

## مقاله پژوهشی: الگوی فرهنگ سازمانی نیروی دریایی راهبردی

### ارتش ج.ا.ایران

ناصر پورصادق<sup>۱</sup>، فریبرز قادرپناه<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۰۲

#### چکیده

فرهنگ سازمانی الگوی اعتقادات و ارزش‌های مشترک و ثابت کارکنان سازمان شناخته می‌شود که در طول زمان رشد و توسعه یافته و وجه ممیزه هر سازمان از سازمان‌های مشابه محسوب می‌شود. هدف مقاله طراحی الگویی برای فرهنگ سازمانی ناداجا مبتنی بر ارزش‌های سازمانی است. تحقیق از نوع «کاربردی - توسعه‌ای»، با روش «تحلیلی - توصیفی» انجام شده است. جامعه آماری ۶۶ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان نیروهای مسلح می‌باشد. حجم نمونه تمام شمار، و داده‌ها با روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و با ابزارهای فیش پژوهش، مصاحبه و پرسشنامه گردآوری شده‌اند. داده‌ها با آمار توصیفی و بکارگیری نرم‌افزار (SPSS) و تحلیل عاملی تأییدی با بکارگیری نرم‌افزار (Smart PLS) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه با رجوع به خبرگان و اعمال نظرات اصلاحی و تکمیلی آنان در نسخه اولیه، و روایی همگرا و واگرایی آن با نرم‌افزار Smart PLS اندازه‌گیری و تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز به دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه و تأیید شد. پس از اعتبارسنجی داده‌ها، تعداد ۱۶۷ ارزش سازمانی در قالب ۳۱ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص در ابعاد ۵ گانه «ارزش‌های رفتاری»، «ارزش‌های ساختاری»، «ارزش‌های معنایی»، «ارزش‌های محیطی»، و «ارزش‌های مکتبی و انقلابی» سازماندهی شدند. یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که ابعاد «ارزش‌های رفتاری»، «ارزش‌های معنایی» و «ارزش‌های مکتبی و انقلابی» بیشترین اهمیت و مؤلفه‌های بعد «ارزش‌های مکتبی» بیشترین ضرایب بارهای عاملی را دارند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی، نیروی دریایی راهبردی، الگوی راهبردی

<sup>۱</sup> استاد مدیریت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی nasserpoursadegh@gmail.com

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) fgh6112@yahoo.com

## مقدمه

نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران که در زمره سازمان‌های دفاعی کشور است، به واسطه قراردادن در سلسله مراتب ولایت و فرماندهی معظم کل قوا از یک سو، و ویژگی‌های خاص دیگر نیروهای آب‌های عمیق<sup>۱</sup> و همچنین عملکرد در محیط غرب آسیا<sup>۲</sup> که با وجود نیروهای فرماندهی حاضر محیطی پیچیده و از نظر امنیتی دشوار محسوب می‌گردد، نیازمند برخورداری از فرهنگ سازمانی خاصی می‌باشد که بر اساس آن فرماندهان و کارکنان نداجا بتوانند در موقعیت‌های گوناگون رفتارهای مورد انتظار را از خود بروز دهند. ارتقاء فرهنگ سازمانی از زمان تغییر حوزه مأموریتی نداجا آغاز گردیده و برنامه‌های مؤثری در این زمینه راهبری شده است. اما با توجه به تغییرات سریع محیطی که مرتباً در منطقه رخ داده و در آینده نیز قابل پیش‌بینی است، این سؤال مطرح است که آیا رویه‌ها و روش‌های کنونی در آینده نیز جوابگو خواهند بود؟ ضمن آنکه در حال حاضر نیز مدلی مدون برای فرهنگ سازمانی وجود نداشته و در سطح سازمان نیز متولی مشخصی ندارد. بدیهی است که کوتاهی در توجه به این مقوله مهم در آینده می‌تواند موجب هدررفت منابع از یک سو، و دور شدن از اهداف عالی نداجا گردد و در اختیار داشتن الگویی مدون برای فرهنگ سازمانی به فرماندهان و تصمیم‌گیران راهبردی مساعدت می‌کند تا از انجام کارهای موازی و تکراری جلوگیری نموده و در نهایت فرهنگ سازمان نقش مؤثر خود را در تحقق اهداف سازمانی ایفا نماید.

از آنجا که دریا برای کشور نقشی حیاتی داشته و بسیاری از شاخص‌های اقتصادی به استمرار فعالیت‌های دریای پایه مرتبط می‌باشد، بنابراین حاکمیت فرهنگی کارآمد و مبتنی بر یک پژوهش علمی در نداجا امری اجتناب‌ناپذیر است و هدف نگارنده در نگارش حاضر ارائه الگویی علمی برای فرهنگ سازمانی نداجا است.

## مبانی نظری

### پیشینه‌شناسی:

برخی از مطالعات نسبت به شناسایی و دسته‌بندی ارزش‌های سازمانی و ارائه ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس آن اقدام نموده‌اند. فرهی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با توسعه مدل کوئین، مدل

<sup>۱</sup>. Blue Water Navy

<sup>۲</sup>. در ادبیات متداول غرب منطقه غرب آسیا را خاورمیانه (Middle East) می‌نامند.

مطلوب فرهنگ سازمانی را با ارائه ارزش‌ها، در پنج بعد مکتبی، تحول‌گرا یا الهام‌بخش، تعالی - گرا یا انسان‌مدار، آرمان‌گرا، و قانون‌گرا یا سلسله‌مراتبی ارائه نموده است. پورصادق (۱۳۹۲) در پروژه‌ای که برای یکی از بانک‌های کشور انجام داده، با بهره‌گیری از مدل چهاربعدی کوئین (ابعاد ساختاری، رفتاری، معنایی، محیطی و فرهنگی)، الگویی برای فرهنگ سازمانی بانک مورد نظر طراحی نموده و فرهنگ آن را مورد سنجش قرار داده است.

تعدادی از مطالعات در حوزه نیروهای مسلح است که عموماً متکی بر مدل چهاربعدی کوئین و رورباخ<sup>۱</sup> می‌باشد. علی‌فرهی (۱۳۸۴) در یک پروژه با بهره‌گیری از مدل کوئین و در نظر گرفتن ابعاد ساختاری، محتوایی، معنایی، زمینه‌ای، ارزش‌های حاکم بر فرهنگ سازمان‌های نیروهای مسلح را «ارزش‌های بوروکراتیک» معرفی نموده است. قرایی‌آشتیانی (۱۳۸۷) در رساله خود بر مبنای ابعاد ساختاری (بوروکراتیک)، محتوایی (انسان‌گرا)، معنایی (مأموریت‌گرا) و زمینه‌ای (انطباق‌پذیر)، وضعیت موجود فرهنگ سازمان مورد مطالعه و بررسی نموده است.

فرهی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف طراحی الگوی بومی سنجش فرهنگ سازمان مورد مطالعه با رویکرد اسلامی از طریق شناسایی و سنجش ابعاد، عوامل و شاخص‌های فرهنگ سازمانی، پنج‌گونه فرهنگ سازمانی فرهنگ مکتبی، فرهنگ تحول‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ آرمان‌گرا، و فرهنگ قانون‌گرا را معرفی نموده‌اند. وجه مشترک تمامی مطالعات نامبرده را می‌توان در شناخت و دسته‌بندی «ارزش‌های سازمانی» دانست.

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با بدست آوردن ۸ مؤلفه مؤثر بر ایجاد تحول فرهنگ سازمانی چنین نتیجه‌گیری نموده‌اند که اعمال مؤلفه‌های میانجی «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی» و «تعامل پویا با محیط» منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگ‌ساز می‌گردد.

شاه‌آبادی (۱۳۹۰) در مقاله خود، سازمان را جامعه دینی فرض و نتیجه‌گیری نموده که مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی از نگاه قرآن کریم عبارتند از: ایمان و تقوا، عدالت، محبت و ولایت، وحدت و اتحاد، خدمت‌محوری، وفای به عهد، ایثار، وجدان‌کاری، تعاون به خیر، تعظیم شعائر دینی. عسکری و وزیری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با مقایسه دو فرهنگ غربی

<sup>۱</sup>. Quinn & Rohrbaugh

و اسلامی، مدلی سه سطحی (بینش‌ها، ارزش‌ها/گرایش‌ها)، و کنش‌ها) را ارائه و تأکید دارند که بین این سطوح رابطه تعاملی و پیدایشی وجود دارد. دراکثر پیشینه‌های مورد مطالعه، «ارزش‌ها» تحت بحث فرهنگ سازمانی مطرح شده، و به عنوان سطح میانی و پراهمیت آن، محوری‌ترین موضوع در این مطالعات بوده و در مطالعات حوزه فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از این سطح با عنوان «ارزش‌های اصیل اسلامی» یاد شده است. از طرفی باوجودیکه تعدادی از این مطالعات با بهره‌گیری از آموزه‌های اصیل اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) انجام شده، اما همچنان تأثیر ادبیات متداول غربی در آن‌ها مشهود است.

### مفهوم شناسی:

۱) **فرهنگ سازمانی** - ریشه اصلی آن در مفهوم «فرهنگ» است. رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله العالی) در خصوص فرهنگ فرموده اند: «فرهنگ یعنی باورهای مردم، ایمان مردم، عادات مردم، آن چیزهایی که مردم در زندگی روزمره با آن سر و کار دائمی دارند و الهام‌بخش مردم در حرکات و اعمال آنها است؛ فرهنگ این است؛ این پس خیلی اهمیت دارد<sup>۱</sup>»؛ «فرهنگ هویت یک ملت است. ارزش‌های فرهنگی روح و معنای حقیقی یک ملت است<sup>۲</sup>»؛ «این سه عنصر اگر مورد توجه قرار گرفتند، یک ملت قوی میشود: یکی اقتصاد، یکی فرهنگ، و سومی علم و دانش<sup>۳</sup>»؛ «فرهنگ از اقتصاد هم مهم‌تر است. چرا؟ چون فرهنگ، به معنای هوایی است که ما تنفس میکنیم<sup>۴</sup>». صاحب‌نظران این حوزه، تعاریف گوناگونی را از فرهنگ و فرهنگ سازمانی ارائه نموده‌اند، اما در اکثر این تعاریف، «ارزش‌های سازمانی» گرانگه تبیین آنان بوده است: «هسته اصلی فرهنگ سازمانی را ارزش‌هایی تشکیل می‌دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش‌ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می‌گیرند.» (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۰)؛ «فرهنگ سازمانی ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی است که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت میکنند.» (بزرگی نژاد و همکار، ۱۳۹۸: ۱۹۸)

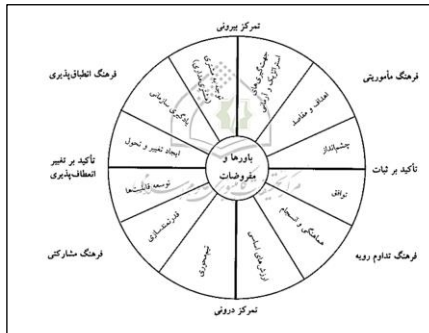
۱. بیانات در حرم مطهر رضوی، ۱۳۹۳/۱/۱

۲. بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۹/۱۹

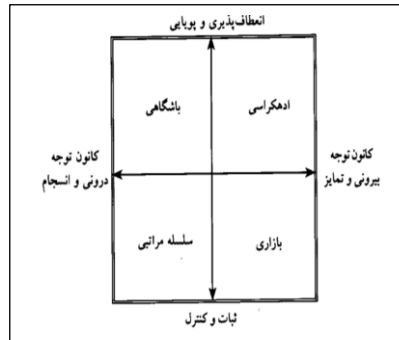
۳. بیانات در حرم رضوی، ۱۳۹۳/۰۳/۰۱

۴. همان

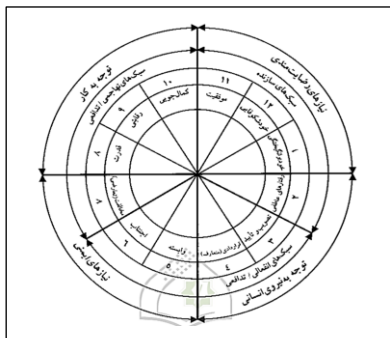
- (۲) **ویژگی‌های فرهنگ سازمانی** - فرهنگ سازمانی ویژگی‌های متعددی دارد که از جمله می‌توان به: اکتسابی بودن، تغییرپذیری، انتقال پذیری، قابلیت آموزش، اجتماعی بودن، ذهنی و تصویری بودن و پویایی اشاره نمود. (روحانی، ۱۳۸۷: ۱۲؛ دهقان، ۱۳۹۴: ۳۹)
- (۳) **کارکردهای فرهنگ سازمانی** - فرهنگ سازمانی به دلیل کارکردهای متنوع و مهمی که در تحقق اهداف سازمان دارد، ازجمله: ایجاد تعهد گروهی، شکل‌دهی به شخصیت و رفتار سازمانی کارکنان، کنترل و تقویت رفتارهای مطلوب، ایجاد رضایت شغلی، انسجام بخشی درونی، ارتقاء اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، به شدت مورد توجه مدیران می‌باشد. (صادقی، ۱۳۸۸: ۶۸؛ رحیم‌نیا و همکار، ۱۳۸۸: ۱۵۲؛ سلطانی، ۱۳۹۱: ۱۰۲-۱۰۱)
- (۴) **مدل‌های فرهنگ سازمانی** - در مطالعات فرهنگ سازمانی مدل‌های مختلفی ارائه شده است. لیکن بخش عمده‌ای از آنها از چهارچوب ارزش‌های رقابتی بهره گرفته بودند.



مدل دنیسون (۲۰۰۵)



مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶)



مدل گوک و لافرتی (۱۹۸۷)

نوع فرهنگ	نماد	خدای اساطیری
۱- بانگهای <sup>۱</sup>		زئوس (خدای خدایان)
۲- ایفای نقش <sup>۱</sup> (پروگرامتیک)		آپولو (خدای نظم و ترتیب و قانون)
۳- وظیفه‌گرایی <sup>۱</sup> (کارمداری)		آتنا (زن جوان، الهه جنگ)
۴- اصالت وجود <sup>۱</sup>		دیونیسوس (خدای شراب و آواز)

مدل هندی (۱۳۸۰)

شکل ۱: برخی مدل‌های مطالعات فرهنگ سازمانی با چهارچوب ارزش‌های رقابتی

(منبع: فرهی و همکار، ۱۳۸۸: ۴۵-۳۴)

**(۵) رویکردها در مطالعات فرهنگ سازمانی** - رویکردهای صاحب‌نظران پیرامون ابعاد فرهنگ

سازمانی یا «مبتنی بر فعالیت‌های سازمانی» و یا «مبتنی بر ارزش‌ها» است. افرادی از جمله کاستنوا (۱۹۹۹) و ندربرگ و همکاران (۲۰۰۴) برای فعالیت‌های سازمانی اهمیت قائل هستند و معتقدند فرهنگ سازمانی در نحوه‌ی عمل انسان‌ها ریشه دارد و پژوهشگرانی همچون هیبارد (۱۹۹۸) بر ارزش‌ها تأکید دارند. با وجودی که رویکرد اول را نمی‌توان کاملاً نفی نمود، اما مطالعه‌ی انواع مدل‌های مشهور و پیشینه‌های مطالعات فرهنگ سازمانی نشانگر این است که بیشتر محققین این حوزه، تمرکز خود را بر شناخت «ارزش‌های محوری فرهنگ سازمانی»، معطوف داشته‌اند. (رسته مقدم و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۲)

**(۶) چهارچوب ارزش‌های رقابتی** - یکی از معروف‌ترین مدل‌های مورد استفاده در مطالعات

فرهنگ سازمانی «چهارچوب ارزش‌های رقابتی» است. این چهارچوب با هدف تعیین شاخص‌های اثربخشی سازمان تمام ارزش‌های سازمانی را در سه بُعد پیوستاری دسته‌بندی می‌نماید. هر یک از این ابعاد در واقع حاوی ارزش‌هایی است که سازمان را در جهت شکل‌گیری رفتارهای مطلوب هدایت می‌نماید:

- **بُعد اول؛ ساختار** - پیوستاری است که در یک سر آن سازمان‌های ارگانیک با ویژگی ساختار انعطاف‌پذیر و پویا و در سر دیگر آن سازمان‌های مکانیکی با ساختار غیرمنعطف که بر ثبات و نظم و کنترل تأکید می‌ورزند، قرار دارند. این بُعد وضعیت انعطاف «ساختار» سازمان در برابر تغییرات را تعیین می‌کند.
- **بُعد دوم؛ محیط** - پیوستاری است که در یک سر آن سازمان‌های مستقل، مجزا و رقابت‌پذیر (که بر محیط بیرونی تمرکز دارند)، و در سر دیگر آن سازمان‌های منسجم، یکپارچه، هماهنگ و هم صدا (که بر محیط داخلی متمرکز هستند) قرار دارند.
- **بُعد سوم؛ بعد روش** - هدف: این بُعد در برگیرنده‌ی «دوگانگی موجود بین «فرآیندها/روش‌ها»<sup>۱</sup> - اهداف/نتایج»<sup>۲</sup> است. این بُعد به‌صورت پیوستار قابل ارائه

1. Means

2. Ends

نیست، زیرا مؤلفه‌های آن وابسته به جایگاه ارزش‌های سازمانی در دو بُعد دیگر می‌باشد. به‌عنوان مثال در یک سازمان که فرهنگ سلسله‌مراتبی در آن حاکم است و به اصطلاح یک سازمان بوروکراتیک و به اصطلاح مکانیکی محسوب می‌شود، دارای «ساختاری» باثبات (غیرمنعطف) بوده و بر «محیط» داخلی خود متمرکز است.

**۷) ارزش‌های سازمانی<sup>۱</sup>** - ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرند، معرف و زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایز کننده‌ی یک سازمان از سازمان‌های دیگر هستند. ارزش‌های سازمانی منعکس کننده باورها و اولویت‌های سازمان از جنبه‌ی اخلاق حرفه‌ای و حوزه‌ی مأموریت سازمانی و راهنمای تصمیم‌گیری رهبران و هدایت‌گر رفتار کارکنان هستند. «ارزش‌های محوری سازمان» را کدهای اخلاقی سازمان می‌نامند، این کدها اصول راهنما هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهند بود. اصول اخلاقی خوب در سازمان، پیش‌شرط مدیریت راهبردی خوب است. (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۲۰۶-۲۰۵ و ۲۱۰-۲۰۹) «ارزش‌ها، از نظر آگاهی (نسبت به مفروضات اساسی) سطح وسیع‌تری را شامل می‌شود و باید‌ها و نباید‌ها و هنجارها و ناهنجارها را تعیین می‌کند.» (شاین، ۱۳۸۳: ۴۶-۴۰).

**۸) ارزش‌های سازمانی در آموزه‌های اسلامی، اسناد بالادستی و اسناد ارتش‌های کشورهای منتخب -** محقق با رجوع به منابع معتبر آموزه‌های اسلامی (آیات قرآن کریم، روایات معتبر، بیانات امامین انقلاب)، اسناد بالادستی (ملی، بخشی و سازمانی) و همچنین مطالعه اسناد ارتش‌های کشورهای منتخب منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای (شامل: آمریکا، کانادا، انگلستان، استرالیا، هندوستان، پاکستان، ترکیه و چین) و با بهره‌گیری از کلیدواژه‌های احصاء شده از مبانی نظری، ضمن تحلیل محتوای متون مورد مطالعه با استفاده از روش‌های تفسیری، و تحلیل محتوا ارزش‌های سازمانی مطلوب را احصاء نمود که نتایج به شرح جدول ۱ می‌باشد:

<sup>۱</sup>. Organization Values

جدول ۱: نتایج تحلیل محتوای آموزه‌های اسلامی، اسناد بالادستی و اسناد ۸ کشور منتخب

ارزش‌ها	مفاهیم	منبع
۲۸۹	۸۹۲	آموزه‌های اسلامی (قرآن کریم / احادیث و روایات / بیانات امامین انقلاب اسلامی)
۲۸۴	۱۱۹	اسناد بالادستی (قانون اساسی / سند چشم‌انداز / سیاست‌های کلی نظام / نقشه‌ی مهندسی فرهنگی کشور / ارزش‌های اساسی نظام / قانون ارتش و اسناد نداجا)
۱۱۰	۱۲۳	کشورهای منتخب (آمریکا، کانادا، انگلستان، استرالیا، هندوستان، پاکستان، ترکیه، چین)
۶۸۳	۱۱۳۴	جمع کل

### چارچوب نظری:

با توجه به جایگاه ویژه ارزش‌های سازمانی در مطالعات فرهنگ سازمانی، در طراحی مدل فرهنگ سازمانی نداجا تمرکز بر سطح ارزش‌های سازمانی است. به بیان دیگر نگارنده از سه سطحی که برای فرهنگ سازمانی متصور است، بر سطح میانی یا همان ارزش‌ها متمرکز می‌شود. چهارچوب ارزش‌های رقابتی به عنوان چهارچوب نظری اولیه برای الگوی مورد نظر انتخاب شد. دو بعد «ارزش‌های ساختاری» (که ارزش‌های مطلوب در ساختار سازمان را تعیین می‌کند) و بُعد «ارزش‌های محیطی» (که ارزش‌های مطلوب برای تمرکز بر محیط داخلی و خارجی را تعیین می‌کند) دو بعد مدل می‌باشند و بجای بعد سوم (بُعد «هدف - روش») دو بعد متمایز «ارزش‌های معنایی» و «ارزش‌های رفتاری» در نظر گرفته شدند و برای لحاظ نمودن ارزش‌های برگرفته از مکتب و آرمان‌های انقلاب، بعد پنجمی تحت عنوان «ارزش‌های مکتبی و انقلابی» نیز افزوده شد. در نهایت چهارچوب نظری پژوهش با پنج بُعد به شکل زیر طراحی گردید:



شکل ۲: چهارچوب نظری پژوهش



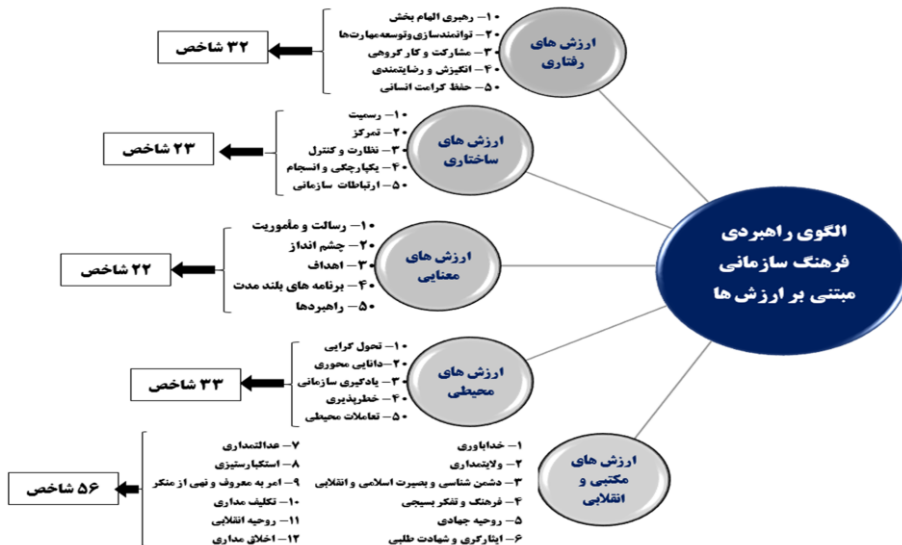
- (۱) **بُعد ارزش‌های معنایی (محتوایی)** - این بُعد از فرهنگ سازمانی به ارزش‌هایی که فلسفه و معنای وجودی سازمان را تعیین می‌کنند (مانند رسالت و مأموریت) اشاره دارد. درک روشن کارکنان از مأموریت سازمان، آنها را قادر خواهد ساخت تا با تصویر آینده‌ای مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. در فرهنگی که این بُعد آن مورد توجه واقع شود، بر مدون، واضح و شفاف بودن راهبردها تأکید می‌شود و اغلب صاحب‌نظران داشتن راهبردهای روشن و مدون را به عنوان عاملی اثربخش در فرهنگ سازمانی تلقی کرده‌اند. ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، ارزش‌مداری، چشم‌اندازمحوری، راهبرد محوری و هدف‌مداری است.
- (۲) **بُعد ارزش‌های ساختاری** - مفهوم ساختار در این بُعد، به منزله‌ی ساختار سازمانی نبوده و ارزش‌هایی را دربر می‌گیرد که وضعیت انعطاف‌پذیری سازمان را نشان می‌دهند. سازمان‌هایی با چنین ارزش‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. مؤلفه‌های اصلی این بُعد عبارتند از: «رسمیت»، «تمرکز»، «نظارت و کنترل»، «انسجام و یکپارچگی»، «پیروی از قوانین و مقررات»، «پیروی از فرآیندهای سازمانی و استانداردها».
- (۳) **بُعد ارزش‌های محیطی** - تأکید این بُعد بر انعطاف و پذیرش تغییرات و تمرکز آن بر محیط بیرونی سازمان است. این بُعد بر رشد، دستیابی به منابع، خلاقیت، و تطابق با محیط بیرونی تأکید دارد. مزیت سازمان‌هایی با تأکید بر بُعد محیطی این است که علاوه بر یکپارچگی درونی، برانطباق‌پذیری بیرونی نیز متوجه هستند. اهم مؤلفه‌های این بُعد عبارتند از: «نوشوندگی و تغییرپذیری»، «یادگیری سازمانی»، «پاسخگویی به مطالبات ذینفعان»، «جسارت و خطرپذیری»، «اخلاقیت و نوآوری»، «گشودگی و پذیرش انتقادات»، «تسهیم دانش»، «تسهیم آزادانه اطلاعات»، «تشویق و ترغیب ایده‌های نو».
- (۴) **بُعد ارزش‌های رفتاری**: این بُعد از سازمان متمرکز بر منابع انسانی و نقش کلیدی آن برای پیشرفت و نیل به اهداف سازمان است. منابع انسانی در این سازمان‌ها اصلی‌ترین و ارزشمندترین سرمایه و منبع اصلی مزیت‌آفرینی هستند. هدف اساسی چنین سازمان‌هایی اداره‌ی امور از طریق ارزش‌ها و اهداف مشترک است، در نتیجه در سازمان‌هایی که به منابع انسانی اینگونه نگرشی دارند، بر ارزش‌های محوری همچون کرامت انسانی، کمال‌گرایی، رهبری الهام‌بخش و حفظ روحیه‌ی کارکنان تأکید می‌شود. اصلی‌ترین مؤلفه‌های این بُعد از

فرهنگ سازمانی عبارتند از: «رهبری الهام بخش»، «توانمندسازی»، «مشارکت و کارگروهی»، «توسعه‌ی مهارت‌ها»، «رضایت‌مندی»، و «حفظ کرامت انسانی».

۵) بُعد ارزش‌های مکتبی و انقلابی: این بُعد از فرهنگ سازمانی در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که ارزش‌های برگرفته از مکتب اسلام و انقلاب اسلامی در آن‌ها حاکم و عوامل و متغیرهای برخاسته از دین مبین اسلام به عنوان ارزش‌های محوری و تشکیل دهنده‌ی ساخت اصلی سازمان محسوب شوند. مؤلفه‌های این بُعد: «ولایت‌مداری»، «تکلیف‌مداری»، «دشمن‌ستیزی»، «شهادت‌طلبی»، «عدالت‌مداری»، «هویت اسلامی»، «انقلابی‌گری»، «معرفت و بصیرت» است.

### – مدل مفهومی

با جمع‌بندی و حذف موارد یکسان و ادغام موارد هم معنا، ارزش‌های سازمانی بدست آمده از منابع مورد مطالعه در نهایت به ۱۹۸ مورد تبدیل گردید که با در نظر گرفتن ابعاد پنجگانه چهارچوب نظری پژوهش، در قالب ۳۲ مؤلفه و ۱۶۶ شاخص در قالب مدل مفهومی سازماندهی شدند:



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

– نوع تحقیق: این تحقیق از نظر هدف از نوع «کاربردی – توسعه‌ای» است؛ کاربردی است،

- **روش تحقیق:** روش اصلی در این تحقیق روش «تحلیلی - توصیفی» است. رویکرد برگزیده در این پژوهش به لحاظ فراوانی متغیرهای کیفی مورد بررسی از یک سو، و لزوم کمی‌سازی این متغیرها در فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی) است.
- **جامعه آماری و حجم و روش نمونه‌گیری:** جامعه آماری پژوهش حاضر، علاوه بر اسناد (کتب، مقالات و مستندات) گردآوری شده از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی معتبر، صاحب‌نظران و خبرگان به تعداد ۶۶ نفر با ویژگی‌های علمی و تجربی متناسب با نیاز تحقیق می‌باشند. نمونه آماری پژوهش منطبق بر جامعه آماری و «تمام شمار» است. لیکن در مصاحبه‌ها، روش نمونه‌گیری «هدفمند» تا اشباع نظری می‌باشد.
- **روش‌های گردآوری داده و ابزارهای آن:** داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و مراجعه به کتب، نشریات و سایت‌های معتبر علمی و تخصصی، سازمان‌ها و نهادهای داخلی و خارجی و اسناد و مدارک دست اول سازمانی، با ابزار فیش پژوهشی؛ و میدانی با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه (از نوع نیمه ساختار یافته) گردآوری شده‌اند.
- **روایی و پایایی پرسشنامه:**
- **روایی -** روایی‌های محتوا<sup>۱</sup> و صوری (ظاهری)<sup>۲</sup> با رجوع به خبرگان منتخب و اعمال نظرات اصلاحی آنان در پرسشنامه‌ی اولیه تأیید گردید. روایی همگرا<sup>۳</sup> و واگرا<sup>۴</sup> و به روش روش لارکر و فورمن با استفاده از محاسبات نرم‌افزار Smart PLS بررسی و تأیید شد.
  - **پایایی -** پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش به دو روش آلفای کرونباخ و ترکیبی<sup>۵</sup> (با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS) محاسبه شده که نتایج مؤید پایایی ابزار می‌باشد.
- **روش تجزیه و تحلیل داده‌ها -** برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های کیفی و کمی مختلفی بهره‌گیری شده است. برای تحلیل اسناد و متون مورد مطالعه از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیص و فشرده‌سازی (با شیوه کدگذاری مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین برای دستیابی به ارزش‌های سازمانی)؛ برای تحلیل داده‌های کمی از آمارهای توصیفی شامل فراوانی داده‌ها، میانگین، و انحراف معیار با بکارگیری نرم‌افزار SPSS و برای تأیید عوامل

<sup>1</sup> Content Validity

<sup>2</sup> Face Validity

<sup>3</sup> Convergent Validity

<sup>4</sup> Divergent Validity (DR)

<sup>5</sup> Composite Reliability (CR)

مدل و برازش آن از روش تحلیل عاملی تأییدی با تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری (SEM<sup>۱</sup>) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS<sup>۲</sup>) و بکارگیری نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

– **نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های آمار توصیفی** – برای اعتبارسنجی مطلوبیت تعداد ۱۶۶ شاخص حاصله در مرحله نظری، داده‌های گردآوری شده به نرم‌افزار SPSS وارد و پس از انجام محاسبات آماری، خروجی‌ها شامل میانگین امتیازات، انحراف معیار و ضریب معناداری (با تقریب ۹۵٪) برای هریک از شاخص‌ها (به عنوان متغیرهای آشکار) دریافت که بجز ۴ شاخص (به دلیل انحراف معیار بالاتر از یک)، سایر شاخص‌ها (۱۶۲ شاخص) در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شدند.

– **نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی** – «برازش مدل»، اصلی‌ترین هدف در تحلیل داده‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی است که در سه مرحله اصلی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS صورت گرفت (۱۴۱).  
مرحله اول – برازش مدل اندازه‌گیری: این مرحله در سه گام انجام شد:

جدول ۲: نتایج تحلیل مرحله اول (برازش مدل اندازه‌گیری) ابعاد مدل پژوهش

روایی واگرا	نتیجه	تفسیر	ضریب بارهای عاملی سازه	نتیجه	تفسیر	پایایی شاخص‌های سازه		ابعاد (ارزش‌های .....)
						پایایی ترکیبی		
						نتیجه	تفسیر	
تأیید ابعاد هر سازه کمیتر از حد مجاز	تأیید	نتیجه	تأیید	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	۱. رفتاری
	۰/۵۲۴	تأیید	۰/۷۰۴	تأیید	۰/۸۴۰	تأیید	۰/۷۶۵	
	تأیید	نتیجه	تأیید	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	۲. ساختاری
	۰/۶۳۲	تأیید	۰/۴۱۳	تأیید	۰/۸۹	تأیید	۰/۸۵۱	
تأیید	تأیید	نتیجه	تأیید	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	۳. معنایی
	۰/۵۴۷	تأیید	۰/۶۶۹	تأیید	۰/۸۵	تأیید	۰/۷۹۲	
تأیید	نتیجه	تأیید	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	۴. محیطی	
۰/۵۲۹	تأیید	۰/۴۲۱	تأیید	۰/۸۴	تأیید	۰/۷۷۷		

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Partial Least Square (PLS)

روایی واگرا		روایی همگرا		ضریب بارهای عاملی سازه		پایایی شاخص های سازه				ابعاد (ارزش های .....)
						پایایی ترکیبی		آلفای کرونباخ		
تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	
							۸		۰	
			۰/۵	تأیید	۰/۶۲۱	تأیید	۰/۹۱	تأیید	۰/۸۸۶	۵. مکتبی و انقلابی

جدول ۳: نتایج تحلیل مرحله اول (۱) برازش مدل اندازه گیری) مؤلفه های مدل پژوهش

روایی واگرا	روایی همگرا	پایایی شاخص های سازه و ضریب بارهای عاملی								مؤلفه ها	ابعاد				
		ضریب بارهای عاملی سازه		پایایی شاخص های سازه				آلفای کرونباخ							
				تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه					تفسیر	نتیجه		
تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه						
تأیید	اصدا	هر	تأیید	تأیید	۰/۵	تأیید	۰/۴	تأیید	۰/۸۲۵	تأیید	۰/۷۴	۱-۱	۱. ارزش های رفتاری		
				تأیید	۰/۵۲۱	تأیید	۰/۴۲۰	تأیید	۰/۸۸	تأیید	۰/۸۴	۱-۲			
				تأیید	۰/۷۴۶	تأیید	۰/۶۲۰	تأیید	۰/۸۹	تأیید	۰/۸۳	۱-۳			
				نامناسب	۰/۳۳۷	تأیید	۰/۵۸۹	تأیید	۰/۷۹	تأیید	۰/۸۰	۱-۴			
				تأیید	۰/۸۱۱	تأیید	۰/۵۰۳	تأیید	۰/۷۴	تأیید	۰/۷۸	۱-۵			
		اصدا	هر	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۶۴۳	تأیید	۰/۴۶۵	تأیید	۰/۹۰۰	تأیید	۰/۸۶۱	۲-۱	۲. ارزش های ساختاری
						تأیید	۰/۷۴۴	تأیید	۰/۴۳۱	تأیید	۰/۸۹۷	تأیید	۰/۸۳۰	۲-۲	
						تأیید	۰/۶۸۳	تأیید	۰/۴	تأیید	۰/۸۹۵	تأیید	۰/۸۴۶	۲-۳	
						تأیید	۰/۷۳۶	تأیید	۰/۵۵۵	تأیید	۰/۸۹۳	تأیید	۰/۸۲۰	۲-۴	
						تأیید	۰/۵۸۴	تأیید	۰/۴۶۷	تأیید	۰/۸۹۳	تأیید	۰/۸۷۱	۲-۵	
تأیید	اصدا	هر	تأیید	تأیید	۰/۷۴۶	تأیید	۰/۵۸۹	تأیید	۰/۸۹۸	تأیید	۰/۸۳۰	۳-۱	۳. ارزش های		
				تأیید	۰/۶۶۰	تأیید	۰/۴۲۲	تأیید	۰/۸۸۴	تأیید	۰/۸۳۱	۳-۲			



ساختاری	۳/۴۴۳	تأیید	۰/۱۵۵	ضعیف	۰/۴۳۱	قوی	۰/۲۰۱	بزرگ	۰/۱۱
معنایی	۹/۹۲۸	تأیید	۰/۴۴۷	قوی	۰/۳۰۲	قوی	۰/۸۰۲	بزرگ	۰/۲۵
محیطی	۳/۹۹۱	تأیید	۰/۱۹	متوسط	۰/۳۰۰	قوی		بزرگ	۰/۱۱
مکتبی و انقلابی	۵/۵۷۳	تأیید	۰/۳۸۶	قوی	۰/۳۷۲	قوی		بزرگ	۰/۱۹

جدول ۵: نتایج تحلیل مرحله دوم (برآزش مدل ساختاری) مؤلفه های مدل پژوهش

ابعاد	مؤلفه ها	معیار Z		معیار R <sup>2</sup>		معیار Q <sup>2</sup>		معیار f <sup>2</sup>		معیار Red	
		نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر
رفتاری	۱-۱	۲/۰۵۳	تأیید	۰/۱۴۲	ضعیف	۰/۲۱۵	م-ق	۰/۸۰۹	بزرگ	۰/۰۷	میانگین = ۰/۱۸
	۱-۲	۲/۵۴۰	تأیید	۰/۱۷۷	ضعیف	۰/۳۵۴	قوی	۰/۹۸۱	بزرگ	۰/۰۹	
	۱-۳	۶/۵۸۷	تأیید	۰/۳۸۴	قوی	۰/۴۵۴	قوی	۰/۲۰۶	بزرگ	۰/۲۹	
	۱-۴	۴/۱۱۳	تأیید	۰/۳۴۷	قوی	۰/۱۶۶	متوسط	۰/۲۵۶	بزرگ	۰/۱۲	
	۱-۵	۴/۲۳۸	تأیید	۰/۲۵۳	متوسط	۰/۶۹۷	قوی	۰/۶۲۷	بزرگ	۰/۲۱	
ساختاری	۲-۱	۴/۹۷۲	تأیید	۰/۲۱۶	متوسط	۰/۴۳۷	قوی	۰/۱۶۶	بزرگ	۰/۱۴	میانگین = ۰/۱۸
	۲-۲	۴/۲۹۷	تأیید	۰/۱۹	متوسط	۰/۴۵۲	قوی	۰/۲۱۴	بزرگ	۰/۱۴	
	۲-۳	۲/۴۸۸	تأیید	۰/۱۳۲	ضعیف	۰/۴۳۵	قوی	۰/۶۲۳	بزرگ	۰/۱	
	۲-۴	۵/۲۹۱	تأیید	۰/۳۰۸	قوی	۰/۴۴۷	قوی	۰/۵۳۲	بزرگ	۰/۲۳	
	۲-۵	۴/۸۵۳	تأیید	۰/۲۱۸	متوسط	۰/۴۰۴	قوی	۰/۳۳۸	بزرگ	۰/۱۳	
معنایی	۳-۱	۵/۷۲۹	تأیید	۰/۳۴۷	قوی	۰/۴۵۶	قوی	۰/۲۶۷	بزرگ	۰/۲۶	میانگین = ۰/۱۸
	۳-۲	۳/۶۲۰	تأیید	۰/۱۷۸	متوسط	۰/۴۲۰	قوی	۰/۲۲۶	بزرگ	۰/۱۲	
	۳-۳	۴/۵۱۳	تأیید	۰/۲۶۴	متوسط	۰/۴۶۷	قوی	۰/۱۵۲	بزرگ	۰/۱۸	
	۳-۴	۵/۷۲۹	تأیید	۰/۳۴۷	قوی	۰/۴۵۶	قوی	۰/۴۴۶	بزرگ	۰/۲۶	
	۳-۵	۳/۸۲۰	تأیید	۰/۲۰۹	متوسط	۰/۳۰۴	م-ق	۰/۲۷۹	بزرگ	۰/۱۴	
محیطی	۴-۱	۶/۶۱۹	تأیید	۰/۲۷۲	متوسط	۰/۴۴۲	قوی	۰/۵۳۱	بزرگ	۰/۱۹	میانگین = ۰/۱۸
	۴-۲	۶/۹۹۱	تأیید	۰/۲۷۹	متوسط	۰/۴۵۵	قوی	۰/۲۱۶	بزرگ	۰/۲۱	
	۴-۳	۷/۲۹۸	تأیید	۰/۲۹۹	متوسط	۰/۴۴۰	قوی	۰/۳۵۹	بزرگ	۰/۱۹	
	۴-۴	۷/۵۲۷	تأیید	۰/۳۱۳	متوسط	۰/۴۵۰	قوی	۰/۵۳۱	بزرگ	۰/۲۱	
	۴-۵	۲/۸۷۳	تأیید	۰/۲۰۶	متوسط	۰/۲۷۸	م-ق	۰/۲۶۴	بزرگ	۰/۱	
مکتبی و انقلابی	۵-۱	۷/۸۰۷	تأیید	۰/۴۴۴	قوی	۰/۳۶۷	قوی	۰/۳۷۳	بزرگ	۰/۳۰	میانگین = ۰/۱۸
	۵-۲	۵/۷۱۴	تأیید	۰/۲۴۲	متوسط	۰/۳۶۶	قوی	۰/۳۸۶	بزرگ	۰/۱۷	
	۵-۳	۲/۲۱۰	تأیید	۰/۱۳۳	ضعیف	۰/۴۴۰	قوی	۰/۴۲۷	بزرگ	۰/۰۸	
	۵-۴	۳/۳۶۳	تأیید	۰/۱۰۹	ضعیف	۰/۴۰۲	قوی	۰/۴۵۵	بزرگ	۰/۰۶	

برآزش قابل قبول مؤلفه های مدل ساختاری

ابعاد	مؤلفه ها	معیار Z		معیار R <sup>2</sup>		معیار Q <sup>2</sup>		معیار f <sup>2</sup>		معیار Red	
		نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر	نتیجه	تفسیر
۵-۵	۳/۹۲۱	تأیید	۰/۲۷۸	متوسط	۰/۳۸۲	قوی	۰/۲۶۰	بزرگ	۰/۱۵		
۵-۶	۸/۲۷۵	تأیید	۰/۴۸۰	قوی	۰/۴۳۶	قوی	۰/۷۹۸	بزرگ	۰/۳۶		
۵-۷	۶/۰۰۴	تأیید	۰/۳۷۵	قوی	۰/۳۰۹	م-ق	۰/۳۱۹	بزرگ	۰/۱۳		
۵-۸	۸/۵۰۱	تأیید	۰/۴۵۷	قوی	۰/۴۸۹	قوی	۰/۱۵۴	بزرگ	۰/۳۷		
۵-۹	۷/۵۵۴	تأیید	۰/۴۲۸	قوی	۰/۴۴۹	قوی	۰/۱۲۲	متوسط	۰/۲۸		
۵-۱۰	۳/۳۹۶	تأیید	۰/۱۹۱	متوسط	۰/۳۰۹	م-ق	۰/۳۸۵	بزرگ	۰/۱۴		
۵-۱۱	۶/۹۱۹	تأیید	۰/۳۷۱	قوی	۰/۳۴۵	قوی	۰/۹۲۲	بزرگ	۰/۲۵		
۵-۱۲	۴/۵۲۱	تأیید	۰/۱۹۵	متوسط	۰/۴۰۷	قوی	۰/۵۹۹	بزرگ	۰/۱۴		

مرحله‌ی سوم - برازش کلی مدل: در این مرحله، برازش کلی مدل با کمک معیار  $Gof^1$  انجام می‌شود. این معیار برای برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، بکار برده می‌شود. برای این منظور، مقدار معیار از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

$$R^2 = R_1^2 + R_2^2 + \dots + R_n^2 ; \sqrt{R^2} = \sqrt{10.469 \div 37} = \sqrt{0.2829459} = 0.532$$

میانگین مقادیر اشتراکی یا همان AVR الگو و ابعاد، مؤلفه‌ها که در مراحل قبلی بدست آمده بود در فرمول زیر قرار داده شد که در نتیجه عدد ۰/۷۵۴ به دست آمد:

$$\sqrt{Communalities} = \sqrt{21.549 \div 38} = \sqrt{0.56826} = 0.754$$

با جاگذاری دو مقدار به دست آمده‌ی فوق در فرمول برازش کلی مدل، مقدار  $Gof$  برای مدل پژوهش حاضر برابر با ۰/۴۰ به دست آمد:

$$Gof = \sqrt{Communalities \times R^2} = 0.532 \times 0.754 = 0.40$$

با توجه به معیار تفسیر  $Gof$ ، مقدار ۰/۴۰ برای برازش کلی مدل نشانگر برازش بسیار مناسب (قوی) مدل می‌باشد. به این ترتیب پس از حذف یک مؤلفه و ۳۰ شاخص، برازش و در نتیجه اعتبار مدل پژوهش تأیید و در نهایت الگوی فرهنگ سازمانی نداجا مبتنی بر ارزش‌ها، با ۵ بعد، ۳۱ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص به دست آمد.

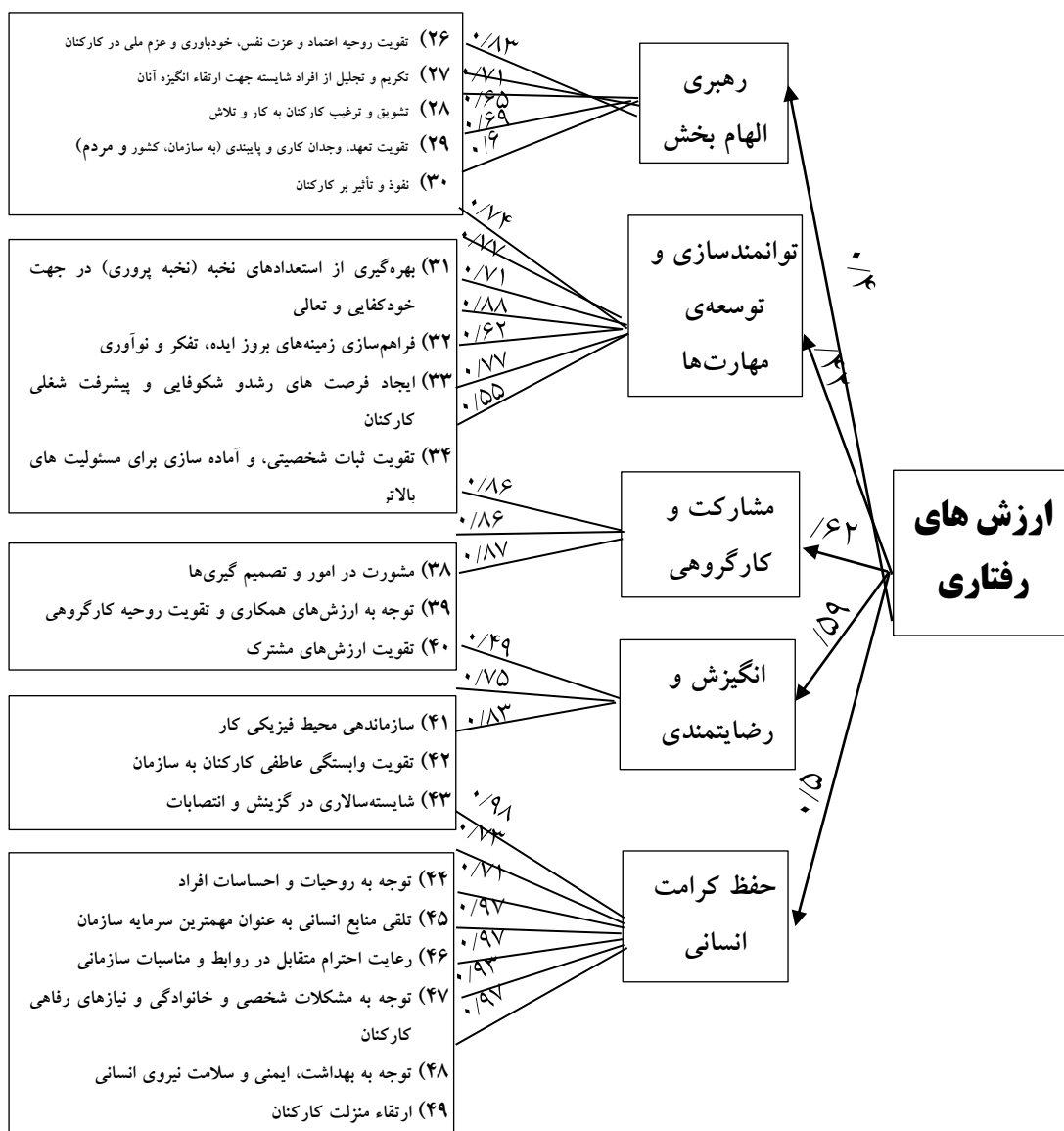
## نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

### الف- نتیجه‌گیری

#### 1. Goodness of Fit (GoF)

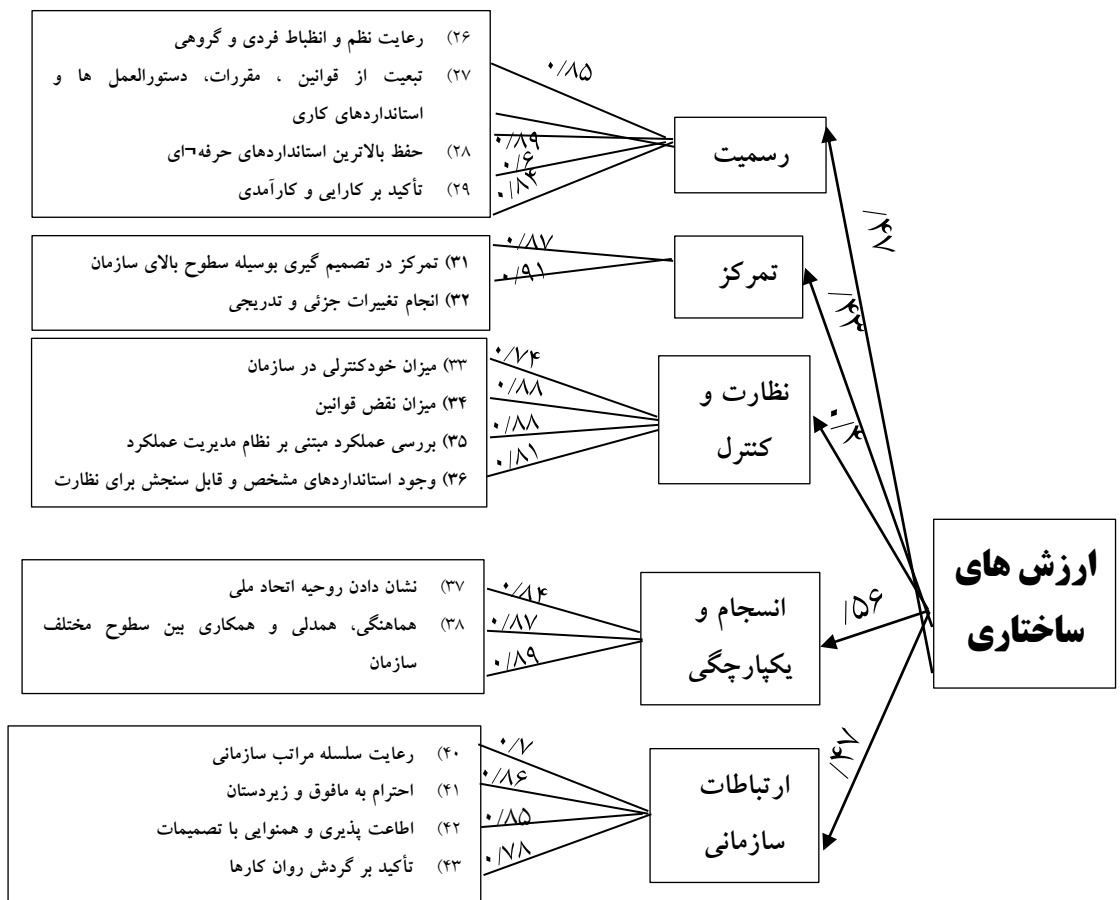


(۱) ۱۶۷ ارزش سازمانی در قالب ۳۱ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص و در ۵ بعد ارزش‌های رفتاری، ارزش‌های ساختاری، ارزش‌های معنایی، ارزش‌های محیطی، و ارزش‌های مکتبی و انقلابی به شرح شکل‌های ۴ تا ۷ تشکیل دهنده الگوی راهبردی فرهنگ نیروی دریایی هستند:



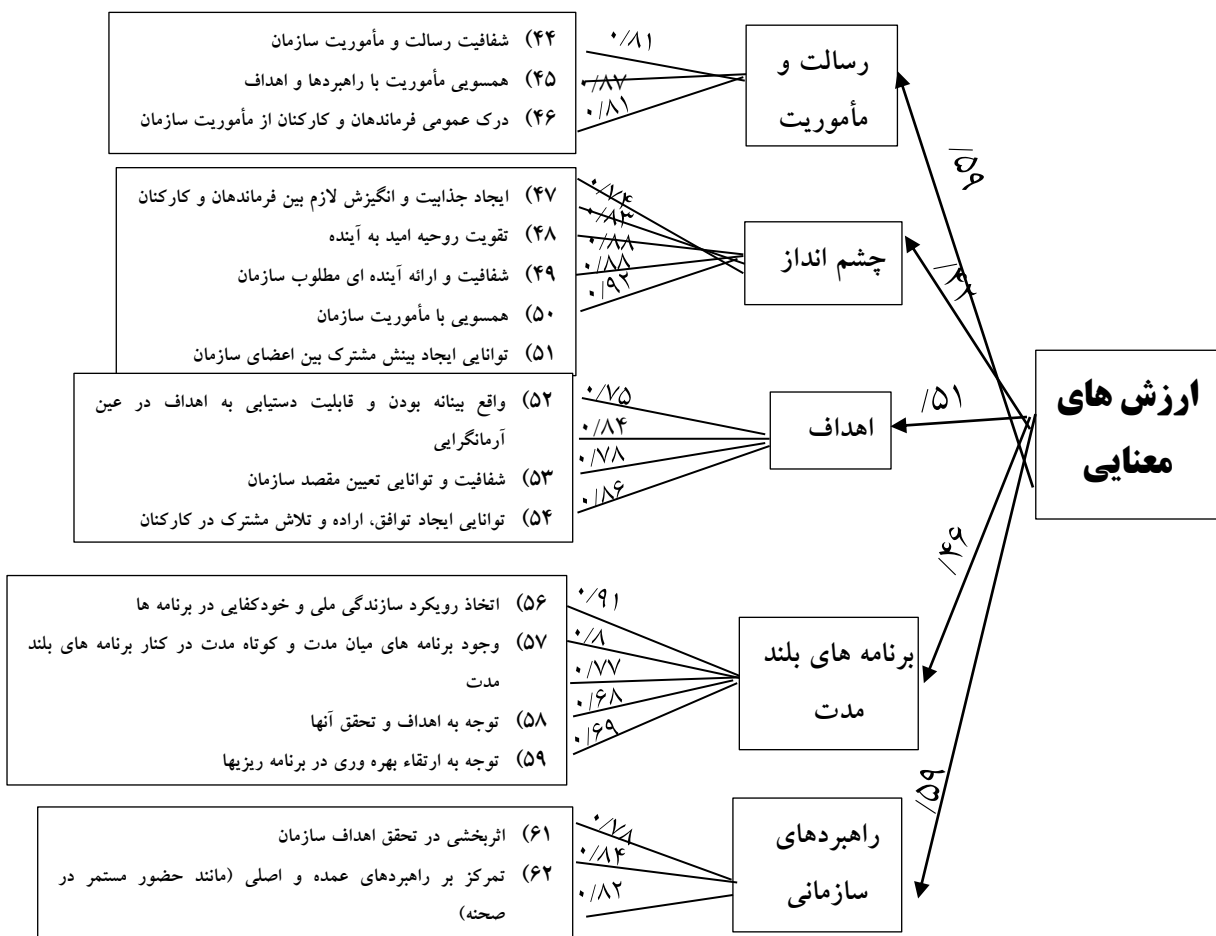
۰/۱۴

شکل ۴ - مؤلفه ها، شاخص ها و ضرایب بارهای عاملی بعد ارزش های رفتاری الگوی راهبردی فرهنگ سازمانی نداجا

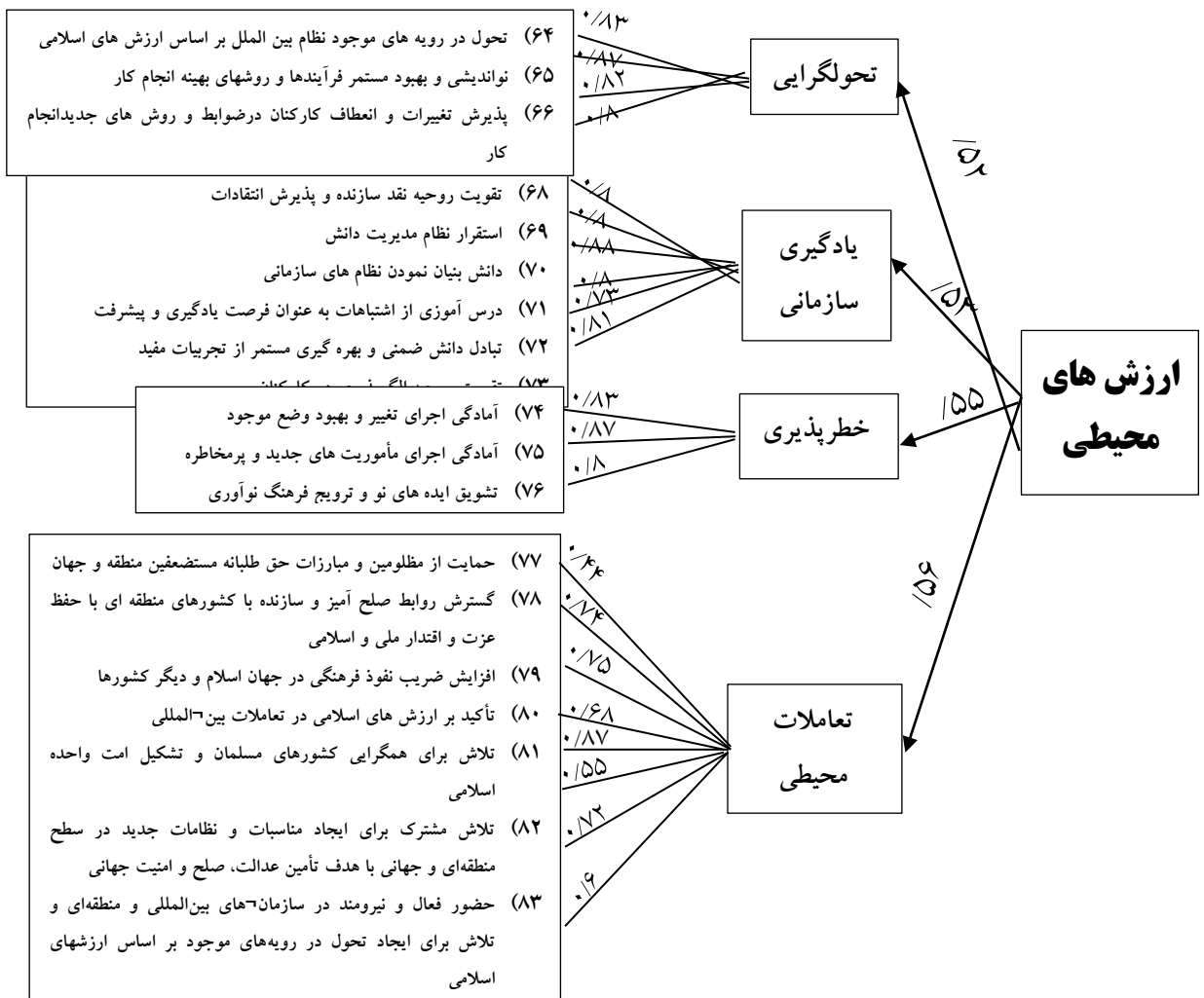


شکل ۵ - مؤلفه ها، شاخص ها و ضرایب بارهای عاملی بعد ارزش های ساختاری الگوی راهبردی فرهنگ

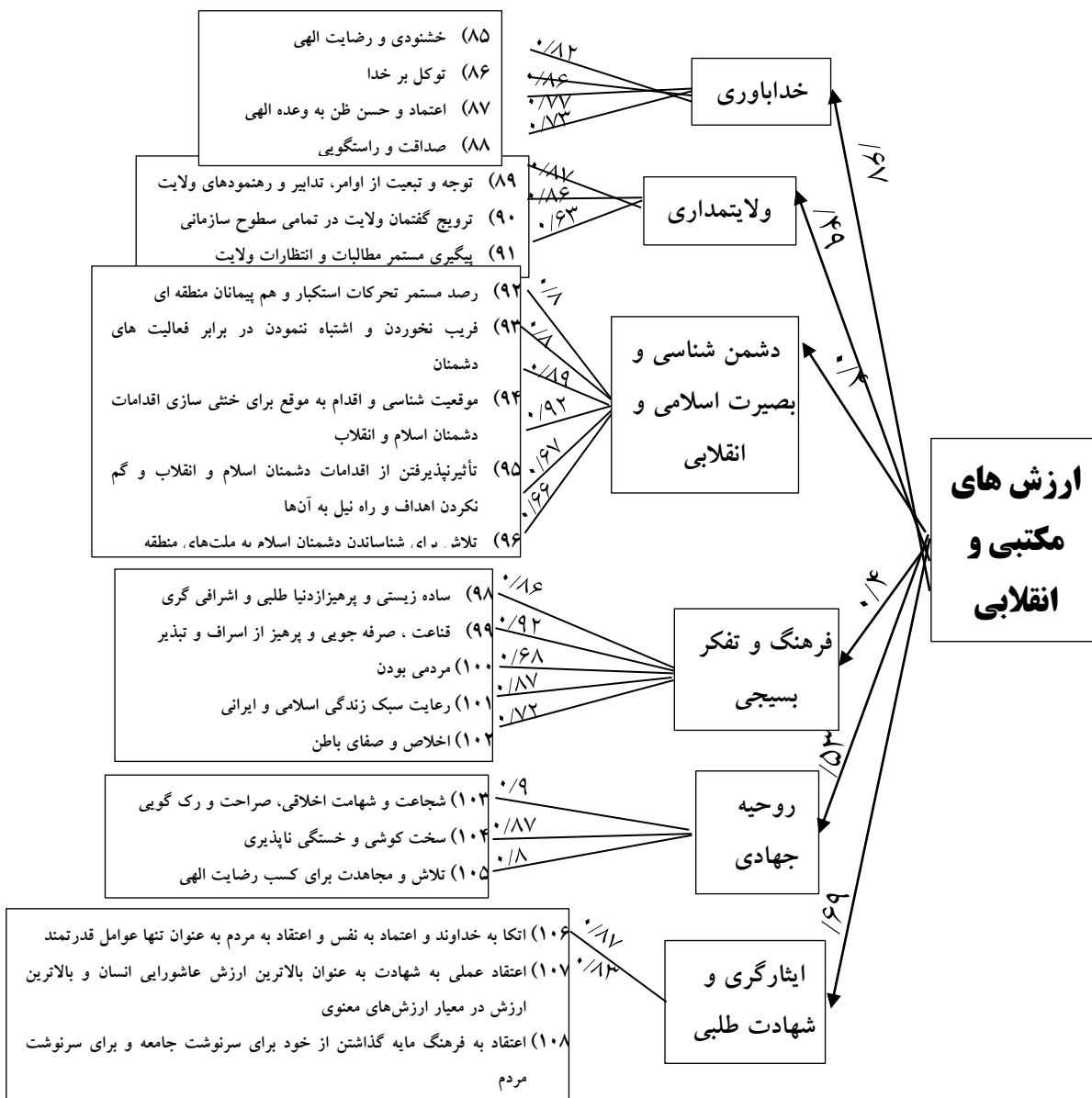
### سازمانی نداجا



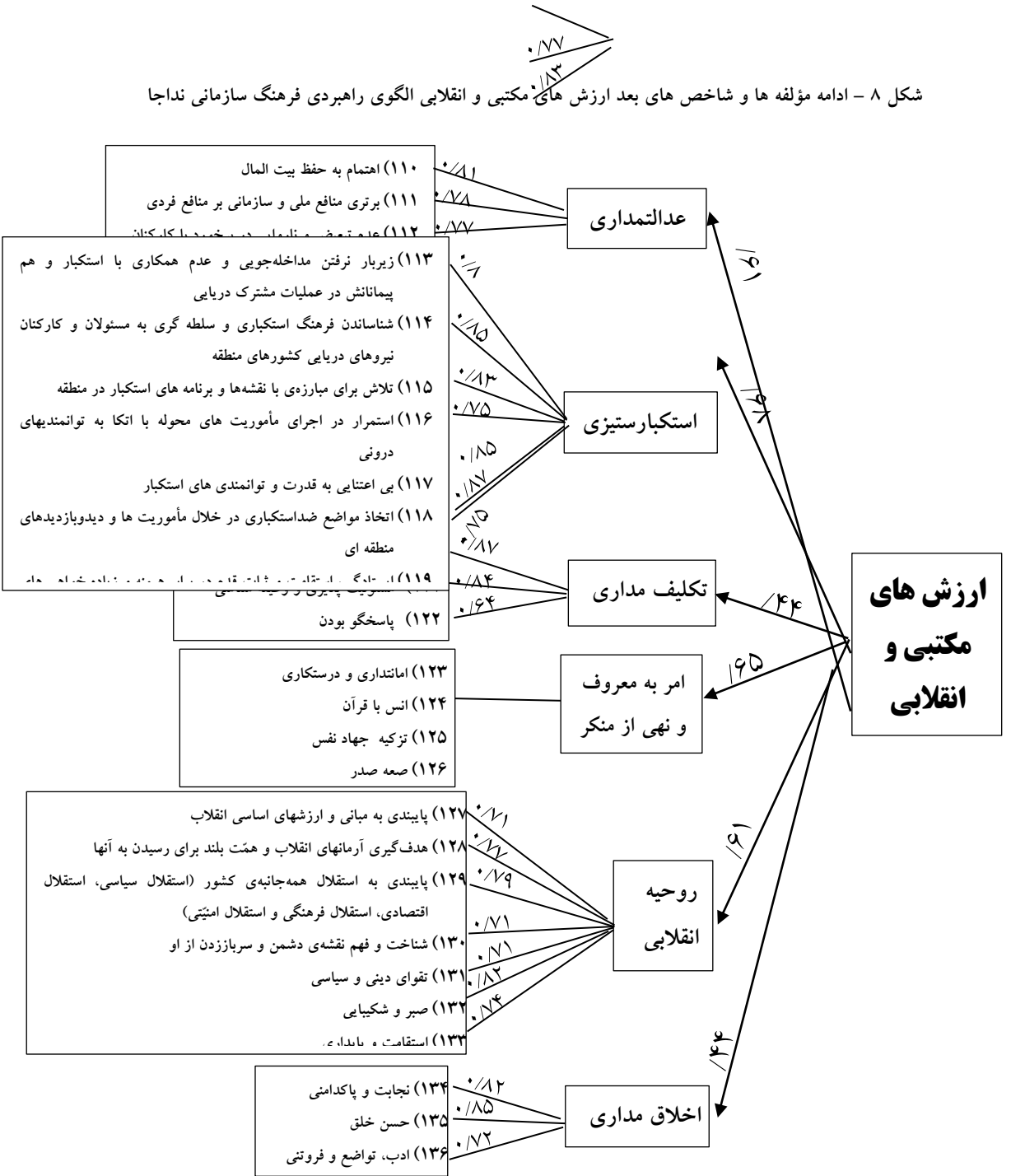
شکل ۶ - مؤلفه ها، شاخص ها و ضرایب بارهای عاملی بعد ارزش های معنایی الگوی راهبردی فرهنگ سازمانی نداجا



شکل ۷ - مؤلفه ها، شاخص ها و ضرایب بارهای عاملی بعد ارزش های محیطی الگوی راهبردی فرهنگ سازمانی نادجا



شکل ۸ - ادامه مؤلفه ها و شاخص های بعد ارزش های انقلابی الگوی راهبردی فرهنگ سازمانی نداجا



- شکل ۹ - ادامه مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ضرایب بارهای عاملی بعد ارزش‌های مکتبی و انقلابی الگوی راهبردی فرهنگ  
 (۲) ابعاد «ارزش‌های رفتاری» (که شکل دهنده رفتارهای مطلوب سازمانی است و نزدیکترین سطح ارزشی به سطح رفتارهای را دارد) و «ارزش‌های معنایی» (که فلسفه و ماهیت اصلی سازمان بوده و در مرکز ثقل ارزش‌های حاکم بر سازمان قرار دارد و همچون گرانیگاه کشتی، موجب پایداری تعادل در تکانه‌ها و تلاطم‌ها است)، به ترتیب بیشترین اهمیت را در میان دیگر ابعاد دارند. مؤلفه‌های «مشارکت و کارگروهي» در بُعد ارزش-های رفتاری و مؤلفه‌های «مأموریت» و «راهبردهای سازمانی» در بُعد ارزش‌های معنایی بیشترین اهمیت را در مدل دارند.
- (۳) دو بُعد «ارزش‌های ساختاری» و «ارزش‌های محیطی» کمترین میزان ضرایب بارهای عاملی را در مدل ارائه شده دارند. این بدان معنا است که این دو بُعد در برنامه‌ریزی‌های سازمانی نسبت به سه بُعد دیگر اولویت کمتری دارند. به بیان دیگر گرچه این دو بُعد خود دارای مؤلفه‌های قابل توجهی همچون «یکپارچگی و انسجام سازمانی» (در بُعد ارزش‌های ساختاری) و «خطرپذیری» (در بُعد ارزش‌های محیطی) هستند، اما به دلیل فرهنگ حرفه‌ای حاکم بر نداجا بسیاری از مؤلفه‌ها و شاخص‌های این دو بُعد به‌عنوان یک نیاز تخصصی محسوب می‌شوند و در طول زمان نهادینه شده‌اند. بنابراین تمرکز بر ارتقاء این دو بُعد ضرورتی اساسی محسوب نشده و تنها کافی است که در برنامه‌ها و اقدامات مرتبط، حفظ این ابعاد و مؤلفه‌های آن مورد توجه باشد. هرچند ذکر این نکته نیز لازم است که ضرایب بارهای عاملی این دو بُعد در مقایسه با سه بُعد دیگر اختلاف زیادی ندارد و در نتیجه نباید واپایش مستمر مؤلفه‌ها و شاخص‌های این دو بُعد مورد غفلت واقع شود.
- (۴) بعد «ارزش‌های مکتبی و انقلابی» در میان ابعاد الگوی حاصل، ضریب عاملی متوسطی دارد. اما این موضوع نشانگر آن است که این ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با آن‌ها در سطح نداجا نهادینه شده و در برنامه‌ریزی‌های سازمانی کافی است از آن‌ها مراقبت شده و رویه‌های کنونی با بکارگیری روش‌های نوآورانه استمرار داشته باشد. در میان مؤلفه‌های این بعد، دو مؤلفه‌ی «ایثارگری و شهادت طلبی» و «استکبارستیزی» اهمیت بیشتری دارند و لازم است در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی، این دو مؤلفه بیشتر مورد توجه قرار گیرند.
- (۵) توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های با ضرایب بالا (مانند شاخص‌های «توجه به روحیات و احساسات افراد»، «توجه به مشکلات شخصی و خانوادگی و نیازهای رفاهی آنان»،

«توجه و حفظ کیان نهاد خانواده» و «توجه به بهداشت، ایمنی و سلامت نیروی انسانی»، از مؤلفه‌ی «حفظ کرامت انسانی» در بعد «ارزش‌های رفتاری»؛ یا شاخص‌های سه مؤلفه‌ی «مأموریت»، «چشم‌انداز» و «اهداف» در بُعد «ارزش‌های معنایی» در جهت گیری‌های راهبردی و برنامه‌ریزی‌های سازمانی ناداجا امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

۶) در میان ابعاد پنج‌گانه، بُعد «ارزش‌های محیطی» با حذف ۱۲ شاخص، بیشترین حذف شاخص نسبت به مدل مفهومی اولیه را داشته است. اما امتیازات بارهای عاملی شاخص‌های باقیمانده در این بُعد، در مقایسه با شاخص‌های دیگر ابعاد چندان اختلاف معناداری ندارد. این امر نشانگر آن است که با وجودی که عوامل محیطی، به‌ویژه عوامل محیط فراملی در اختیار و کنترل سازمان نمی‌باشد، اما برای حفظ و استمرار این بُعد فرهنگ سازمانی، لازم است شاخص‌های آن مستمراً مورد سنجش قرار گیرند تا در صورت لزوم اقدامات پیشگیرانه و مقابله‌ای اتخاذ شود.

۷) با توجه به تغییر اساسی در مأموریت جدید ناداجا، الگوی به‌دست آمده، علاوه بر اینکه حاوی ارزش‌های مطلوبی است که باید در سازمان حاکم باشند، حاوی ارزش‌هایی است که در اثر تعاملات محیطی سازمان با محیط فراملی، به‌طور ویژه نشانگر راهبردی بودن ارزش‌های سازمانی جدید هستند.

#### ب- پیشنهادها:

۱) ترویج ادبیات فرهنگ سازمانی: با توجه به اهمیت توجه تمامی سطوح مدیریتی و اجرایی ناداجا به موضوع مهم فرهنگ سازمانی، یک حرکت همگانی در تبیین این مقوله در سطح ناداجا صورت گرفته و علاوه بر مراکز آموزشی، کارگاه‌های آموزشی برای فرماندهان و مدیران در سطح ستاد ناداجا و مناطق و پایگاه‌ها و همایش‌هایی نیز برگزار شود.

۲) اصلاح ساختاری: در یکی از معاونت‌های ناداجا (ترجیحا معاونت نیروی انسانی)، مدیریتی با عنوان «مدیریت فرهنگ سازمانی» ایجاد و این مدیریت ضمن پایش وضعیت فرهنگ سازمانی موجود، پیگیری‌های لازم برای توسعه و تقویت آن را با همکاری دیگر بخش‌های دیربخت ناداجا به عمل آورد.

۳) تقویت ارزش‌های رفتاری در سازمان: با توجه به ضریب بالای بعد «ارزش‌های رفتاری» در الگوی برآمده از این پژوهش، تقویت و توسعه مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به عنوان یکی از موضوعات مهم در برنامه‌ریزی‌های سازمانی مورد توجه قرار گیرد.



برای مثال تقویت شاخص‌های مؤلفه «مشارکت و کارگروهي» با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و نوآورانه و سبک‌های مدیریتی همچون مدیریت مشارکتی و ارتقاء شرایط «انگیزش و رضایتمندی» با همکاری دولت و دیگر نهادهای ذیربط، می‌تواند از جمله راهکارهای اجرایی باشد که برای تقویت ارزش‌های رفتاری در میان کارکنان اتخاذ می‌شود.

(۴) ارتقاء درک عمومی از ارزش‌های معنایی: با توجه به کسب رتبه دوم در امتیاز ضریب بارعاملی بعد از ارزش‌های معنایی در الگوی حاصله، ضرورت دارد که این ارزش‌ها که نقطه ثقل فرهنگ سازمانی است، از طریق جلسات توجیهی و کارگاه‌های آموزشی به مدیران و فرماندهان و کارکنان در سطوح مختلف آموزش داده شده و به فهمی عمومی در سطح سازمان تبدیل شود.

(۵) کنترل راهبردی پیشرفت برنامه‌ها: معاونت طرح و برنامه‌ی نداجا نظام برنامه‌ریزی و رصد و پایش پیشرفت برنامه‌ها را به صورت داشبوردهای مدیریتی طراحی و در اختیار مدیران و فرماندهان قرارداده و با رصد و پایش مستمر آن به تحقق هرچه بیشتر اهداف سازمانی کمک کند.

(۶) تقویت اتاق فکر و استقرار نظام پیشنهادها: به منظور جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات از تمامی سطوح کارکنان و حتی خانواده‌ها در قالب یک نظام منسجم، اتاق‌های فکر بازطراحی شده و با مطالعه و تحلیل پیشنهادهای دریافتی، راهکارهای عملی بهبود و اصلاح روش‌های کاری تنظیم شود. این اقدام می‌تواند موجب تقویت شاخص «نواندیشی و بهبود مستمر فرآیندها و روش‌های انجام کار» در «بُعد ارزش‌های محیطی» شود.

(۷) استقرار کامل نظام مدیریت دانش: مرکز مطالعات راهبردی نداجا با همکاری معاونت آموزش نداجا با همکاری پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه و برگزاری همایش‌هایی تخصصی در سطح مناطق و پایگاه‌ها، ضمن توسعه‌ی ادبیات مدیریت دانش، نسبت به ایجاد و استقرار یک نظام مدون مدیریت دانش اقدام نمایند.

**فهرست منابع:**

- قرآن کریم
- نهج البلاغه
- صحیفه سجاده
- فرمایشات حضرت امام خمینی (رحمه الله علیه)
- فرمایشات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران،
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴،
- قانون ارتش ج.ا.ایران، مصوب ۱۳۶۶/۷/۱ مجلس شورای اسلامی
- طرح نیروی دریایی آینده، مصوب نداجا، ۱۳۸۶
- ابزری - مهدی و دلوی - محمدرضا (۱۳۸۸). «نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی»، برگرفته از طرح پژوهشی با همین عنوان در سال ۱۳۸۶، فصلنامه علمی - پژوهشی جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیستم، شماره پیاپی (۳۳)، شماره ۱، بهار ۱۳۸۸، صص ۱۹۶-۱۷۱
- ابزری - مهدی، تیموری - هادی، و دلوی - محمدرضا (۱۳۸۷). «بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بارویکرد آسیب شناسی فرهنگی»، راهبرد فرهنگ، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۷، صص ۱۳۷-۱۱۹.
- بزرگی نژاد - خدیجه؛ زارعی - رضا (۱۳۹۸). «مطالعه تطبیقی مدل‌های فرهنگ سازمانی دنیسون، و کوئین و کامرون (مطالعه موردی در آموزش و پرورش)»، فصلنامه روشها و مدل‌های روانشناختی، سال دهم، شماره سی و ششم، تابستان ۱۳۹۸، صص ۲۱۴-۱۹۷.
- پورصادق - ناصر (۱۳۹۲). «بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی بانک‌های داخل و خارج کشور»، پروژه تحقیقاتی.
- تسلیمی - محمد سعید، سنجقی - محمد ابراهیم و ایزدی - مصطفی (۱۳۸۹). «طراحی و تبیین الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ ساز) جمهوری اسلامی ایران»، دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار/مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، سال هفدهم، تیر ۸۹، شماره ۴۱، صص ۲۲-۱.
- دهقان - نبی الله (۱۳۹۴). «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی آجا مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی)»، مرکز مطالعات راهبردی آجا، ۱۳۹۴.

- رسته مقدم - آرش؛ امینی - مجید و محمودی کوچک سرایی - علی اصغر (۱۳۹۱)؛ «مفهوم سازی فرهنگ سازمانی در دستگاه های امنیتی (مطالعه موردی: سازمان های نظامی و انتظامی)»، فصلنامه دانش انتظامی خراسان جنوبی؛ سال اول شماره ۲، آذر ۱۳۹۱، صص ۱۲۲-۹۸.
- رحیم نیا- فریبرز و علیزاده - مسعود (۱۳۸۸)؛ «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، صص ۱۷۰-۱۴۷.
- روحانی (۱۳۸۷). «مهندسی فرهنگی از نظریه تا عمل»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۴۷، تابستان ۱۳۸۷، صص ۴۰-۷.
- زارعی متین - حسن (۱۳۸۷). «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی»، مقاله بر گرفته از رساله دکتری، مجتمع آموزش عالی، بهار ۱۳۸۷، شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۱۷.
- سلطانی - محمدرضا (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان های نیروهای مسلح<sup>۱</sup> مبتنی بر مبانی دینی و ارزش های انقلاب اسلامی»، دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی؛ سال ۲۰؛ شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۲۲ - ۹۹.
- شاین - ادگار، مترجم: محمد ابراهیم محجوب (۱۳۸۳). «فرهنگ سازمانی»، تهران، فرا، چاپ اول، پاییز ۱۳۸۳.
- شاه آبادی - محمد مهدی و عابدی جعفری - حسن (۱۳۹۰). «درآمدی بر روش بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی با نگاهی به قرآن کریم»، فصلنامه علمی - پژوهشی روش شناسی علوم انسانی، سال ۱۷، شماره ۶۶، بهار ۱۳۹۰، صص ۹۷-۱۱۶.
- صادقی گوغری - علی (۱۳۸۸). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس طبقه بندی ریچارد ال. دفت (مورد مطالعه: سازمان های دولتی شهر کرمان)»، میثاق مدیران، شماره ۴۱، تیر ۱۳۸۸، صص ۷۱-۶۸.
- فرهی - علی؛ سنجقی - محمد ابراهیم؛ بازرگانی - محمد؛ سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی»، راهبرد فرهنگ، دوره ۶، شماره ۲۱، صص ۱۳۸-۱۱۳.

<sup>۱</sup>. نام سازمان مورد مطالعه به لحاظ رعایت محرمانگی ذکر نشده است.

- فرهی - علی؛ سنجقی - محمد ابراهیم و سلطانی - محمد رضا (۱۳۸۹). «طراحی الگوی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح<sup>۱</sup> با رویکرد اسلامی»، پروژه تحقیقاتی، مرکز مطالعات راهبردی همان سازمان.
- فرهی - علی؛ سنجقی - محمد ابراهیم (۱۳۸۸). «ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۵، دوره دوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۵۴-۲۹.
- فرهی - علی (۱۳۸۴). «بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب نیروهای مسلح»، پروژه تحقیقاتی، دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، ۱۳۸۴.
- قرایی آشتیانی - محمد رضا (۱۳۸۷). «تحلیل مؤلفه‌های مؤثر بر رفتار سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح<sup>۲</sup> و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی: فرهنگ سازمانی)»؛ رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- عسکری وزیری - علی؛ زارعی متین - حسن و امیری - علینقی (۱۳۹۱). «ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه»، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول شماره ۳، پائیز ۱۳۹۱، صص ۴۲۲-۴۰۱.
- مشبکی - اصغر (۱۳۷۹). «مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی»، تهران، نشر ترمه، چاپ دوم.

<sup>۱</sup>. نام سازمان مورد مطالعه به لحاظ رعایت محرمانگی ذکر نشده است.

<sup>۲</sup>. نام سازمان مورد مطالعه به لحاظ رعایت محرمانگی ذکر نشده است.