



Center for Strategic Studies of the
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of
Army Strategic Research
Print ISSN:27834212
Volume 4, Issue 11
Spring 2025
P.P. 55 - 83**

Presenting the excellence model of the organizational culture of the Islamic Republic of Iran Army

Asghar Asgharzadeh^{*1}, Seyyed Hassan Hosseini², Ali Saebifar³, Jafar Saadati Razian⁴

Abstract

Organizational culture defines the agreement among the members of an organization in the importance of the beliefs and values of the culture. Organizational culture can affect all organizational aspects and influence people's goals, strategy, patterns and beliefs. Therefore, the purpose of this research is to present the organizational culture excellence model of the Islamic Republic of Iran Army. This research is mixed (qualitative-quantitative) in terms of its practical purpose and method, and the effective factors on the excellence of organizational culture were calculated by interviewing 10 experts in this field in the Islamic Republic of Iran Army. Two dimensions include: individual and organization, which in the individual dimension of the components; 1. moral value and 2. work conscience and 3. core knowledge and 4. creativity and innovation and 5. analysis and in the organizational aspect of the components; 1. Organizational learning, 2. Transformability, 3. Organizational leadership, 4. Organizational relations, 5. Organizational solidarity, and 6. Legalism were counted and categorized. In the following, with Smart pls software, after confirming the validity and reliability of the internal and external model, it was quantitatively tested in the community, and the findings of the path test also showed that individual factors with a path coefficient of 0.481 and organizational factors with a path coefficient of 0.774 influence the excellence of culture. influence the organization of the Islamic Republic of Iran Army.

Keywords: Excellence, organizational culture, Army of the Islamic Republic of Iran

Citation: Asgharzadeh, Asghar; Hosseini, Seyyed Hassan; Saebifar, Ali; Saadati Razian, Jafar (2024). Presenting the excellence model of the organizational culture of the Islamic Republic of Iran Army. *Journal Of Army Strategic Research*, 4 (11), 55-83.

2. Assistant Professor, Faculty of Social Sciences, Human Capital Research Institute. Tehran.
Iran. E-mail: a.asgharzadeh@casu.ac.ir

3. Associate Professor, Faculty of Military Management, Imam Ali Officer University (AS),
Tehran, Iran.

4. Master's student of business administration, Semnan University, Semnan, Iran.

5. Lecturer of Imam Ali Officer University (AS), Tehran, Iran.

Received:2025/03/30

Article Type: Research - based

Accepted:2025/06/20



ارائه مدل تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

اصغر اصغرزاده^{۱*}، سید حسن حسینی^۲، علی صائبی فر^۳، جعفر سعادت‌ری رازیان^۴

چکیده

فرهنگ سازمانی مشخص‌کننده‌ی توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. فرهنگ سازمانی می‌تواند به تمام جنبه‌های سازمانی تأثیرگذار باشد و اهداف، استراتژی، الگوها و باورهای افراد را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو هدف از این تحقیق ارائه مدل تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و روش آن آمیخته (کیفی- کمی) است که عوامل مؤثر بر تعالی فرهنگ سازمانی با ابزار مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان این حوزه در ارتش جمهوری اسلامی ایران احصاء گردید. دو بعد شامل: فردی و سازمانی که در بعد فردی مؤلفه‌ها: ۱. ارزش اخلاقی و ۲. وجدان کاری و ۳. دانایی محوری و ۴. خلاقیت و نوآوری و ۵. تحلیل‌گری و در بعد سازمانی مؤلفه‌ها: ۱. یادگیری سازمانی و ۲. تحول‌پذیری و ۳. رهبری سازمانی و ۴. روابط سازمانی و ۵. همبستگی سازمانی و ۶. قانون‌گرایی احصاء و دسته‌بندی شدند. در ادامه با نرم‌افزار Smart pls، پس از تأیید روایی و پایایی مدل درونی و بیرونی در جامعه کمی مورد آزمون قرار گرفت و یافته‌های حاصل از آزمون مسیر نیز نشان داد عوامل فردی با ضریب مسیر ۰.۴۸۱ و عوامل سازمانی با ضریب مسیر ۰.۷۷۴، بر تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیرگذارند.

واژگان کلیدی: تعالی، فرهنگ سازمانی، ارتش جمهوری اسلامی ایران

استناد: اصغرزاده، اصغر؛ حسینی، سید حسن؛ صائبی فر، علی؛ سعادت‌ری رازیان، جعفر (۱۴۰۳). ارائه مدل تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش (۱۱) ۴-۵۵-۸۳.

۱. استادیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: a.asgharzadeh@casu.ac.ir

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۴. مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰

مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که اهمیت روزافزونی پیدا کرده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. تا آنجا که بسیاری، موفقیت یا شکست سازمان را نتیجه فرهنگ حاکم بر آن سازمان می‌دانند (غفاری و رستم نیا، ۱۳۹۶). به طور گسترده پذیرفته شده است که فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌ها و باورهای عمیقاً ریشه‌ای تعریف می‌شود که توسط کارکنان یک سازمان مشترک است (برمه^۱، ۲۰۲۳). طبق نظر هوانگ^۲ (۲۰۲۲) فرهنگ در کل سازمان‌ها در طول زمان تعبیه می‌شود، زیرا اعضا باورها، ارزش‌ها و شیوه‌های مشترکی را توسعه می‌دهند که به افراد جدید منتقل می‌شود. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است و اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت وظیفه‌ی اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند. فرهنگ سازمانی شامل مجموعه وسیع و پیچیده‌ای از عناصر است که شناسایی بسیاری از آن‌ها دشوار است، مانند ارزش‌ها، هنجارها و اشکال فرهنگی که می‌توان آنها را در تمام فعالیت‌ها و عملکردهای سازمانی یافت (رستگار، ۱۴۰۱). برای تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی، گفتنی است که موفقیت یک سازمان به همسویی مؤثر بین استراتژی، ساختار و فرهنگ بستگی دارد. آجا پدیده‌ای است که با رشد اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسان و سرفرازی ملی پیوستگی کامل دارد. عملکرد آجا از طریق آثاری که بر متغیرهای مختلف اقتصادی و اجتماعی دارد، می‌توان نقش مؤثری در تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی داشته باشد که به واسطه تأمین آرامش و امنیت انسان به‌عنوان محور توسعه و گسترش رفاه اجتماعی می‌توان نام برد. یکی از کژکارکردهای فرهنگ سازمانی در سازمان این است که موجب بی‌حرکی و بیگانگی کارکنان و عدم نوآوری و تغییر می‌شود. از انتقاداتی که به سازمان‌های نظامی در ایران از جمله آجا وارد شده؛ این موضوع است که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوط استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. عدم انطباق‌پذیری و پاسخگویی به‌موقع این سازمان‌ها با تغییر و تحولات که ریشه در سکون و بی‌حرکی سازمانی دارد و این رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها به کارکنان سازمان نیز سرایت می‌کند و موجب تبدیلی کارکنان می‌شود و در نتیجه باعث ایجاد اینرسی سازمانی خواهد شد که باعث می‌شود سازمان به اهداف خود دست نیابد. یکی از انتقادهایی که به سازمان‌های نظامی کشور و آجا

^۱ Bermeh^۲ Huang

وارد بوده عدم انطباق‌پذیری این سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی است. به همین خاطر است که در بخش عمومی پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به‌وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. سازمان‌های نظامی در ایران همواره دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است. از طرفی؛ در آجا عملکرد کارکنان به میزانی که مدیران انتظار دارند رضایت بخش نیست و اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر رفتار و انتظار کارکنان بی‌تأثیر نیست، از آنجایی که توسعه فعالیت‌های سازمانی می‌تواند نگرش‌ها، ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و رفتارهای کارکنان آجا را برای رسیدن به اهداف سازمانی متأثر نماید، بنابراین تقویت فرهنگ سازمانی در ایجاد ارزش هرچه بیشتر آجا ضرورت بشمار می‌آید. فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری بر اجزاء مختلف سازمان دارد و می‌تواند در تشکیل هویت سازمانی و ارتقاء عملکرد کمک کند. از این رو، مدیران و رهبران سازمان‌ها باید به طراحی، توسعه و تعالی و همچنین حفظ فرهنگ سازمانی خود توجه ویژه داشته باشند. در این زمینه سازمان‌های نظامی مستثنا نیستند. در این پژوهش تلاش می‌شود با استفاده از طراحی نظام توسعه و تعالی فرهنگ سازمانی در آجا به کارایی و اثرگذاری نیروی انسانی پرداخته شود تا در آن ضمن تحلیل محیط آجا، نظامی مدون به‌منظور تحقق چشم‌اندازها و اهداف بلندمدت توسعه فرهنگ سازمانی آجا احصا شود؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که مدل تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه می‌باشد؟

مروری بر ادبیات تحقیق

مفهوم فرهنگ

فرهنگ می‌تواند شامل ابعاد مختلفی از جمله جنبه اعتقادات مذهبی، سبک زندگی، عادات و آداب و رسوم باشد. فرهنگ را همچنین می‌توان مجموعه‌ای از سبک‌های زندگی، باورها و عادات که به ارث رسیده، ایجاد شده، تقلید یا وارد شده توسط گروهی از افراد یا یک جامعه که بر زندگی روزمره آن‌ها حاکم است دانست (ناسه^۱، ۲۰۲۳). یکی از مباحث اساسی در حوزه دانش مدیریت، بحث فرهنگ است. برخی از نظریه‌پردازان در بیان اهمیت فرهنگ در سازمان بر این باورند که سازمان چیزی جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان باید

^۱ Nassè

فرهنگ آن سازمان را شناسایی کرد. فرهنگ سازمانی شخصیت سازمان است و زیرساخت اساسی تحول و تغییر محسوب می‌شود (برمه، ۲۰۲۳).

مفهوم فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ سازمانی نخستین بار در مقاله‌ای با عنوان (مطالعات فرهنگ سازمانی) در فصلنامه علوم اداری توسط پتیگرو^۱ (۱۹۷۹) مطرح شد و در طول دهه‌های گذشته مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی توسعه و غنای شایانی پیدا کرده است. تعریف‌های متعددی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است. فرهنگ سازمانی متشکل از مفروضات اساسی درباره مواردی چون: کارکنان، مشتریان، مأموریت، محصولات و فعالیت‌های سازمان است. این مفروضات در گذشته ایجاد شده و به مرور زمان به هنجارهای رفتاری، انتظارات در مورد مشروعیت و روش‌های مطلوب تفکر و عمل تبدیل و ترجمه شده‌اند (دی بونو و همکاران^۲، ۲۰۱۴).

فرهنگ، متغیری انتزاعی و چندبعدی است به گونه‌ای که فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان یکی از ابعاد چندگانه آن به شمار آورد. نظریه فرهنگ سازمانی منتج از ترکیب نظریه‌های روانشناسی سازمانی، روانشناسی اجتماعی و مردم‌شناسی اجتماعی است (داویدسکو و همکاران^۳، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند که باعث می‌شود در افراد تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود بیاید. به طور کلی سازمان یک پدیده فرهنگی است و هر سازمان دارای فرهنگ خاص خود می‌باشد (عزت آبادی پور، ۱۴۰۲)

توسعه فرهنگ سازمانی

توسعه فرهنگ سازمانی فرآیندی است که به منظور تغییر و بهبود فرهنگ و ارزش‌های یک سازمان انجام می‌شود. این فرآیند شامل ایجاد آگاهی، تغییرات سازمانی، آموزش، ارتقاء ارتباطات و ساختارهای سازمانی می‌باشد. هدف اصلی آن، ایجاد یک محیط کاری مؤثر، کارآمد و هماهنگ است که ارزش‌ها و اهداف سازمان را ترویج کند و کارکنان را برای تحقق آن‌ها ملزم نماید. توسعه فرهنگ سازمانی احساس هویت و تعهد را در افراد تسهیل می‌کند. (احمدی بالادهی و دستور، ۱۳۹۸).

^۱ Pettigrew

^۲ De Bono et al

^۳ Davidescu et al

پیشینه پژوهش

جدول ۱- پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نام محققان	سال انتشار	عنوان	نتیجه گیری
محمدپور زرنندی و همکاران	۱۳۹۸	بررسی تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر	هدف پژوهش حاضر تبیین نقش فرهنگ سازمانی در آمادگی برای تغییر کارکنان شهر است. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر انطباق پذیری و تغییر پذیری کارکنان تأثیر مثبت دارد.
زارعی متین و همکاران	۱۳۹۷	بررسی طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه محور	این پژوهش به نتایج در ابعاد فردی، میان فردی و سازمانی که با مدل غربی تفاوت دارد دست یافته است.
امیری و همکاران	۱۳۹۷	بررسی طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران	بر اساس نتایج حاصل از پژوهش شش مقوله اصلی و ۱۶ مؤلفه فرعی به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی مفهوم سازی شد.
غفاری و رستم‌نیا	۱۳۹۶	اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک	مؤلفه فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی- اجتماعی، اقتصادی و

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
<p>سیاسی تأثیر مثبت و معناداری دارد و متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ادراک فرد نیز در رابطه بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی را ایفاء می‌کنند..</p>			
<p>نتایج پژوهش نشان می‌دهند که ترس و روحیه محافظه کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روانشناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند</p>	<p>شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>سپهوند و همکاران</p>
<p>مدل مدیریت اینرسی سازمانی دارای چهار عامل مدیریت دانش، اقدامات زمینه ساز مدیریت تغییر، مدیریت تغییر و ملاحظات روان شناختی است که در آن عوامل مدیریت دانش و ملاحظات روان شناختی باعث بهبود اقدامات زمینه ساز تغییر و مدیریت تغییر می‌شوند. اقدامات زمینه</p>	<p>ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>جوادی و همکاران</p>

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
ساز تغییر نیز بر مدیریت تغییر تاثیرگذار هستند.			
بر این اساس برای تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب بانک ارزش آفرین، به شناسایی باورها، اعتقادات و ارزش‌های مورد تأکید مدیران و رهبران این بانک پرداخته شد. پس از بررسی پیشینه و مطالعه نمونه‌های فرهنگ سازمانی، پنج بعد مقصد و مسیر، ساختار یا ساز و کارهای انجام کار، منابع انسانی، عوامل زمین‌های محیطی و ارزشی به عنوان ابعاد اصلی چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شدند. به عبارت دیگر، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران سازمان، مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پنجگانه فرهنگ سازمانی و شاخص‌های معرف آنها شناسایی شدند. با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی، مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت.	بررسی معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران	۱۳۹۴	فرهی و همکاران

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
<p>نتایج نشان می‌داد ساختار به طور مستقیم بر نوآوری در سازمان مرکزی این دانشگاه‌ها تأثیر ندارد اما تأثیر معنادار ساختار بر فرهنگ و از سوی دیگر تأثیر بسیار معنادار فرهنگ بر نوآوری سازمانی به این نتیجه منتهی شد که ساختار سازمانی به واسطه تأثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های ایران تأثیرگذار باشد.</p>	<p>بررسی تأثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های پیام نور، علمی-کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>میرکمالی و رضائیان</p>
<p>اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تأثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمان یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی دارد.</p>	<p>درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>ابراهیمی</p>
<p>یافته‌های پژوهش، پنج نوع فرهنگ (آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی) را برای این الگو برمی‌شمارد که فرهنگ تعالی‌گرا رتبه اول و فرهنگ قانون‌گرا رتبه آخر</p>	<p>طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران</p>	<p>۱۳۹۲</p>	<p>نیکوکار و همکاران</p>

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
<p>را کسب کرده است. این الگو با توجه به ابعاد سازمانی و با برخورداری از فرهنگ‌های یاد شده، می‌تواند به طور منطقی و همه جانبه، فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه را سنجش، اندازه گیری، رصد و مدیریت کرد.</p>			
<p>در این پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام برای آزمون فرضیه‌های مطالعه استفاده شده است. نتایج نشان داد که فرهنگ‌های خشک و سخت باعث کاهش نوآوری و انعطاف پذیر فرهنگ باعث تقویت ظرفیت‌های نوآوری خواهد شد.</p>	<p>بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر و توانایی‌های نوآوری: اثر تعدیل کننده فرهنگ سازمانی سخت و خشک</p>	۲۰۱۷	رامیرزو همکاران
<p>شرکت‌ها برای بررسی تأثیر احتمالی شدت فناوری، نمونه به دو دسته تقسیم می‌شود. شرکت‌های پیشرفته و متوسط. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و ارزشهایی از قبیل انعطاف گرایی باعث</p>	<p>ررسی تأثیر ارزشهای فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی</p>	۲۰۱۷	فلیپو همکاران

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
افزایش چابکی سازمان و پاسخگویی سازمان به محیط خود خواهد شد.			
سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی بایستی متکی بر دانش سازمانی باشند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شوند.	حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی	۲۰۱۵	هانگ
در این پژوهش تأثیر فرهنگی مبتنی بر نوآوری و فرهنگی مبتنی بر کارایی بر تمایل برای نوآوری با در نظر گرفتن حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیاست‌های منابع مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این پژوهش شرکتهای کوچک و متوسط در صنعت الکترونیکی می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگی مبتنی بر نوآوری و فرهنگی مبتنی بر کارایی قابلیت‌های لازم را به نفع	تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانایی یک شرکت برای نوآوری	۲۰۱۵	هوک و همکاران

نتیجه گیری	عنوان	سال انتشار	نام محققان
نوآوری مدل تجاری ایجاد می‌کنند.			
مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید به خصوص فناوری اطلاعات دشوار می‌سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. از این رو ورود فناوری اطلاعات به سازماند نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد، در برابر تغییرات مقاومت خواهد کرد.	شناسایی عوامل اینرسی در سازمان	۲۰۱۴	استفی
مجموعه الگوهای فرهنگ سازمانی در افزایش آگاهی مدیران و دست‌اندرکاران فرهنگ سازمانی، نقش مهمی را ایفا می‌کند و لازم است مدیران سازمان‌ها، بویژه کشورهای توسعه یافته با تلفیقی از این الگوها، در راستای افزایش کارایی و اثربخشی حرکت کنند و نسبت به تطبیق این الگوها، مطالعات استراتژیک را تحقق بخشند.	فرهنگ سازمانی و توسعه	۲۰۱۴	بلونت

نام محققان	سال انتشار	عنوان	نتیجه گیری
عبدالمجید و همکاران	۲۰۱۱	اینرسی سازمانی و سبب تغییر	اگر فهم عمومی را از مجموعه نیروهای اینرسی سازمانی بالا رود در فرآیند تغییر تاثیرگذار می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد که سازمان برای شکست نیروهای اینرسی بایستی چشم انداز خود را مورد بازنگری قرار دهد و یک برنامه قابل درک از طریق مطالعه تمامی وجوه تغییر آماده کند.

مواد و روش ها

تحقیق حاضر به روش ترکیبی با رویکرد کیفی-کمی به این صورت که هر یک از خبرگان به تفسیر شخصی از تجربه واقعی طی مصاحبه پرداخته و با تحلیل مصاحبه‌ها به روش گراند تئوری و کدگذاری آن شاخص‌ها احصاء گردیدند و سپس نتایج بدست آمده به صورت فرضیات منعکس و با تهیه و توزیع پرسشنامه ساخته شده به گردآوری و تحلیل فرضیه‌ها پرداختند. دوره زمانی این تحقیق از اواخر سال ۱۴۰۲ شروع و در خرداد سال ۱۴۰۳ اتمام یافت. در این مصاحبه‌ها سؤالاتی از این قبیل مطرح گردید: ۱- در راستای تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران انعطاف‌پذیری چه نقشی دارد؟ ۲- در راستای تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ثبات فردی و سازمانی چه نقشی دارد؟ در بخش کیفی تحقیق حاضر که مبتنی بر منطق نظریه گراند تئوری است برای اکتشاف پدیده مورد مطالعه از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. روش نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش حاضر به صورت هدفمند و تئوریکال است. این نمونه شامل ۱۰ نفر از کارکنان آجا به شرح جدول زیر بودند:

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد خبره	سنوات	حوزه تخصصی شغل	مقطع علمی
۱	۲۵ سال	مدیریت آموزش	دکترای تخصصی

۲	۱۸ سال	فناوری اطلاعات و ارتباطات	دکترای تخصصی
۳	۳۸ سال	مدیریت	دکترای تخصصی
۴	۱۶ سال	مدیریت منابع انسانی	دکترای تخصصی
۵	۸ سال	رسانه فرهنگی آجا	کارشناسی آجا
۶	۲۹ سال	مخابرات ستاد	کارشناسی ارشد
۷	۲۳ سال	الهیات	کارشناسی ارشد
۸	۲۷ سال	الهیات	کارشناسی ارشد
۹	۲۷ سال	جنگ‌های نوپدید	دکترای تخصصی
۱۰	۲۸ سال	مدیریت منابع انسانی	دکترای تخصصی

در ادامه برای تحلیل داده‌ها بر اساس ادبیات اکتشافی ابتدا کدهای اولیه طی یک مصاحبه عمیق و تجربه کارکنان خیره از مفهوم عوامل مؤثر بر تعالی فرهنگ سازمانی جمع آوری و سپس از نرم‌افزار Maxqda2018 جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی به شرح زیر استفاده گردید.

الف- کدگذاری باز و محوری (شروع یافته‌ها)

در این مرحله مقولات و ابعاد استخراج گردید. در فرایند مقوله‌بندی و تبدیل کدهای اولیه بر اساس رابطه معنادارشان به دسته‌هایی که مقوله خوانده می‌شود، کد محوری شکل گرفت که کد اولیه (بعد) عامل فردی ۵ کدمحوری (مؤلفه) و عامل سازمانی ۶ کد محوری را به خود اختصاص داد؛ و لذا این مصاحبه‌ها با خبرگان تا جایی ادامه پیدا نمود که دیگر گزاره جدیدی برای دسته‌بندی در مقولات یافت نشد و ما به نقطه اشباع نظری رسیدیم.

جدول ۲. کدگذاری روند شکل‌گیری الگوی پارادایمی

کد اولیه	کد محوری	مقوله‌های فرعی	کد خبرگان
فردی	ارزش‌های اخلاقی	• ایثار و فداکاری	P2
		• وفاداری کارکنان	P2
فردی	وجدان کاری	• بلند همتی	P2,P3,P5,P6
		• کار با کیفیت	P3,P9
		• نظم موشکافانه و دقیق	P6,P10
		• برخورداری از مهارت‌های چندگانه	P9,P10

P10	• کار منطبق بر اصول علمی	دانایی محوری
P7,P10	• خبرگی و تخصص گرایی	
P10	• زیرکی	
P2	• استفاده از راه‌های میانبر	خلاقیّت و نوآوری
P2,P4	• ابتکار عمل	
P2,P4	• ریسک‌پذیری	
P4	• اتخاذ روش‌های خلاقانه و نوآورانه	تحلیل‌گری
P1,P3,P6,P8	• دوراندیشی	
P5	• سنجش راهکارهای پیشگیرانه	
P1,P3,P6,P8	• جستجوگری	
P1,P6,P9,P8,P10	• ریشه‌یابی مسائل	یادگیری سازمانی
P2	• بازطراحی و علمی‌سازی فرآیندها	
P2	• بهبود مستمر	
P1,P6	• مدیریت دانش	
P7	• توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی	تحول‌پذیری
P2,P3,P5,P6	• چابک‌سازی و به‌کارگیری روش‌های نوین در سازمان‌دهی	
P3,P9	• اولویت‌بندی و کار برنامه‌ای	
P6,P10	• ریشه‌یابی مسائل و جلوگیری از وقوع آن‌ها	
P9,P10	• حمایت از روحیه‌ی نوآوری و ابتکار	رهبری سازمانی
P10	• رشد دادن استعداد‌های برتر	
P7,P10	• مشورت و توجه به نظریات کارکنان	
P10	• هویت‌دهی به افراد	روابط سازمانی
P3,P5,P8,P10	• عزت و احترام متقابل افراد و سازمان	
P1,P5,P7,P9,P10	• مشارکت‌جویی	
P1,P7,P8	• اعتماد متقابل میان افراد و سازمان	
P2	• بینش مشترک اعضاء	همبستگی سازمانی
P2,P4	• وجود وحدت رویه	
P2,P4	• هم‌راستایی اهداف واحدها و افراد	

P4	• کلان نگری و برخورداری از تفکر سیستمی	
P1,P3,P6,P8	• تدوین دستورالعمل‌های اجرایی	قانون‌گرایی
P5	• اشاعه‌ی فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری	
P1,P3,P6,P8	• اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری	
P1,P6,P9,P8,P10	• عدم تخطی از حدود قانونی	

ب- جلسه کانونی با خبرگان (کدگذاری گزینشی و قضاوت)

جلسه کانونی با اساتید مربوطه که تخصص و علم کافی در خصوص موضوع تحقیق را داشتند به تعداد ۱۰ نفر مورد واکاوی قرار گرفت که در نظراتشان ابعاد و مقوله‌های استخراج‌شده مناسب و پیشنهاد جدیدی برای اضافه کردن نداشتند؛ بنابراین محقق بر اساس این جلسه و ۲ تحلیل قبلی، به‌مرور دوباره تحلیل‌ها پرداخته و پس از اینکه تحلیل هم‌پوشانی روی واحدهای معنایی انجام گرفت، از آن ۲ فرضیه منحصر به فرد به شرح مدل زیر استخراج نمود.

فرضیه ۱: عوامل فردی در تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۲: عوامل سازمانی در تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر معنی‌دار دارد.

پس از به دست آمدن فرضیه‌ها از آخرین جلسه کانونی، پرسشنامه‌ها تهیه و روایی ظاهری سوالات پرسشنامه توسط ۳ نفر از خبرگان با اصلاحات جزئی تأیید گردید. لذا جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، اساتید دانشگاه‌های آجا و نمونه آماری شامل ۳۴۵ نفر از کارکنان بودند که نمونه‌گیری با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی طبقه‌ای، متناسب انتخاب و تعداد ۳۴۵ پرسشنامه با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت توزیع شد، پرسشنامه‌های تکمیل شده با ۴ درصد ریزش مواجه و با نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شد.

جدول ۳. جامعه آماری

طبقه	افراد واجد شرایط	تعداد جامعه آماری	تعداد حجم نمونه
۱	دافوس آجا	۱۱۲	۴۹
۲	دانشگاه افسری امام علی (ع)	۹۷	۴۲
۳	دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)	۹۲	۴۰

۵۹	۱۳۵	دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری	۴
۲۷	۶۲	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)	۵
۲۱۷	۴۹۸	جمع	

ارزیابی مدل در نرم افزار Smart PLS

در این فرآیند ابتدا مدل اندازه گیری ارزیابی می شود و روایی و پایایی آن برحسب معیارهای مطرح در مدل های بیرونی مورد بررسی قرار می گیرند. سپس در صورت تأیید پایایی، روایی و شاخص اشتراک مدل اندازه گیری می توان به ارزیابی مدل ساختاری (درونی) پرداخت.

ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی)

ارزیابی پایایی مدل اندازه گیری

دو عامل در ارزیابی پایایی مدل های بیرونی مطرح است: تک بعدی بودن و پایایی درونی (ضریب قابلیت اطمینان ساختاری). برای تأیید عامل اول یعنی تک بعدی بودن، باید مقدار عاملی بزرگ تر از $0/6$ باشد. در عامل دوم نیز آلفای کرونباخ باید از $0/7$ بزرگ تر باشند. همان طور که از نتایج جدول زیر مشاهده می گردد، پایایی مدل اندازه گیری تأیید می شود.

جدول ۴. مقادیر بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی

متغیر	Cronbach	گویه	بار عاملی
ارزش های اخلاقی	۰,۷۴۴	• ایثار و فداکاری • وفاداری کارکنان	۰,۸۱۵ ۰,۵۶۸
وجدان کاری	۰,۴۸۵	• بلند همتی • کار با کیفیت • نظم موشکافانه و دقیق	۰,۶۵۵ ۰,۶۸۵ ۰,۴۸۹
دانایی محوری	۰,۴۰۹	• برخورداری از مهارت های چندگانه • کار منطبق بر اصول علمی • خبرگی و تخصص گرایی • زیرکی	۰,۵۵۵ ۰,۵۸۷ ۰,۷۵۹ ۰,۶۱۷
خلاقیت و نوآوری	۰,۴۲۴	• استفاده از راه های میانبر • ابتکار عمل • ریسک پذیری • اتخاذ روش های خلاقانه و نوآورانه	۰,۶۳۷ ۰,۵۴۹ ۰,۶۵۲ ۰,۴۱۱
تحلیل گری	۰,۸۱۸	• دوراندیشی • سنجش راهکارهای پیشگیرانه • جستجوگری	۰,۷۵۰ ۰,۷۶۳ ۰,۷۹۹

۰,۶۸۲	• ریشه‌یابی مسائل		
۰,۷۱۸	• بازطراحی و علمی سازی فرآیندها	۰,۷۲۳	یادگیری سازمانی
۰,۷۴۳	• بهبود مستمر		
۰,۸۱۴	• مدیریت دانش		
۰,۶۳۶	• توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی		
۰,۴۹۷	• چابک سازی و به‌کارگیری روش‌های نوین در سازمان‌دهی	۰,۵۸۶	تحول‌پذیری
۰,۷۴۹	• اولویت‌بندی و کار برنامه‌ای		
۰,۷۵۰	• ریشه‌یابی مسائل و جلوگیری از وقوع آن‌ها		
۰,۸۳۸	• حمایت از روحیه‌ی نوآوری و ابتکار		
	•		
۰,۷۵۹	• رشد دادن استعداد‌های برتر	۰,۶۱۶	رهبری سازمانی
۰,۵۸۴	• مشورت و توجه به نظریات کارکنان		
۰,۷۷۲	• هویت دهی به افراد		
۰,۸۱۵	• عزت و احترام متقابل افراد و سازمان		
۰,۵۹۶	• مشارکت‌جویی	۰,۶۸۱	روابط سازمانی
۰,۶۴۳	• اعتماد متقابل میان افراد و سازمان		
۰,۷۶۷	• بینش مشترک اعضاء		
۰,۷۵۰	• وجود وحدت رویه		
۰,۶۴۳	• هم‌راستایی اهداف واحدها و افراد	۰,۶۲۴	همبستگی سازمانی
۰,۷۷۰	• کلان‌نگری و برخورداری از تفکر سیستمی		
۰,۶۹۳	• تدوین دستورالعمل‌های اجرایی		
۰,۷۲۷	• اشاعه‌ی فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری		
۰,۶۱۱	• اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری	۰,۵۸۷	قانون‌گرایی
۰,۷۲۶	• عدم‌تخطی از حدود قانونی		
۰,۷۰۰	• بازطراحی و علمی سازی فرآیندها		
۰,۶۷۷	• بهبود مستمر		

ارزیابی روایی مدل اندازه‌گیری

دو نوع روایی در این بخش مطرح است: روایی همگرا و روایی واگرا. روایی همگرا به این معنی است که متغیر پنهان به‌طور مناسب توسط متغیرهای آشکار توضیح داده می‌شود. برای سنجش روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج‌شده، استفاده می‌شود که حداقل مقدار قابل قبول آن ۰/۵ است. وجود روایی واگرا نیز به این معنی است که متغیر پنهان توسط متغیرهای آشکار خودش بهتر از متغیرهای عوامل دیگر توضیح داده می‌شود؛ که در مدل‌سازی مسیری PLS از

معیار فورنل- لارکر برای سنجش آن استفاده می‌کنیم. معیار فورنل- لارکر بیان می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای پنهان، پراکندگی بیشتری را در بین معرف‌های خود داشته باشد یا به عبارت دیگر متوسط واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان باشد و همچنین با توجه به جدول زیر میزان $AVE > CR$ بوده و می‌توان ادعا کرد که هر متغیر با یکدیگر همبستگی و همگرایی دارند.

جدول ۴. نتایج آزمون فورنل لارکر و متوسط واریانس استخراج‌شده

متغیرها	CR	AVE
ارزش‌های اخلاقی	۰/۷۸۹	۰/۸۵۴
وجدان کاری	۰/۷۶۵	۰/۸۷۵
دانایی محوری	۰/۷۴۰	۰/۸۹۱
خلاقیت و نوآوری	۰/۶۱۴	۰/۸۴۲
تحلیل‌گری	۰/۷۰۲	۰/۸۱۱
یادگیری سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۸۰۹
تحول‌پذیری	۰/۷۸۲	۰/۷۸۲
رهبری سازمانی	۰/۷۹۹	۰/۷۹۹
روابط سازمانی	۰/۷۶۴	۰/۸۴۶
همبستگی سازمانی	۰/۷۰۱	۰/۸۶۱
قانون‌گرایی	۰/۷۶۱	۰/۸۴۷

اندازه‌گیری (شاخص اشتراک)

این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مناسب و قابل‌قبول مدل اندازه‌گیری می‌باشد. در جدول زیر مقادیر شاخص اشتراک مربوط به هر یک از متغیرها درج‌شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقادیر مثبت و بزرگ‌تر از صفر هستند.

جدول ۵. نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

متغیر	CV Com
ارزش‌های اخلاقی	۰/۴۲۳
وجدان کاری	۰/۳۰۴
دانایی محوری	۰/۴۴۴
خلاقیت و نوآوری	۰/۳۱۷

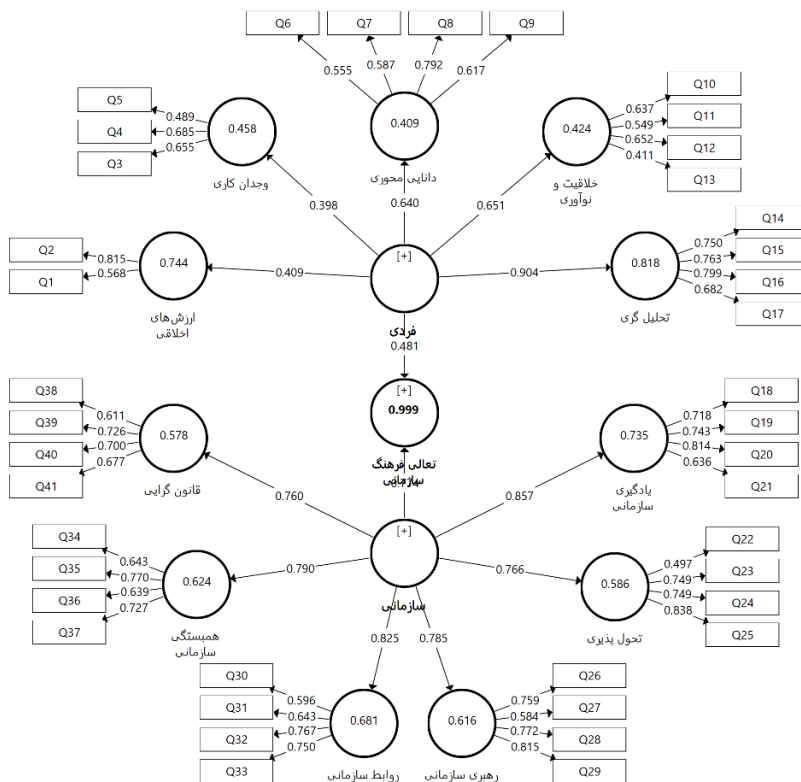
۰/۳۴۵	تحلیل‌گری
۰/۳۱۴	یادگیری سازمانی
۰/۳۵۱	تحول‌پذیری
۰/۴۳۱	رهبری سازمانی
۰/۴۲۸	روابط سازمانی
۰/۳۳۰	همبستگی سازمانی
۰/۳۴۷	قانون‌گرایی

ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی)

بعد از ارزیابی مدل اندازه‌گیری و تأیید پایایی و روایی مدل، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت که از دو معیار برای ارزیابی این مدل استفاده می‌شود.

ضریب تعیین (R^2)

معیار اساسی برای ارزیابی میزان تبیین متغیرهای وابسته، ضریب تعیین است. ضرایب تعیین R مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زای (وابسته) مدل است و ضریب تعیین نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود و مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است.



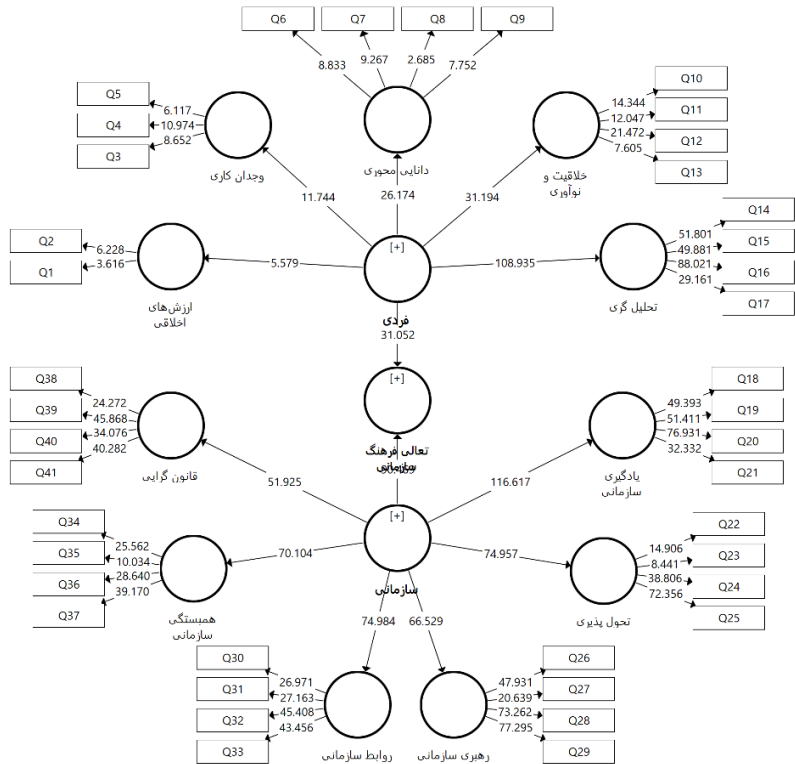
شکل ۱. مدل در حالت ضریب معنایی ساختاری

چن در سال ۱۹۸۸ مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. بر همین اساس عوامل فردی با ضریب مسیر ۰,۴۸۱ و عوامل سازمانی با ضریب مسیر ۰,۷۷۴، بر تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر گذارند. لازم به ذکر است مقادیر R^2 در داخل دایره مدل نشان داده شده و تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. مقادیر ضریب تعیین در شکل ۲ قابل مشاهده است و لذا با در نظر گرفتن سه مقدار ملاک پیش‌گفته مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود.

یافته‌ها

اما برای ارزیابی برازش مدل ساختاری بر اساس ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t -values در این نرم‌افزار استفاده می‌گردد که با اجرای فرمان بوت استرپینگ مقادیر بر روی خطوط مسیرها نشان داده می‌شوند. در صورتی که مقادیر از ۱/۹۶ بیش‌تر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. در شکل

۳ مقادیر برای ارزیابی بخش ساختاری مدل نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیرها بالاتر از هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرهای مناسب بودن مدل ساختاری و تأیید تمام فرضیه‌های پژوهش است.



شکل ۲. مدل در حالت اعداد معناداری

نتیجه در سطح ۵٪	سطح معنادار (P)	مقدار بحرانی (t)	ضریب مسیر (β)	مسیر
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۱۰۸/۹۳۵	۰/۹۰۴	تحلیل گری
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۱۱۶/۶۱۷	۰/۸۵۷	یادگیری سازمانی
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۷۴/۹۵۷	۰/۷۶۶	تحول‌پذیری
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۶۶/۵۲۹	۰/۷۸۵	رهبری سازمانی
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۷۴/۹۸۴	۰/۸۵۲	روابط سازمانی
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۷۰/۱۰۴	۰/۷۹۰	همبستگی سازمانی
تأیید با احتمال ۰/۹۹	۰/۰۰۰	۵۱/۹۲۵	۰/۷۶۰	قانون‌گرایی

نتیجه‌گیری:

در این مطالعه خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی شناسایی و طی مصاحبه اکتشافی مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی در ارتش شناسایی و تبیین گردیده‌اند. یافته‌های پژوهشی طی برگزاری نشست تخصصی بیان‌کننده‌ی دو بعد شامل: فردی و سازمانی که در بعد فردی مؤلفه‌ها؛ ۱. ارزش اخلاقی، ۲. وجدان کاری، ۳. دانایی محوری، ۴. خلاقیت و نوآوری و ۵. تحلیل گری و در بعد سازمانی مؤلفه‌ها؛ ۱. یادگیری سازمانی، ۲. تحول‌پذیری، ۳. رهبری سازمانی، ۴. روابط سازمانی، ۵. همبستگی سازمانی و ۶. قانون‌گرایی تعیین گردیدند. در ادامه و در راستای پاسخ به سؤالات تحقیق مؤلفه‌های هر بعد تشریح می‌گردد.

(۱) عوامل فردی در تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام اند؟

- در بعد اول فردی، مؤلفه ارزش‌های اخلاقی با ۲ مقوله شامل: ایثار و فداکاری، فداکاری کارکنان احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه اول در مسیر شناخت ارزش‌های اخلاقی نشان داد که، شناخت ارزش‌های اخلاقی با ضریب مسیر ۰/۴۰۹ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و

مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.

- در بعد دوم فردی، مؤلفه وجدان کاری با ۳ مقوله شامل: بلندمندی، کار با کیفیت، نظم دقیق و موشکافانه احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه دوم در مسیر شناخت وجدان کاری نشان داد که شناخت وجدان کاری با ضریب مسیر ۰/۳۹۸ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.

- در بعد سوم فردی، مؤلفه دانایی محوری با ۴ مقوله شامل: برخورداری از مهارت‌های چندگانه، کار منطبق بر اصول علمی، خبرگی و تخصص‌گرایی، زیرکی احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه دوم در مسیر شناخت دانایی محوری نشان داد که، شناخت دانایی محوری با ضریب مسیر ۰/۶۴۰ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.

- در بعد چهارم فردی، مؤلفه خلاقیت و نوآوری با ۴ مقوله شامل: استفاده از راه‌ها میانبر، ابتکار عمل، ریسک‌پذیری، اتخاذ روش‌ها خلاقانه و نوآورانه احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه دوم در مسیر شناخت خلاقیت و نوآوری نشان داد که، شناخت خلاقیت و نوآوری با ضریب مسیر ۰/۶۵۱ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.

- در بعد پنجم فردی، مؤلفه تحلیل‌گری با ۴ مقوله شامل: دوراندیشی، سنجش راهکارها پیشگیرانه، جستجوگری و ریشه‌یابی مسائل احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه دوم در مسیر شناخت تحلیل‌گری نشان داد که، شناخت تحلیل‌گری با ضریب مسیر ۰/۹۰۴ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.

۲) عوامل سازمانی در تعالی فرهنگ سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام اند؟

- در بعد اول سازمانی، مؤلفه یادگیری سازمانی با ۴ مقوله شامل: بازطراحی و علمی ساز فرآیندها، بهبود مستمر، مدیریت دانش و توسعه قابلیت‌های نیرو انسانی احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد مسیر شناخت یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۸۵۷ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار است. با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.
- در بعد دوم سازمانی، مؤلفه تحول‌پذیری با ۴ مقوله شامل: چابک‌سازی و به کارگیر روش‌ها نوین در سازمان‌دهی، اولویت بندی و کار برنامه‌ای، ریشه‌یابی مسائل و جلوگیری از وقوع آن‌ها و حمایت از روحیه‌ی نوآوری و ابتکار احصاء شده و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد مسیر تحول‌پذیری با ضریب ۰/۷۶۶ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق این نتایج با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و جدید بودن این مؤلفه به خوبی خود را نمایان ساخته است.
- در بعد سوم سازمانی، مؤلفه رهبری سازمانی با ۴ مقوله شامل: رشد دادن استعدادها برتر، مشورت و توجه به نظریات کارکنان، هویت دهی به افراد و عزت و احترام متقابل افراد و سازمان احصاء و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد مسیر رهبری سازمانی با ضریب ۰/۷۸۵ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق نتایج احصاء شده با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و حائز نوآوری می‌باشد.
- در بعد چهارم سازمانی، مؤلفه روابط سازمانی با ۴ مقوله شامل: مشارکت‌جویی، اعتماد متقابل میان افراد و سازمان، بینش مشترک اعضا و وجود وحدت رویه احصاء و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد مسیر روابط سازمانی با ضریب ۰/۸۵۲ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق نتایج احصاء شده با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و حائز نوآوری می‌باشد.

- در بعد پنجم سازمانی، مؤلفه همبستگی سازمانی با ۴ مقوله شامل: همراستایی اهداف واحدها و افراد، کلان نگر و برخوردار از تفکر سیستمی، تدوین دستورالعمل‌ها اجرایی و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیر اداری احصاء و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد مسیر همبستگی سازمانی با ضریب $0/790$ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق نتایج احصاء شده با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و حائز نوآوری می‌باشد.
- در بعد ششم سازمانی، مؤلفه قانون‌گرایی با ۴ مقوله شامل: اصلاح فرآیندها قانونی و اداری، عدم تخطی از حدود قانونی، بازطراحی و علمی ساز فرآیندها و بهبود مستمر احصاء و در ادامه تحقیق وارد بخش کمی شده و نتایج آزمون فرضیه پنجم نشان داد مسیر قانون‌گرایی با ضریب $0/760$ بر مقوله‌های تعالی فرهنگ سازمانی ارتش تأثیرگذار و با بررسی و تطبیق نتایج احصاء شده با پیشینه‌های مورد بررسی هیچ‌کدام از مقوله و مؤلفه‌ها تاکنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته و نوآوری و حائز نوآوری می‌باشد.

پیشنهادهات

- معاونت تربیت و آموزش آجا، نظام آموزشی مبتنی بر برنامه ریزی توسعه تعالی فرهنگ سازمانی را تدوین و بر اساس مدل مفهومی به مراکز آموزشی ابلاغ نماید.
- در مراکز فرهنگی برنامه ریزی برای جلسات کتاب‌خوانی و معرفی کتاب‌های مفید و تأثیرگذار ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام پذیرد.
- تداوم برگزاری نمایشگاه‌های کتاب، میز ناشرین آجا، رونمایی از کتاب و میز نقد کتاب.
- تدوین برنامه‌هایی در جهت معرفی رویدادها در حفظ آداب، رسوم و فرهنگ هویت بخشی به ارزش‌ها
- استفاده از بستر رسانه در جهت معرفی رویدادها در حفظ آداب، رسوم و فرهنگ هویت بخشی به ارزش‌ها
- تبادل فرهنگی با کشورهای دوست و همسایه از طریق برنامه‌های علمی و آموزشی در مناسبت‌های نیرویی آجا و همچنین عملیات‌های دوران دفاع مقدس و ...
- ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت‌های مردمی در فعالیت‌های فرهنگی آجا و ارتقاء تعلق اجتماعی در آجا

منابع

- غفاری، رحمان و رستم نیا، یحیی. (۱۳۹۶). *اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی: کژ کارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک*. مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۳۰۷-۳۳۲.
- رستگار، عباس‌علی، علوی‌متین، فاطمه، ویشلقی، مهدیه. (۱۴۰۱). *سایش اجتماعی و رفتارهای انحرافی سازمانی: بررسی نقش میانجیگری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی*. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۴)، ۷۷۹-۷۵۱.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و دستور، علی. (۱۳۹۸). *بررسی رابطه بین فضیلت سازمانی و بهر ه وری منابع انسانی فرماندهی انتظامی استان مازندران*. منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۶)، ۶۳-۷۷.
- عزت آبادی پور، محدثه. (۱۴۰۲). *فرهنگ سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و فلسفه، بابل*.
- محمدپورزرنندی، حسین، رحیمیان، حمید، و طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۳). *تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر*. اقتصاد و مدیریت شهری، ۳(۹)، ۱۵-۲۸.
- زارعی‌متین، حسن، یزدانی، حمیدرضا و رجب زاده، عادل. (۱۳۹۷). *طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه محور*. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، ۷۷۹-۸۰۴.
- امیری، محمدرضا، ضیایی، ثریا، شریف مقدم، هادی، فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۷). *طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران*. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۴(۴): ۵۰۱-۵۲۱.

- سپهوند، رضا، عارف نژاد، محسن و شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۶). **شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی**. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۲(۱)، ۹۵-۱۱۸.

- جوادی، سید مصطفی، الوداری، حسن، امیرخانی، امیرحسین و جمشیدی، علی. (۱۳۹۶). **ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی**. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(شماره ۴ (پیاپی ۲۰))، ۳۹-۴۸.

- میرکمالی، سیدمحمد و رضائیان، صهبا. (۱۳۹۴). **تاثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های پیام نور، علمی-کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران**. مدیریت نوآوری، ۴(۱)، ۱۰۹-۱۳۱.

منابع انگلیسی:

- Bermeh, Mohammad, Alizadeh, Saeid, Nasiri, Babak, khounsari, yahya. (2023) **Organizational Culture Model Based on Normative and Individual Variables in Education Staff Managers of Tehran province**. Journal of System Management, 3(9), 121-142.
- Meyer, J., & Defense Management Institute. (2021). **An Exploration of Features within Organizational Culture that Promote Risk Acceptance and Innovation in Military Contexts**. Defense Management Institute.
- Zahra, T., Akmal, A., & Rafiq, M. (2023). **Does Organizational Military Behavior Matter in the Promotion of Organizational Culture?** Journal of System and Management Sciences, 14(4), 180-190.

- Johnson, L., Turner, S., & Chen, A. (2021). **A Model for Organizational Culture Change in Military Organizations**. *Armed Forces & Society*, 47(3), 577–596.
- De Bono, S., Heling, G., & Borg, M. A. (2014). **Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions**. *Journal of Hospital Infection*, 86(1), 1-6.
- Huang, L (2022). **A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs**. *Sustainability*, 14, 7527.
- Nassè, t.b (2023). **DEFINING CULTURE IN A MARKETING MANAGEMENT PERSPECTIVES**, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 5(12):907-914.
- Davidescu, A.A. Apostu, S.A. Paul, A. & Casuneanu, I (2020). **Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management**, *Sustainability*, 12, 6086;
- Pettigrew, A. M. (1979). **On studying organizational cultures**. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.