‌بخشی و پیشگامی در عمل به فرهنگ پاسداری و... نیز الزام دیگری است که تأثیر زیادی در درونی‌سازی فرهنگ پاسداری دارند. از الزامات دیگر مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای برنامه‌های درونی‌سازی فرهنگ پاسداری می‌باشد؛ زیرا اگر چنین شود پاسداران خود را ملزم به اجرای آنها می‌دانند و در راه موفقیت آنها اهتمام بیشتری خواهند داشت. یکی دیگر از الزامات، از بین بردن آسیب‌ها و ضعف‌های درونی‌سازی است که با عنوان برقراری عدالت سازمانی و رفع دیگر ضعف‌هایی که قبلاً اشاره شد نشان داده است؛ زیرا که می‌تواند موجب ارتقاء تجزیه و تحلیل بینشی پاسداران در برابر تغییرات اجتماعی گردد. همچنین با توجه به نقش مهم خانواده‌ها در نوع دیدگاه، سوگیری‌های احساسی و اراده برای عمل در پاسداران لازم است برای خانواده پاسداران نیز برنامه‌ریزی شود تا تأثیر محیطی در این راستا نقش هم‌افزایی ایجاد نماید نه اینکه با عدم همسویی موجب تهدید گردد. در انتها تقویت نقش نظارتی حوزه نمایندگی نیز از الزامات درونی‌سازی فرهنگ پاسداری است که در داده‌های این تحقیق بیان شده است.

به‌طورکلی می‌توان اشاره کرد که فراهم‌سازی جنبه‌های امنیت در شاخه‌های گوناگون می‌تواند آن الزاماتی باشد که باید سپاه برای درونی‌سازی فرهنگ پاسداری فراهم نماید.

مطالعات محققان اخیر بر این نکته اساسی تأکید داشتند که مفهوم امنیت نباید صرفاً به حوزه مسائل و تهدیدات نظامی محدود شود. امنیت معنای عام‌تری است که نه فقط می‌توان آن را در عرصه نظامی به کار بست، بلکه در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی نیز

قابلیت کاربرد دارد (شیهان، ۱۳۸۸، ص ۶۴). بنابراین سپاه باید برای درونی‌سازی فرهنگ پاسداری، امنیت در بینش، گرایش و رفتار پاسداران را در محیط سازمانی خود فراهم نماید. به‌طور مثال براساس داده‌های تحقیق: فراهم آوردن امکانات لازم تولید امنیت اقتصادی می‌کند و توافق گسترده سازمانی حول مفهوم فرهنگ پاسداری و مشارکت پاسداران در طراحی و اجرا ضمن توجه به اصل آزادی و اختیار در انسان، می‌تواند به ایجاد امنیت سیاسی کمک نماید. برقراری عدالت سازمانی امنیت قضایی را به دنبال دارد. همچنین مقاوم‌سازی فکر پاسداران در برابر تغییرات اجتماعی منجر به ایجاد امنیت فکری می‌گردد. از طرف دیگر امنیت دینی و اعتقادی مولود توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش و تقویت نقش نظارتی حوزه نمایندگی است. مشارکت فرماندهان و مدیران در عمل به فرهنگ پاسداری نیز می‌تواند موجبات امنیت روانی و انگیزشی را فراهم کند. در نهایت تشکیل تیم‌های رصد مسائل فرهنگی و برنامه‌ریزی برای خانواده پاسداران موجد امنیت فرهنگی می‌باشد. استفاده از زمان‌ها و مکان‌های مناسبی دینی و مذهبی و فرهنگی نیز که در فرصت‌های درونی‌سازی اشاره گردید می‌تواند به ایجاد امنیت زمانی و امنیت مکانی کمک کند تا از تهدیدهایی که مانع از درونی‌سازی فرهنگ پاسداری می‌گردد جلوگیری نماید.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش کشف و بررسی الزامات نهادینه‌سازی (درونی‌سازی) فرهنگ پاسداری در آحاد پاسداران می‌باشد که با توجه به سؤال تحقیق، داده‌ها جمع‌آوری، و تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت گرفت. فرایند عملی تحلیل داده، شامل مراحل آماده‌سازی، آشنا شدن، کدگذاری (توصیفی و تفسیری) و حصول معانی و مفاهیم بوده است که ضمن آن داده‌ها پیاده‌سازی و مرور شد سپس تم‌های توصیفی و تفسیری استخراج گردید. بر این اساس، ۳۹ کد توصیفی به صورت عام احصاء شد که بعد از تحصیل ۲۷ کد تفسیری، در قالب ۱۱ مضمون فراگیر قرار گرفت. این مضامین با محوریت دو سؤال تحقیق انطباق داده شدند. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که: ارتقاء تجزیه و تحلیل بینشی پاسداران، تقویت نقش نظارتی حوزه نمایندگی، مشارکت مدیران و فرماندهان، مشارکت پاسداران، تهیه برنامه جامع راهبردی، برنامه‌ریزی برای خانواده پاسداران، برقراری عدالت سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی مراکز آموزش، تجهیزات مناسب و متناسب، توافق عمومی در مورد مفهوم فرهنگ پاسداری، تشکیل تیم‌های رصد مسائل فرهنگی، جزو الزامات نهادینه‌سازی در سپاه محسوب می‌گردد.

- بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق در زمینه الزامات درونی سازی فرهنگ پاسداری پیشنهاد می‌گردد:
۱. سپاه الزاماتی که در این تحقیق تحصیل شده است را در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ پاسداری با یک سازوکار مناسب فراهم نماید.
  ۲. سپاه سامانه نظام پیشنهادات را در خصوص فرهنگ پاسداری جهت مشارکت فعال‌تر و گسترده‌تر در سطح عموم پاسداران، جهت ایجاد گفتمان واحد و ترغیب آنها فعال نماید.
  ۳. سپاه در فعالیتهای مراکز آموزش و برنامه‌های یگانی خود، مهارت‌های تفکر را آموزش داده و از طریق برگزاری مسابقات کتابخوانی و تشویق و ترویج فرهنگ مطالعه و تفکر موجبات ارتقای تجزیه و تحلیل بینشی کارکنان خود را فراهم نماید.
- همچنین به محققین و پژوهشگران در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد:
۴. به تبیین مفهوم و تعریف فرهنگ پاسداری پرداخته و طرح راهبردی آموزش فرهنگ پاسداری را در تمام دوره‌های آموزشی طولی و عرضی ارائه نمایند.
  ۵. مؤلفه‌های ارزیابی فرهنگ پاسداری را تعیین نمایند.
  ۶. نسبت به تعیین ویژگی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی (اعم از مربیان و مدیران و کارکنان) که در ارتقای فرهنگ پاسداری دخیل هستند اقدام نمایند.



## منابع

- \* قرآن کریم، ترجمه فولادوند.
۱. آذربایجانی، مسعود (۱۳۸۷)، «عوامل مؤثر در تحول اخلاقی»، دو ماهنامه خُلُق، ش ۴ و ۵، ص ۳۶-۴۱.
  ۲. احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۰)، هدایت و جنگ نرم و سخت در زیارت عاشورا، چ ۳، تهران: مجتمع فرهنگی عاشورا.
  ۳. انجمن مدیریت پروژه (۱۳۹۶)، مدیریت الزامات، ترجمه امیرحسن رحیمیان، تهران: پندار پارس.
  ۴. ایروانی، محمدجواد (۱۳۸۰)، درآمدی بر نظریه نهادی، تهران: نشر سیاست.
  ۵. برزگر، ابراهیم (۱۳۸۹)، «ساختار فهم اندیشه سیاسی اسلام»، فصلنامه دانش سیاسی، س ۶، ش ۱۳، ۴۳-۷۲.
  ۶. برگر، پیتر ال و توماس لاکمن (۱۳۷۵)، ساخت اجتماعی واقعیت، ترجمه فریبرز مجیدی، تهران: علمی و فرهنگی.
  ۷. تولایی، محمد و سیدمهرعلی محمدنژاد (۱۳۹۷)، مدیریت تحول و تعالی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام).
  ۸. جمعی از نویسندگان (۱۳۷۲)، روان‌شناسی رشد با نگرش به منابع اسلامی، دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، تهران: نشر مهر.
  ۹. حرّ عاملی، محمدبن حسن (۱۱۰۴ق)، وسائل الشیعة الی تحصیل مسائل الشریعة، مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل البیت (علیهم السلام).
  ۱۰. حسینی، سیدعباس (۱۳۹۶)، «ظرفیت‌ها و دلالت‌های نظریه فرهنگی پیتر برگر در عرصه سیاست‌گذاری فرهنگی»، سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۷، ش ۲، ص ۴۵-۵۴.
  ۱۱. خسروی، زهره و خسرو باقری (۱۳۷۸)، «راهنمای درونی کردن ارزش‌های اخلاقی از طریق برنامه درسی»، مطالعات درسی، س ۲، ش ۸، ص ۸۱-۱۰۵.
  ۱۲. دانایی‌فرد، حسن؛ سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: نشر صفار.
  ۱۳. رحیمی، محمدرضا (۱۳۹۰)، «نهادینه‌سازی وجدان کاری با رویکرد اسلامی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، س ۲، ش ۱، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، ص ۵-۲۹.

۱۴. رضایی، مهران؛ سیدمهدی امامی جمعه و محمد بیدهندی (۱۳۹۶)، «ارائه نظریه وزن‌کشی ساحت انسانی در تحلیل الگوی تصمیم‌گیری بر مبنای آرای فلاسفه متعالیه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، س ۲۵، ش ۴، ص ۶۵-۹۳.
۱۵. ستاد کل نیروهای مسلح (۱۳۹۰)، شماره ۴۰۱/۸ ط، به تاریخ ۱۳۹۰/۲/۱.
۱۶. سجادی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، «رویکردها و روش‌های تربیت اخلاقی و ارزشی»، پژوهش‌های فلسفی-کلامی، ش ۳، ص ۱۴۴-۱۴۵.
۱۷. سعیدی، علی و همکاران (۱۳۹۲)، پاسدار مطلوب، پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق علیه السلام، چ ۱، قم: زمزم هدایت.
۱۸. سلطانی، محمدرضا (۱۳۸۹)، طراحی تبیین الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی رساله دکتری، دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۱۹. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۶)، پیاده‌سازی فرهنگ مطلوب نهادی سپاه، پروژه تحقیقاتی پژوهشگاه امام صادق علیه السلام.
۲۰. سمون، مرتضی (۱۳۹۶)، «شاکله نظریه محوری اسلام در خصوص شخصیت»، آینه معرفت، دانشگاه شهید بهشتی، س ۱۷، ش ۵۱.
۲۱. شریفی، عنایت‌الله و سیدحسین جعفری‌نسب (۱۳۹۴)، «روش‌های قرآن در نهادینه‌سازی اخلاق در جامعه»، پژوهش‌نامه معارف قرآنی، س ۶، ش ۲۳، ص ۵۹-۸۳.
۲۲. شیهان، مایکل (۱۳۸۸)، امنیت بین‌الملل، ترجمه سیدجلال دهقانی فیروزآبادی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
۲۳. صفاآرا، مریم؛ زهره طریقی‌احسن و اصغر اخوی (۱۳۹۷)، «نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در کودکان»، مشکوه، ش ۱۳۹، ص ۹۲-۱۱۲.
۲۴. غیاثی، غلامرضا (۱۳۹۲)، «عوامل و مراحل تکون رفتار اخلاقی در اسلام»، معرفت اخلاقی، س ۴، ش ۱، ص ۱۹-۳۶.
۲۵. فایضی، علی و محسن آشتیانی (۱۳۷۵)، مبانی تربیت و اخلاق اسلامی، قم: روحانی.
۲۶. فقیهی، ابوالحسن و دیگران (۱۳۹۴)، «طراحی و اجرای سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در شرکت‌های هلدینگ: مطالعه‌ای در گروه مپنا»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، س ۱۰، ش ۳۷، ص ۱-۲۱.
۲۷. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳)، جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تهران: انتشارات سمت.
۲۸. کاویانی، محمد (۱۳۷۶)، «آثار روانی-اجتماعی خداباوری»، فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ش ۱۳، ص ۳۴-۴۸.

۲۹. کریم‌زاده، صادق (۱۳۸۹)، «سازوکارهای روان‌شناختی فرایند درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی»، روان‌شناسی و دین، س ۳، ش ۲، ص ۵-۲۸.
۳۰. کسلر، دیرک (۱۳۹۴)، نظریه‌های روز جامعه‌شناسی از ایزنشتات تا پسامدرن‌ها، ترجمه کرامت‌الله راسخ، تهران: نشر آگه.
۳۱. کوئن، بروس (۱۳۷۵)، مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه و اقتباس: غلام‌عباس توسلی و رضا فاضل، چ ۶، تهران: انتشارات سمت.
۳۲. کیهان (۱۳۹۷)، «مفهوم نهادینه‌شدن و راهکارها (پرسش و پاسخ)»، کد خبر: ۱۴۳۵۰۰، تاریخ انتشار: ۰۹ مهر ۱۳۹۷.
۳۳. گرامی، غلامحسین و میثم شریف‌اصفهانی (۱۳۸۶)، «مهندسی فرهنگی؛ بایسته‌ها و راهبردها»، مجله معارف، ش ۵۲، بازیابی شده در تاریخ ۲۳ تیر ۱۳۹۸ برگرفته از: ۵۵۱۵۵/۵۶۴۷/۵۲۱۱.
۳۴. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحارالانوار، بیروت: مؤسسه دارالکتاب اسلامی.
۳۵. محمدنژاد، سیدمهرعلی (۱۳۹۷)، نهاد و نهادگرایی، تهران: دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام).
۳۶. مختاریان‌پور، مجید (۱۳۹۱)، «طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور»، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳۷. میرزاحمدی، محمدحسن و رحیمه رسولی (۱۳۸۹)، «تربیت ولایی؛ اصلی‌ترین مبنای تربیت دینی»، اسلام و پژوهش‌های تربیتی.
۳۸. ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۰)، مبانی و چگونگی ترسیم نقشه مهندسی فرهنگی کشور، چ ۱، تهران: آوای نور.
۳۹. نیک‌گهر، عبدالحسین (۱۳۶۹)، مبانی جامعه‌شناسی، تهران: نشر رایزن.
۴۰. وثوقی‌راد، وحید (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین الگوی قرآنی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، رساله دکتری مؤسسه امام خمینی (علیه‌السلام).
۴۱. ولوی، پروانه و صدیقه یزدانی (۱۳۹۲)، بررسی درونی‌سازی ارزش‌های اساسی در تربیت اسلامی، اولین همایش ملی اسلام و ارزش‌های متعالی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.  
<https://hawzah.net/fa/Magazine/View/>
42. Bloom, B.S. (1956), *Taxonomy of Educational Objectives*, Handbook The Cognitive Domain. David McKay, New York.
43. Braun, v and Clarke, v (2006), *using thematic analysis in psychology* , qualitative research in psychology journal, vol 2, 123-140.
44. Peter l. berger and luckmann, thomas (1967), *The social constraction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden city, ny.