

مقاله پژوهشی: تحلیل شکاف فرهنگ یک سازمان دفاعی بر اساس الگوی مورد انتظار فرمانده معظم کل قوا

نبی‌اله دهقان^۱، محمود غلامی^۲، ناصر عسگری^۳، سید فرامرز قرآنی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۳

چکیده

فرهنگ سازمانی به عنوان روح و هویت سازمان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های موفقیت، عملکرد و تعالی سازمان به شمار می‌رود و تناسب آن با اقتضانات مأموریت و انتظارات ذینفعان کلیدی سازمان آن را به سرمایه‌ای ارزشمند تبدیل می‌سازد. از این رو، پژوهش حاضر به ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ حاکم بر یک سازمان دفاعی در مقایسه با الگوی فرهنگی مورد انتظار فرماندهی معظم کل قوا پرداخته و راهکارهایی برای بهسازی فرهنگی ارائه کرده است. این پژوهش توصیفی، پیمایشی و کاربردی است. جامعه آماری آن را کارکنان شاغل در سازمان دفاعی مورد مطالعه تشکیل می‌دهند نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شده است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه گردآوری و به وسیله آزمون‌های تحلیل عاملی تاییدی و تفاوت میانگین تجزیه و تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه‌های تشکیل دهنده فرهنگ این سازمان تفاوت معناداری وجود داشته است. در ابعاد محیط‌گرایی و ساختارگرایی به ترتیب بیشترین و کمترین شکاف وجود داشته است. همچنین در مؤلفه‌های نگهداشت و توسعه منابع انسانی، دانایی محوری، هویت، روابط انسانی، و جهت‌گیری راهبردی بیشترین شکاف و در مؤلفه‌های مأموریت محوری و نظم و انضباط کمترین شکاف وجود داشته است. مدیریت و بهسازی فرهنگ این سازمان نیازمند طرح‌ها و اقدامات فرهنگی گسترده برای کاهش شکاف‌های شناسایی شده است. پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهاد شده با در نظر داشتن اولویت ابعاد و مولفه‌ها می‌تواند به ارتقای اثربخشی این تلاش‌ها یاری رساند.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، تحلیل شکاف، فرهنگ سازمان دفاعی، بیانات مقام معظم رهبری

۱: دانشیار، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران

۲: استادیار، دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری، تهران، ایران

۳: دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری، تهران، ایران، ایمیل: Nasgari@ssau.ac.ir

۴: استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری، تهران، ایران

مقدمه

فرهنگ سازمانی بازتاب شخصیت سازمانی است (رایبیز، ۱۴۰۰) و به نوعی سرچشمه همه قابلیت‌های سازمان به شمار می‌رود (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰) که طی سالیان متمادی شکل گرفته و لذا تغییر و تحول فرهنگ سازمانی یک شبه اتفاق نمی‌افتد و مستلزم پژوهش، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مناسب است (دهقان، ۱۳۹۲). در حال حاضر، اکثر پژوهشگران و شاهدان سازمانی به این مهم دست یافتند که فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی روی اثربخشی بلندمدت و عملکرد سازمان‌ها دارد. علاوه بر تأثیرات سازمانی، فرهنگ سازمانی روی افراد (اخلاق، تعهد، بهره‌وری، سلامت فیزیکی، سلامت احساسی کارکنان) نیز تأثیر دارد. با توجه به هزینه‌های سرسام‌آور مراقبت سلامتی، از بین رفتن وفاداری کارکنان به سازمان‌ها که هزینه‌های زیادی برای جابه‌جایی و حفظ نیروی انسانی، روی دست سازمان‌ها می‌گذارد و نیز برملا شدن رموز سازمانی به دلیل عملیات‌های تخریبی و دادخواهی‌ها و سایر اشکال کیفری توسط کارکنان ناراضی، توجه به فرهنگ سازمانی و تأثیر آن روی افراد حائز اهمیت است (کامرون و کویین، ۲۰۰۶؛ ۶). تأثیرات همه‌جانبه و فراگیر فرهنگ سازمانی موجب می‌شود تلاش برای بهسازی فرهنگ سازمانی و تناسب آن با اقتضائات مأموریت و انتظارات ذینفعان کلیدی به اولویت مهم بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دفاعی تبدیل شده است.

سازمان‌های دفاعی کشور یکی از راهبردی‌ترین نهادهای اثرگذار در عرصه ملی و منطقه‌ای به‌شمار می‌روند که تأثیر به‌سزایی در حفظ امنیت مورد نیاز برای استمرار زندگی آرام و کمال‌گرای میهن اسلامی و توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی آن دارند. یکی از مهم‌ترین الزامات حفظ و ارتقای توان رزمی این سازمان‌ها تلاش برای بهبود مستمر، به‌روزرسانی ارکان سازمان، تسریع و تسهیل پیشرفت‌های علمی، فناورانه و انسانی است. از این رو، این سازمان‌ها در پی تدابیر سلسله‌مراتب فرماندهی و ابلاغیه ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا.ا. طرح‌های تحول و بهبود سازمانی را سرلوحه برنامه‌های راهبردی خود قرار داده است (آقا محمدی و دهقان، ۱۳۹۱).

این مهم نیازمند فرهنگی متناسب و تسهیل‌گر برای پیشبرد پیوسته این رویکرد است. از این رو نیاز است وضعیت موجود فرهنگ سازمانی رایج در سازمان مورد مطالعه به‌روشنی شناخته شود تا بتوان برای توسعه و ترویج آن برنامه‌ریزی و اقدام کرد. با توجه به این که یکی از اصلی‌ترین خاستگاه‌های شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی، اولویت‌ها و انتظارات مقامات عالی آن است (رایبیز، ۱۴۰۰) انتظارات، تدابیر و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) از جمله ریشه‌های کلیدی فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها به شمار می‌رود. الگوی بومی مطلوب فرهنگ سازمان‌های دفاعی بر مبنای بیانات و رهنمودهای

فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) تدوین شده است (دهقان، ۱۳۹۲). شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی رایج در سازمان مورد مطالعه در مقایسه با این الگو می‌تواند تلاش برای مدیریت فرهنگ سازمانی آن را اثربخش‌تر سازد.

بر این اساس مسئله اصلی که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که وضعیت موجود فرهنگ حاکم بر سازمان مورد مطالعه در مقایسه با الگوی مطلوب و مورد انتظار فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) چگونه است. در کدام ابعاد و مؤلفه‌های این الگو شکاف وجود دارد و در نهایت راهکارهای مؤثر برای کاهش این شکاف‌ها کدام‌اند؟ چنین شناختی می‌تواند به ارتقای اثربخشی تلاش‌هایی که در زمینه مدیریت فرهنگ این سازمان دفاعی انجام می‌شود مساعدت داشته باشد.

مبانی پژوهش

پیشینه پژوهش

تحقیقات مختلفی در حوزه فرهنگ سازمانی در داخل و خارج نیروهای مسلح انجام شده است. برخی از مهم‌ترین آنها که ارتباط نزدیک‌تری با موضوع این پژوهش دارند در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱) مطالعات فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح

ردیف	عنوان تحقیق	روش	نتایج اصلی
گلشاهی و معینی‌فرد (۱۴۰۲)	مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران	آمیخته	مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در دو دسته کلی مفروضات اخلاقی - اعتقادی (نداشتن دیدگاه مادام‌العمر به قدرت، حقی‌طلبی، سخاوتمندی، صداقت در رفتار و گفتار، خدامحوری و اعتقاد به معاد، حریت و آزادگی، وجدان) و مفروضات ذهنی (توفیق‌طلبی، هدف‌گرایی، خودباوری، دوران‌دیشی، غلبه منطق بر احساسات) گردید.
شاه، محمدی، عامری و شاه‌محمدی (۱۴۰۰)	مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در جهت توسعه سرمایه‌های انسانی با روش داده بنیاد	نظریه‌پردازی داده بنیاد	ابعاد فرهنگ سازمانی استخراج شده شامل فرهنگ نظامی‌گری، فرهنگ هنجاری-اجتماعی، فرهنگ تحول‌گرایی و فرهنگ بسیجی-مقاومتی می‌باشد.
فرهی و	طراحی الگوی	آمیخته	الگوی ارائه شده در این تحقیق، پنج بعد و بیست مؤلفه یا ویژگی دارد

ردیف	عنوان تحقیق	روش	نتایج اصلی
همکاران (۱۳۸۹)	شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سپاه با رویکرد اسلامی		که هر مؤلفه به‌وسیله سه تا شش شاخص شده است.
سلطانی و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی	پیمایشی	مؤلفه‌های چهار نوع فرهنگ سازمانی مورد بررسی، بر اساس مقیاس لحاظ شده در سطح قانون قبولی قرار دارند، اما با این وجود برخی مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌گرا و فرهنگ تحول‌گرا، نیازمند تقویت و توجه بیشتری می‌باشند. هم‌چنین بین دیدگاه کارکنان در خصوص فرهنگ تحول‌گرا اختلاف معناداری به‌دست‌آمده است که در این ارتباط می‌بایست در زمینه ارتقای نگرش کارکنان، اقدامات مقتضی به عمل آید.
دهقان، ۱۳۹۲	ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای	اسنادی و تحلیل محتوای کیفی	الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از پنج بعد، ۲۸ مؤلفه و ۲۳۵ شاخص تشکیل شده است.
عسگری و همکاران (۱۳۹۷)	ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا	آمیخته متوالی (کیفی-کمی)	رهنگ تحول از شش مقوله اصلی تشکیل شده است: فرصت‌گرایی (فرصت‌یابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها)، تحول‌گرایی (انعطاف‌گرایی و پویایی مداری)، انسان‌گرایی (اهمیت سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی)، معنویت‌گرایی (ارزش‌های انقلابی و ارزش‌های دینی)، شایسته‌گرایی (شایستگی‌های شناختی و رفتاری) و وحدت‌گرایی (وحدت درون‌سازمانی و میان‌سازمانی)
عسگری و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی توسعه‌ی فرهنگ خطرپذیری سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)	نظریه‌پردازی داده بنیاد	رهنگ خطرپذیری از چهار بعد اصلی تشکیل شده است: گرایش به خطر، تصمیم‌گیری جسورانه، انسان‌گرایی و انعطاف و پویایی. عوامل تسهیل‌گر توسعه فرهنگ خطرپذیری نیز عبارت‌اند از: ارزش‌های مکتبی، شایستگی‌های خطر، نظام انگیزشی، الگوی روابط سازمانی و الزامات سازمانی.

ردیف	عنوان تحقیق	روش	نتایج اصلی
جاجرمی زاده و همکاران، ۱۴۰۰	شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران	تحلیل محتوا، فرا ترکیب	الگوی پیشنهادی بر اساس سطوح جهان بینی، ایدئولوژی و رفتار ارائه شده که در سطح جهان بینی شامل ۶ بعد، در سطح ایدئولوژی شامل ۱۷ مؤلفه و در سطح رفتار شامل ۸۷ شاخص رفتاری است.
ایدی، طولایی و صیادی، ۱۴۰۰	تحلیل عناصر رویدادی فرهنگ سازمانی عاشورایی بر مبنای سیره عاشورایی	تحلیل مضمون	این پژوهش به شناسایی ۲۸ مضمون توصیفی و ۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر (مؤلفه‌های اصلی) انجامید. مؤلفه‌های اصلی عبارت‌اند از عناصر بینشی فرهنگ سازمانی عاشورایی، عناصر گرایشی فرهنگ سازمانی عاشورایی، عناصر کنشی فرهنگ سازمانی عاشورایی.

مرور مطالعات پیشین انجام شده در ارتباط با موضوع این پژوهش نشان می‌دهد اهمیت و تأثیر گذاری بسیار زیاد فرهنگ سازمانی در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی باعث شده مطالعات متعددی در خصوص شناخت، الگوپردازی و مدیریت فرهنگ سازمانی انجام شود. همچنین این موضوع در یکی دو دهه اخیر جزو اولویت‌های مهم پژوهشی و سازمانی بوده است. در چند پژوهش انجام شده در خصوص این موضوع نیز بیانات و انتظارات مقام رهبری به‌عنوان مبنای الگوی مطلوب سازمان‌های نظامی در نظر گرفته شده است.

با وجود این، تحقیقی که به تحلیل شکاف فرهنگ سازمان‌های دفاعی بر اساس این الگو انجام شده باشد به ویژه در سازمان مورد مطالعه یافت نشد. پژوهش حاضر الگوی فرهنگ سازمان‌های دفاعی ارائه شده توسط دهقان (۱۳۹۲) را مبنای قرار داده و بر آن است با عملیاتی سازی (شاخص سازی) ارکان تشکیل دهنده این الگو وضعیت موجود فرهنگ حاکم بر این سازمان را ارزیابی کند و راهکارهای بهسازی و کاهش شکاف‌های احتمالی موجود در این زمینه را ارائه کند.

مفهوم‌شناسی

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش‌ها، باورهای بنیادین و مدل‌های رفتاری است. مرور ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که تعاریف گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. شاین، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می‌کند که بین اعضای سازمان مشترک هستند و به آن‌ها اجازه می‌دهند که درک مشترکی از معانی داشته باشند. او فرهنگ سازمانی را نتیجه سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان، تجربیات

آموخته‌شده اعضای گروه در حین تکامل سازمانشان و باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به‌وسیله اعضا و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (شاین، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند بر اثربخشی اقدامات سازمان تأثیر بگذارد که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان سازگاری داشته باشد (رایینز، ۱۴۰۰). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه که به‌وسیله دستوره‌های مدیران ارشد شکل می‌گیرد، به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی نیز در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (سایپا و سینگ، ۲۰۱۰: ۴۶۶). در زمینه شناخت فرهنگ، به‌ویژه فرهنگ سازمانی مجادلات زیادی وجود داشته است. اندیشمندان نظریه‌ها و ابزارهایی گوناگونی در این زمینه ارائه کرده‌اند (شاین، ۲۰۰۴؛ رایینز، ۱۴۰۰؛ کامرون و کوپین، ۲۰۰۶). در میان این نظریه‌ها و مدل‌ها رایینز چنین شاخص‌هایی را برای فرهنگ سازمانی معرفی می‌کند: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، توجه به افراد، تیم‌گرایی، تحول و جسارت (رایینز، ۱۴۰۰). فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند هویت‌یابی سازمانی را ارتقا دهد (خیراندیش و همکاران، ۱۴۰۰).

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی

در مورد این که آیا فرهنگ پدیده‌ای ثابت و تغییرناپذیر است یا قابل کنترل و سازگار شونده با استراتژی سازمان، دو دیدگاه مخالف و موافق وجود دارد. برخلاف نظر مخالفان که تغییر فرهنگ را بسیار دشوار و شاید ناممکن می‌دانند، به باور موافقان فرهنگ سازمانی نیز همانند دیگر عوامل سازمان همچون ساختار قابل تغییر و بهینه‌سازی است. از این دیدگاه فرهنگ سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت شرایط خاص مناسب بوده باشد، اما با تغییر زمان و شرایط فرهنگ سازمانی نیز باید تغییر کند تا متناسب با شرایط موجود شود. بهترین نقطه شروع برای تغییر فرهنگی، تجزیه و تحلیل فرهنگی است که شامل چهار مرحله است: ۱. بررسی فرهنگ موجود برای ارزیابی و شناخت نقاط ضعف و قوت آن، ۲. مقایسه بین فرهنگ فعلی و مطلوب، ۳. ارزیابی شکاف موجود بین آن دو برای تعیین اینکه چه عناصر فرهنگی‌ای نیاز به تغییر دارند (تعیین ابعاد و ارزش‌های فرهنگی نامناسب که نیازمند تغییر است)، ۴. انجام اقدامات لازم برای اصلاح این اختلاف‌ها (رایینز، ۱۳۹۸).

بر این اساس، در این پژوهش نیز به منظور مدیریت فرهنگ سازمان دفاعی مورد نظر انتظارات و رهنمودهای ارزشی، هنجاری و رفتاری مورد تأکید مقام معظم رهبری به‌عنوان الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است و به تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود با مطلوب پرداخته شده تا با

شناسایی شکاف‌های موجود در این زمینه راهکارهای اصلاحی مناسب برای کاهش این شکاف و بهسازی فرهنگ حاکم بر این سازمان ارائه شود.

چارچوب نظری پژوهش

انجام هر نوع پژوهشی در مورد پدیده‌های پیچیده سازمانی چون فرهنگ سازمانی مستلزم داشتن چارچوب مفهومی قوی و مستحکم است. پژوهش‌هایی که به دنبال سنجش و ارزیابی فرهنگ هستند می‌توانند با استفاده از گونه‌شناسی‌های ارائه شده مدلی بومی برای سنجش فرهنگ در قلمروی مورد بررسی با توجه به ارزش‌ها، اصول و معیارهای بومی ارائه کنند (فرهی بوزنجانی و سنجقی، ۱۳۸۸). بر این اساس، مدل بومی فرهنگ سازمانی سازمان‌های دفاعی مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا (دهقان، ۱۳۹۲) چارچوب نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهد (شکل ۱).



شکل ۱) الگوی فرهنگ مطلوب سازمان‌های دفاعی مورد انتظار فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

ابعاد پنج‌گانه تشکیل‌دهنده این الگو عبارت‌اند از: ۱) حاکمیت ارزش‌های اسلامی-انقلابی، ۲) مأموریت‌گرایی، ۳) ساختارگرایی، ۴) انسان‌مداری و ۵) محیط‌گرایی. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از این ابعاد در شکل ۱ ارائه شده است (دهقان، ۱۳۹۲). معنویت‌محوری و هویت اسلامی، بصیرت و هوشیاری، ولایت‌مداری، مردمی بودن، تکلیف‌مداری، دشمن‌شناسی و استکبارستیزی، ایثار و شهادت‌طلبی و اقدام و عمل جهادی مؤلفه‌های ارزش‌های اسلامی-انقلابی را تشکیل می‌دهند؛ ۴ مؤلفه مأموریت‌محوری، توجه به جهت‌گیری‌های راهبردی، تمرکز بر اهداف راهبردی و راهبردمحوری (برنامه محوری) برای بعد معناگرایی را تشکیل می‌دهند؛ ۵ مؤلفه نظم و انضباط، هویت سازمانی (هویت‌یابی سازمانی)، یکپارچگی و انسجام، روابط سازمانی، تأکید بر نظارت و کنترل مؤلفه‌های بعد ساختاری را در بر می‌گیرند؛ ۷ مؤلفه انگیزه و روحیه، حفظ و نگهداری منابع انسانی، توانمندسازی و پرورش نیروی انسانی، رهبری و روابط انسانی و پویایی اجتماعی، سرمایه اجتماعی و کرامت انسانی زیرمجموعه‌های بعد انسان‌مداری هستند؛ ۶ مؤلفه رشد و تعالی، دانایی محوری، نوآوری و ابتکار، خوداتکایی، پویایی سازمانی و مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نیز برای بعد محیط‌گرایی در نظر گرفته شده‌اند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی به ارزیابی وضعیت موجود این ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمان مورد مطالعه می‌پردازد و بررسی می‌کند که در بین وضع موجود و مطلوب کدام یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها شکاف معناداری وجود دارد و راهکارهای مناسب برای کاهش این شکاف کدام‌اند.

روش‌شناسی

این پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن شامل کارکنان شاغل در یگان‌های منتخب سازمان دفاعی مورد مطالعه است که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند. در هر طبقه انتخاب نمونه با روش در دسترس انجام شده است. بدین ترتیب از این یگان‌های منتخب از ۱۹۳ نفر با کمک پرسشنامه نظرسنجی شده است که داده‌های آنها کامل و قابل تحلیل بوده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این نمونه آماری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲) آمار توصیفی پاسخگویان

توصیف بر حسب	طبقات	فراوانی	درصد فراوانی
درجه/رتبه	کارمند	۱۳	۶/۷
	درجه‌دار	۲۴	۱۲/۴
	افسر جزء	۳۵	۱۸/۱
	افسر ارشد	۱۰۸	۵۶
	امرا	۱۳	۶/۷
رده شغلی	صف	۱۰۶	۵۲/۹
	ستاد	۷۰	۳۶/۳
	عقیدتی سیاسی و حفاظت اطلاعات	۱۷	۸/۸
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۱۷	۸/۸
	۱۰-۲۰ سال	۱۳۳	۶۸/۹۱
	بیش از ۲۰ سال	۴۳	۲۲/۲۷
تحصیلات	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۲۶	۱۳/۵
	کارشناسی	۷۲	۳۷/۳
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۵	۴۹/۲

ابزارهای گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است که حاصل عملیاتی سازی ارکان الگوی مطلوب فرهنگ سازمان‌های دفاعی از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (دهقان، ۱۳۹۲) است. این الگو دارای پنج بعد، ۲۸ مؤلفه است که برای سنجش آنها از ۵۲ شاخص استفاده شده است. برای اطمینان از روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه از نظرت استادان، خبرگان و کارشناسان مرتبط استفاده شد و برای تعیین روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. نتایج حاصل از ارزیابی روایی سازه پرسشنامه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳) تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های ارزیابی فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه

ابعاد	ردیف	شاخص‌ها	بار عاملی
ارزش‌های اسلامی - انقلابی	۱	تکیه بر اصول و ارزش‌های اسلامی و انقلابی	۰/۶۵۵
	۲	انجام واجبات و پرهیز محرمات الهی	۰/۸۲۶
	۳	اطاعت بی‌چون‌وچرا از اوامر و نواهی ولایت فقیه	۰/۸۰۸
	۴	امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۰/۶۹۶
	۵	روحیه ایثار و شهادت‌طلبی	۰/۶۵۵
	۶	هوشیاری و آگاهی از تلاش و اقدامات دشمنان برای تضعیف ایمان و تفرقه‌افکنی بین کارکنان	۰/۵۱۱
	۷	موقعیت‌شناسی و درک شرایط حساس و حیاتی کشور	۰/۴۹۱
	۸	روحیه استکبارستیزی و مقابله با دشمنان	۰/۵۷۳
	۹	اعتماد و رضایت عمومی	۰/۴۴۶
	۱۰	مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور	۰/۵۲۶
بعد مأموریت‌گرایی	۱۱	مشارکت فعال در مدیریت بحران‌های طبیعی (سیل، زلزله، و ...)	۰/۴۶۶
	۱۲	کار خستگی‌ناپذیر و شبانه‌روزی	۰/۵۶۸
	۱۳	احساس توانایی و نشاط در انجام کار	۰/۶۳۳
	۱۴	انجام کار درست و حساب‌شده	۰/۵۹۹
	۱۵	تأکید بر آمادگی رزمی و عملیاتی یگان	۰/۵۴۴
	۱۶	تأکید بر آمادگی جسمی و روحی کارکنان	۰/۵۴۴
	۱۷	تقدم مأموریت نظامی نسبت به سایر فعالیت‌ها و مأموریت‌ها	۰/۶۲۳
	۱۸	تحقق چشم‌انداز و آرمان مطلوب	۰/۷۱۶
	۱۹	داشتن اهداف و برنامه‌های بلندمدت (برنامه محوری در همه امور)	۰/۶۵۳
	۲۰	تأکید بر اولویت‌بندی امور و فعالیت‌ها در جهت بهره‌وری و افزایش توان رزمی	۰/۷۲۴
بعد ساختارگرایی	۲۱	آراستگی ظاهری طبق آیین‌نامه انضباطی	۰/۶۲۸
	۲۲	اطاعت‌پذیری و رعایت سلسله‌مراتب	۰/۶۲۷
	۲۳	اعتقاد و التزام به حاکمیت ضوابط بر روابط غیر سازنده (پارتی‌بازی، همشهری بازی، قومیت‌گرایی، باندبازی و ...)	۰/۳۵۵
	۲۴	احساس افتخار به کسوت نظامی و خدمت زیر پرچم	۰/۵۹
	۲۵	وحدت رویه‌ها، آیین‌نامه‌ها و فرآیندهای سازمانی	۰/۶۷۹
	۲۶	همکاری و ارتباط صمیمانه با سایر سازمان‌های نظامی و غیرنظامی	۰/۵۱۹

ابعاد	ردیف	شاخص‌ها	بار عاملی
	۲۷	ارزیابی مستمر و منظم فعالیت‌ها و امور جاری سازمان	۰/۶۹۲
	۲۸	انجام امور توسط کارکنان بدون نظارت مستقیم فرمانده یا رئیس (خودکنترلی)	۰/۵۰۵
	۲۹	نظارت بر کار همکاران، مدیران و فرماندهان و توسعه نظارت همگانی	۰/۶۷۲
بعد انسان‌مداری	۳۰	رضایت، تعلق و تعهد سازمانی	۰/۶۶۰
	۳۱	شناسایی، پرورش و انتصاب افراد شایسته	۰/۶۲۲
	۳۲	توجه به معیشت و منزلت اجتماعی کارکنان	۰/۵۵۶
	۳۳	مشارکت کارکنان در سازمان	۰/۵۴۱
	۳۴	شجاعت و پیش‌قدمی در انجام وظایف	۰/۶۴۳
	۳۵	مدیریت مبدرانه، پرتحرک و دارای ابتکار (داشتن تدبیر)	۰/۷۲۹
	۳۶	خوش‌رفتاری و اخلاق نیک	۰/۵۹۶
	۳۷	توجه به روابط برادرانه سالم و صمیمی بین کارکنان و رده‌های مختلف	۰/۵۸۰
	۳۸	پیوند بین نسل جوان و پیشکسوت‌های سازمان	۰/۴۹۸
	۳۹	تیم‌سازی و توجه به ارزش‌های کار گروهی و دسته‌جمعی	۰/۵۹۳
	۴۰	صداقت و راست‌گویی	۰/۷۱۸
	۴۱	شرافت سربازی و جوانمردی	۰/۷۰۰
	۴۲	پرهیز از ریا، تملق و چاپلوسی	۰/۵۶۶
	۴۳	امانت‌داری و رازداری	۰/۶۰۳
	بعد محیط‌گرایی	۴۴	تلاش برای ایجاد توسعه و بهبود وضعیت سازمان
۴۵		تأکید بر انعطاف‌پذیری، چابکی و به‌روز شدن سازمان	۰/۶۵۶
۴۶		استفاده حداکثری از فرصت‌های محیطی و ظرفیت‌های درونی سازمان	۰/۷۱۴
۴۷		اهمیت قائل شدن برای تفکر و تخصص در سازمان	۰/۷۱۵
۴۸		توان‌نوسازی و بهسازی روش‌ها و شیوه‌های انجام امور سازمان	۰/۶۹۷
۴۹		مستندسازی تجارب و دانش کاری و استفاده از آنان	۰/۷۴۰
۵۰		وطن‌پرستی و تعصب و غیرت نسبت به ایران	۰/۴۲۹
۵۱		روحیه استقلال و خودکفایی	۰/۵۸۶
۵۲		استفاده حکیمانه از دانش‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های درون‌سازمانی	۰/۷۶۹

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین پرسشنامه از روایی بسیار خوبی برخوردار بوده است؛ یعنی شاخص‌های مورد استفاده می‌توانند مفاهیم مورد نظر را به‌درستی اندازه‌گیری کنند.

برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است. از آنجاکه مقدار آلفاهای محاسبه شده برای هر پنج بعد تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه از ۰/۷ بیشتر است می‌توان گفت قابلیت اعتماد پرسشنامه مطلوب و قابل تأیید است.

جدول ۴) ارزیابی پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه

ردیف	ابعاد فرهنگی	مقدار آلفای کرونباخ
۱	بعد حاکمیت ارزش‌های اسلامی- انقلابی	۰.۹۳۰
۲	بعد معنایی	۰.۸۳۳
۳	بعد ساختاری	۰.۹۰۷
۴	بعد انسانی (رفتاری)	۰.۹۵۱
۵	بعد محیطی	۰.۹۳۱

یافته‌ها

برای ارزیابی مقایسه‌ای وضعیت موجود با مطلوب ابعاد تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه از آزمون تی دو نمونه‌ای با نمونه‌های وابسته استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون برای پنج بعد اصلی تشکیل‌دهنده الگو در جدول ۴ و نتایج مربوط به مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده این ابعاد در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵) مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد پنج گانه فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه

ابعاد فرهنگی	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	تفاوت میانگین	حدود اطمینان		مقدار تی محاسبه شده	سطح معناداری	وجود شکاف
					حد بالا	حد پایین			
حاکمیت ارزش های اسلامی انقلابی	موجود	۳,۳۲	۰,۷۴۸	۱,۱۹۲۶	-۱,۰۸۴	-۱,۳۰۰	-۲۱,۷۲۵	/۰۰۰	تایید
	مطلوب	۴,۵۲	۰,۴۷۸						
مأموریت گرای	موجود	۳,۴۱	۰,۷۸۱	۱,۱۵۱۹۹	-۱,۰۴۰	-۱,۲۶۳	-۲۰,۴۵۹	/۰۰۰	تایید
	مطلوب	۴,۵۶	۰,۵۰۰						
ساختارگرایی	موجود	۳,۴۴	۰,۷۷۷	۰,۹۸۲	۸۷۴	-۱,۰۸۹	-۱۸,۰۵۷	/۰۰۰	تایید
	مطلوب	۴,۴۲	۰,۴۷۱						
انسان مداری	موجود	۳,۲۷	۰,۸۰۰	۱,۳۳۹	-۱,۲۲۳	-۱,۴۵۵	-۲۲,۸۲۰	/۰۰۰	تایید
	مطلوب	۴,۶۱	۰,۴۱۳						
محیط گرای	موجود	۳,۲۸	۰,۸۵۰	۱,۳۵۴	-۱,۲۳۱	-۱,۴۷۷	-۲۱,۶۸۴	/۰۰۰	تایید
	مطلوب	۴,۶۴	۰,۴۳۳						

*P<0/05 , **P<0/01 و N=۱۹۳

مطابق خروجی جدول ۵ تفاوت میانگین به دست آمده برای هر پنج بعد مورد بررسی نشان می دهد بین وضعیت موجود و مطلوب این ابعاد تفاوت وجود دارد و چون سطح معناداری به دست آمده برای همه آن ها از سطح خطای ۰,۰۵ کمتر است، این تفاوت معنادار است و چون حد بالا و حد پایین مربوط به هر پنج بعد هر دو منفی هستند می توان گفت میانگین وضع موجود به دست آمده برای همه آن ها از میانگین مورد نظر (وضعیت مطلوب) کمتر است؛ بنابراین شکاف معناداری بین وضع موجود و مطلوب هر پنج بعد فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه وجود دارد.

جدول ۶) آزمون مقایسه‌ای وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه

بند	مؤلفه	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	تفاوت میانگین	اطمینان حدود		مقدار تی	سطح معناداری	وجود شکاف
						حد بالا	حد پایین			
حکومت آریز های اسلامی انقلابی	معنویت محوری و هویت اسلامی	موجود	۳,۴۸۳	۸۴۴	۱,۰۳۹	.۹۱۷	-۱,۱۶۲	-۱۶,۷۴۷	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۲۳	۵۳۷						
حکومت آریز های اسلامی انقلابی	بصیرت و استکبارستیزی	موجود	۳,۴۸۷	۸۳۱	۱,۱۰۳	.۹۷۹	-۱,۲۲۷	-۱۷,۵۶۰	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۹۰	۵۴۲						
حکومت آریز های اسلامی انقلابی	مردمی بودن	موجود	۳,۰۸۱	۱۹۳	۱,۳۰۹	-۱,۱۸۹	-۱,۴۲۹	-۲۱,۵۳۱	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۳۹۰	۵۷۶						
حکومت آریز های اسلامی انقلابی	اقدام و عمل جهادی	موجود	۳,۲۶۰	.۹۲۱	۱,۳۱۷	-۱,۱۸۰	-۱,۴۵۴	-۱۸,۹۶۳	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۷۸	۵۳۸						
بند مأموریت گراپی	مأموریت محوری	موجود	۳,۴۴۲	۸۱۰	۱,۱۰۷	.۹۹۰	-۱,۲۴۴	-۱۸,۶۵۹	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۴۹	۵۵۹						
بند مأموریت گراپی	توجه به جهت گیری راهبردی	موجود	۳,۳۸۵	۸۷۸	۱,۱۹۶	-۱,۰۷۴	-۱,۳۱۹	-۱۹,۳۳۰	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۸۲	۵۱۷						
بند ساختاری	نظم و انضباط	موجود	۳,۵۹۴	۸۳۷	.۷۱۳	.۵۷۶	۸۵۰	-۱۰,۲۸۱	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۳۰۷	۶۹۰						
بند ساختاری	هویت و روابط سازمانی	موجود	۳,۱۹۸	۸۹۸	۱,۳۹۲	-۱,۲۶۴	-۱,۵۱۹	-۱,۲۶۴	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۵۹۰	۴۵۸						
بند ساختاری	تأکید بر نظارت و کنترل	موجود	۳,۵۳۳	۸۴۷	۸۴۱	.۷۱۷	.۹۶۴	-۱۳,۴۴۰	/۰۰۰	تأیید
		مطلوب	۴,۳۷۴	۵۴۱						

تأیید	/۰۰۰	-۲۴,۰۵۸	-۱,۶۸۹	-۱,۴۳۳	۱,۵۶۱	۸۷۰	۳,۰۵۷	موجود	نگهداری و توسعه انسانی	بعد انسانی (رتبائی)	
						.۴۷۴	۴۰,۶۱۸	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	-۱۹,۲۲۰	-۱,۳۸۰	-۱,۱۲۳	۱,۲۵۲	.۹۱۱	۳,۳۹۹	موجود	رهبری		
						.۴۴۷	۴,۶۵۱	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	-۱۸,۶۰۴	-۱,۲۸۱	-۱,۰۳۶	۱,۱۵۸	۸۳۶	۳,۳۶۱	موجود	روابط انسانی و پویای اجتماعی		
						.۴۸۶	۴,۵۱۹	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	-۱۹,۵۱۱	-۱,۵۲۶	-۱,۲۴۵	۱,۳۸۶	.۹۰۸	۳,۲۶۹	موجود	کرامت انسانی		
						.۵۱۳	۴,۶۵۵	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	-۱۹,۸۴۲	-۱,۴۹۲	-۱,۲۲۲	۱,۳۵۷	.۹۱۲	۳,۲۳۴	موجود	رشد و تعالی		
						.۵۰۹	۴,۵۹۲	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	-۲۱,۹۷۸	-۱,۶۷۸	-۱,۴۰۲	۱,۵۴۰	.۹۵۲	۳,۰۹۵	موجود	دانایی محوری	بعد محیطی	
						.۴۹۰	۴,۶۳۵	مطلوب			
تأیید	/۰۰۰	۱۷,۶۶۷	-۱,۲۹۵	-۱,۰۳۵	۱,۱۶۵	.۹۱۱	۳,۵۳۰	موجود	خوداتکایی		
						.۴۳۲	۴,۶۹۶	مطلوب			
*P<0/05, **P<0/01 و N=۱۹۳											

بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول ۶ بین وضعیت موجود و مطلوب همه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود دارد. میزان این تفاوت در اختلاف میانگین‌ها نشان داده شده است و چون سطح معناداری به دست آمده برای همه آن‌ها از سطح خطای ۰,۰۵ کمتر است این تفاوت معنادار است؛ و با توجه به حد بالا و پایین مربوط به آن‌ها و منفی بودن اختلاف میانگین می‌توان گفت میانگین وضعیت موجود این مؤلفه‌ها از وضعیت مطلوب کمتر است؛ بنابراین شکاف معناداری بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه وجود دارد. در این میان، در مؤلفه‌هایی مانند نگهداشت و توسعه منابع انسانی، دانایی محوری، هویت و روابط انسانی و جهت‌گیری راهبردی بیشترین شکاف و در مؤلفه‌هایی نظیر مأموریت محوری و نظم و انضباط کمترین شکاف وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف - نتیجه‌گیری: فرهنگ سازمانی به‌عنوان شاکله و شخصیت سازمان از نقشی کلیدی در پیشبرد و پیاده‌سازی مأموریت و راهبردهای هر سازمان به‌شمار می‌رود. برخورداری از فرهنگی که

متناسب با ماهیت مأموریت، راهبردها و انتظارات ذینفعان کلیدی سازمان باشد نوعی سرمایه ارزشمند و ارزش آفرین برای آن سازمان به شمار می‌رود (منوریان و عسگری، ۱۴۰۰: ۴۸). از این رو شناخت، توسعه و ترویج فرهنگ متناسب با این راهبرد از جمله پیش‌نیازهای اساسی موفقیت در این زمینه به شمار می‌رود.

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه در مقایسه با الگوی مطلوب فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) انجام شده است. بر این اساس، بیانات، انتظارات و تدابیر ایشان به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین خاستگاه‌های فرهنگ مطلوب سازمان‌های دفاعی که با رویکرد استقرایی الگو پردازی شده است (دهقان، ۱۳۹۲) مبنای این ارزیابی قرار گرفته و وضعیت موجود ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده این الگو در مقایسه با وضعیت مطلوب آن بررسی شده است. این الگو از پنج بعد اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: عبارت‌اند از: (۱) حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی، (۲) مأموریت‌گرایی، (۳) ساختارگرایی، (۴) انسان‌مداری و (۵) محیط‌گرایی.

به‌طور کلی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین وضعیت موجود همه ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه با وضعیت مطلوب (ایده‌آل) آن تفاوت معناداری وجود دارد؛ و برای کاهش این فاصله ضروری است طرح‌های بهبود سازمانی در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی در اولویت این سازمان اثرگذار قرار گیرد.

البته باید توجه داشت میانگین وضعیت موجود همه این ابعاد و مؤلفه‌ها بیشتر از متوسط و در حد مناسب بوده است که این وضعیت نمایانگر فرهنگ غنی و ارزشمند حاکم بر این سازمان دفاعی و تلاش و مجاهدت مسئولین و کارکنان خدمت آن برای تحقق مأموریت و ارتقای بهره‌وری در آن است؛ اما چون این وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مقایسه شده که غایتی ایده‌آل به شمار می‌رود که همواره باید برای دستیابی به آن تلاش مضاعف انجام شود بین وضعیت موجود و مطلوب فاصله دیده می‌شود. این نتایج می‌تواند راهنمای تلاش‌هایی باشد که برای اعتلای روزافزون این سازمان در مسیر دستیابی به فرهنگ مطلوب و مورد انتظار از آن باشد.

در ادامه به تحلیل وضعیت موجود هر یک از این ابعاد در مقایسه با حالت مطلوب آن و ارائه راهکارهایی به منظور کاهش شکاف موجود در این زمینه پرداخته می‌شود:

الف) حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی: مهم‌ترین بعد شاکله هویتی و ماهیتی سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. را حاکمیت ارزش‌های اسلامی و انقلابی بر آن تشکیل می‌دهد. در واقع این

خصوصیتی کلیدی است که وجه تمایز بارز این نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از بسیاری از دیگر کشورهای جهان را تشکیل می‌دهد. دین‌مداری، ولایتمداری، انقلابی‌گری، روحیه ایثار و شهادت‌طلبی، جهادگری و استکبارستیزی جزو مهم‌ترین ویژگی‌های این بعد از فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه به شمار می‌روند.

ب- پیشنهاد: راهکارهای پیشنهادی برای توسعه این بعد فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. تحکیم عمل به ارزش‌ها و تعمیق باورهای اعتقادی کارکنان به‌عنوان تجلی اصلی فرهنگ سازمانی

۲. ایجاد برنامه‌های فرهنگی با نشاط برای کارکنان و خانواده‌ها به‌ویژه در مناسبت‌های ملی و مذهبی

۳. تبیین اصول و ارزش‌های فرهنگی مورد نظر در قالب جلسات سخنرانی و آگاه‌سازی

۴. توسعه و گسترش برنامه‌های بصیرت‌افزایی خانواده‌ها و کارکنان

۵. ترویج الگوهای مدیریت و فرماندهی دوران دفاع مقدس در میان کارکنان

۶. توجه فرماندهان و مسئولین سازمان به این که در زمینه رعایت ارزش‌های فرهنگی مورد نظر الگوی عملی باشند

۷. پرورش توان و انگیزه مسئولین و کارکنان برای عملکرد جهادی

ب) مأموریت‌گرایی: ضرورت همسویی همه طرح‌ها و برنامه‌ها و اقدامات و تلاش‌هایی با مأموریت و راهبردهای کلان دومین بعد این الگوی فرهنگ سازمانی تشکیل می‌دهد. چشم‌اندازمداری، هدف‌گذاری مؤثر، ارتقای مؤثر توان و آمادگی رزمی و بهبود مستمر جزو مهم‌ترین شاخص‌های این بعد فرهنگی به شمار می‌روند. راهکارهایی که برای تقویت این بعد فرهنگی ارائه شده است عبارت‌اند از:

۱. ترسیم چشم‌انداز از آینده مطلوب سازمان در راستای آرمان‌های اقلاب اسلامی

۲. تبیین چشم‌انداز ترسیم شده برای کارکنان به منظور جلب همیاری آنها برای تحقق این چشم‌انداز

۳. بهره‌گیری از الگوی مدیریت بر مبنای هدف و ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا از فرماندهان و مدیران

۴. همراستاسازی اهداف و برنامه‌های سازمان با راهبردها و سیاست‌های کلان دفاعی

۵. اجرای طرح آسیب‌شناسی فرهنگی، نگرشی و رفتاری در میان کارکنان و سطوح مختلف مدیریتی و فرماندهی

ج) ساختارگرایی: سرمایه ساختاری سازمان‌های دفاعی جزو مهم‌ترین دارایی‌های ناملموس این سازمان‌ها به شمار می‌رود. در اصل، اساس نظامی‌گری بر وجود و تقویت چارچوب‌ها، قواعد، استانداردها و ضوابطی استوار است که پایداری و اثربخشی چنین سازمانی را تضمین می‌کند. ویژگی‌هایی همچون نظم و انضباط، آراستگی، اطاعت‌پذیری، سلسله‌مراتب، انضباط معنوی و ضابطه‌مداری جزو مهم‌ترین ویژگی‌های این بعد فرهنگی به شمار می‌روند که بارها توسط فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند. برخی راهکارهای مؤثر برای تقویت این بعد فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. تأکید بر آراستگی ظاهری کارکنان و اماکن نظامی به عنوان یکی از بیرونی‌ترین و عینی‌ترین جنبه‌ها و لایه‌های فرهنگ سازمانی.

۲. ترویج نظم و انضباط در انجام امور شخصی و سازمانی در میان اعضای سازمان

۳. به‌روز رسانی دستورالعمل‌ها، شرح شغل‌ها، فرایندها و نظام‌نامه‌های سازمانی

۴. تأکید بر رعایت سلسله‌مراتب سازمانی به عنوان عاملی ثبات‌بخش و هماهنگ‌کننده در سازمان‌های دفاعی

ه) افزایش وحدت رویه‌ها، آیین‌نامه‌ها و فرآیندهای سازمانی در تمامی رده‌ها و سطوح سازمانی

۶. ارزیابی مستمر و منظم فعالیت‌ها و امور جاری سازمان توسط فرماندهان، مدیران و سرپرستان

د) انسان‌مداری: در سازمان‌های دفاعی نیز همانند هر سازمان دیگری عامل انسانی مهم‌ترین سرمایه و عامل برتری‌ساز به شمار می‌رود. برخورداری از سرمایه‌های انسانی توانمند، باانگیزه و متناسب با ماهیت مأموریت و راهبردهای سازمان پیشران قدرتمند و بی‌همتایی برای پیشبرد اهداف و مأموریت‌های این سازمان‌ها به شمار می‌رود. ترویج فرهنگ انسان‌مداری می‌تواند این سرمایه ارزشمند و ارزش‌آفرین را تقویت کند. شایسته‌سالاری، حمایت‌گرایی، تعهد، وفاداری، سلحشوری، خلاقیت، مشارکت‌جویی و شجاعت جزو ویژگی‌های این بعد فرهنگی به شمار می‌روند و راهکارهای تقویت آن نیز عبارت‌اند از:

۱. ارتقاء جایگاه معیشتی و منزلت اجتماعی کارکنان و بازنشستگان از طریق بازنگری و

بازطراحی یک نظام کارآمد جبران خدمات کارکنان و بازنشستگان

۲. انتصاب و ارتقای فرماندهان و مسئولان بر مبنای شایسته‌سالاری، عملکرد و تخصص آنها با استفاده از سازوکارهایی همچون کانون‌های ارزیابی مدیران
 ۳. اهتمام ویژه به تربیت سرمایه‌های انسانی متعهد و متخصص و بالا بردن سطح و کیفیت یادگیری کارکنان از طریق سازوکارهای انگیزشی
 ۴. استفاده و به‌کارگیری مدیران جوان و باانگیزه، خلاق و متخصص در سطوح راهبردی و تفویض اختیار و اعتماد به آنان
 ۵. تقویت روحیه امانت و تکلیف در مسئولیت و مدیریت جهادی در میان مدیران و فرماندهان
 ۶. توجه به روابط برادرانه سالم و صمیمی بین کارکنان و رده‌های مختلف و تقویت حس احترام و شخصیت افراد در کلیه سطوح سازمانی
 ۷. تقویت فرهنگ شرافت سربازی و جوانمردی در تمامی رده‌های سازمانی
- ه) محیط‌گرایی: نیاز به روزآمدسازی و هم‌ترازی با تحولات و پیشرفت‌های محیطی با رویکرد آینده‌نگرانه و بهره‌برداری مؤثر از منابع و فرصت‌های موجود پیش‌شرطی اساسی برای حفظ بهره‌وری پایدار در هر سازمانی به شمار می‌رود. ویژگی‌هایی همچون چابکی، انعطاف‌پذیری، فرصت‌گرایی، بهبود مستمر، خودکفایی و دانش‌بنیانی ماهیت بعد محیط‌گرایی فرهنگ سازمان دفاعی مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند. راهکارهای پیشنهادی برای تقویت این بعد فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. پرورش عزم همگانی بر پیشرفت و تعالی مستمر سازمانی در راستای وضع مطلوب
۲. ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و پویایی در میان اعضای سازمان
۳. تکریم مادی و معنوی پژوهشگران، اساتید و فعالان حوزه علم و پژوهش از طریق نظام جبران خدمات و ارتقای درجه سازمانی به‌ویژه درجات امیری
۴. پرورش روحیه ریسک‌پذیری و مهارت مدیریت ریسک از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی مناسب
۵. برگزاری دوره‌های دوره‌های پرورش تفکر سیستمی و راهبردی برای مدیران و فرماندهان میانی و ارشد
۶. تقویت روحیه پرسشگری و تفکر خلاق در مراکز آموزشی و پژوهشی

منابع

الف- فارسی

- ایدی، محمد؛ طولایی، زینب و صیادی، سمانه. (۱۴۰۰). تحلیل عناصر رویدادی فرهنگ سازمانی عاشورایی بر مبنای سیره عاشورایی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*. (۱)۱۹، ۱۷۵-۲۰۰.
- جاجرمی زاده، محسن؛ رعنائی کردشولی، حبیب اله؛ باقری، مسلم؛ الهیاری، احمد و مباشری، علی اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*. (۱)۱۹، ۹۷-۱۲۲.
- چیت‌ساز، حسنعلی. (۱۳۸۲). آسیب‌شناسی سازمانی. هفتمین همایش حمل‌ونقل دریایی. *دانشگاه صنعتی شریف*.
- خیراندیش، مهدی، حسن پور، اکبر، و کیلی، یوسف، & نقدی، محمد رضا. (۱۴۰۰). الگوی مدیریت هویت‌یابی کارکنان در سازمان‌های عمومی؛ کاربرد رویکرد آمیخته. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*. (۳) ۱۱، ۹۷-۱۲۳.
- دهقان، نبی اله (۱۳۹۲). تدوین الگوی فرهنگ سازمانی آجا مبتنی بر بیانات و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). طرح پژوهشی. *مرکز مطالعات راهبردی آجا*.
- رابینز، اس. پی. (۱۴۰۰). *مبانی رفتار سازمانی* (چاپ پنجاه و یکم؛ علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زمانی، فریبا (۱۳ اسفند ۱۳۸۵). آسیب‌شناسی رفتار سازمانی. روزنامه ایران، ۱۳ (۳۵۸۶)، ۸.
- سلطانی، محمدرضا؛ بردبارشرامین، محمدحسین و هوشنگی، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی. *فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. (ع) ۳، ۱.

- شاه محمدی، محمد، عامری، مهدی، شاه محمدی، سعید. (۱۴۰۰). مدل پارادایمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در جهت توسعه سرمایه‌های انسانی با روش داده بنیاد. «مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی»، (۱۱(۴۵)، ۹۵-۱۲۰.
- شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). «مدیریت و فرهنگ سازمانی». انتشارات قومس
- گلشاهی، بهنام، معینی فرد، اسماعیل. (۱۴۰۲). مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران «مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی»، (۱۱(...)، ۱۷۹-۱۵۸.
- صادقی، علی؛ مرادی، سعید؛ فقیه آرام، بتول؛ عراقیه، علی‌رضا و شریفیان، لیلا. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل پیشران توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی. «نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی». ۱۹(۳)، ۶۰۸-۴۰۵.
- عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی، بارانی، صمد و لطفی جلال‌آبادی، مصطفی. (۱۳۹۷). ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). «آینده‌پژوهی دفاعی». ۳(۹)، ۱۱۰-۸۵.
- عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ دشمن‌زیاری، اسفندیار و نامدار، حسین (۱۳۹۷). ارائه الگوی توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا، «فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی». ۲ (۸).
- فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۸۲). الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح. طرح پژوهشی. «مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ستاد کل نیروهای مسلح».
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجدی، محمدابراهیم و سلطانی، محمدرضا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سپاه با رویکرد اسلامی. «مجله علوم انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)». ۱۷. ۷۹.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۴۰۰). «سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و

ب- انگلیسی

- Cameron Kim S. and Quinn Robert E. (2008). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series
- Manzini, A. (2006). Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth. *Published by AMACOM*. American Management Association
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Suppiah, V., and Singh S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 462-477.