



Center for Strategic Studies of the
Islamic Republic of Iran Army

Journal Of
Army Strategic Research
Print ISSN:27834212
Volume 4, Issue 14
Winter 2026
P.P. 21 - 42

Responsive Organizational Culture Model Of The Joint Force In The Iranian Army

Abdol Ali Poorshasp^{*1}, Hatam Seifi²

Abstract

The Army of the Islamic Republic of Iran, as the main defender of the territorial integrity of Islamic Iran, has the duty to defend the vital and fundamental interests and values of the nation and the country. Therefore, efficient defense requires effective military learning in the army with a joint operations approach. For this purpose, the present study entitled "Providing a desirable and effective organizational culture model of the AJA in the formation of a joint force" has been implemented. The main issue in this study is the lack of an organizational culture model of the AJA in the formation of a joint force.

This study focuses on the specific issue of the organizational culture of the AJA joint force, therefore the method used is a descriptive-analytical method with a mixed approach and the sample population is estimated to include 90 people.

The analysis of information and data obtained from the study of sources was carried out using the Student's t-test and SPSS software. The EJA organizational culture model for forming a joint force and planning and directing joint operations has been presented with 3 dimensions: "individual work culture, group work culture, and team work culture", 11 components, and 95 indicators.

Keywords: Model, Organizational Culture, Common Force.

Citation: Poorshasp, Adbol Ali; (2025). Responsive Organizational Culture Model Of The Joint Force In The Iranian Army. *Journal Of Army Strategic Research 4 (14), 21-42.*

1 . Faculty member, National Defense and Strategic Research University and Institute, Tehran, Iran.

2. PhD in Joint and Composite Operations. AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. (Corresponding author) Email: hatamsaifi442@gmail.com

Received:2025/12/11
Accepted:2026/01/27

Article Type: Research - based



الگوی فرهنگ‌سازمانی مطلوب و پاسخگو نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران

عبدالعلی پورشاسپ^۱، حاتم سیفی^{۲*}

چکیده

ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان مدافع اصلی تمامیت ارضی ایران اسلامی، وظیفه دارد از منافع و ارزش‌های حیاتی و اساسی ملت و کشور دفاع نماید. از این‌رو دفاع کارآمد، مستلزم آموخته‌های نظامی اثربخش در ارتش با رویکرد عملیات مشترک می‌باشد. از طرفی با ادامه تهدیدهای نظامی علیه جمهوری اسلامی ایران، تفکر و اندیشیدن و مطالعه نمونه‌هایی از ساختار نیروهای مشترک سایر کشورهای دنیا که تجربیات مناسب در خصوص تشکیل و اعزام نیروهای نظامی به سایر نقاط دنیا در قالب نیروی مشترک داشتند، گامی مؤثر درباره چاره‌اندیشی برای مقابله با تهدیدهای آینده بوده و یک نوع آینده‌پژوهی در حوزه مباحث نظامی محسوب می‌شود. این پژوهش می‌تواند زمینه‌های فکری و مطالعاتی در زمینه طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش جمهوری اسلامی ایران ایجاد نماید. به همین منظور پژوهش حاضر با عنوان «ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک» به مورد اجرا گذاشته شده است. مسئله اصلی در این پژوهش فقدان الگوی فرهنگ‌سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک می‌باشد. این تحقیق بر موضوع خاص فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک آجا متمرکز شده از این‌رو روش مورد استفاده روش توصیفی-تحلیلی با رویکرد آمیخته بوده و جامعه آماری شامل تعداد ۹۰ نفر برآورد شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک تحقیق به روش کیفی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از پرسشنامه‌ها، از آزمون تی-استیودنت و نرم‌افزار اس.پی.اس استفاده شد. الگوی فرهنگ‌سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک با ۳ بعد «فرهنگ کار فردی، فرهنگ کارگروهی و فرهنگ کار تیمی»، ۱۱ مؤلفه و ۹۵ شاخص ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: الگو، فرهنگ‌سازمانی، نیروی مشترک.

استناد: پورشاسپ، عبدالعلی؛ سیفی، حاتم (۱۴۰۴). الگوی فرهنگ‌سازمانی مطلوب و پاسخگو نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران. *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش* ۴(۱۴) ۴۲-۲۱.

۱. عضو هیئت‌علمی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران.

۲. دانش‌آموخته دکتری عملیات مشترک و مرکب. دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. (نویسنده)

مسئول) Email: hatamsaifi442@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۰

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷

مقدمه

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای اساسی از باورها عمل می‌کند که توسط اعضای یک سازمان از طریق سازگاری بیرونی یا یکپارچگی درونی شکل می‌گیرد (ادیسالم^۱ و همکاران، ۲۰۲۳: ۱)

فرهنگ‌سازمانی می‌تواند توسط چهار جنبه تجسم شود، یعنی قوانین رفتاری جمعی، هنجارها و آیین‌ها برای سازمان‌های داخلی و خارجی؛ الگوهای تعامل کارکنان و گروه‌ها با یکدیگر، با مشتریان و ذینفعان؛ فرضیه‌های پذیرفته شده و مشترک ارزش‌ها، سبک تفکر و باورها در یک سازمان و تعلیم اعضای جدید و تقویت آن‌ها (همان). ادراک متفاوتی از فرایند عملیات مشترک وجود دارد و ضعف مدیریت فرهنگ‌سازمانی مناسب برای انجام عملیات مشترک ریشه در این ادراکات متفاوت دارد. این موارد نیز نشأت گرفته از ضعف الگوی فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران می‌باشد که تحقق اهداف عملیات‌های مشترک را با مشکل جدی مواجه نموده است.

با مطالعه و بررسی اسناد و مدارک و نظر خبرگان، برخی مسائل موجود بدین شرح می‌باشد: برخی از کارکنان در سطح آجا از اهداف اصلی عملیات مشترک و نیروی مشترک، درک مناسبی ندارند، برخی آموزش‌ها در راستای اجرای عملیات مشترک مناسب نیستند، برخی از فرماندهان در زمان تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی‌ها به‌صورت سلیقه‌ای عمل می‌کنند، فرهنگ‌سازمانی مشترک در زمینه‌های طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، در بین فرماندهان آجا^۲ وجود ندارد، تمرین‌های دائمی در مراحل تشکیل و طرح‌ریزی‌ها و اجرای عملیات مشترک انجام نمی‌شود، کم‌توجهی فرماندهان رده‌های عالی عملیات نیروی مشترک به موضوع مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی مشهود است. کم‌توجهی به شناسایی فرهنگ‌سازمانی، نقش و اهمیت آن در همگرایی نیروها در عملیات مشترک ارتش ج.ا.ایران محرز است و همچنین عدم بررسی دقیق چالش‌های ترکیب نیروها در عملیات مشترک ارتش ج.ا.ایران از دیگر مشکلات سازمانی در نیروی مشترک است.

نیروی مشترک به نیرویی اطلاق می‌شود که از عناصر عمده دو نیرو یا بیشتر از نیروهای مسلح (نیروهای زمینی، هوایی، دریایی و قرارگاه پدافند هوایی) یک کشور تشکیل یافته باشد و تحت نظر یک فرمانده واحد که مجاز به اعمال فرماندهی عملیاتی یا کنترل عملیاتی است، عمل خواهد نمود. (انتشارات دافوس، ۱۳۹۰) با توجه به مطالب عنوان شده بالا و اینکه تاکنون الگوی جامع و مناسبی برای فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران ارائه نگردیده

^۱- Addisalem and etal

است؛ بنابراین دغدغه و مسئله اصلی این تحقیق ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی برای نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران است.

- بهربرداری از یافته‌های این تحقیق، می‌تواند دست‌آوردهای زیر را در بر داشته باشد:
- دستیابی به یک الگوی مدون و بومی متناسب با فرهنگ ملی و سازمانی، پاسخگو نیروی مشترک
 - امکان بررسی دقیق چالش‌های ترکیب نیروها در عملیات مشترک ارتش ج.ا.ایران فراهم می‌شود.
 - ایجاد درک مشترک در بین کارکنان از منظوره‌های اساسی عملیات نیروی مشترک
 - دستیابی به مبنایی برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و کارکنان در رزمایش‌ها و عملیات مشترک
- بی‌توجهی به یافته‌های این تحقیق، ممکن است عواقب و پیامدهای ذیل را در برداشته باشد:

- احتمال ناهماهنگی در ایجاد وحدت رویه در شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان توسط فرماندهان در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک.
- کم‌توجهی به شناسایی فرهنگ‌سازمانی، نقش و اهمیت آن در همگرایی نیروها در عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

با عنایت به موارد مطروح شده، ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی به‌نحوی که از جامعیت برای ایجاد انسجام سازمانی در نیروی مشترک ارتش ج.ا.ایران برخوردار باشد، مسئله اصلی این پژوهش است و هدف اصلی این پژوهش «ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران» می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

الگو: به یک ساختار منظم یا توالی قابل شناسایی در داده‌ها، رفتارها، فرایندها، یا پدیده‌ها اطلاق می‌شود که امکان پیش‌بینی، تحلیل، یا تقلید را فراهم می‌کند. الگوها در حوزه‌های مختلفی مانند علوم داده، روانشناسی، طراحی، و علوم اجتماعی کاربرد دارند و به‌عنوان ابزاری برای درک پیچیدگی‌های سیستم‌ها از طریق شناسایی قواعد تکرارشونده استفاده می‌شوند (انجمن روانشناسی آمریکا: ۲۰۲۰)

¹- American Psychological Association [APA]

فرهنگ‌سازمانی: مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی در مواجهه با مسائل درونی یا بیرونی شکل می‌گیرد و به‌مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌کند. فرهنگ‌سازمانی عبارت است از طرز تلقی و نحوه چگونگی کار کردن در سازمان است که دربرگیرنده عقاید و باورهای سازمانی است که در فرایند زمانی پس از آشکار شدن در میان کارکنان نهادینه و درونی می‌شود. (برمه و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲۹)

نیروی مشترک: به نیرویی گفته می‌شود که از عناصر قابل‌ملاحظه دو نیرو یا بیشتر از دو نیروی ارتش یک کشور تشکیل شده باشد و تحت نظر یک فرمانده واحد که مجاز به اعمال فرماندهی عملیاتی یا کنترل عملیاتی است، عمل می‌نماید. (تسلیمی کار، ۱۳۹۷: ۹۸)

فرماندهی مشترک: نوعی فرماندهی است با مأموریت کلی، وسیع و مداوم که از عناصر عمده دو یا چند نیروی مسلح، تحت امر یک فرمانده واحد تشکیل می‌گردد. این فرماندهی با پیشنهاد فرمانده کل ارتش و فرمان فرمانده کل قوا تشکیل می‌گردد. (تسلیمی کار، ۱۳۹۷: ۹۸)

با توجه به ماهیت جنگ، عملیات مشترک را می‌توان به اقدامات نظامی غیر از هنگام جنگ و عملیات مشترک در ضمن جنگ تقسیم‌بندی نمود. (روبرت، ۲۰۱۷: ۳۱)

فرهنگ‌سازمانی

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک تعریف می‌شود که می‌تواند بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. بر این مبنا، فرهنگ‌سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان محسوب می‌شود. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول در سازمان‌ها به دنبال ایجاد تحول بنیادی در سازمان است، از این‌رو، این برنامه‌ها اغلب بر تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا و بستر تحول معطوف است. پژوهشگران در زمینه فرهنگ‌سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد. مطابق این دیدگاه، همان‌طور که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد نیز باید فرهنگ سازمان مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد. (اسکندریان، ۱۳۹۸: ۳۲)

ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی

صاحب‌نظران، فرهنگ‌سازمانی را بر اساس ویژگی‌ها و عوامل گوناگون طبقه‌بندی نموده و مدل‌های متعددی را ارائه کرده‌اند. این ویژگی‌ها به اختصار عبارت‌اند از:

۱. ابتکار فردی: به میزان مسئولیت، آزادی و استقلال افراد سازمانی اشاره دارد.
۲. خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری): به بررسی میزان علاقه کارکنان در مواجهه شدن با فعالیت‌هایی که احتیاج به فداکاری، قبول مسئولیت و خطر دارد و همچنین میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست‌به‌کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند می‌پردازد.
۳. هدایت و سرپرستی: این ویژگی به بررسی درجه و میزان تدوین اهداف روشن و انتظارات عملکرد در سازمان می‌پردازد.
۴. انسجام: به بررسی میزان وجود همکاری و توافق، اتحاد و پیوستگی در بین گروه‌ها و واحدها به‌منظور رسیدن به اهداف مشترک می‌پردازد (منوریان و احمدی، ۱۳۹۹).
۵. حمایت مدیریتی: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباطی سازنده برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آن‌ها حمایت می‌کنند.
۶. نظارت در سازمان: این شاخص به بررسی قوانین و راهکارها، سرپرستی مستقیم و نظارت بیرونی جهت کنترل رفتار فردی می‌پردازد.
۷. هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
۸. نظام پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها. چرا که یکی از اقدامات مؤثر در پرورش نیروی انسانی، قدردانی و تشکر از زحمات آن‌ها از راه‌های گوناگون است.
۹. الگوی ارتباطات: این شاخص به بررسی نوع ارتباط درون‌سازمانی می‌پردازد. میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله‌مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود.
۱۰. تحمل اختلاف سلیقه: حدی است که کارکنان ترغیب به بیان و آشکار کردن انتقادات و نظرهای خود می‌شوند (دنیسون و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

نیروی مشترک

نیروی مشترک به نیرویی اطلاق می‌شود که از عناصر عمده دو نیرو یا بیشتر از نیروهای مسلح (نیروهای زمینی، هوایی، دریایی و قرارگاه پدافند هوایی) یک کشور تشکیل یافته باشد و تحت نظر یک فرمانده واحد که مجاز به اعمال فرماندهی عملیاتی یا کنترل عملیاتی است، عمل خواهد نمود.

¹ Denison et al

نیروی مشترک به نیرویی اطلاق می‌شود که از عناصر قابل‌ملاحظه دو نیرو یا بیشتر از نیروهای مسلح یک کشور تشکیل یافته باشد و تحت نظر یک فرمانده واحد که مجاز به اعمال فرماندهی عملیاتی یا کنترل عملیاتی است، عمل خواهد نمود. (تسلیمی کار، ۱۳۹۷: ۹۸)

اقدامات تشکیل نیروی مشترک در ارتش چند کشور دنیا

امروزه کشورهای پیشرفته راجع به یک فضای جنگی چند بعدی، متحد فکر کرده و عمل می‌نمایند. در همین راستا تعدادی از اقدامات مشترک مهم انجام شده توسط ارتش برخی از این کشورها در سال‌های اخیر به شرح زیر برشماری می‌شوند:

- مأموریت این نیروی مشترک هم بر مبنای منطقه و هم بر مبنای وظیفه است. این نیروی مشترک به‌عنوان نیروی اصلی جهت مقابله با هرگونه اقدام نظامی به همراه عناصر فرماندهی و کنترل جهت مقابله با هرگونه تهدیدها طراحی شده است.
 - تشکیل نیروی مشترک حامی امنیت ملی و زیرساخت‌ها در توسعه اقتصادی و سیاسی کشور است.
 - تشکیل فرماندهی‌های مشترک متناسب با تهدیدها به‌صورت موقتی کارسازتر از تشکیل فرماندهی دائم خواهد بود و اگر نیروی مشترک با حضور کارکنان نیروهای زمینی، پدافند هوایی، هوایی و دریایی به‌صورت نیروی واکنش سریع تشکیل گردد، مناسب خواهد بود. در عملیات آینده هیچ نیرویی به تنهایی موفق نخواهد شد و به علت پیشرفت تجهیزات و فناوری ضرورت ایجاد نیروی مشترک یک مسئله اجتناب‌ناپذیر است. (شکوہی و پهلویی، ۱۳۹۷: ۳۰)
- فرماندهی و عملیات مشترک

جنگ‌ها بیشتر به‌صورت عملیات مشترک انجام می‌شود؛ زیرا عملیات مشترک شکل خاصی از جنگ است، ضمن اینکه عملیات مخصوص و تک‌نیروی هم ممکن است در کنار آن به وقوع بپیوندد، مانند تهاجم هوایی یا موشکی و غیره. عملیات مشترک اساساً متوجه فعالیت‌های هماهنگ شده می‌گردد و به‌کارگیری ترکیبی و یکپارچه همه ابزارهای قدرت ملی را برجسته می‌کند. فرماندهان عملیات مشترک باید مطمئن شوند که عملیات مشترکشان بر اساس زمان، فضا و هدف غیرنظامی همراه با فعالیت‌های سایر نیروهای نظامی و غیرنظامی، یکپارچه و زمان‌بندی شده باشد. دکتترین عملیات مشترک بر تئوری‌های جنگی و تجربیات عملی استوار است و اصول سنتی و قراردادی نبرد مشترک و همچنین سایر مفاهیم کلیدی درباره خط‌مشی‌های کشور را به کار می‌گیرد. در اینجا منظور از تجهیز نیروهای مشترک با گستره وسیعی از امکانات برای شکست دشمن در جنگ و تشخیص تأثیرات اساسی و سودمند، کار گروهی و وحدت تلاش و همزمان‌سازی و یکپارچگی عملیات نظامی در زمان، فضا و هدف است. (نصیری و بختیاری، ۱۴۰۲: ۱۲۳)

امروزه مرز دانش در زمین، دریا، هوا و فضا، اتکای متقابل نیروهای نظامی در زمینه‌های مختلف پشتیبانی رزمی، پشتیبانی خدمات رزمی، تبادل اطلاعات صحنه نبرد، انجام عملیات‌های هماهنگ و بسیاری از موارد دیگر را ایجاب می‌نماید. جنگ‌های تک نیرویی را باید برای همیشه از بین رفته دانست. دیگر نمی‌توان جنگ را مراحلی از عملیات نیروی زمینی، پدافند هوایی، هوایی و یا دریایی دانست. انجام عملیات‌ها به صورت تک نیرویی جز تحمیل خسارت‌های جبران‌ناپذیر و شکست حتمی عاید دیگری نخواهد داشت و لزوم به کارگیری نیروهای مختلف در عملیات‌های نظامی به عنوان نیروهای مشترک امری اجتناب‌ناپذیر است. نیروهای مشترکی که ضمن سازمان‌دهی شایسته و مناسب با توجه به ماهیت مأموریت واگذاری، امکان رسیدن به وحدت تلاش و تمرکز نیرو و آتش بر روی اهداف از پیش تعیین شده را به منظور وارد نمودن حداکثر خسارت ممکن و افزایش ضریب کسب موفقیت و پیروزی در نبرد پیشرو داشته باشند. این مسئله به اندازه‌ای حائز اهمیت است که حتی قدرت‌های برتر نظامی نیز به آن روی آورده‌اند و بررسی جنگ‌ها و عملیات‌های اخیر نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد. (تسلیمی کار، ۱۳۹۷: ۹۴)

اصول عملیات مشترک

اصل تمرکز تلاش، اصل سازماندهی، اصل پیش‌دستی، اصل حداکثر یکپارچگی، اصل بهره‌گیری کامل از نیروها، اصل توجه به اهداف کلی، اصل پشتیبانی و نهایتاً اصل هماهنگی و وحدت تلاش از جمله اصول عملیات مشترک محسوب می‌شوند. (تسلیمی کار، ۱۳۹۷: ۹۹)

رهنامه مشترک ۹ اصل جنگ را مدنظر دارد. تجارب حاصل از وضعیت‌های گوناگون جنگ نامنظم سه اصل دیگر را نیز به اثبات رسانیده است: «محدودیت، استقامت و مشروعیت». اصول مذکور در کنار هم ۱۲ اصل مشترک را تشکیل می‌دهند. ملاحظات مشترک عملیاتی علاوه بر اصول مشترک، ۱۰ ملاحظه مشترک عملیاتی دیگری را در زیربنای عملیات مشترک موفقیت‌آمیز قرار می‌دهد که عبارت‌اند از:

- دستیابی به وحدت در درون نیروی مشترک و بین نیروی مشترک و دولت و شرکای بین‌المللی و دیگر شرکت‌ها؛
- بهره‌برداری از مزایای اجرای عملیات غیرمستقیم از طریق شرکا وقتی که شرایط راهبردی و عملیاتی ایجاد می‌کند یا مجاز بشمارد.
- یکپارچگی قابلیت‌های مشترک به منظور اینکه مکمل هم باشند، نه اینکه صرفاً به یکدیگر اضافه شوند.
- تمرکز بر اهدافی که دستیابی به آن‌ها گسترده‌ترین و ماندگارترین نتایج را به بار می‌آورد.
- اصل اطمینان از آزادی عمل.

- از ترکیب کردن قابلیت‌ها در مواقعی که ترکیب آن‌ها بر پیچیدگی می‌افزاید، بیان اینکه مزیتی جبران ساز داشته باشد، اجتناب شود.
- اطلاع‌رسانی به مخاطبان داخلی و شکل‌دهی به ادراکات و نگرش‌های مخاطبان کلیدی خارجی به‌عنوان یک الزام عملیاتی سریع و مستمر.
- حفظ انعطاف‌پذیری عملیاتی و سازماندهی.
- هدایت هم‌افزایی به پایین‌ترین رده در آن به‌طور مؤثر و قابل‌مدیریت باشد.
- طراحی گزاره‌های عملیاتی و مدیریت آن‌ها فراتر از زمان و مکان. (بهدادفر و همکاران، ۱۴۰۱):

(۱۸۳)

جهت‌گیری به‌سوی فرهنگ‌سازمانی مشترک

ارزش‌هایی مانند نظم، صداقت، وفاداری و فداکاری که همه نیروهای مسلح جهان آن‌ها را محترم می‌شمارند و برای آن‌ها ارزش قائل هستند، در سه نیروی زمینی، هوایی و دریایی، ثابت هستند. بااین‌حال، ساختارهای منحصربه‌فرد و متفاوتی وجود دارد که از سنت‌ها و تأثیر عوامل محیطی نشأت می‌گیرد و برآمده از ساختارهای سازمانی مربوطه، دامنه کنترل، اندازه و مقیاس است.

نکته مهم این است که فرهنگ کاری مأموریت‌گرا، حرفه‌ای، فراگیر، انعطاف‌پذیر و از نظر اخلاقی با عملکرد بالا در نیروهای سه‌گانه باید رسمیت یابد و به کار گرفته شود.

فرهنگ نیروهای سه‌گانه و فرهنگ‌های تک نیرویی از ارزش‌های اصلی مشابه مانند میهن‌پرستی، وفاداری، عزم راسخ و روحیه مبارزه، صداقت، وظیفه‌شناسی، تعهد و الگوبرداری به وجود آمده‌اند که واژگان متفاوتی در نیروهای مختلف، دارند. بنابراین، بدیهی است که تفاوت عمده‌ای در فرهنگ اساسی این سه نیرو وجود ندارد. بااین‌حال، رویه‌های کاری/رویه‌های اداری نیروها تا حد زیادی متفاوت است که تفاوت فرهنگی «ادراکی» بین نیروها را ایجاد می‌کند. (پندی^۱، ۲۰۲۴: ۷)

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاء شده

پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده مرتبط با فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران به شرح ذیل احصاء گردید:

جدول (۲) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق

ردیف	شاخص	مؤلفه	بعد
۱	اهتمام در تقویت قابلیت‌های فرهنگی	مهارت محوری	فرهنگ کار تیمی
۲	تقویت بینش فرهنگی اعضاء جهت افزایش احترام و همدلی و کاهش سوءتفاهم فرهنگی		
۳	مداقه در تبادل مستمر آموخته‌ها و تجربه‌ها		

^۱- Pandey

ردیف	شاخص	مؤلفه	بعد
۴	اهتمام در آموزش‌های تخصصی و یادگیری		
۵	برخورداری از مهارت رصد و پایش تغییرات محیطی		
۶	توجه به تیم محوری		
۷	توجه و اهمیت به مهارت‌های اعضای تیم		
۸	اهتمام در احراز آمادگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره	خطرپذیری	
۹	جدیت در واکنش مناسب به تغییرات محیطی		
۱۰	شناسایی تهدیدهای محیط		
۱۱	ابهام‌گریزی		
۱۲	تقویت انعطاف‌پذیری	رهبری اثربخش	
۱۳	آماده‌سازی الزامات فرهنگی برای ارزیابی و آماده‌سازی مشترک محیط		
۱۴	تلاش در جهت کسب شایستگی رهبری چند فرهنگی		
۱۵	زمان‌سنجی، ترتیب بندی و شتاب		
۱۶	اهرم فشار جهت کسب و حفظ قدرت گروه		
۱۷	توازن جهت ترکیب توانایی‌های اعضای تیم که قابلیت‌های مختلف دارند		
۱۸	مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک به‌طور هماهنگ		
۱۹	تبعیت از یک فرماندهی واحد		
۲۰	استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود		
۲۱	جدیت در اجماع بر مسائل کلیدی و مهم		
۲۲	پرداختن به امیدآفرینی و نشاط‌انگیزی		
۲۳	جدیت در برقراری روابط سازنده و صمیمی میان اعضای تیم		
۲۴	سعی در تشویق کارکنان به تلاش مضاعف		
۲۵	مداقه در ارتقاء انگیزه تیم		
۲۶	تمایل به افزایش مسئولیت‌پذیری تیمی		
۲۷	مداقه در تنش‌زدایی و مدیریت تعارض اعضای تیم		
۲۸	تأکید بر اطاعت‌پذیری اعضای تیم		
۲۹	ترغیب به وحدت و تمرکز تلاش، هماهنگی و هم‌افزایی تیمی		
۳۰	توجه به ارزیابی و نظارت فرهنگی		
۳۱	ترغیب و تشویق به خلاقیت و نوآوری		
۳۲	برخورداری از فرهنگ روابط هم‌افزایی و انطباقی متقابل		
۳۳	همسویی بین ملاحظات فرهنگی و اهداف نظامی	هدف مداری	
۳۴	تعهد به هدف مشترک		
۳۵	تمرکز بر اهداف منتج به نتیجه		

ردیف	شاخص	مؤلفه	بعد		
۳۶	مدیریت صحیح و کارآمد اعضا برای حصول اطمینان دستیابی به اهداف	ارزش‌مداری	بعد		
۳۷	التفات به درک مسائل تیم				
۳۸	تقویت همکاری‌های تیمی				
۳۹	درک مشترک از اهداف تیمی				
۴۰	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی در بین اعضای تیم جهت انسجام و اعتماد بیشتر				
۴۱	اعتماد متقابل				
۴۲	تعهد مشترک میان اعضای تیم				
۴۳	میل به فداکاری				
۴۴	وجود منشور اخلاقی				
۴۵	توجه به ارزش‌های مشترک تیمی				
۴۶	توجه و احترام به ارزش‌های فرهنگی				
۴۷	ایجاد همسویی در سبک‌های رهبری			رهبری الهام‌بخش	فرهنگ کار گروهی
۴۸	هویت ارزشی و فرهنگی مشترک				
۴۹	ایجاد فضای حمایتی				
۵۰	میل به فداکاری برای گروه و وفاداری به آن				
۵۱	توجه به احساس تعلق به گروه				
۵۲	التفات به ارتباط اعضای گروه با یکدیگر				
۵۳	اهتمام در تقویت تقارب و مدیریت تضارب فرهنگی				
۵۴	برخورداری از رفتارهای انگیزشی				
۵۵	اعتقاد به مشارکت اعضا در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و کارهای گروه				
۵۶	تحول‌گرایی و تعالی‌گرایی در گروه				
۵۷	تأکید بر نظم و انضباط گروهی				
۵۸	گِروَش به انسجام، یکپارچگی، هم‌نیروبخشی و نظام‌مندی درونی گروه				
۵۹	توجه به افزایش تعامل و هماهنگی				
۶۰	توجه به آماده‌سازی و تهیه برآوردهای فرهنگی	دانش و پژوهش محوری دانش و پژوهش			
۶۱	پرداختن به تحلیل شایستگی‌های فرهنگی اعضای گروه				
۶۲	پیش‌بینی جهت آمادگی برای شرایط غیرمنتظره				
۶۳	تأکید بر تحقیق، پژوهش و تولید علم				
۶۴	داشتن زبان، فهم و درک مشترک				
۶۵	اهتمام به شناسایی و حل مسائل به‌صورت گروهی				
۶۶	توانایی طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی مشترک توسط اعضای گروه				
۶۷	تمرکز بر فعالیتهای تربیتی و آموزشی و یادگیری فرهنگی				

ردیف	شاخص	مؤلفه	بعد
۶۸	شناسایی رفتارهای فرهنگی برای یافتن زمینه‌های مشترک		
۶۹	نمادها		
۷۰	توسعه فرهنگ گروهی مأموریت‌گرا، حرفه‌ای و فراگیر و رسمیت یافتن آن	ضوابط پذیری	
۷۱	تأکید بر انطباق و پایبندی به قوانین و مقررات		
۷۲	مشارکت‌پذیری و ارتباطات مؤثر	دانایی	
۷۳	برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی فرهنگی	محوری و	
۷۴	اطلاع از دانش فرهنگی و تلاش در جهت افزایش آن	توانمندسازی	
۷۵	عقاید و باورهای فردی		
۷۶	اهتمام در داشتن صداقت و اخلاص		
۷۷	اعتقاد به خودباوری		
۷۸	خودکنترلی		
۷۹	برخورداری از انگیزه لازم		
۸۰	احساس تعلق	کمال‌گرایی	
۸۱	عدالت محوری		
۸۲	اعتقاد به اراده برتر الهی		
۸۳	خدمات محوری		
۸۴	داشتن تفکر فرهنگی		
۸۵	احترام به باورهای فرهنگی		
۸۶	احترام به دیدگاه‌های مختلف فرهنگی جهت دستیابی به موفقیت عملیاتی		
۸۷	التفات به خودشکوفایی فردی		
۸۸	گرایش به ریسک‌پذیری		
۸۹	تعارض‌پذیری		
۹۰	تعامل‌پذیری		
۹۱	اهتمام در مسئولیت‌پذیری		
۹۲	برخورداری از هوش فرهنگی	توسعه فردی	
۹۳	توانایی تمایز بین فرهنگ، سنت و اخلاق		
۹۴	آگاهی فرهنگی و درک تفاوت‌های فرهنگی و احترام به تفاوت‌های فرهنگی جهت موفقیت در مأموریت و تقویت همکاری‌های مشترک و کارایی و اثربخشی بیشتر		
۹۵	برخورداری از درک فرهنگی برای شناخت بیشتر و احصاء تهدیدها		

پیشینه‌های پژوهش

جدول (۳) پیشینه تحقیقات انجام شده

۱- عنوان پژوهش: آگاهی فرهنگی در عملیات مشترک: یک ضرورت راهبردی
نام پژوهشگر و زمان و مکان انجام پژوهش: ویلیام دی واندل، ۲۰۲۴، انتشارات مؤسسه مطالعات رزمی فورت لیونورث
سؤال/هدف عمده پژوهش: تبیین آگاهی فرهنگی در عملیات مشترک
روش پژوهش: توصیفی- تحلیلی
نتایج پژوهش: نتایج تحقیق نشان داد تقویت همکاری از طریق آگاهی فرهنگی مستلزم تقویت درک و احترام به شیوه‌ها و باورهای فرهنگی مختلف در میان کارکنان نظامی درگیر در عملیات مشترک است. شایستگی در آگاهی فرهنگی، اعضای خدمات را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پیچیده حرکت کنند، همکاری‌های روان‌تر و ارتباط مؤثر با مردم محلی و نیروهای متحد را تسهیل می‌کنند. توسعه آگاهی فرهنگی می‌تواند سوء تفاهم‌هایی را که اغلب از تفاوت‌های فرهنگی ناشی می‌شود، کاهش دهد. زمانی که کارکنان نظامی به دیدگاه‌های مختلف احترام بگذارند و از آن‌ها قدردانی کنند، می‌توانند روابط قوی‌تری با جوامع محلی ایجاد کنند. این ارتباط برای دستیابی به موفقیت عملیاتی و افزایش اثربخشی مأموریت بسیار مهم است.
۲- عنوان پژوهش: تدوین راهبردهای هم‌افزایی مؤلفه نیروی انسانی و آموزش آجا در عملیات مشترک
نام پژوهشگر و زمان و مکان انجام پژوهش: بهدادفر و همکاران، ۱۴۰۱، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
سؤال/هدف عمده پژوهش: احصاء عوامل محیطی نقش‌آفرین و تدوین راهبردهای هم‌افزایی مؤلفه نیروی انسانی و آموزش آجا در عملیات مشترک
نتایج پژوهش: بر اساس نتایج پژوهش تعداد ۱۶ عامل (۵ قوت، ۴ ضعف، ۵ فرصت و ۲ تهدید) نقش‌آفرین احصاء شده است. از تلفیق عوامل مذکور تعداد ۸ مطلوبیت و ۵ چالش به دست آمده است. بر اساس محاسبات انجام شده مشخصات منطقه راهبردی در موقعیت تهاجمی معطوف به قوت قرار دارد و بر همین اساس تعداد ۵ راهبرد برای هم‌افزایی مؤلفه نیروی انسانی و آموزش آجا در عملیات مشترک تدوین شده است.
۳- عنوان پژوهش: طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک
نام پژوهشگر و زمان و مکان انجام پژوهش: نصیری و بختیاری، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش، ۱۴۰۲
سؤال/هدف عمده پژوهش: چگونگی طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک
روش پژوهش: تحقیق از نوع کاربردی و توسعه‌ای است و روش تحقیق به صورت روش توصیفی-تحلیلی
نتایج تحقیق: نتیجه به دست آمده از تحقیق سه مؤلفه تغییر و توسعه سازمان، فرهنگ سازمانی و عناصر اصلی ساختار سازمانی به ترتیب اولویت و ۲۱ شاخص را نشان می‌دهد.
۴- عنوان پژوهش: چالش‌های طرح‌ریزی عملیات مشترک در آجا و ارائه راهکار مناسب
نام پژوهشگر و زمان و مکان انجام پژوهش: دانشجویان دوره چهارم مشترک و مرکب، ۱۳۹۷، دافوس آجا
سؤال/هدف عمده پژوهش: بررسی و شناخت چالش‌های موجود در طرح‌ریزی عملیات مشترک آجا و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع آن
روش پژوهش: توصیفی-پیمایشی

نتایج پژوهش: در این تحقیق هدف اصلی بررسی و شناخت چالش‌های موجود در طرح‌ریزی عملیات مشترک آجا و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع آن بوده است، که در این راستا جهت بررسی و شناخت چالش‌های موجود در طرح‌ریزی عملیات مشترک آجا چهار بُعد شامل: محیط عملیات طرح‌ریزی عملیات مشترک شامل: ۱- چرخه تبادل اطلاعات در محیط عملیات مشترک، ۲- تغییرات محیط عملیات مشترک و ۳- ویژگی‌های تهدیدات در محیط عملیات مشترک؛ روش‌ها و نظامات طرح‌ریزی عملیات مشترک شامل: ۱- روش جاری ستاد مشترک، ۲- روش افسران ستاد مشترک، ۳- دکترین عملیات مشترک و ۴- آیین‌نامه‌های عملیات مشترک؛ آموزش و تخصص طرح‌ریزی عملیات مشترک شامل: ۱- دکترین آموزش عملیات مشترک، ۲- آیین‌نامه‌های آموزش عملیات مشترک آجا و ۳- تمرینات و رزمایش‌های عملیات مشترک و فرماندهی و ستاد طرح‌ریزی عملیات مشترک شامل: ۱- مأموریت فرماندهی عملیات مشترک، ۲- نوع روابط فرماندهی عملیات مشترک ۳- اختیارات فرماندهی آجا در تشکیل فرماندهی مشترک و ۴- ساختار و سازمان و ترکیب ستاد مشترک در آجا، احصاء شده است و در نهایت راهکارهایی بر اساس مؤلفه‌های هر یک از ابعاد ارائه شده است.

روش‌شناسی

از آنجایی که هدف محققین ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک در ارتش ج.ا.ایران می‌باشد، لذا به دنبال کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو بوده و برای این منظور در ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان صورت پذیرفت، سپس اطلاعات گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل محتوی و به‌کارگیری نرم‌افزار مکس کیودا، تحلیل کیفی گردید. تحلیل کیفی اطلاعات، طی سه مرحله کدگذاری: «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی» انجام است که از این طریق ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو احصاء گردید. در ادامه جهت دریافت نظر جامعه آماری، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو در قالب پرسشنامه و با استفاده از طیف لیکرت، در اختیار جامعه آماری قرار گرفت و داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون تی-استیودنت و با از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

این تحقیق بر موضوع خاص فرهنگ‌سازمانی نیروی مشترک آجا متمرکز شده از این‌رو روش مورد استفاده روش توصیفی، تحلیل محتوا با رویکرد آمیخته است. با توجه به اینکه انتظار می‌رود نتایج این پژوهش با سودمندی عملی در حوزه طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک کاربرد داشته و در این زمینه موجب بهینه‌سازی و توسعه و تکمیل وضع موجود گردد؛ از این‌رو نوع تحقیق کاربردی توسعه‌ای است.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظرانی است که در نیروهای مسلح، شاغل بوده و از دانش کافی مرتبط با مدیریت فرهنگ‌سازمانی و نیروی مشترک برخوردار هستند که با بررسی‌های به‌عمل آمده تعداد کل این جامعه آماری با رعایت ملاحظات حفاظتی

در حدود ۱۱۲ نفر در سال ۱۴۰۲ برآورد شده است. حجم نمونه از طریق روش کوکران تقریباً ۹۰ نفر محاسبه شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها به روش میدانی و کتابخانه‌ای که در روش میدانی مصاحبه با صاحب‌نظران و روش کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد و مدارک انجام شده است. با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق و محدودیت وجود افراد صاحب‌نظر و خبره مرتبط با موضوع و حوزه‌ی مورد مطالعه و طراحی و توزیع سؤالات، پرسشنامه‌ای بر اساس مشورت و اجماع نظرات اساتید راهنما، مشاور و برخی از افراد صاحب‌نظر و خبره مرتبط با موضوع تحقیق، تنظیم که می‌توان با درصد اطمینان بالایی نتیجه‌گیری نمود که سؤالات پرسش‌نامه این پژوهش به نحو مطلوب و قابل قبولی، اطلاعات علمی مورد نیاز این تحقیق را جمع‌آوری نموده، لذا پرسش‌نامه مزبور از روایی با اعتبار بالایی برخوردار است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده که پس از محاسبه مقدار آن ۰/۹۸۸ محاسبه شده که پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است.

یافته‌ها

با استناد به نظر جامعه آماری و محاسبات آماری انجام‌شده، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و آزمون تی-استیودنت، به شرح ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.^۱

بعد	مؤلفه	شاخص	میانگین	آماره آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ کار تیمی	مهارت محوری	اهتمام در تقویت قابلیت‌های فرهنگی	4.53	13.561	89	0.000
		تقویت بینش فرهنگی اعضاء جهت افزایش احترام و همدلی و کاهش سوء تفاهم فرهنگی	4.31	11.329	89	0.000
		مداقه در تبادل مستمر آموخته‌ها و تجربه‌ها	3.61	4.633	89	0.000
		اهتمام در آموزش‌های تخصصی و یادگیری	3.67	5.193	89	0.000
		برخورداری از مهارت رصد و پایش تغییرات محیطی	3.57	4.196	89	0.000

^۱ - با توجه به محدودیت در تعداد صفحات فصلنامه، از آوردن تحلیل‌های آماری دیگر ابعاد تحقیق خودداری شده است.

		توجه به تیم محوری	4.06	8.820	89	0.000
		توجه و اهمیت به مهارت‌های اعضاء تیم	4.16	10.150	89	0.000
	خطرپذیری	اهتمام در احراز آمادگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره	3.98	6.963	89	0.000
		جدیت در واکنش مناسب به تغییرات محیطی	4.24	10.994	89	0.000
		شناسایی تهدیدهای محیط	4.08	8.863	89	0.000
		ابهام‌گریزی	4.28	10.615	89	0.000
		تقویت انعطاف‌پذیری	3.41	2.824	89	0.006
		آماده‌سازی الزامات فرهنگی برای ارزیابی و آماده‌سازی مشترک محیط	3.64	4.365	89	0.000
	رهبری اثربخش	تلاش در جهت کسب شایستگی رهبری چند فرهنگی	3.91	7.344	89	0.000
		زمان‌سنجی، ترتیب‌بندی و شتاب	3.91	7.404	89	0.000
		اهرم فشار جهت کسب و حفظ قدرت گروه	4.17	9.674	89	0.000
		توازن جهت ترکیب توانایی‌های اعضاء تیم که قابلیت‌های مختلف دارند	3.93	6.829	89	0.000
		مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک به طور هماهنگ	3.89	5.982	89	0.000
		تبعیت از یک فرماندهی واحد	3.89	6.195	89	0.000
		استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود	3.76	5.510	89	0.000
		جدیت در اجماع بر مسائل کلیدی و مهم	4.10	8.201	89	0.000
		پرداختن به امیدآفرینی و نشاط‌انگیزی	4.20	9.264	89	0.000

	جدیت در برقراری روابط سازنده و صمیمی میان اعضای تیم	4.23	9.260	89	0.000
	سعی در تشویق کارکنان به تلاش مضاعف	4.13	8.882	89	0.000
	مداقه در ارتقاء انگیزه تیم	4.10	8.837	89	0.000
	تمایل به افزایش مسؤلیت‌پذیری تیمی	3.94	7.961	89	0.000
	مداقه در تنش زدایی و مدیریت تعارض اعضای تیم	3.57	4.008	89	0.000
	تاکید بر اطاعت‌پذیری اعضای تیم	3.88	7.182	89	0.000
	ترغیب به وحدت و تمرکز تلاش، هماهنگی و هم‌افزایی تیمی	4.34	11.781	89	0.000
	توجه به ارزیابی و نظارت فرهنگی	4.16	9.610	89	0.000
	ترغیب و تشویق به خلاقیت و نوآوری	4.08	8.319	89	0.000
	برخورداری از فرهنگ روابط هم‌افزایی و انطباقی متقابل	4.14	10.730	89	0.000
هدف مداری	همسویی بین ملاحظات فرهنگی و اهداف نظامی	4.06	8.200	89	0.000
	تعهد به هدف مشترک	4.01	8.296	89	0.000
	تمرکز بر اهداف منتج به نتیجه	3.78	6.532	89	0.000
	مدیریت صحیح و کارآمد اعضای برای حصول اطمینان دستیابی به اهداف	4.03	7.963	89	0.000
	التفات به درک مسائل تیم	4.19	9.888	89	0.000
	تقویت همکاری‌های تیمی	3.63	4.336	89	0.000
	درک مشترک از اهداف تیمی	3.92	6.729	89	0.000

ارزش مداری	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی در بین اعضاء تیم جهت انسجام و اعتماد بیشتر	3.48	3.419	89	0.001
	اعتماد متقابل	3.74	5.123	89	0.000
	تعهد مشترک میان اعضاء تیم	3.61	3.974	89	0.000
	میل به فداکاری	4.26	8.853	89	0.000
	وجود منشور اخلاقی	4.02	8.725	89	0.000
	توجه به ارزش‌های مشترک تیمی	4.03	7.291	89	0.000
	توجه و احترام به ارزش‌های فرهنگی	3.59	4.250	89	0.000

تفسیر:

جدول بالا بیانگر این است که مطابق نظر جامعه آماری و با توجه به اینکه مقادیر آماره آزمون تی برای تمامی شاخص‌های تحقیق بیشتر از ۱.۹۶ و مقادیر سطح معناداری نیز برای همه شاخص‌های تحقیق کمتر از ۰.۰۵ محاسبه شده است، بنابراین تمامی شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف) بحث و نتیجه‌گیری

امروزه انجام عملیات‌های تک نیرویی دیگر جایی در میدان نبرد ندارند و تمام طراحان صحنه‌های نبرد حتی در کشورهای قدرتمند نظامی نیز طراحی خود را بر پایه رزم مشترک انجام می‌دهند و از آنجایی که همواره ابتکار عمل در دست نیروهای مهاجم است و شروع هر جنگی صرفاً منوط به یک حمله و یک دفاع نخواهد بود، همان‌گونه که در دفاع اولیه نیاز به تعامل و همکاری و هماهنگی بالای تمام رده‌های نیروهای مسلح در کلیه بخش‌ها می‌باشد، در ادامه دفاع اولیه که دفاع مستمر، کسب و حفظ برتری هوایی، حرکت نیروهای سطحی و در صورت نیاز انجام عملیات‌های هجومی به‌منظور آسیب رساندن به مراکز حساس و حیاتی دشمن را در پی داریم، نیازمند یک عملیات کاملاً منسجم و هماهنگ بین نیروهای مختلف شرکت‌کننده می‌باشیم؛ یعنی تشکیل و اجرای یک عملیات مشترک.

نیروی مشترک در ارتش جمهوری اسلامی ایران، اشتراکی سازمانی از نیروهای چهارگانه ارتش است که دارای ساختار و فرهنگ سازمانی متفاوت می‌باشند. این نیروی مشترک باید

ب) پیشنهادهای

- با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:
- معاونت تربیت و آموزش آجا نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص تقویت فرهنگ سازمانی نیروی مشترک در سطح آجا، با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ کار گروهی، تیمی و فردی استخراجی در این تحقیق، برای فرماندهان آجا، ارکان ستادی و مدیران سطوح عالی آجا، اقدام نماید.
 - در طرح‌ریزی‌های عملیات‌های مشترک که توسط معاونت عملیات آجا انجام می‌گردد، با توجه به اهمیت بعد فرهنگ کار گروهی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این بعد، جهت اجرای مؤثرتر و با هماهنگی بیشتر عملیات‌های مشترک، مورد توجه خاص قرار گیرد.
 - با توجه به اینکه فرهنگ کار فردی در زندگی و محیط نظامی نقش بنیادی و زیربنایی دارد، لذا فرماندهان مراکز آموزشی با همکاری ارگان‌های عقیدتی سیاسی و دیگر ارکان ذی‌ربط، در کلیه یگان‌های آجا در ارتقا، توسعه و تقویت فرهنگ کار فردی و نهادینه‌سازی آن در سطح یگان‌ها از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، استفاده از زیرساخت‌های رسانه‌ای و فضای مجازی آجا، تمهیدات لازم را به عمل آورند.
 - معاونت تربیت و آموزش آجا سرفصل‌های آموزشی با بهره‌گیری از مؤلفه‌های فرهنگ کار فردی الگوی پژوهش، شامل: مبانی رفتار فرد، شخصیت و ارزش‌ها، ادراک و تصمیم‌گیری فردی، مدیریت فردی و نوآوری و خلاقیت، تدوین و در راستای توسعه فرهنگ کار فردی برای کارکنان در مراکز دانشگاهی، آموزش‌های لازم را ارائه نماید.
 - عوامل مؤثر بر تیم با عملکرد بالا احصاء شده در الگوی این تحقیق مشتمل بر: «اندازه و بزرگی تیم، توانائی اعضا، تخصیص نقش، بهبود مهارت‌ها، تعهد به هدف مشترک، تعیین هدف‌های خاص، رهبری و ساختار و نقصان‌پذیری تیم و حساب پس دهی» در تیم سازی‌ها جهت انجام مأموریت‌ها و اجرای عملیات‌های مشترک آجا مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

منابع

- اسکندریان، غلامرضا. (۱۳۹۸). راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی با تأکید بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، *مطالعات راهبردی ناجا*، دوره ۱۴، شماره ۱۴.
- برمه، محمد، سورانی، رضا، نصیری، بابک، علیزاده، سعید، ایمانی، محمد نقی. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران، *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، دوره ۵، شماره ۳، پیاپی، ۱۷.
- بهدادفر، محمد رسول، کلاتتری، فتح اله، صمدی، روح اله. (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای هم‌افزایی مؤلفه نیروی انسانی و آموزش آجا در عملیات مشترک، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*.
- تسلیمی کار، بهروز. (۱۳۹۷). تبیین لزوم بهره‌برداری از سامانه فرماندهی و کنترل مشترک در نیروهای مسلح، *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، سال چهاردهم، شماره ۴۵.
- جمعی از مؤلفین دافوس آجا. (۱۳۹۰). *عملیات مشترک*، تهران: انتشارات دافوس آجا.
- دی واندلر، ویلیام. (۲۰۲۴). *آگاهی فرهنگی در عملیات مشترک: یک ضرورت راهبردی*، انتشارات مؤسسه مطالعات رزمی فورت لیونورث.
- دانشجویان دوره چهارم مشترک و مرکب. (۱۳۹۷). *چالش‌های طرح‌ریزی عملیات مشترک در آجا و ارائه راهکار مناسب*، دافوس آجا.
- نصیری، گل محمد، بختیاری، ایرج. (۱۴۰۲). طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک، *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش*، سال دوم، شماره پنجم.
- شکوهی، حسین، بهلولی، ناصر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی بومی تشکیل نیروی مشترک در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، *مدیریت مطالعات راهبردی دفاع ملی*، دوره ۲، شماره ۶.
- منوریان، عباس، احمدی، حیدر، قلی پور، آراین، شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۹). شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه)، *پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)*، دوره: ۲۷، شماره ۱.
- Addisalem Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela. (2023). Organizational culture: a systematic review, Article: 2340129 | Received 0 Nov 2023, Accepted 02 Apr 2024, Published online: 19 Apr 2024, Cite this article, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Denison, D; Janovics, G; Young, G; Cho, J, H. (2020), *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.
- LT Gen DP Pandey, PVSM, UYSM, AVSM, VSM, 2024, *Reorienting Towards A Joint Services Organisational Culture*.