

تدوین راهبردهای تحولی فرهنگ سازمانی آجا

نوع مقاله: پژوهشی

نبی اله دهقان^{۱*}

چکیده

فرهنگ سازمانی مهم‌ترین بایسته نرم‌افزاری هرگونه راهبرد تحول‌زا آجا، طی سالیان متمادی شکل گرفته و لذا تغییر و تحول آن نیز یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد و مستلزم پژوهش، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مناسب می‌باشد. از این رو، پژوهش حاضر باهدف تدوین راهبردهای تحولی فرهنگ سازمان آجا صورت گرفته است. این مطالعه بر مبنای نتایج پژوهش، از نوع تحقیقات کاربردی و بر مبنای ماهیت و اهداف پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی-توصیفی می‌باشد. رویکرد حاکم بر این پژوهش، رویکرد آمیخته اکتشافی می‌باشد یعنی ابتدا از روش‌های کیفی (نظیر مرور نظام‌مند و تحلیل محتوا) و سپس جهت اولویت‌بندی و امتیازدهی به عوامل راهبردی از روش کمی (پیمایشی) بهره‌گیری شد. جامعه مورد مطالعه و جامعه آماری شامل اسناد راهبردی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و نیز خبرگان آجا بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌های لازم انتخاب شدند. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها علاوه بر تحلیل‌های کیفی از ابزارها و فنون مطالعات راهبردی نظیر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نیز ماتریس SWOT استفاده گردید. یافته‌های پژوهش ۱۵ راهبرد تحولی را به‌عنوان راهبردهای اولویت‌دار معرفی می‌نماید؛ که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از بازطراحی ساختار فرهنگی آجا و تشکیل معاونت فرهنگی و شوراهای فرهنگی در تمامی سطوح آجا، تشکیل هسته‌های فرهنگی و حلقه‌های صالحین در گستره سازمانی آجا، کیفیت‌بخشی و تنوع‌بخشی به برنامه‌های بصیرت‌افزایی و تربیت اسلامی کارکنان پایور و وظیفه آجا، تصویب جایزه تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا و تشکیل و تقویت قرارگاه‌های منطقه‌ای نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری‌های دفاعی و امنیتی.

واژه‌های کلیدی:

راهبرد، تحول، فرهنگ‌سازمانی، ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا).

^۱ دانشیار مجتمع مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: Email: drdehghan@ymail.com



مقدمه

پیتر دراگر^۱ که از او به عنوان پدر مدیریت مدرن یاد می‌شود، به این نتیجه رسید که "ما در یکی از آن دوره‌های تاریخی بزرگ که هر ۲۰۰ یا ۳۰۰ سال روی می‌دهد، هستیم، زمانی که مردم دیگر دنیا را نمی‌فهمند و گذشته برای توضیح آینده کافی نیست". تغییر بی‌وقفه، غیرقابل‌پیش‌بینی و گاهی اوقات هشداردهنده، کارِ پیش‌بینی دقیق آینده و حفظ استمرار و پیوستگی در آن مسیر را برای هر سازمان یا مدیری دشوار می‌سازد (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶). در حقیقت تغییر بر اساس رویکرد آینده‌نگرانه تنها راهی است که به کمک آن می‌توان آینده را تضمین کرد؛ لذا باید تغییرات لازم را شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی صحیح کرد. یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی که بر کل سرنوشت سازمان سایه افکنده، فرهنگ‌سازمانی می‌باشد (حفیظی، ۱۴۰۰). از طرفی، سازمان‌های دفاعی جهت بهره‌وری بیشتر و پاسخگویی مؤثر به تهدیدات محیطی، می‌باید راهبردهای خود را در سطوح و حوزه‌های مختلفی تدوین نمایند که یکی از مهم‌ترین حوزه‌های سازمانی که در واقع به‌عنوان زیرساخت نرم سازمان تلقی می‌گردد، حوزه فرهنگ‌سازمانی می‌باشد. در واقع، فرهنگ‌سازمانی مهم‌ترین بایسته نرم‌افزاری هرگونه راهبرد تحول‌زا در آجا نه‌تنها برای مقابله مؤثر و قطعی با تهدیدهای نظامی فعلی، بلکه برای عدم غافلگیری در آینده و نیز حصول به بالاترین سطح قدرت نظامی جهت دستیابی به سیاست دفاعی «بازدارندگی فعال» می‌باشد (دهقان، ۱۳۹۷). فرهنگ‌سازمانی بازتاب شخصیت سازمانی است (رابینز، ۱۴۰۰) و به‌نوعی سرچشمه همه توانایی‌های سازمان تلقی می‌شود (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰) که طی سالیان متمادی شکل گرفته و لذا تغییر و تحول فرهنگ‌سازمانی یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد و مستلزم پژوهش، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مناسب می‌باشد (دهقان، ۱۳۹۲). در این راستا فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در خصوص وضعیت مطلوب فرهنگ‌سازمانی آجا می‌فرمایند «فرهنگ عمومی ارتش باید یک فرهنگ اسلامی و انقلابی ناب شود. این، کاری بلند مدت است. چیزی نیست که در ظرف مدت کوتاهی بشود آن را انجام داد. فرماندهان مؤمن ما، زیرمجموعه‌ها و افراد تحت فرماندهی خود را ممکن است به کارهای حساس و مهمی وادار کنند - که در موارد متعددی این کار را می‌کنند - اما این‌که بتوانند آن فرهنگ شکل یافته‌ی حاکم بر ذهن‌ها را به‌کلی دگرگون کنند، چنین چیزی معلوم نیست تاکنون اتفاق افتاده باشد. دگرگون کردن ارزش‌ها و معیارهای حاکم بر ذهن‌ها، زمان زیادی می‌طلبد» (مقام معظم رهبری، ۱۳۷۱)؛ چنین تدبیری ناظر بر پذیرش اصل امکان برنامه‌ریزی برای فرهنگ‌سازمانی آجا^۲ و نیز

^۱ Peter Drucker

^۲ منظور سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

مدیریت فرهنگ‌سازمانی آجا می‌باشد؛ از طرفی، با توجه به جایگاه مردمی ارتش و حضور خیل کثیری از جوانان در کسوت مقدس سربازی باهدف خدمت به‌نظام جمهوری اسلامی ایران، ارتش می‌تواند در حوزه تحول فکری و فرهنگی این عزیزان نقش زیادی داشته باشد و از همین طریق در فرهنگ عمومی جامعه نیز اثرگذار باشد؛ که این خود مستلزم داشتن اهداف و برنامه‌های راهبردی مدون در این زمینه می‌باشد. لذا این پژوهش که برای اولین بار در سطح سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام پذیرفته است به دنبال تدوین راهبردهای تحولی در حوزه فرهنگ‌سازمانی آجا می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف مفاهیم

راهبرد

در فرهنگ فارسی معین از لحاظ لغت به معنای «فن اداره عملیات جنگی، دانش رهبری عملیات نظامی، سوق‌الجیش» است (فرهنگ معین، ۱۳۹۱). در حوزه سازمانی، چندلر^۱، راهبرد را به معنای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف تعریف می‌کند. راهبرد راهی است که ما را به هدف می‌رساند، مأموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنا می‌بخشد (آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱).

فرهنگ‌سازمانی

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، توصیف شده است. یا فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضاء سازمان مشترک می‌باشند. زمینه اصلی در فرهنگ‌سازمانی وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شاعر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به‌مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضاء باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رابینز، ۱۴۰۰: ۳۸۱). از دیدگاه ادگار شاین^۲، فرهنگ‌سازمانی، مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبرو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط بیرونی و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه دادند و ثابت‌شده

^۱ Chandler

^۲ Edgar Schein

است که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به‌عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد (شاین، ۱۳۹۶). فرهنگ‌سازمانی، یکی از عوامل اصلی و مهم در شکل دادن رویه‌های سازمانی، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمان، ایجاد راه‌حل برای روبرو شدن با مشکلات و نیز هموارسازی دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌گردد (قرایی آشتیانی و پورصادق، ۱۳۹۸).

تغییر، تحول و تحول سازمانی

تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اشنایدر و گلدوآسرا^۱، ۱۹۹۸). تحول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذار و به سمت یک وضعیت آتی و یا به‌عبارتی دیگر تحول فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی‌شده و بلندمدت است که سازمان (و یا فرد) را به سمت جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد. با این تعریف مدیریت تحول به معنی سازمان‌دهی و اجرای فرآیندی است که سازمان را در گذار از وضعیت فعلی به وضعیت آتی توسط پروژه‌های تحول مدیریت می‌کند. تحول سازمانی نیز با این مفهوم، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و جدید است. فرآیندی که باهدف توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر در محیط آن‌ها انجام می‌شود. این نوع از تحول زمان‌بر است و می‌بایست برنامه‌ریزی‌شده باشد و شرط تحقق آن هدایت و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. تحول سازمانی نیازمند تصویری مطلوب از آینده است و هم بر جنبه‌های نرم‌افزاری سازمان و فرهنگ‌سازمانی (جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان) و هم جنبه‌های سخت‌افزاری سازمان تأکید دارد. تفاوت «تغییر» و «تحول» در این است که تغییر یک دگرگونی بیرونی و وضعیتی است که قابل‌برگشت به وضعیت قبلی است درحالی‌که تحول تولدی دوباره است و یک دگرگونی درونی و بنیانی است که به دلیل عمیق بودن، غالباً غیرقابل‌برگشت می‌باشد (اقتباس از حبیبی، ۱۳۹۳).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه تحقیقات صورت گرفته در حوزه فرهنگ‌سازمانی در داخل و خارج نیروهای مسلح، حاکی از آن است که تحقیقات اندکی، به تدوین اسناد راهبردی و یا راهبردهای تحولی فرهنگ‌سازمانی بر اساس فرایند راهبرد نویسی پرداخته‌اند. قابل‌ذکر است علی‌رغم عناوین برخی از پژوهش‌های منتشرشده با عنوان تدوین راهبرد، عملاً در پژوهش یا از فرایند راهبردنویسی (براساس آموزه‌های مدیریت راهبردی) استفاده نشده (برای مثال پژوهش علی احمدی، ماکوئی و بنیادی، ۱۳۹۷؛ حفیظی، ۱۴۰۰) یا فرایند راهبردنویسی ناقص و کم‌دقت اجرا شده (نظیر

^۱ Schnider and Goldwaser

پژوهش اسکندریان، ۱۳۹۸). از این رو پژوهش حاضر با تمرکز بر ارائه راهبردهای تحولی فرهنگ سازمانی آجا بر اساس فرایند راهبرد نویسی، از سایر پیشینه‌ها، متمایز می‌باشد.

جدول (۱) مروری بر پیشینه تحقیقات صورت گرفته در حوزه فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح

منبع	نتایج اصلی	عنوان پژوهش	ردیف
وثوقی راد، رضایان و نقی پورفر، ۱۴۰۱	یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده آن بود که می‌توان الزامات اصلی نهادینه‌سازی در سطح تحلیل فرد را در سه گروه تقسیم کرد که عبارت‌اند از: «بینشی» شامل ایمان به محتوا و پایبندی به اصول و عدم سازش کاری و ایمان به همه متعلقات دین، «گرایشی» شامل عدم پذیرش ولایت کافران و دوراندیشی و گذشت از منافع زودگذر، «رفتاری عملی» شامل اسلام آوردن و عمل به آن و تعیین خطوط قرمز و شناسایی اهداف.	الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ از منظر قرآن	۱
حفیظی، ۱۴۰۰	یافته‌های تحقیق با استفاده از رگرسیون خطی نشان داد که راهبردهای مدیریت عملکرد برجسته، مدیریت استعداد، آموزش و یادگیری سازمانی، و حقوق و مزایا در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اثر مثبتی دارند و می‌توانند برای تغییر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی اثرگذار باشند.	راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تأکید بر سرمایه انسانی در سازمان‌های فرهنگی	۲
علی احمدی، ماکوئی و بنیادی، ۱۳۹۷	مهم‌ترین یافته این پژوهش این است که زمان‌بندی تعامل نقش مهمی در وضعیت نهایی فضای عقیده در یک جامعه معین ایفا می‌نمایند.	تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی	۳
اسکندریان، ۱۳۹۸	نتایج نشان داد که روح حاکم بر فرهنگ سازمانی ناجا، فرهنگ مکتبی می‌باشد. سازمان در مرتبه دوم، متأثر از الگوی فرهنگ سازمانی قانون‌گرا است و الگوی فرهنگ آرمان‌گرا نیز در سازمان قابل مشاهده است اما ناجا با الگوهای فرهنگ سازمانی تعالی‌گرا و تحول‌گرا، فاصله دارد. راهبردهای شناسایی شده برای ارتقای فرهنگ سازمانی پیرامون سه محور شناسایی شد؛ (۱) تمرکز بر فعالیت‌های ترویجی، تربیتی و آموزشی، (۲) بهسازی فرآیندی؛ (۳) بهسازی ساختارها.	راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی با تأکید بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت	۴

ردیف	عنوان پژوهش	نتایج اصلی	منبع
۵	شناسایی عوامل پیشران توسعه فرهنگ‌سازمانی اسلامی	مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۱۷ نفر خبره و صاحب‌نظر در حوزه فرهنگ‌سازمانی اسلامی بودند که بعد از ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل و ۲۳۳ کد باز و ۱۱۳ کد محوری برای فرهنگ‌سازمانی اسلامی استخراج شد که در نهایت ۵ بعد انسانی، ارزشی، تشکیلاتی، توسعه‌ای، چشم‌انداز و ۱۷ مؤلفه اصلی برای فرهنگ‌سازمانی اسلامی مشخص شد.	صادقی و همکاران، ۱۴۰۰
۶	شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران	الگوی پیشنهادی بر اساس سطوح جهان‌بینی، ایدئولوژی و رفتار ارائه شده که در سطح جهان‌بینی شامل ۶ بعد، در سطح ایدئولوژی شامل ۱۷ مؤلفه و در سطح رفتار شامل ۸۷ شاخص رفتاری است.	جاجرمی زاده و همکاران، ۱۴۰۰
۷	تحلیل عناصر رویدادی فرهنگ‌سازمانی عاشورایی بر مبنای سیره عاشورایی	این پژوهش به شناسایی ۲۸ مضمون توصیفی و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر (مؤلفه‌های اصلی) انجامید. مؤلفه‌های اصلی عبارت‌اند از عناصر بینشی فرهنگ‌سازمانی عاشورایی، عناصر گرایشی فرهنگ‌سازمانی عاشورایی، عناصر کنشی فرهنگ‌سازمانی عاشورایی.	ایدی، طولابی و صیادی، ۱۴۰۰
۸	طراحی الگوی فرهنگ شهروندی اسلامی - ایرانی	در این پژوهش، مبتنی بر روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب، الگوی فرهنگ شهروندی بر اساس مبانی اسلامی - ایرانی ارائه شد که شامل سه بُعد حقوقی و وظیفه‌ای و ارزشی شهروندی و سیزده مؤلفه اصلی است.	خان محمدی هزاوه و همکاران، ۱۴۰۰
۹	ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری	الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از پنج بعد، ۲۸ مؤلفه و ۲۳۵ شاخص تشکیل شده است.	دهقان، ۱۳۹۲
۱۰	فرهنگ‌سازمانی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان نزاجا	نتایج نشان داد که دو متغیر مستقل فرهنگ‌سازمانی و متغیر تابع تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ دارای رابطه معنادار با یکدیگر هستند. همچنین مقدار این رابطه ۶۳۱/۰۶ به دست آمد که می‌توان گفت رابطه نسبتاً قوی بین دو متغیر برقرار است. به عبارتی احتمالاً تقویت فرهنگ‌سازمانی به تقویت تعهد و دل بستگی کارکنان به سازمان کمک خواهد نمود.	محمدی، ۱۳۹۲

منبع	نتایج اصلی	عنوان پژوهش	ردیف
سلطانی، بردبارشرامین و هوشنگی، ۱۳۹۰	یافته‌های پژوهش گویای آن است که تمامی مؤلفه‌های چهار نوع فرهنگ‌سازمانی موردبررسی، بر اساس مقیاس لحاظ شده در سطح قانون قبولی قرار دارند، اما باین وجود برخی مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌گرا و فرهنگ تحول‌گرا، نیازمند تقویت و توجه بیش‌تری می‌باشند. هم‌چنین بین دیدگاه کارکنان درخصوص فرهنگ تحول‌گرا اختلاف معناداری به‌دست‌آمده است که دراین ارتباط می‌بایست درزمینه‌ی ارتقای نگرش کارکنان، اقدامات مقتضی به عمل آید.	بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی	۱۱

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه بر مبنای نتایج پژوهش، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. بدین‌صورت که نتایج آن در قالب راهبردهای تحول در فرهنگ‌سازمانی آجا قابل پیاده‌سازی و به‌کارگیری می‌باشد. همچنین بر مبنای ماهیت و اهداف پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی-توصیفی می‌باشد. اکتشافی است چون به دنبال کشف و درک فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها و راهبردهای تحولی می‌باشد. توصیفی است چون به توصیف وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی آجا و محیط تأثیرگذار بر آن می‌پردازد. رویکرد حاکم بر این پژوهش نیز، رویکرد آمیخته اکتشافی می‌باشد یعنی ابتدا از روش‌های کیفی نظیر تحلیل محتوا و سپس جهت ارزیابی فرهنگ‌سازمانی، اولویت‌بندی و امتیازدهی به عوامل راهبردی از روش کمی (پیمایشی) بهره‌گیری شد. جامعه مورد مطالعه و جامعه آماری شامل دودسته می‌باشد: الف) جامعه اسنادی که شامل تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری در جمع کارکنان و مسئولین آجا و نیز اسناد راهبردی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌های لازم انتخاب و تحلیل شدند ب) جامعه خبرگان جهت مصاحبه که خود شامل دو نوع جامعه در دو فاصله زمانی مختلف پژوهش بودند: ۱) جامعه مصاحبه اکتشافی مسائل فرهنگ‌سازمانی آجا: این جامعه شامل ۳۰ نفر از کارشناسان و اساتید دانشگاه‌های آجا بودند که درک کافی از مسائل فرهنگی آجا داشتند و ۲) جامعه مصاحبه جهت تعیین عوامل راهبردی شامل ۲۰ نفر از خبرگان آجا بودند که با مباحث فرهنگی و فرهنگ‌سازمانی آشنایی کافی داشتند. همچنین در این پژوهش، جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در فرایند پژوهش از چهار ابزار مصاحبه، اسناد و مدارک، پرسشنامه و جلسات خبرگی استفاده گردید. در دو مقطع زمانی مختلف الف) ابتدای پژوهش جهت شناسایی مسائل فرهنگ‌سازمانی آجا و تبیین دقیق مسئله و نیز ب) در هنگام شناسایی عوامل راهبردی

فرهنگ‌سازمانی آجا و راهبردهای تحولی از مصاحبه استفاده گردید. بعلاوه، از مجموعه اسناد راهبردی مصوب داخل آجا، خارج آجا و نیز تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) جهت تعیین مطلوبیت‌های فرهنگ‌سازمانی آجا، عوامل راهبردی فرهنگ‌سازمانی آجا و راهبردهای تحولی فرهنگ‌سازمانی آجا بهره گرفته شد. همچنین، جهت تعیین عوامل راهبردی داخلی و خارجی مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا و نیز تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای تحولی فرهنگ‌سازمانی آجا از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. جلسات خبرگی نیز شامل دو نوع جلسات بود: الف) جلسات خبرگی اعضای کارگروه مطالعه راهبردی که همگی از اساتید نظامی حوزه سازمان و مدیریت بودند و درک مناسبی از محیط درونی و بیرونی آجا داشتند. این جلسات از ابتدا تا پایان پژوهش ادامه داشت و پیرامون مراحل مختلف پژوهش بحث و اظهارنظر می‌شد. ب) جلسات کارشناسی که جهت اعتبارسنجی ابزارهای پژوهش با دعوت از کارشناسان سازمانی آجا برگزار می‌گردید. جهت تعیین فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا از روش تحلیل محتوا و جهت اولویت‌بندی آن‌ها و ارزیابی محیط داخل و خارجی از روش‌های میانگین نظرات، فن ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و جهت تدوین راهبردهای تحول در فرهنگ‌سازمانی آجا از ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و جهت اولویت‌بندی راهبردها از تحلیل و قضاوت خبرگی استفاده گردید.

در این تحقیق جهت افزایش روایی مصاحبه‌ها، سؤالات مصاحبه متناسب با سؤالات تحقیق طراحی گردید و سپس به تأیید اعضای کارگروه تخصصی مطالعه راهبردی رسید؛ همچنین جهت تعیین پایایی و قابلیت اعتماد مصاحبه‌ها، سؤالات مصاحبه از برخی از مصاحبه‌شونده‌ها در دوره زمانی مختلف پرسیده شد. نتایج حاکی از آن است که پاسخ‌ها تا حد زیادی مشابه بودند. همچنین، جهت بالا بردن روایی اسناد از منابع (اسناد) چندگانه و مختلف استفاده گردید؛ بدین‌صورت که از اسناد راهبردی سازمانی نظیر سند چشم‌انداز آجا و قانون آجا و نیز اسناد راهبردی سازمان عقیدتی سیاسی استفاده گردید. همچنین برخی دیگر از اسناد راهبردی مصوب و در سطح ملی که بر فرهنگ‌سازمانی آجا تأثیرگذار هستند نیز مورد بهره‌برداری قرار گرفت. علاوه بر اسناد سازمانی و ملی، از مجموعه تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) جهت تعیین مطلوبیت‌ها، جهت‌گیری‌ها، اهداف راهبردی و راهبردهای فرهنگ‌سازمانی آجا نیز بهره گرفته شد. بعلاوه از اسناد راهبردی برخی از کشورهای جهان در خصوص فرهنگ راهبردی نیز استفاده شد. همچنین جهت بالا بردن پایایی (قابلیت اعتماد) اسناد و مدارک نسبت به تشکیل پایگاه داده از اسناد و مدارک در فصل دوم تحقیق اقدام شد.

از آنجا که در این پژوهش از جلسات خبرگی نیز برای جمع‌آوری، بررسی و تأیید داده‌ها استفاده گردید؛ جهت بالا بردن روایی جلسات خبرگی اقدامات ذیل انجام شد: نخست، تعدادی از اساتید و متخصصین آجا که درک خوبی از سازمان آجا و مفاهیم علمی داشتند به‌عنوان اعضای کارگروه تخصصی مطالعه راهبردی انتخاب شدند؛ دوم، هر جلسه دستور کار مشخصی متناسب با اهداف و سؤالات تحقیق تعیین گردید؛ سوم، جلسات به‌صورت بحث آزاد و مباحثه اداره می‌گشت تا اعضا راحت‌تر بتوانند نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را مطرح نمایند و چهارم اینکه از نتایج جلسات برای دستور کار جلسات بعدی و طراحی سایر ابزارهای تحقیق استفاده گردید. بعلاوه، جهت بالا بردن پایایی تحقیق برخی از جلسات (نظیر عوامل راهبردی فرهنگ‌سازمانی آجا) با دستور کار مشابه در زمان‌های مختلف با اعضای کارگروه برگزار شد و نتایج هر زمان، با زمان‌های دیگر مقایسه گردید؛ نتایج تا حدود زیادی مشابهت داشتند. قابل‌ذکر است علاوه بر جلسات خبرگی، در سه نوبت (مقطع ۲۰٪، ۵۰٪ و ۱۰۰٪) مطالعه راهبردی مذکور در حضور دو الی سه نفر از اساتید محترم داور که از خبرگان و متخصصین آجا بودند و نیز اعضای محترم شورای مرکز مطالعات راهبردی آجا و جمعی از کارشناسان آن‌ها ارائه گردیده و در هر مرحله نقطه نظرات اصلاحی مورد انتظار مرکز مطالعات راهبردی آجا، توسط محقق انجام و تأییدیه دریافت گردید.

تجزیه و تحلیل

الف - تحلیل‌های محیط‌شناسی و ارزیابی محیط خارجی و داخلی آجا در حوزه فرهنگ‌سازمانی
در این کار پژوهشی پس از مرور ادبیات، بررسی اسناد و مدارک مرتبط و مصاحبه با خبرگان و تحلیل مجموعه عوامل مرتبط خارجی و داخلی، پرسشنامه‌ای تحت عنوان «پرسشنامه عوامل راهبردی فرهنگ‌سازمانی آجا» تهیه و پس از توزیع و جمع‌آوری، تحلیل‌های لازم صورت پذیرفت. بر این اساس اولویت عوامل راهبردی خارجی در قالب فرصت‌ها و تهدیدات فرهنگ‌سازمانی آجا (جدول شماره پنج و شش) و عوامل راهبردی داخلی در قالب قوت‌ها و ضعف‌های فرهنگ‌سازمانی آجا (جدول شماره هفت و هشت) و نیز ارزیابی وضعیت آجا در محیط خارجی (جدول شماره نه) و ارزیابی وضعیت آجا در محیط داخلی (جدول شماره ده) مشخص شد.

جدول (۵) اولویت‌بندی فرصت‌های فرهنگ‌سازمانی آجا از دیدگاه خبرگان آجا

ردیف	فرصت‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱	حمایت فرماندهی معظم کل قوا از تغییرات نوآورانه در قالب تدابیر مختلف (ارتش باید نو شود)	۹۱/۳۱
۲	نفوذ اوامر ولایت‌فقیه و اطاعت ولایی در جامعه به‌ویژه نیروهای مسلح	۹۰/۸۱

ردیف	فرصت‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۳	جایگاه مطلوب ارتش نزد مردم و نگاه مثبت مردم به ارتش (اعتماد اجتماعی نسبت به ارتش ج.ا.)	۸۸/۴۰
۴	امکان بهره‌برداری از تجربیات ارتش در دوران دفاع مقدس و سال‌های پس‌از آن	۸۶/۱۳
۵	وجود افراد و نیروی انسانی جوان معتقد و متعهد و مؤمن به اسلام و انقلاب در بطن جامعه	۸۵
۶	امکان استفاده از مراکز آموزشی و پژوهشی طراز اول داخلی و خارجی و امکان بهره‌گیری از آن‌ها در جهت تربیت نیروی انسانی موردنیاز به‌ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی	۸۴/۵۴
۷	دسترسی به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی نوین، (شبکه‌های مجازی و رسانه‌های جمعی)	۸۴/۳۱
۸	امکان استفاده از مدیران برجسته آجا در مشاغل راهبردی سطح ملی	۸۳/۴۵
۹	تأکید بر تقویت نهاد خانواده، جمعیت و کارکردهای اصلی آن در اسناد بالادستی	۸۳/۰۹
۱۰	نگاه مناسب حاکمیت به آجا	۸۲
۱۱	وجود نهادها و مؤسسات فرهنگی متنوع در سطح کشور	۸۱/۰۴
۱۲	حاکم بودن ارزش‌های اسلامی و انقلابی و فرهنگ ملی در جامعه	۸۰/۹۰
۱۳	تأکید قانون بر تلاش مداوم و مستمر در جهت حاکمیت کامل فرهنگ و ضوابط اسلامی در ارتش	۸۰/۶۸
۱۴	تعامل مثبت با حوزه‌های علمیه در خصوص اعزام روحانیون به یگان‌های آجا	۸۰/۴
۱۵	زمینه رشد علمی و تخصصی کارکنان موردنیاز در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور	۸۰
۱۶	تأکید بر سبک زندگی و هویت اسلامی- ایرانی و انقلابی در اسناد بالادستی	۷۹/۷۷
۱۷	تکریم ایثارگران و پاسداری از منزلت و حق عظیم آنان	۷۹/۰۹
۱۸	افزایش سطح علمی و تحصیلات مشمولین خدمت نظام وظیفه	۷۸/۴۰
۱۹	بیداری اسلامی در کشورهای منطقه و امکان نفوذ و الهام بخشی آجا	۷۶/۵۹
۲۰	امکان ثبت میراث فرهنگی آجا در حوزه فرهنگ و تمدن ایرانی و میراث جهانی	۷۵/۲۲

جدول (۶) اولویت‌بندی تهدیدات فرهنگ‌سازمانی آجا از دیدگاه خبرگان آجا

ردیف	تهدیدات مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱	ناکافی بودن رسیدگی کافی به وضع معیشتی و حقوقی کارکنان م.ن و در نتیجه کاهش منزلت اجتماعی آنان	۸۸/۸۶
۲	ایجاد شکاف طبقاتی و فرهنگی بین کارکنان آجا و سایر افراد جامعه (خصوصاً در زمینه مشکلات معیشتی)	۸۸/۱۸
۳	برخورد تبعیض‌آمیز و ناعادلانه بین سازمان‌های کشوری و لشگری و همچنین بین نیروهای مسلح (ناجا، سپاه، وزارت دفاع و ارتش).	۸۷/۷۲
۴	استحاله فرهنگی، ایجاد یاس و ناامیدی نسبت به نظام ج.ا.ا	۸۷
۵	حاکمیت نگرش برتری منافع سازمانی یا فردی نسبت به منافع ملی در سطح جامعه	۸۶/۹۵
۶	کاهش شدید جاذبه برای استخدام نیروهای نخبه در ارتش به واسطه نبود انگیزه‌های لازم (به‌ویژه بعد از رفع بحران بیکاری در کشور)	۸۶/۷۵
۷	ضعف نظام فرهنگی منسجم و کارآمد در سطح کشور	۸۵/۴۵
۸	رواج یافتن فرهنگ رابطه‌مداری بر ضابطه‌مداری (کم‌رنگ شدن شایسته‌سالاری) در سطح جامعه	۸۴/۷۷
۹	بی‌توجهی و بی‌تعهدی برخی از مسئولین نظام به آموزه‌های اسلامی	۸۴/۳۱
۱۰	عملکرد وسیع سرویس‌های اطلاعاتی و امنیتی ابرقدرت‌ها و مراکز قدرت جهانی در حوزه فرهنگ و جاذبه‌های نفوذ و فریب	۸۳/۵۴
۱۱	تهاجم و شبیخون فرهنگی (ناتوی فرهنگی) گسترده دشمنان نسبت به نظام ج.ا.ا	۸۳/۳۸
۱۲	رواج دروغ، تملق، چاپلوسی و نفاق در جامعه	۸۳/۱۹
۱۳	ناکافی بودن اجرای صحیح و به‌موقع قوانین (نظیر: ناکافی بودن یکنواخت سازی قانون مدیریت خدمات کشوری)	۸۳/۰۹
۱۴	دگرگونی بنیادی در ماهیت، دامنه و شدت تهدیدات، دگرگون شدن تهدیدات سنتی، همچنین بروز تهدیدات جدید مثل القاعده، داعش، جریان‌های افراطی سلفی و وهابیت و افزایش تهدیدات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای	۸۲/۶۳
۱۵	گسترش روزافزون و متنوع‌تر شدن فناوری‌ها نظیر فضای مجازی و ابزارهای نوین جنگ نرم و پیچیده‌تر و نامحسوس‌تر شدن تهاجم فرهنگی	۸۲/۶۸
۱۶	نبود توجه کافی به انگیزش ساختاری در طرح‌های ابلاغی ستاد کل (نظیر حذف و کاهش تعداد مشاغل ۱۹ به بالا)	۸۱/۳۴

ردیف	تهدیدات مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱۷	ناکارآمدی نظام آموزشی و نهادهای تبلیغی - رسانه‌ای کشور جهت آموزش صحیح فرهنگ اصیل ایرانی - اسلامی و ناکافی بودن انطباق کالاهای فرهنگی با تقاضاهای نسل جوان.	۸۱/۰۴
۱۸	ناکافی بودن تأمین معلمان و مربیان تراز اول در سطح منازل سازمانی	۸۰/۵۶
۱۹	وجود تحریم‌های بین‌المللی و ناکافی بودن تجهیز به فناوری‌های دفاعی	۸۰/۲۵
۲۰	کمرنگ شدن روحیه ایثار و فداکاری در سطح جامعه و در نتیجه عقب‌ماندگی کشور در تحقق فرهنگ جهادی	۸۰/۱۵
۲۱	تخطی برخی سازمان‌ها از قانون اساسی و زیر پا گذاشتن قوانین و بی‌توجهی به مأموریت مصوبه ارتش در قانون اساسی	۷۹/۷۷
۲۲	کوتاه بودن برد تصمیمات و تغییرات پیاپی در ستاد کل ن.م	۷۸/۶۰
۲۳	ترویج ابعاد مختلف سبک زندگی غربی در سطح جامعه مانند مصرف‌گرایی، تجمل‌گرایی و مدگرایی	۷۸/۴۰
۲۴	مدرک‌گرایی جامعه در سطح ملی و در نتیجه گسیل شدن سیل عظیمی از کارکنان آجا برای گرفتن مدرک در خارج از آجا	۷۸/۰۹
۲۵	روند کاهش جمعیت کشور (علی‌رغم جوان بودن آن به‌عنوان یک نکته مثبت) و در نتیجه مشکل تأمین نیروی وظیفه در آینده	۷۷/۶۳
۲۶	مشکلات وزارت دفاع در تأمین نیازمندی‌های آجا	۷۷/۵۰
۲۷	بی‌ثباتی سیاسی در کشورهای همسایه شرقی و غربی و شکل‌گیری دولت‌های ورشکسته و ضعیف؛	۷۷/۴۰
۲۸	وجود همسایگان متعدد که با ج.ا. ایران دارای اختلافات ایدئولوژیکی، مرزی و ... می‌باشند.	۷۵/۸۸
۲۹	وجود قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌های متعدد در بافت جمعیتی کشور و اختلافات بین آن‌ها	۷۵/۶۸

جدول (۷) اولویت‌بندی قوت‌های فرهنگ‌سازمانی آجا از دیدگاه خبرگان آجا

ردیف	قوت‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱	کارکنان قانع و متعهد به نظام ج.ا.	۹۰
۲	قانون‌مداری و انضباط سازمانی آجا در حوزه‌های مختلف	۸۸/۸۶
۳	روحیه سلحشوری، جهادی و عشق به میهن و نظام ج.ا.	۸۸/۲۶
۴	حسن شهرت آجا و اعتماد میان مردم و آجا	۸۸/۱۶
۵	ایمان به کار و وظیفه‌شناسی کارکنان آجا	۸۷/۷۲

ردیف	قوت‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۶	اهتمام در گسترش فرهنگ ولایت مداری توسط فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه آجا	۸۷/۶۲
۷	عدم وابستگی اکثر کارکنان آجا به گروه‌ها، جناح‌ها و تشکل‌های سیاسی داخلی و خارجی	۸۷/۱۳
۸	وجود تجربه و دانش مناسب در سامانه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری آجا	۸۶/۳۶
۹	تجربه ارتش در هشت سال دفاع مقدس و دستاوردهای فرهنگی آن	۸۵/۷۵
۱۰	وجود فرماندهان مؤمن و دلسوز برای پشتیبانی عمومی و فرهنگی، فعالیت‌ها و مأموریت‌های ارتش	۸۵/۴۵
۱۱	وجود کارکنان جوان، خلاق و با انگیزه در سطح آجا	۸۵/۴۰
۱۲	وجود مراکز آموزشی و پژوهشی متعدد و در سطوح مختلف و امکان تربیت کارکنان مورد نیاز آجا	۸۵/۳۶
۱۳	ترویج ورزش و تربیت‌بدنی و اهتمام در اجرا برنامه‌های تربیت‌بدنی	۸۵/۲۲
۱۴	پراکندگی و گسترش یگان‌های آجا در سراسر کشور و امکان جذب منابع و تأثیرگذاری مثبت در کشور	۸۴/۲۲
۱۵	وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های اقتصادی فراوان در سطح آجا جهت تأمین بخشی از بودجه فعالیت‌های رفاهی و فرهنگی کارکنان و خانواده آنان	۸۳/۵۹
۱۶	برخورداری از نیروی انسانی اطاعت‌پذیر و منضبط	۸۲/۹۵
۱۷	قدمت و سابقه تاریخی آجا و سابقه مدیریت و فرماندهی در آن	۸۲/۸۷
۱۸	سلامت نهادهای سازمان ارتش و کارکنان آن در ابعاد مختلف	۸۲/۵
۱۹	تحمل ناملايمات و سختی‌های کاری در آجا	۸۲/۴۵
۲۰	ترویج فرهنگ دفاع مقدس، جهاد و شهادت	۸۲
۲۱	خانواده‌دوست بودن کارکنان (داشتن کانون‌های گرم خانوادگی) نسبت به متوسط جامعه	۸۱/۵۹
۲۲	روند رو به رشد دسترسی به آموزش عالی و تحصیلات تکمیلی و حرکت به سمت راه‌اندازی پژوهشگاه‌های مختلف در آجا و در نتیجه ارتقای سطح دانش تخصصی کارکنان آجا	۸۱/۵۹
۲۳	تنوع تجهیزات و تخصص‌ها در آجا	۸۰/۹۵
۲۴	برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های تربیتی (قرآنی، فرهنگی و مذهبی) و آموزشی متنوع و متعدد	۷۹/۷۷
۲۵	خوداتکایی و عدم وابستگی نسبی به خارج از کشور در اغلب ابعاد	۷۸/۶۳
۲۶	همکاری و مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی - قرآنی و اطلاع‌رسانی با نهادها و دستگاه‌های ذی‌ربط خارج از آجا	۷۵/۴۵
۲۷	تولید محصولات فرهنگی متنوع و متعدد	۷۴/۵۴

جدول (۸) اولویت‌بندی ضعف‌های فرهنگ‌سازمانی آجا از دیدگاه خبرگان آجا

ردیف	ضعف‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱	احساس محرومیت نسبی توسط کارکنان آجا و کاهش منزلت اجتماعی کارکنان در قیاس با سایر سازمان‌ها و نهادها با توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی زیاد و در نتیجه کاهش انگیزه و احساس عزت‌نفس و کرامت احترام فردی و اجتماعی	۹۱/۷۲
۲	ضعیف عمل کردن سامانه فرماندهی آجا در رفع مسائل و مشکلات معیشتی کارکنان و در نتیجه افزایش بی‌اعتمادی کارکنان به سازمان و مشارکت ضعیف کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی آجا	۸۹/۵۴
۳	پاسخگو نبودن ساختار سازمانی کنونی ارتش در مواجهه با تهدیدات فرهنگی و مدیریت مؤثر فرهنگ‌سازمانی مطلوب آجا به دلیل نبود ساختار متولی فرهنگ سازمان و در نتیجه جزیره‌ای عمل کردن ارگان‌های فرهنگی در آجا	۸۹/۳۱
۴	کافی نبودن و نامناسب بودن کیفیت و کمیت خدمات واگذاری به کارکنان و خانواده آنان در قیاس با سایر سازمان‌ها و در نتیجه روند کاهشی روحیه و انگیزه کارکنان و خانواده آنان	۸۹/۲۵
۵	ناکارآمد بودن سیستم ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران به تبع آن نبود شایسته‌سالاری کافی در انتصابات آجا	۸۹/۲۱
۶	ضعف پویایی و تحول‌گرایی کافی آجا و کاهش ریسک‌پذیری، ابتکار عمل و خلاقیت فرماندهان و مدیران	۸۸/۸۶
۷	توقف و درجا زدن در افتخارات گذشته و قانع بودن به وضع موجود (عدم میل و اراده کافی برای پیشرفت و ترقی سازمان) توسط اکثر فرماندهان و مدیران آجا به دلیل نداشتن برنامه‌های راهبردی تحولی و به‌ویژه در حوزه فرهنگ‌سازمانی آجا	۸۸/۶۳
۸	ضرورت تقویت معنویت، دین‌داری و روحیه انقلابی‌گری، وجدان‌کاری و امید به آینده در بین برخی از کارکنان جوان	۸۸/۱۸
۹	روند افزایشی میل به ترک و انتقال از سازمان آجا در بین متخصصین و نخبگان آجا به دلیل عدم توانایی در مدیریت مؤثر نخبگان و پاسخگویی به نیازهای آنان	۸۷/۸۶
۱۰	ناکارآمدی نظام منابع انسانی و سرمایه انسانی آجا	۸۷/۶۵
۱۱	نبود پیوسته‌های فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی آجا و در نتیجه در نظر نگرفتن تبعات فرهنگی تصمیمات مهم	۸۷/۴۵

ردیف	ضعف‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۱۲	ناکافی بودن اعتبارات دفاعی واگذاری به ارتش و در نتیجه عدم تخصیص اعتبارات کافی برای روحیه و رفاه کارکنان آجا	۸۷/۲۷
۱۳	نامناسب بودن روابط بین سازمانی آجا در داخل نظیر تعامل با سایر نیروهای مسلح و نهادهای فرهنگی و نیز تعامل با خارج از کشور	۸۶/۷۹
۱۴	به‌روز نبودن دوره‌های آموزش‌های کارکنان و عدم تناسب آن با چشم‌انداز و نقشه علمی آجا	۸۶/۴۳
۱۵	کم‌توجهی به نقش هدایتی و فرهنگی فرماندهان و مدیران آجا	۸۶/۲۷
۱۶	کمبود امکانات و فناوری رسانه‌ای و ارتباطی متناسب و به‌روز	۸۶/۱۶
۱۷	ضعف بهره‌مندی مناسب از فناوری‌های روز و تجهیزات راهبردی موردنیاز به‌ویژه در نیروهای تجهیزات محور.	۸۵/۹۰
۱۸	رواج بی‌عدالتی، ارتباطات و روابط شخصی به‌جای عدالت، قانون و ضابطه در آجا	۸۵/۸۵
۱۹	ناکارآمدی نظام اداری و بروکراسی زیاد	۸۵/۶۵
۲۰	ضعف هوشیاری اطلاعاتی از تهاجم فرهنگی دشمن	۸۵/۴۵
۲۱	ضعف در روابط عمومی ارتش و در نتیجه ناآگاهی و تصور نادرست جامعه و اذهان عمومی از سطح علمی و پیشرفت‌های علم و فن‌آوری آجا	۸۵
۲۲	اولویت تعلیم بر تربیت به‌جای اولویت تربیت بر تعلیم	۸۳/۸۶
۲۳	مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییر و تحول در داخل ارتش و حرکت کند و بطئی برای انجام تغییر و تحولات در آجا	۸۳/۴۰
۲۴	آشنایی ناکافی و باور اندک به توانمندی‌های و ظرفیت‌های داخلی آجا	۸۲/۸۲
۲۵	چالش هم‌افزایی کافی آجا با سازمان‌های عقیدتی سیاسی و حفاظت اطلاعات	۸۲/۷۵
۲۶	کمبود نیروی آموزش‌دیده و ماهر در حوزه‌های فرهنگی	۸۲/۶۳
۲۷	ضعف آگاهی مسئولین از خرده‌فرهنگ‌ها در داخل سازمان و عدم پذیرش فرهنگ سازمانی برخی نیروها توسط مدیران و مسئولان رده‌های میانی و عالی آجا	۸۱/۳۶
۲۸	ضعف مشارکت کافی آجا در مسائل مختلف اجتماعی، اقتصادی، امنیتی و ...	۸۱/۲۶
۲۹	ضعف تناسب حدود اختیارات فرماندهان با مسئولیت، درجه و شغل آنان به‌واسطه مشکلات موجود	۸۱/۱۳
۳۰	نامناسب بودن آمایش جمعیتی و فرهنگی در یگان‌ها	۸۰/۸۱

ردیف	ضعف‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت
۳۱	ناکارآمدی و به‌روز نبودن برخی از قوانین و مقررات آجا	۸۰/۶۸
۳۲	ضعف انطباق درجات عملی فرماندهان و سطوح بالای ارتش با درجه‌های مندرج در جداول سازمانی	۸۰/۲۲

جدول (۹) ارزیابی عوامل خارجی (EFE) فرهنگ‌سازمانی آجا

ردیف	عوامل راهبردی خارجی مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت (۱۰۰-۰)	رتبه	امتیاز
	فرصت‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا			
۱	حمایت فرماندهی معظم کل قوا از تغییرات نوآورانه در قالب تدابیر مختلف (ارتش باید نو شود)	۰/۰۳۱	۳/۴۰	۰/۱۰۵
۲	نفوذ اوامر ولایت‌فقیه و اطاعت ولایی در جامعه به‌ویژه نیروهای مسلح	۰/۰۳۱	۳/۲۵	۰/۱
۳	جایگاه مطلوب ارتش نزد مردم و نگاه مثبت مردم به ارتش (اعتماد اجتماعی نسبت به ارتش ج.ا.ا)	۰/۰۳۰	۳/۴۰	۰/۱۰۲
۴	امکان بهره‌برداری از تجربیات ارتش در دوران دفاع مقدس و سال‌های پس از آن	۰/۰۲۹۵	۳/۳۶	۰/۰۹۹
۵	وجود افراد و نیروی انسانی جوان معتقد و متعهد و مؤمن به اسلام و انقلاب در بطن جامعه	۰/۰۲۹۲	۳/۴۳	۰/۱
۶	امکان استفاده از مراکز آموزشی و پژوهشی طراز اول داخلی و خارجی و امکان بهره‌گیری از آن‌ها در جهت تربیت نیروی انسانی موردنیاز به‌ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی	۰/۰۲۹۱	۳/۲۷	۰/۰۹۵
۷	دسترسی به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی نوین (شبکه‌های مجازی و رسانه‌های جمعی)	۰/۰۲۹	۳/۲۵	۰/۰۹۴
۸	امکان استفاده از مدیران برجسته آجا در مشاغل راهبردی سطح ملی	۰/۰۲۸۸	۳/۰۶	۰/۰۸۸
۹	تأکید بر تقویت نهاد خانواده، جمعیت و کارکردهای اصلی آن در اسناد بالادستی	۰/۰۲۸۷	۳/۳۴	۰/۰۹۵۸
۱۰	نگاه مثبت دولت تدبیر و امید به آجا	۰/۰۲۸۴	۳/۴۰	۰/۰۹۶۵
۱۱	وجود نهادها و مؤسسات فرهنگی متنوع در سطح کشور	۰/۰۲۸۱	۳/۲۷	۰/۰۹۱۸

ردیف	عوامل راهبردی خارجی مرتبط با فرهنگ سازمانی آجا	ضریب اهمیت (۱۰۰-۰)	رتبه	امتیاز
۱۲	حاکم بودن ارزش‌های اسلامی و انقلابی و فرهنگ ملی در جامعه	۰/۰۲۸۱	۳/۳۶	۰/۰۹۴۴
۱۳	تأکید قانون بر تلاش مداوم و مستمر در جهت حاکمیت کامل فرهنگ و ضوابط اسلامی در ارتش	۰/۰۲۸	۳/۴۵	۰/۰۹۶۶
۱۴	تعامل مثبت با حوزه‌های علمیه در خصوص اعزام روحانیون به یگان‌های آجا	۰/۰۲۷۹	۳/۵۹	۰/۱
۱۵	زمینه رشد علمی و تخصصی کارکنان موردنیاز در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور	۰/۰۲۷۸	۳/۴۰	۰/۰۹۴۵
	تهدیدات مرتبط با فرهنگ سازمانی آجا			
۱۶	ناکافی بودن رسیدگی کافی به وضع معیشتی و حقوقی کارکنان ن.م و در نتیجه کاهش منزلت اجتماعی آنان	۰/۰۳۰۳	۱/۱۵	۰/۰۳۴۸
۱۷	ایجاد شکاف طبقاتی و فرهنگی بین کارکنان آجا و سایر افراد جامعه (خصوصاً در زمینه مشکلات معیشتی)	۰/۰۳۰۱	۱/۱۳	۰/۰۳۴
۱۸	برخورد تبعیض‌آمیز و ناعادلانه بین سازمان‌های کشوری و لشگری و همچنین بین نیروهای مسلح (ناجا، سپاه، وزارت دفاع و ارتش).	۰/۰۳۰	۱/۰۹	۰/۰۳۲۷
۱۹	استحاله فرهنگی، ایجاد یاس و ناامیدی نسبت به نظام ج.ا.	۰/۰۲۹۸	۱/۱	۰/۰۳۲۷
۲۰	حاکمیت نگرش برتری منافع سازمانی یا فردی نسبت به منافع ملی در سطح جامعه	۰/۰۲۹۸	۱/۲۷	۰/۰۳۷۸
۲۱	کاهش شدید جاذبه برای استخدام نیروهای نخبه در ارتش به واسطه نبود انگیزه‌های لازم (به‌ویژه بعد از رفع بحران بیکاری در کشور)	۰/۰۲۹۷	۱/۰۲	۰/۰۳۰۲
۲۲	ضعف نظام فرهنگی منسجم و کارآمد در سطح کشور	۰/۰۲۹۴	۱/۱۵	۰/۰۳۳۸
۲۳	رواج یافتن فرهنگ رابطه مداری بر ضابطه مداری (کم‌رنگ شدن شایسته‌سالاری) در سطح جامعه	۰/۰۲۹۲	۱/۱۸	۰/۰۳۴۴
۲۴	بی‌توجه و بی‌تعهدی برخی از مسئولین نظام به آموزه‌های اسلامی	۰/۰۲۹	۱/۴۳	۰/۰۴۱۴

ردیف	عوامل راهبردی خارجی مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت (۰-۱۰۰)	رتبه	امتیاز
۲۵	عملکرد وسیع سرویس‌های اطلاعاتی و امنیتی ابرقدرت‌ها و مراکز قدرت جهانی در حوزه فرهنگ و جاذبه‌های نفوذ و فریب	۰/۰۲۸۸	۱/۶۸	۰/۰۴۸۳
۲۶	تهاجم و شبیخون فرهنگی (ناتوی فرهنگی) گسترده دشمنان نسبت به نظام ج.ا.	۰/۰۲۸۸	۱/۳۸	۰/۰۳۹۷
۲۷	رواج دروغ، تملق، چاپلوسی و نفاق در جامعه	۰/۰۲۸۷	۱/۱۸	۰/۰۳۳۸
۲۸	ناکافی بودن اجرای صحیح و به‌موقع قوانین (نظیر: ناکافی بودن یکنواخت سازی قانون مدیریت خدمات کشوری)	۰/۰۲۸۷	۱/۲	۰/۰۳۴۴
۲۹	دگرگونی بنیادی در ماهیت، دامنه و شدت تهدیدات، دگرگون شدن تهدیدات سنتی، همچنین بروز تهدیدات جدید مثل القاعده، داعش، جریان‌های افراطی سلفی و وهابیت و افزایش تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای	۰/۰۲۸۶	۱/۷۲	۰/۰۴۹۱
۳۰	گسترش روزافزون و متنوع‌تر شدن فناوری‌ها نظیر فضای مجازی و ابزارهای نوین جنگ نرم و پیچیده‌تر و نامحسوس‌تر شدن تهاجم فرهنگی	۰/۰۲۸۶	۱/۲۹	۰/۰۳۶۸
۳۱	نبود توجه کافی به انگیزش ساختاری در طرح‌های ابلاغی ستاد کل (نظیر حذف و کاهش تعداد مشاغل ۱۹ به بالا)	۰/۰۲۸۲	۱/۳۱	۰/۰۳۶۹
۳۲	ناکارآمدی نظام آموزشی و نهادهای تبلیغی - رسانه‌ای کشور جهت آموزش صحیح فرهنگ اصیل ایرانی - اسلامی و ناکافی بودن انطباق کالاهای فرهنگی با تقاضاهای نسل جوان.	۰/۰۲۸۱	۱/۲۵	۰/۰۳۵۱
۳۳	ناکافی بودن تأمین معلمان و مربیان تراز اول در سطح منازل سازمانی	۰/۰۲۸	۱/۳	۰/۰۳۶۴
۳۴	وجود تحریم‌های بین‌المللی و ناکافی بودن تجهیز به فناوری‌های دفاعی	۰/۰۲۷۹	۱/۴	۰/۰۳۹
۳۵	کم‌رنگ شدن روحیه ایثار و فداکاری در سطح جامعه و در نتیجه عقب‌ماندگی کشور در تحقق فرهنگ جهادی	۰/۰۲۷۹	۱/۳۱	۰/۰۳۶۵
	مجموع			۲/۰۹۶

بر اساس جدول شماره نه، با عنایت به اینکه نمره به دست آمده (۲/۰۹۶)، کمتر از میانگین (عدد ۲/۵) می‌باشد لذا می‌توان قضاوت نمود که سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران در محیط خارجی و در عرصه فرهنگی با تهدیدات بیشتری نسبت به فرصت‌ها برخوردار می‌باشد.

جدول (۱۰) ارزیابی عوامل داخلی (IFE) فرهنگ‌سازمانی آجا

ردیف	عوامل راهبردی داخلی مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
	قوت‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا			
۱	کارکنان قانع و متعهد به نظام ج.ا.	۰/۰۲۹۷	۳/۶۱	۰/۱۰۷
۲	قانون‌مداری و انضباط سازمانی آجا در حوزه‌های مختلف	۰/۰۲۹۳	۳/۶۱	۰/۱۰۵
۳	روحیه سلحشوری، جهادی و عشق به میهن و نظام ج.ا.	۰/۰۲۹۲	۳/۱۱	۰/۰۹۰۸
۴	حسن شهرت آجا و اعتماد میان مردم و آجا	۰/۰۲۹۱	۳/۵۵	۰/۱۰۳
۵	ایمان به کار و وظیفه‌شناسی کارکنان آجا	۰/۰۲۹	۳/۴۵	۰/۱
۶	اهتمام در گسترش فرهنگ ولایت‌مداری توسط فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه آجا	۰/۰۲۹	۳/۷۲	۰/۱۰۷
۷	عدم وابستگی اکثر کارکنان آجا به گروه‌ها، جناح‌ها و تشکل‌های سیاسی داخلی و خارجی	۰/۰۲۸۸	۳/۶۳	۰/۱۰۴
۸	وجود تجربه و دانش مناسب در سامانه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری آجا	۰/۰۲۸۶	۳/۳۴	۰/۰۹۵۵
۹	تجربه ارتش در هشت سال دفاع مقدس و دستاوردهای فرهنگی آن	۰/۰۲۸۵	۳/۳۸	۰/۰۹۶۳
۱۰	وجود فرماندهان مؤمن و دلسوز برای پشتیبانی عمومی و فرهنگی، فعالیت‌ها و مأموریت‌های ارتش	۰/۰۲۸۴	۳/۳۸	۰/۰۹۵۹
۱۱	وجود کارکنان جوان، خلاق و بانگیزه در سطح آجا	۰/۰۲۸۴	۳/۲۹	۰/۰۹۳۴
۱۲	وجود مراکز آموزشی و پژوهشی متعدد و در سطوح مختلف و امکان تربیت کارکنان موردنیاز آجا	۰/۰۲۸۳	۳/۳۸	۰/۰۹۵۶
۱۳	ترویج ورزش و تربیت‌بدنی و اهتمام در اجرا برنامه‌های تربیت‌بدنی	۰/۰۲۸۳	۳/۴۷	۰/۰۹۸۲
۱۴	پراکندگی و گسترش یگان‌های آجا در سراسر کشور و امکان جذب منابع و تأثیرگذاری مثبت در کشور	۰/۰۲۸	۳/۱۸	۰/۰۸۹
۱۵	وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های اقتصادی فراوان در سطح آجا جهت تأمین بخشی از بودجه فعالیت‌های رفاهی و فرهنگی کارکنان و خانواده آنان	۰/۰۲۷۸	۳/۰۲	۰/۰۸۳۹

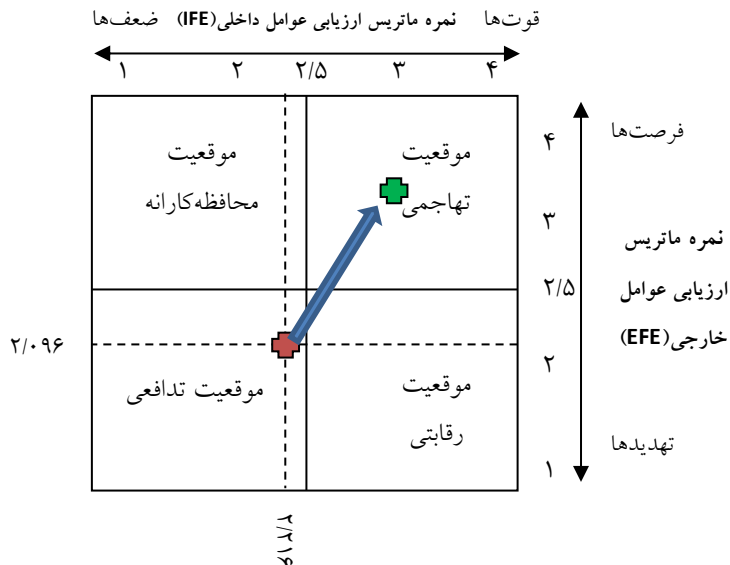
ردیف	عوامل راهبردی داخلی مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا	ضرب‌ب اهمیت	رتبه	امتیاز
	ضعف‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی آجا			
۱۶	احساس محرومیت نسبی توسط کارکنان آجا و کاهش منزلت اجتماعی کارکنان در قیاس با سایر سازمان‌ها و نهادها با توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی زیاد و در نتیجه کاهش انگیزه و احساس عزت‌نفس و کرامت احترام فردی و اجتماعی	۰/۰۳۰۲	۱/۱۸	۰/۰۳۵۶
۱۷	ضعیف عمل کردن سامانه فرماندهی آجا در رفع مسائل و مشکلات معیشتی کارکنان و در نتیجه افزایش بی‌اعتمادی کارکنان به سازمان و مشارکت ضعیف کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی آجا	۰/۰۲۹۵	۱/۲۰	۰/۰۳۵۴
۱۸	پاسخگو نبودن ساختار سازمانی کنونی ارتش در مواجهه با تهدیدات فرهنگی و مدیریت مؤثر فرهنگ‌سازمانی مطلوب آجا به دلیل نبود ساختار متولی فرهنگ سازمان و در نتیجه جزیره‌ای عمل کردن ارگان‌های فرهنگی در آجا	۰/۰۲۹۵	۱/۲۷	۰/۰۳۷۴
۱۹	کافی نبودن و نامناسب بودن کیفیت و کمیت خدمات واگذاری به کارکنان و خانواده آنان در قیاس با سایر سازمان‌ها و در نتیجه روند کاهشی روحیه و انگیزه کارکنان و خانواده آنان	۰/۰۲۹۵	۱/۱۵	۰/۰۳۳۹
۲۰	ناکارآمد بودن سیستم ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران به تبع آن نبود شایسته‌سالاری کافی در انتصابات آجا	۰/۰۲۹۴	۱/۲۷	۰/۰۳۷۳
۲۱	ضعف پویایی و تحول‌گرایی کافی آجا و کاهش ریسک‌پذیری، ابتکار عمل و خلاقیت فرماندهان و مدیران	۰/۰۲۹۳	۱/۱۳	۰/۰۳۳
۲۲	توقف و درجا زدن در افتخارات گذشته و قانع بودن به وضع موجود (ضعف میل و اراده کافی برای پیشرفت و ترقی سازمان) توسط اکثر فرماندهان و مدیران آجا به دلیل نداشتن برنامه‌های راهبردی تحولی و به‌ویژه در حوزه فرهنگ‌سازمانی آجا	۰/۰۲۹۳	۱/۲۳	۰/۰۳۶
۲۳	کاهش معنویت، دین‌داری و روحیه انقلابی‌گری، وجدان‌کاری و امید به آینده در بین برخی از کارکنان جوان	۰/۰۲۹۱	۱/۳۱	۰/۰۳۸۱
۲۴	روند افزایشی میل به ترک و انتقال از سازمان آجا در بین متخصصین و نخبگان آجا به دلیل ضعف توانایی در مدیریت مؤثر نخبگان و پاسخگویی به نیازهای آنان	۰/۰۲۹۱	۱/۱۳	۰/۰۳۲۸

رتبه	ضریب اهمیت	عوامل راهبردی داخلی مرتبط با فرهنگ سازمانی آجا	ردیف	امتیاز
۱/۲۰	۰/۰۲۹	ناکارآمدی نظام منابع انسانی و سرمایه انسانی آجا به‌ویژه جذب، آموزش و توسعه کارکنان	۲۵	۰/۰۳۴۸
۱/۱۳	۰/۰۲۸۹	نبود پیوست‌های فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی آجا و در نتیجه در نظر نگرفتن تبعات فرهنگی تصمیمات مهم	۲۶	۰/۰۳۲۶
۱/۱۵	۰/۰۲۸۹	ناکافی بودن اعتبارات دفاعی واگذاری به ارتش و در نتیجه عدم تخصیص اعتبارات کافی برای روحیه و رفاه کارکنان آجا و نیز نوسازی ناوگان ترابری آجا که سبب ارائه تصویر منفی در اذهان عمومی از سازمان گردیده است.	۲۷	۰/۰۳۳۲
۱/۳۴	۰/۰۲۸۷	نامناسب بودن روابط بین سازمانی آجا در داخل نظیر تعامل با سایر نیروهای مسلح و نهادهای فرهنگی و نیز تعامل با خارج از کشور	۲۸	۰/۰۳۸۴
۱/۴۱	۰/۰۲۸۶	به‌روز نبودن دوره‌های آموزش‌های کارکنان و ضعف تناسب آن با چشم‌انداز و نقشه علمی آجا	۲۹	۰/۰۴
۱/۳۱	۰/۰۲۸۶	کم‌توجهی به نقش هدایتی و فرهنگی فرماندهان و مدیران آجا	۳۰	۰/۰۳۷
۱/۱۱	۰/۰۲۸۶	کمبود امکانات و فناوری رسانه‌ای و ارتباطی متناسب و به‌روز	۳۱	۰/۰۳۱۷
۱/۲۷	۰/۰۲۸۵	ضعف بهره‌مندی مناسب از فناوری‌های روز و تجهیزات راهبردی موردنیاز به‌ویژه در نیروهای تجهیزات محور.	۳۲	۰/۰۳۶۱
۱/۲۹	۰/۰۲۸۵	رواج بی‌عدالتی، ارتباطات و روابط شخصی به‌جای عدالت، قانون و ضابطه در آجا	۳۳	۰/۰۳۶۷
۱/۱۳	۰/۰۲۸۴	ناکارآمدی نظام اداری و بروکراسی زیاد	۳۴	۰/۰۳۲
۱/۵	۰/۰۲۸۴	ضعف هوشیاری اطلاعاتی از تهاجم فرهنگی دشمن	۳۵	۰/۰۴۲۶
		مجموع		۲/۲۱۶

بر اساس جدول شماره ده، با عنایت به این‌که نمرهٔ به‌دست‌آمده (۲/۲۱۶) کمتر از میانگین (عدد ۲/۵) می‌باشد لذا می‌توان قضاوت نمود که سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران علی‌رغم همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته، در محیط داخلی خود و در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی آجا با نقاط ضعف بیشتری نسبت به قوت‌ها برخوردار می‌باشد.

ب- تعیین موقعیت راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در حوزه فرهنگ سازمانی بر اساس ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای، وضعیت سازمان آجا در حوزه فرهنگ سازمانی نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان روشن

می‌گردد. جهت ترسیم این ماتریس، نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y ها رسم می‌گردد. از تقابل محور X ها و محور Y ها وضعیت راهبردی سازمان به دست می‌آید. از آنجاکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آجا در حوزه فرهنگ سازمانی ۲/۲۱۶ می‌باشد لذا بر اساس ماتریس داخلی-خارجی موقعیت راهبردی سازمان آجا در حوزه فرهنگ سازمانی، موقعیت تدافعی می‌باشد. درحالی‌که موقعیت راهبردی مطلوب سازمان آجا حوزه فرهنگ سازمانی، موقعیت تهاجمی می‌باشد (شکل یک).



شکل (۱) موقعیت راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در حوزه فرهنگ سازمانی
برحسب ماتریس داخلی و خارجی

ب- تدوین راهبردهای فرهنگ سازمانی آجا بر اساس ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) و اولویت‌بندی راهبردها

بر اساس ماتریس SWOT، خبرگان پژوهش حاضر، حدود ۶۰ راهبرد و اقدام تحولی را برای نیل به وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی آجا متناسب با شرایط و اقتضائات درون‌سازمانی و برون سازمان آجا پیشنهاد دادند. پس از طرح نتایج حاصل از ماتریس SWOT در کارگروه تخصصی تحول در فرهنگ سازمانی آجا، خبرگان حاضر نسبت به جرح و تعدیل و اضافه نمودن راهبردها با توجه به اسناد راهبردی داخل و خارج آجا و نیز بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، نمودند. نتایج حاصله حدود ۷۸ راهبرد و اقدام تحولی گردید. با توجه به محدودیت منابع سازمانی، امکان

اجرای همزمان ۷۸ راهبرد احصاء شده، امکان پذیر نبوده لذا خبرگان پژوهش اقدام به تلفیق و اولویت بندی راهبردها نمودند. برای این منظور راهبردهای تدوینی با تمرکز بر راهبردهای موقعیت راهبردی آجا در حوزه فرهنگ‌سازمانی (موقعیت تدافعی یا ST)، با یکدیگر ترکیب گردیده و سپس در کارگروه تخصصی بحث و تبادل نظر گردید؛ نتایج حاصله در جدول شماره یازده نشان داده شده است.

جدول (۱۱) اولویت‌بندی راهبردهای تحول در فرهنگ‌سازمانی آجا

۱. بازطراحی ساختار فرهنگی آجا و تشکیل معاونت فرهنگی و شوراهای فرهنگی در تمامی سطوح آجا به منظور مدیریت مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی و نیز حفاظت از استحاله فرهنگی کارکنان و ارائه مشاوره جهت جلوگیری از ایجاد شکاف در صفوف جامعه توسط دشمن و بهره‌برداری از شکاف‌های نژادی، قومیتی و مذهبی توسط وی
۲. تشکیل هسته‌های فرهنگی و حلقه‌های صالحین در گستره سازمانی آجا به منظور تعمیق و بارور نمودن هویت اسلامی ارتش و ارتقای معنویت سازمانی آجا
۳. کیفیت‌بخشی و تنوع‌بخشی به برنامه‌های بصیرت‌افزایی و تربیت اسلامی کارکنان پایور و وظیفه آجا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی حوزه‌های علمیه، نهادها و مؤسسات فرهنگی کشور و سایر نیروهای مسلح متناسب با پراکندگی و گسترش یگان‌های آجا
۴. تصویب جایزه تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا بر اساس شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی آجا و تشکیل دبیرخانه دائمی تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا
۵. تشکیل و تقویت قرارگاه‌های منطقه‌ای نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری‌های دفاعی و امنیتی با بهره‌گیری از ظرفیت نیروهای جوان مبتکر، خلاق و بانگیزه پایور و وظیفه
۶. تقویت شورای عالی معیشت و منزلت اجتماعی کارکنان ذیل فرماندهی محترم کل آجا با محوریت بنیاد تعاون آجا
۷. برون‌سپاری برخی از امور اقتصادی آجا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی و بنگاه‌های موفق دولتی و خصوصی جهت تأمین معیشت و منزلت اجتماعی کارکنان آجا
۸. تدوین پیوست‌های فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی آجا
۹. حمایت سامانه فرماندهی و سلسله‌مراتب از روز خانواده و مرخصی استحقاقی کارکنان آجا جهت ایجاد فرصت برای حضور مفید و مؤثر اعضای خانواده در کنار یکدیگر و استفاده مؤثر خانواده از اوقات فراغت به صورت جمعی
۱۰. تخصیص سرانه فرهنگی به هر یک از خانواده‌های کارکنان آجا و پرداخت آن در یک مراسم فرهنگی در محل کار کارکنان با حضور فرماندهان و مسئولین مربوطه (حداقل سالی یک‌بار) جهت ارتقای روحیه، انگیزه، نشاط و شادابی خانواده‌ها
۱۱. تقویت و نهادینه‌سازی ورزش‌های انفرادی و دسته‌جمعی در کلیه سطوح آجا و نظارت مستمر بر کمیت، کیفیت و پیشرفت آن در راستای ارتقای شادابی و روحیه انفرادی و دسته‌جمعی

۱۲. گسترش تعامل و همکاری صمیمانه در داخل و خارج آجا به‌ویژه با سایر نیروهای مسلح به‌منظور بهره‌گیری از ظرفیت‌های فرهنگی و علمی آنان
۱۳. طراحی نظام جامع توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران آجا با قابلیت تفکر راهبردی و مدیریت کارآمد مسائل راهبردی آجا (سامانه تبدیل فرماندهی به رهبری)
۱۴. طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی طولی و عرضی در دانشگاه‌های افسری آجا و دافوس آجا جهت تربیت کادر تخصصی و مدیران و فرماندهان آینده فرهنگ‌سازمانی آجا
۱۵. بالا بردن و ارتقای اعتماد و رضایت عمومی از ارتش از طریق مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، مشارکت در مدیریت بحران‌های طبیعی (سیل، زلزله، طوفان، آتش‌سوزی و ...) و اطلاع‌رسانی مناسب دستاوردها، خدمات و فداکاری‌های ارتش در سطح جامعه با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فن‌آوری اطلاعات و فضای مجازی

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که در مجموع ارتش در حوزه فرهنگ‌سازمانی در محیط پیرامونی با ۱۵ فرصت و ۲۰ تهدید عمده و در محیط داخلی نیز با ۱۵ قوت و ۲۰ نقطه ضعف عمده در حوزه فرهنگ‌سازمانی مواجه می‌باشد. همچنین نتایج تحلیل‌های راهبردی نشان داد که موقعیت راهبردی سازمان ارتش در خصوص فرهنگ‌سازمانی، یک موقعیت تدافعی می‌باشد. لذا می‌توان قضاوت نمود که علی‌رغم تلاش و برنامه‌های مختلف و متعدد ارتش برای ارتقای فرهنگ‌سازمانی آجا، هنوز وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و مورد انتظار فاصله دارد. از طرفی، خبرگان پژوهش ۷۸ اقدام و راهکار تحولی برای تغییر در وضع موجود و نیل به وضع مطلوب فرهنگ‌سازمانی آجا را پیشنهاد دادند که نهایتاً ۱۵ راهبرد به‌عنوان راهبردهای اولویت‌دار انتخاب گردیدند. نتایج این تحقیق در خصوص راهبرد بازطراحی ساختار فرهنگی آجا با نتایج تحقیق اسکندریان (۱۳۹۸)، راهبرد تعامل و همکاری صمیمانه در داخل و خارج آجا با تحقیق علی احمدی، ماکوئی و بنیادی (۱۳۹۷)، راهبرد پنجم بهره‌گیری از ظرفیت نیروهای جوان مبتکر، خلاق و با انگیزه پایور و وظیفه با نتایج تحقیق رسته مقدم، رحیمیان و عباسپور (۱۳۹۲)، راهبرد طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی طولی و عرضی نیز با نتایج تحقیق حفیظی (۱۴۰۰) سازگار می‌باشد.

پیشنهاد‌های اجرایی و کاربردی

۱. پیشنهاد‌های اجرایی در خصوص راهبرد اول (بازطراحی ساختار فرهنگی آجا و تشکیل معاونت فرهنگی و شوراها و شوراهای فرهنگی در تمامی سطوح آجا)، راهبرد دوم (تشکیل هسته‌های فرهنگی و حلقه‌های صالحین در گستره سازمانی آجا) و راهبرد پنجم

(تشکیل و تقویت قرارگاه‌های منطقه‌ای نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری‌های دفاعی و امنیتی): با توجه به اینکه یکی از آسیب‌های جدی موجود در حوزه فرهنگ‌سازمانی مربوط به ساختار و فرایندهای فرهنگی آجا می‌باشد لذا پیشنهاد می‌گردد معاونت طرح و برنامه‌بودجه آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی به منظور مدیریت مؤثر فرهنگ‌سازمانی و مقابله با تهدیدات فرهنگی و نیز تعمیق و بارور نمودن هویت اسلامی ارتش و ارتقای معنویت سازمانی آجا، نسبت به بازطراحی ساختار و فرایندهای فرهنگی آجا با محوریت تشکیل معاونت فرهنگی و شوراهای فرهنگی در تمامی سطوح آجا اقدام ورزند.

۲. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد سوم (کیفیت‌بخشی و تنوع‌بخشی به برنامه‌های بصیرت‌افزایی و تربیت اسلامی کارکنان پایور و وظیفه آجا) و راهبرد دوازدهم (گسترش تعامل و همکاری صمیمانه در داخل و خارج آجا به‌ویژه با سایر نیروهای مسلح): با عنایت به ظرفیت‌های متعدد و فراوان فرهنگی در کشور، سازمان عقیدتی سیاسی جهت استفاده از ظرفیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی حوزه‌های علمیه، نهادها و مؤسسات فرهنگی کشور و سایر نیروهای مسلح متناسب با آمایش منطقه‌ای یگان‌ها و پادگان‌های نظامی برنامه‌ریزی نماید.

۳. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد چهارم (تصویب جایزه تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا بر اساس شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی آجا و تشکیل دبیرخانه دائمی تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا): از آنجاکه تعالی و پیشرفت مسیری بی‌انتهاست لذا جهت رصد و پایش دائمی وضعیت فرهنگ‌سازمانی یگان‌ها و پادگان‌های آجا و نیز برنامه‌ریزی برای دستیابی به وضعیت مطلوب فرهنگ‌سازمانی آجا، ضرورت دارد که معاونت طرح و برنامه‌بودجه آجا نسبت به تشکیل دبیرخانه دائمی تعالی فرهنگ‌سازمانی آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی آجا اقدام نماید.

۴. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد ششم (تقویت شورای عالی معیشت و منزلت اجتماعی کارکنان ذیل فرماندهی محترم کل آجا) و راهبرد هفتم (برون‌سپاری برخی از امور اقتصادی آجا): یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف آجا که تحقق فرهنگ‌سازمانی مطلوب را با چالش مواجه نموده، وضعیت معیشت کارکنان آجا می‌باشد، به طوری که مسئولین عالی‌رتبه آجا نیز به عدم موفقیت برنامه‌های سازمانی در این خصوص اذعان نموده و از کارکنان آجا و خانواده آنان نیز عذرخواهی نموده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که شورای عالی معیشت کارکنان آجا که با ریاست امیر فرماندهی محترم کل آجا برگزار

می‌گردد، تقویت گردیده و از ظرفیت نهادها، سازمان‌ها و خبرگان ملی و سازمانی برای کمک به معیشت کارکنان آجا و نیز مولدسازی دارایی‌های آجا استفاده گردد.

۵. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد هشتم (تدوین پیوست‌های فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی آجا): از آنجاکه اقدامات و برنامه‌های سازمانی همواره تبعات و پیامدهای فرهنگی داشته، لذا ضرورت دارد که معاونت طرح و برنامه‌وبودجه آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی نسبت به تدوین شاخص‌های فرهنگی و پیوست‌های فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی آجا اقدام نمایند.

۶. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد نهم (حمایت سامانه فرماندهی و سلسه‌مراتب از روز خانواده)، راهبرد دهم (تخصیص سرانه فرهنگی به هر یک از خانواده‌های کارکنان آجا) و راهبرد یازدهم (تقویت و نهادینه‌سازی ورزش‌های انفرادی و دسته‌جمعی در کلیه سطوح آجا): در راستای تقویت استحکام خانواده کارکنان و نیز ارتقای شادابی و روحیه کارکنان و خانواده‌های آنان، پیشنهاد می‌گردد کلیه فرماندهان و مدیران آجا به‌روز خانواده (هفته‌ای یک‌بار) ارج نهاد و سازمان عقیدتی سیاسی نیز در برگزاری مراسم‌های فرهنگی از خانواده کارکنان دعوت نموده و ضمن تخصیص هدایای فرهنگی با همکاری واحد تربیت‌بدنی آجا نسبت به برگزاری مسابقات ورزشی برای کارکنان و خانواده‌های آنان اقدام ورزند.

۷. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد سیزدهم (طراحی نظام جامع توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران آجا با قابلیت تفکر راهبردی و مدیریت کارآمد مسائل راهبردی آجا) و راهبرد چهاردهم (طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی طولی و عرضی در دانشگاه‌های افسری آجا و دافوس آجا جهت تربیت کادر تخصصی و مدیران و فرماندهان آینده فرهنگ‌سازمانی آجا): از آنجاکه راهبردهای سیزدهم و چهاردهم مربوط به حوزه مأموریتی معاونت تربیت و آموزش آجاست لذا پیشنهاد می‌گردد این معاونت با همکاری معاونت طرح و برنامه‌وبودجه اقدامات ذیل را انجام دهند:

- ✓ برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت مدیریت راهبردی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی و ... ویژه فرماندهان و مدیران عالی آجا
- ✓ طراحی دوره کوتاه‌مدت (سه الی شش ماهه) آموزش مدیریت فرهنگ‌سازمانی آجا ویژه فرماندهان و مدیران عالی آجا با محوریت دافوس آجا

✓ پیش‌بینی راه‌اندازی و اجرای دوره کارشناسی مدیریت فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های افسری آجا و نیز دوره کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگ‌سازمانی در دافوس آجا

✓ تعامل با دانشگاه‌های برتر کشور (تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، تربیت مدرس) جهت بورسیه نمودن تعدادی از افسران نخبه و لایق ارتش در مقطع دکتری تخصصی مدیریت با گرایش فرهنگ‌سازمانی جهت تأمین هیئت‌علمی گروه آموزشی مدیریت فرهنگ‌سازمانی در دافوس آجا

۸. پیشنهادهای اجرایی در خصوص راهبرد پانزدهم (بالا بردن و ارتقای اعتماد و رضایت عمومی از ارتش): باینکه یکی از نقاط قوت ارتش جمهوری اسلامی ایران مردمی بودن و اعتماد عمومی مردم و جامعه به آن می‌باشد با این جهت وجود ارتقاء و اعتلای هرچه بیشتر اعتماد و رضایت عمومی از ارتش پیشنهادهاذیل ارائه می‌گردد:

✓ مشارکت فعال در فعالیتهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و نیز مشارکت در مدیریت بحران‌های طبیعی (سیل، زلزله، طوفان، آتش‌سوزی و ...)

✓ اطلاع‌رسانی مناسب دستاوردها، خدمات و فداکاری‌های ارتش در سطح جامعه با بهره‌گیری از ظرفیتهای فن‌آوری اطلاعات و فضای مجازی

✓ ایجاد موزه‌های جهادی آجا (در حوزه‌های گوناگون) و دعوت از مردم جهت بازدید از آنها

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. از آنجاکه در این پژوهش، راهبردهای اولویت‌دار بر اساس قضاوت خبرگان و بحث در جلسات خبرگی انتخاب شدند، لذا پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آتی راهبردهای فرهنگ‌سازمانی آجا را بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی اولویت‌بندی نموده و نتایج خود را با نتایج این تحقیق مقایسه و تحلیل نمایند.

۲. اندیشمندان حوزه مدیریت راهبردی معتقدند که هیچ راهبردی بدون مشارکت مدیران عالی و از همه مهم‌تر درک و فهم یکسان از راهبردها، به‌صورت کامل پیاده‌سازی نمی‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران راهبردی نسبت به طراحی و تدوین الگوی گفتمان سازی و مشارکت مدیران عالی جهت پیاده‌سازی راهبردها اقدام نمایند.

۳. پژوهشگران راهبردی، جهت پایش و اندازه‌گیری تعالی و رشد فرهنگ‌سازمانی آجا بر اساس راهبردهای پیشنهادی، نسبت به تدوین نظام پایش و کنترل راهبردی فرهنگ‌سازمانی آجا اقدام نماید.

قدردانی

از گروه نظامات و روش‌های مرکز مطالعات راهبردی آجا بابت پیگیری‌ها و هماهنگی‌های لازم جهت برگزاری جلسات خبرگی پژوهش حاضر تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- آیت‌الله خامنه‌ای، سید علی (فرمانده معظم کل قوا مدظله‌العالی). مجموعه بیانات در سایت: <https://farsi.khamenei.ir>
- آقامحمدی، داود و دهقان، نبی اله (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی دانش (برنامه‌ریزی و استقرار). انتشارات دافوس آجا.
- اسکندریان، غلامرضا. (۱۳۹۸). راهبردهای توسعه فرهنگ‌سازمانی با تأکید بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت. *مطالعات راهبردی ناجا*. ۴(۱۴): ۳۱-۵۹.
- ایدی، محمد؛ طولابی، زینب و صیادی، سمانه (۱۴۰۰). تحلیل عناصر رویدادی فرهنگ‌سازمانی عاشورایی بر مبنای سیره عاشورایی. *نشریه مدیریت فرهنگ‌سازمانی*. ۱۹(۱): ۲۰۰-۱۷۵.
- جاجرمی زاده، محسن؛ رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ باقری، مسلم؛ الهیاری، احمد؛ مباشری، علی‌اصغر (۱۴۰۰). شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران. *نشریه مدیریت فرهنگ‌سازمانی*. ۱۹(۱): ۹۷-۱۲۲.
- حبیبی، نیک‌بخش (۱۳۹۳). گزارش نشست تخصصی تغییر و تحول در ساختار سازمانی نه‌اجا. مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- حفیظی، علیرضا (۱۴۰۰). راهبردهای تغییر فرهنگ‌سازمانی با تأکید بر سرمایه انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی). *مطالعات راهبردی فرهنگ*. ۱۱(۱): ۱۰۵-۱۳۰.
- خان محمدی هزاوه، حمیدرضا؛ زارعی متین، حسن؛ میره‌ای، محمد؛ اخوان علوی، سید حسین و فرجی، امین (۱۳۹۹). طراحی الگوی فرهنگ شهروندی اسلامی - ایرانی مبتنی بر روش فراترکیب و راهکارهایی برای توسعه آن. *نشریه مدیریت فرهنگ‌سازمانی*. ۱۸(۲): ۳۷۷-۳۵۱.
- دهقان، نبی اله (۱۳۹۲). تدوین الگوی فرهنگ‌سازمانی آجا مبتنی بر بیانات و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). طرح پژوهشی. مرکز مطالعات راهبردی آجا.

- دهقان، نبی‌اله (۱۳۹۷). سند راهبردی تحول در فرهنگ سازمانی آجا. طرح پژوهشی در قالب مطالعه راهبردی. مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- رابینز، اس. پی. (۱۴۰۰). مبانی رفتار سازمانی (علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پنجاه و یکم.
- رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان، حمید و عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۱ (۴): ۱۳۵-۱۱۱.
- سلطانی، محمدرضا؛ بردبارشرامین، محمد حسین و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی. فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۳ (۱): ۷۶-۵۳.
- شاین، ادگار (۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمدابراهیم محبوب. نشر فرا. چاپ سوم.
- 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): ۴۷۹-۵۰۶.
- قرایی آشتیانی، محمدرضا و پورصادق، ناصر (۱۳۹۸). بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی. ۹ (۳۸): ۴۸-۷.
- علی احمدی، محمدهادی؛ ماکویی، احمد و بنیادی، علی (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی. ۹ (۳۴): ۸۴-۵۳.
- محمدی، عبدالرضا (۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان نزاچا. طرح پژوهشی. مرکز مطالعات و تحقیقات و تدوین آئین‌نامه‌های رزمی نزاچا.
- معین، محمد. (۱۳۹۱). فرهنگ فارسی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- وثوقی راد، وحید؛ رضاییان، علی و نقی پورفر، ولی‌الله (۱۴۰۱). الزامات نهادینه‌سازی فرهنگ از منظر قرآن. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی. ۲۰ (۱): ۱۶۴-۱۴۳.
- Cameron Kim S. and Quinn Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series

-
- Schneider, David M. and Goldwasser, Charles (1998). Be a Model Leader of Change. *Journal of Management review*. 87(3): 41-46.