

فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

مؤلفین:

حسین مینایی

حمید همت

مرتضی عزیز خانی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

زمستان ۱۳۹۸

سرشناسه	مرتضی عزیز خانی، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور	فرهنگ سازمانی و اثربخشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا/ نویسندگان مرتضی عزیز خانی، حسین مینایی، حمید همت.
مشخصات نشر	تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۱۸۳ ص: نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۳-۸۵-۵
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	فرهنگ سازمانی -- ایران
موضوع	Corporate culture -- Iran
موضوع	کارآمدی سازمانی -- ایران
موضوع	Organizational effectiveness -- Iran
شناسه افزوده	مینایی، حسین، ۱۳۴۹ -
شناسه افزوده	همت، حمید، ۱۳۵۰ -
شناسه افزوده	ایران، ارتش، دانشکده فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس
شناسه افزوده	Staff College, Dafoos Publisher & Iran. Army. Command
رده بندی کتبره	۱۳۹۷ ق ۴۴۸/HD۵۸۷
رده بندی دیویی	۶۵۸/۲ - ۹۵
شماره کتابشناسی ملی	۵۵۵۶۲۱

عنوان: فرهنگ سازمانی و اثربخشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

مؤلفین: حسین مینایی، حمید همت، مرتضی عزیز خانی

ویراستار: سامان آزاد

ناظر چاپ: وحید سجادی اصیل

طرح روی جلد: علیرضا قانع

صفحه آرای: محمد رودباری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۳-۸۵-۵

ناشر: انتشارات دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۱۸۳ ص

تاریخ نشر: زمستان ۱۳۹۸

چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۳۵۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۶۶۴۷۰۴۸۶ - ۰۲۱؛ ۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۰۲۱

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلفین می باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات	۱۳
فرهنگ سازمانی	۱۴
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۱۸
عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی	۱۹
چگونگی حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی	۲۱
نقش فرهنگ سازمانی	۲۲
قدرت فرهنگ سازمانی	۲۳
فرهنگ مشترک (غالب) و پاره فرهنگ‌های سازمانی	۲۳
انواع فرهنگ سازمانی	۲۳
تاریخچه فرهنگ سازمانی	۲۴
اثربخشی	۲۷
معیارها و مقیاس‌های اثربخشی سازمانی	۳۱
رویکردهای اثربخشی سازمانی	۳۱
ادغام معیارهای اثربخشی سازمانی	۳۲
اهمیت اثربخشی سازمانی	۳۳
عوامل مؤثر در اثربخشی سازمانی	۳۳
فرهنگ سازمانی و اثربخشی	۳۴
بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان	۳۴
تعریف واژه‌ها و اصطلاحات	۳۶
جمع بندی	۳۹
نتیجه گیری	۴۲
سؤالاتی برای بحث	۴۵
فصل دوم: فرهنگ مکتبی	۴۷
فرهنگ مکتبی	۴۸
تکلیف‌گرایی	۵۰
تکلیف‌گرایی یا نتیجه‌گرایی	۵۲
تکلیف‌گرایی در اندیشه امام خمینی (ره)	۵۴
مصادیق تکلیف‌گرایی از دیدگاه امام خمینی (ره)	۵۵
تکلیف‌گرایی نسبت به مسلمین جهان	۵۵

۵۶	مبارزه با تفکر سکولاریسم
۵۷	مبارزه با تحجر
۵۷	مبارزه با افکار انحرافی
۵۸	تکلیف‌گرایی یا نتیجه‌گرایی از دیدگاه قرآن
۶۲	آثار منطق تسلیم در برابر مشیت
۶۲	منطق تسلیم در عمل سیاسی
۶۴	دشمن‌ستیزی
۶۶	مهم‌ترین روش‌ها و تاکتیک‌های دشمنان اسلام از دیدگاه حضرت علی (ع)
۶۶	شیوه‌های برخورد امام علی (ع) با دشمنان
۶۷	تاکتیک‌های دشمنان
۷۱	نقش ایران و برخورد با توطئه‌های دشمن مخصوصاً اسرائیلی‌ها و آمریکائی‌ها
۷۱	ولایت‌مداری
۷۲	شاخصه‌های ولایت‌مداری
۷۷	نشانه‌های جامعه ولایت‌مدار
۸۰	انقلاب اسلامی دستاورد ولایت‌مداری
۸۳	جمع‌بندی
۸۶	نتیجه‌گیری
۹۰	سؤالاتی برای بحث
۹۱	فصل سوم: فرهنگ تحول‌گرا
۹۲	فرهنگ تحول‌گرا
۹۵	عمده‌ترین مؤلفه‌های فرهنگ تحول‌گرا
۱۰۴	جمع‌بندی
۱۰۶	نتیجه‌گیری
۱۰۹	سؤالاتی برای بحث
۱۱۱	فصل چهارم: فرهنگ تعالی‌گرا
۱۱۲	فرهنگ تعالی‌گرا
۱۱۳	اصل اول: گفت‌وگو و سازش
۱۱۳	اصل دوم: آرمان‌آفرینی
۱۱۵	بررسی تاریخی کرامت‌انسانی
۱۱۶	کرامت‌انسانی در قرآن و حدیث

۱۱۶	کرامت انسانی از منظر علوم مختلف
۱۱۷	شاخص‌های کرامت انسانی در سازمان
۱۲۵	جمع بندی
۱۲۹	نتیجه گیری
۱۳۳	فصل پنجم: فرهنگ آرمان گرا
۱۳۴	فرهنگ آرمان گرا
۱۳۶	ابعاد فرهنگ آرمان گرایی
۱۴۲	مفهوم چه مانداز در قرآن کریم
۱۴۸	جمع بندی
۱۵۰	نتیجه گیری
۱۵۳	سؤالاتی برای بحث
۱۵۵	فصل ششم: فرهنگ قانون گرا
۱۵۶	فرهنگ قانون گرا
۱۶۶	جمع بندی
۱۶۹	نتیجه گیری
۱۷۲	سؤالاتی برای بحث
۱۷۳	منابع
۱۷۴	الف) منابع فارسی
۱۸۱	ب) منابع لاتین
۱۸۳	ج) منابع اینترنتی

مقدمه:

فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان‌ها از جمله آجا محسوب می‌گردد. فرهنگ سازمانی در موفقیت یا شکست آجا نقش مؤثری دارد. آجا بایستی بستری لازم برای توانمندسازی کارکنان خود فراهم آورد تا کارکنان بتوانند انتظارات سازمان را برآورد سازند و از این بابت از ثبات شغلی لازم برخوردار باشند. توانمند شدن کارکنان آجا تضمین‌کننده فرهنگ سازمانی است؛ بنابراین با توجه به تهدیدات موجود در منطقه، شناسایی و کاهش آسیب‌های فرهنگ سازمانی، پویایی عناصر و ارزش‌های فرهنگ سازمانی در ارتقاء اثربخشی سازمانی می‌تواند به کاهش تهدیدات آجا و دستیابی به اهداف عالیه آجا را فراهم آورد.

به‌طور کلی جو حاکم بر سازمان در مسیر تغییر و تحولات آن از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و سازمان نیز تحت تأثیر حقایق واقعی محیط خود قرار می‌گیرد. پیوند میان سازمان و محیط آن ایستا و یک‌سره نیست بلکه از همبستگی و پویایی‌های لازم و نفوذپذیری میان سازمان و عناصر محیطی آن برخوردار است که سازمان در پاسخ به نگرش‌های محیطی دگرگون می‌شود و به نوجویی و برتری می‌گردد. با نگرش به راهبردهای آجا، فرهنگ سازمانی، زمانی می‌تواند حافظ سازمان آجا باشد که سه کارکرد اساسی مانند: جامعه‌پذیری سیاسی، انتخاب و تربیت نخبگان و انسجام از طریق ایجاد شعور ملی را داشته باشد که از تلفیق فرهنگ و سیاست، الگوهای جهت‌گیری در برپا نمودن فعالیت‌های مختلف، تولید و میان جامعه توزیع می‌شود و به همین منظور لازم است کارکنان آجا نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی آگاهی کامل داشته باشند و ارزش‌های آن را بپذیرند و باور نمایند.

آنچه مشهود است اینکه با سپری شدن حدود چهار دهه از عمر پربرکت انقلاب اسلامی و با توجه به تأکیدهای حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) توجه بیش از پیش به موضوع فرهنگ، هنوز هم آن‌گونه که باید به این مقوله اهتمام نشده و سازمان‌ها نیز در این زمینه توجه کافی نداشته‌اند تا آنجا که امروزه نخستین بند از سیاست‌های کلان نظام اداری، به موضوع نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی اختصاص یافته است.

توجه به این نکته ضروری است فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و ویژگی‌های خاصی است که در یک سازمان وجود دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌نماید. زمانی که یک سازمان از عدم اطمینان و از

قطعیت لازم برخوردار نباشد فرهنگ سازمانی حاصل از آن، مستقیماً بر روی رفتار کارکنان از طریق افزایش عدم اطمینان و نبود قطعیت تأثیر می‌گذارد، در این صورت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و رضایت شغلی و نیز توان رزمی کارکنان آجا شکاف ایجاد می‌شود لذا سازمان، اثربخشی اعضای خود را با توجه به قابلیت‌های منابع انسانی در همه سطوح توسعه و توانمند می‌نماید و کارکنان نیز متعهد شده، خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان می‌دانند و افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقشی دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها را مستقیماً با اهداف سازمانی پیوند می‌دهد در غیر این صورت سوءتفاهمات فرهنگ سازمانی مخرب شده و باعث از دست رفتن اعتماد و لطمه دیدن روابط گسترده و مانعی جدی در رشد سریع فرهنگ سازمانی تلقی می‌گردد.

با نگاهی به نقش و کارکردها، عمده فرهنگ سازمانی می‌توان به این نکته وقوف پیدا کرد که شاید هیچ تغییری در سازمان نماند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو نماید، مضاف بر این که اتحاد همسویی ریشه در ارزش و باور مشترک دارد. در صورت مدیریت صحیح می‌تواند پایه‌ای برای به‌طوریکه رفتار تک‌تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید و وجه فرهنگ سازمانی مناسب باعث بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌گردد.

سازمان‌های نظامی با وجود فرهنگ سازمانی خاص خود از یک سو زمینه‌های اصلی توسعه یعنی ثبات، امنیت، آرامش و نظم عمومی را فراهم می‌سازند از سوی دیگر با تولید مهارت، اطلاعات و تجهیزات بسیار پیچیده و پیشرفته فرایند توسعه را به پیش می‌برند به همین دلیل این سازمان‌ها به‌صورت سامانه‌های کامل و یا کارآمد و اثربخش بسیار با طراحی و اداره می‌شوند تا بدون کمترین وابستگی بتوانند بار این رسالت سنگین را بر دوش کشند.

امروزه با توجه به استمرار پرشتاب علوم و فناوری‌های مختلف به‌ویژه فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات همواره باید منتظر تهدیدهای جدید و نوپدید باشیم. مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان یک سازمان منسجم، نظام‌مند و با قدرت تاریخی و فرهنگی بالا که در حال حاضر با تهدیدات نوینی روبرو می‌باشد (باید در این شرایط از شرایط سنتی به سمت ساختار آموزش و طرح‌های عملیاتی نوین روی بیاورد) از فرهنگ سازمانی مختص به خود برخوردار می‌باشد و این فرهنگ سازمانی خاص بدون شک شامل قوانین و آئین‌نامه‌های

ناتوانی زبان خاص و معیارهای مشترک مربوطه می‌باشد؛ بنابراین، نقش فرهنگ سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران بسیار با اهمیت می‌باشد و می‌تواند بر اثربخشی در سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد.

با توجه به مطالب اشاره‌شده در بالا، باید اضافه شود که انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی موفقیت‌آمیز در هر سازمانی تنها از طریق شناخت دقیق ویژگی‌های فرهنگ سازمانی آن سازمان، همراه با اتخاذ راهبردهای اساسی مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی آن سازمان ممکن است. بر این اساس فرهنگ سازمانی آجا (با مؤلفه‌های فرهنگ مکتبی آجا، فرهنگ تحریرگرایی آجا، فرهنگ تعالی‌گرایی آجا، فرهنگ آرمان‌گرایی آجا و فرهنگ قانون‌گرایی آجا) و اثربخشی سازمان آجا، در این کتاب بررسی می‌گردد.