



Center for Strategic Studies of the
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of
Army Strategic Research
Print ISSN:27834212
Volume 2 Issue 5
Fall 2023
P.P. 121-154**

Designing AJA's organizational behavior model in joint operations

Golmohammad Nasiri*¹, Eraj Bakhtiyari²

Abstract

Today, wars are mostly fought as joint operations, and manpower management is essential to achieve joint actions, in a coordinated and unified manner. Predicting and controlling human resources is crucial in achieving new management goals, so the goals of organizational behavior and the patterns that follow it are to understand, predict and control organizational behavior that we have addressed in this study.

The purpose of this study is how to design a model of AJA organizational behavior in forming a joint force and planning and directing joint operations, which in this study has only dealt with the basics of behavior at the organizational level. This research is of applied and developmental type. The research method is descriptive-analytical as well as correlational. The statistical population of this study includes commanders, experts, professors, professors and experts of the Armed Forces in the field of organizational behavior management and joint operations.

In this research, an attempt was made to take a comprehensive, macro and comprehensive view of the issue during the research and to design an appropriate model of organizational behavior for managing the organizational behavior of one of the armed forces, by studying theoretical and exploratory principles, preparing a questionnaire and obtaining experts' opinions. Finally, the analysis of research information and data has been done. Finally, the results obtained from the research show the three components of organizational change and development, organizational culture and the main elements of organizational structure, respectively, priority and 21 indicators.

Keywords: template-management-joint operations- organizational behavior

Citation: Nasiri, Golmohammad ; Bakhtiyari, Eraj. (2023) Designing AJA's organizational behavior model in joint operations. *Journal Of Army Strategic Research*, 2 (5): 121-154.

1. PhD student - Composite Joint Operations – Command University and Army Headquarters (Author)-Tehran- Iran. mohammad.nasiri1352@yahoo.com

2. PhD Student – Management – Command University and Army Headquarters -Tehran- Iran.

Received: 2023/05/22
Accepted: 2023/08/24

Article Type : Research - based



طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک

گل محمد نصیری^{۱*}، ایرج بختیاری^۲

چکیده

امروزه جنگ‌ها بیشتر به صورت عملیات مشترک انجام می‌شود و مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک، به طور هماهنگ و واحد امری ضروری است. هدف از این تحقیق چگونگی طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک است که در این تحقیق فقط به مبانی رفتاری در سطح سازمانی پرداخته است. این تحقیق از نوع کاربردی و توسعه‌ای است روش تحقیق به صورت روش توصیفی- تحلیلی همچنین به روش همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان، خبرگان، کارشناسان، اساتید و صاحب‌نظران نیروهای مسلح در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک هستند.

در این تحقیق تلاش گردید درانای تحقیق نگاهی جامع، کلان و کل‌نگر به موضوع انجام شود و جهت طراحی الگوی مناسب رفتار سازمانی برای مدیریت رفتار سازمانی یکی از نیروهای مسلح، از طریق مطالعه مبانی نظری و اکتشافی، تهیه پرسشنامه و اخذ نظر کارشناسان و درنهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های تحقیق انجام شده است. درنهایت نتیجه به دست آمده از تحقیق سه مؤلفه تغییر و توسعه سازمان، فرهنگ سازمانی و عناصر اصلی ساختار سازمانی به ترتیب اولویت و ۲۱ شاخص را نشان می‌دهد.

واژگان کلیدی: الگو، مدیریت، عملیات مشترک، رفتار سازمانی

استناد: نصیری، گل محمد؛ ایرج، بختیاری. (۱۴۰۲). طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک.

فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش، ۲(۵): ۱۵۴-۱۲۱.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱. دانشجوی دکتری - عملیات مشترک و مرکب - دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا (نویسنده) - تهران - ایران
mohammad.nasiri1352@yahoo.com

^۲. دانشجوی دکتری - مدیریت - دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا. تهران - ایران

مقدمه

جنگ‌ها بیشتر به صورت عملیات مشترک انجام می‌شود زیرا عملیات مشترک شکل خاصی از جنگ است، ضمن این‌که عملیات مخصوص و تک نیرویی هم ممکن است در کنار آن به وقوع بپیوندد مانند تهاجم هوایی یا موشکی و ...

عملیات مشترک اساساً متوجه فعالیت‌های هماهنگ شده می‌گردد و به کارگیری ترکیبی و یکپارچه همه ابزارهای قدرت ملی را برجسته می‌کند. فرماندهان عملیات مشترک باید مطمئن شوند که عملیات مشترکشان بر اساس زمان، فضا و هدف غیرنظامی همراه با فعالیت‌های سایر نیروهای نظامی و غیرنظامی، یکپارچه و زمان‌بندی شده باشد. دکترین عملیات مشترک بر تئوری‌های جنگی و تجربیات عملی استوار است و اصول سنتی و قراردادی نبرد مشترک و همچنین سایر مفاهیم کلیدی درباره خط‌مشی‌های کشور را به کار می‌گیرد. در اینجا منظور از تجهیز نیروهای مشترک با گستره وسیعی از امکانات برای شکست دشمن در جنگ و تشخیص تأثیرات اساسی و سودمند، کار گروهی و وحدت تلاش و هم‌زمان‌سازی و یکپارچگی عملیات نظامی در زمان، فضا و هدف است. (آیین‌نامه عملیات مشترک و مرکب آجا، ۱۳۸۱: ۱۲)

اصل اساسی در به کارگیری نیروهای مشترک، مدیریت صحیح نیرویی مصمم و کارآمد برای حصول اطمینان در زمینه دستیابی به اهداف تعیین شده از طرف بالاترین سطح فرماندهی نظامی کشور اجراکننده عملیات مشترک است که باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با ملاحظه الزامات راهبردی کشور انجام شود. (آیین‌نامه عملیات مشترک و مرکب آجا، ۱۳۸۱: ۱۵)

مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک، به‌طور هماهنگ و واحد امری ضروری است. با توجه به آنکه کارکنان عملیات نیروی مشترک در محدوده‌های تخصصی خود، فعالیت می‌کنند، لازم است، تخصص‌ها و کارکردهای ویژه آن‌ها به صورت یکپارچه و نظام‌مند (سامانمند) در قالب یک نیروی مشترک سازمان‌دهی شوند.

منابع انسانی آجا هرکدام از نیروها در هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک براساس مبانی و متغیرهای حاکم بر رفتار فرد در سازمان، مبانی حاکم بر رفتار گروه در سازمان و مبانی حاکم بر سیستم سازمان از خود رفتارهای مختلفی در زمینه تعامل و همکاری نشان می‌دهند که در این تحقیق به «مبانی حاکم بر سیستم سازمان» می‌پردازیم.

کارکنان در زمان اجرای عملیات مشترک هر یک براساس "مبانی حاکم بر سیستم سازمان" (شامل: مبانی ساختار سازمان - فرهنگ سازمانی و تغییر و توسعه سازمانی) از خود رفتار

متفاوتی در زمان اجرای مأموریت در زمینه تعامل و همکاری در عملیات مشترک نشان می‌دهند. در این تحقیق ضمن بررسی چالش‌ها و آسیب‌های رفتار سازمانی، به طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک اقدام شده است.

یک ساختار سازمانی نشان می‌دهد که وظایف شغلی چگونه به‌طور رسمی تقسیم، دسته‌بندی و هماهنگ می‌شوند و هر سازمانی برای زنده ماندن و پیشرفت نیاز به نوآوری، تغییر و توسعه سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی، سیستمی از معناها و مفاهیم مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. (رابینز، ۱۳۸۸، ۳۷۵)

برای طراحی و تشکیل نیروی مشترک نیاز به ساختار سازمانی و تغییر و توسعه سازمانی و برای هدایت آن نیاز به یک فرهنگ سازمانی حاکم خواهیم داشت که لزوم داشتن الگوی مناسب را ایجاب می‌کند.

به دلیل برداشت‌های متفاوت از فرایند عملیات مشترک، نبود فرهنگ سازمانی مناسب برای انجام عملیات مشترک، عدم درک مشترک کارکنان از منظوره‌های اساسی عملیات نیروی مشترک، ضعف آموزش مناسب در راستای اجرای عملیات مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات سلیقه‌ای مشترک توسط فرماندهان به هنگام تشکیل نیروی مشترک و تعصب بی‌مورد نسبت به نیروی خود در هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کارکنان هر نیرو که همه این موارد نشأت گرفته از فقدان یک الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک می‌باشد که تحقق اهداف عملیات‌های مشترک را با مشکل جدی مواجه نموده است. لذا مسئله اصلی این تحقیق "فقدان الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک" است.

این تحقیق از آن جهت اهمیت دارد که باعث ایجاد وحدت رویه در شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان توسط فرماندهان با ملحوظ نظر قرار دادن شرایط محیطی، دستیابی به یک الگو مدون و بومی متناسب با فرهنگ ملی و سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، دستیابی به مبنایی برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و کارکنان در رزمایش‌ها و عملیات مشترک می‌شود و نتایج تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک منبع علمی و آموزشی در مراکز آموزشی آجا مورد بهره‌برداری قرار گیرد. در نهایت با طراحی این الگو امکان

ارزیابی، آموزش و تربیت کارکنان طبق الگوی رفتاری برای طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک بوجود خواهد آمد.

سؤال اصلی تحقیق «الگوی رفتار سازمانی در رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدام است؟» و سؤالات فرعی تحقیق نیز به ترتیب عبارتند از: سؤال اول: «مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟» سؤال دوم: «روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟» سؤال سوم: «اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟»

نظر به اینکه این پژوهش از رساله گروهی دانشجویان دوره چهارم مشترک و مرکب با موضوع «طراحی الگوی مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و هدایت و طرح‌ریزی عملیات مشترک» استخراج‌شده ارائه مقاله در هر سه سطح از سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی (فردی - گروهی - سازمانی) بسیار گسترده می‌باشد از این‌رو در این مقاله تنها به یک سطح (بعد) سازمانی پرداخته شده است و برای مطالعه بیشتر، خوانندگان می‌توانند به دافوس آجا دانشکده مشترک و مرکب مراجعه نمایند.

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهود می‌شود. (استیفن رایبیز: ۱۳۷۸: ۳) و نیکولسون رفتار سازمانی را بررسی رفتار انسان‌ها در محیط سازمانی و بررسی رفتار سازمان‌ها در محیط اقتصادی و اجتماعی می‌داند. (نیگل نیکولسون، ۱۹۹۸: ۶۸)

هدف‌های رفتار سازمانی: توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی است. هنگامی که می‌خواهیم متوجه شویم که چرا فرد یا گروه کاری را انجام دادند، در واقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم و می‌خواهیم علت را بدانیم. هدف از پیش‌بینی توجه به رویدادهای آینده است. مدیریت می‌خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس زده و در حقیقت می‌خواهد برخی از واکنش‌های رفتاری را نسبت به پدیده‌های تغییر پیش‌بینی کند و راه‌هایی را برای کمترین مقاومت بیابد و تصمیم‌گیری کند (پال و بلانچارد، ۱۳۶۷: ۲۲)

ابعاد و سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی: برای بررسی رفتار سازمانی در سازمان‌های مختلف دانشمندان علوم رفتاری از مدل‌های مختلف و چارچوب‌های متنوعی بهره جستند.

به‌عنوان مثال وگنر و هلنیک (۲۰۱۰) سطوح رفتار سازمانی را به سه دسته فردی (خرد)، گروهی (مبانی) و سازمانی (کلان) تقسیم می‌کنند و همچنین رایبیز، فرآیند تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی را در سه سطح فرد، گروه و سازمان می‌داند. (رایبیز، ۲۰۱۳: ۲۰) که در ذیل به‌طور مختصر توضیح داده شده است.

۲) سطح فردی: یکی از ابعاد مهم در رفتار سازمانی، فرد و رفتار فردی است. مدیران در سطوح مختلف سازمانی، پیوسته در مقام داوری و قضاوت درباره رفتار کارکنان خود قرار می‌گیرند و لازمه قضاوت صحیح و برخورد مناسب درباره آنان، برخورداری از اطلاعات لازم پیرامون مبانی رفتاری و نیز اطلاع از روش‌های علمی و مناسب است (کریتر و کینیکی، ۲۰۱۲). در سطح فردی رفتار، تمرکز بر چگونگی رفتار فرد در سازمان است. (شرمهورن و دیگران، ۲۰۱۰)

۲) سطح گروهی: گروه به تعدادی از آدم‌ها اطلاق می‌شود که با یکدیگر روابط متقابل دارند و بر اساس یک‌رشته چشم‌داشت‌های رفتاری مشترک به همدیگر احساس وابستگی می‌کنند (سرمدی، ۱۳۹۰: ۱۹۸) در سطح گروهی رفتار، تمرکز بر چگونگی رفتار گروه است و اینکه گروه‌های کاری چگونه باهم تعامل داشته، چگونه هدایت و توسعه می‌یابند. (شرمهورن و دیگران، ۲۰۱۰)

۳) سطح سازمانی: سازمان، مجموعه‌ای است از انسان‌هایی که با عقاید مختلف، متفق‌القول برای به ثمر رساندن یک یا چند هدف مشخص و معین با یکدیگر همگامی و هماهنگی کرده، از کلیه امکانات تکنولوژیکی، منابع مادی و نیروی انسانی، توأمأ استفاده می‌کنند و هر یک از اعضا یا گروه‌های شرکت‌کننده در قبال فعالیت‌هایی که بروز می‌دهند، منفعتی را دریافت می‌کنند. (پرهیزکار، ۱۳۷۳: ۶۷) در سطح سازمانی رفتار، تمرکز بر ویژگی‌های یک سازمان (مجموعه) است. (شرمهورن و دیگران، ۲۰۱۰) افراد و گروه‌های غالب در ساختار رسمی نسبت به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند. ساختار به‌وسیله مدیریت بناشده تا روابط بین افراد و گروه‌ها را ایجاد کرده نظامی را فراهم آورد تا تلاش‌های سازمان را به‌سوی فعالیت‌های هدف‌دار هدایت کند. رفتار به‌وسیله‌ی الگوهای ساختار سازمان، تکنولوژی، سبک رهبری و سیستم‌های مدیریت از طریق فرآیندهای سازمانی که برنامه‌ریزی شده، هدایت شده و کنترل شده تأثیر می‌پذیرد؛ بنابراین تمرکز اصلی بر اثر ساختار سازمان و طراحی آن و الگوی مدیریت بر رفتار افراد و در داخل سازمان می‌باشد. (لوریج، ۲۰۰۳: ۱۸۷)

عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی (مبانی رفتاری در سطح سازمان)

الف- عناصر اصلی (جنبه‌های بنیادین) ساختار سازمانی:

استفاده از ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی، تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌کند. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۲۹۲)

سازمان‌دهی فرایندی است که طی آن تقسیم‌کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۳۸)

آمادگی تان هم در این چند چیز باشد؛ اولاً سازماندهی‌ها را هر چه می‌توانید محکم‌تر و باکیفیت‌تر کنید. اصل در نیرو انسانی و استفاده و کاربری نیروی انسانی، سازماندهی است. مدیران به مسئله سازماندهی اهمیت بدهند که سازماندهی در نیروهای مسلح بانظم و انضباط ویژه همراه است. دوم کیفیت بخشیدن به نیروهای انسانی است. نیروهای انسانی را رها نکنید. نیروی انسانی دائم به تدارک معنوی و پشتیبانی معنوی احتیاج دارد... (ف.م.ک.ق، روز ارتش، ۱۳۷۴/۱/۳۰)

یک ساختار سازمانی نشان می‌دهد که وظایف شغلی چگونه به طور رسمی تقسیم، دسته‌بندی و هماهنگ می‌شوند. مدیران باید به هنگامی طراحی ساختار سازمان، شش عنصر اصلی را مورد توجه قرار دهند: تقسیم‌کار، تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی، زنجیره فرماندهی، حیطة نظارت، تمرکز و عدم تمرکز و رسمی بودن.

(۱) تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی:

سازمان باید مجموعه‌ای از کارها را در یک گروه قرار دهد و سپس گروه‌ها را هماهنگ نماید. از این رو، سازمان از طریق تشکیل دوایر یا گروه‌های ویژه، کارها را با گروه‌های مختلف و تاحدی تخصصی تقسیم می‌کند.

یکی از راه‌های شناخته شده این است که کارها را برحسب وظیفه گروه‌بندی کرد. مدیر یک واحد تولیدی، کارهای واحد را به صورت زیر طبقه‌بندی می‌کند: مهندسی، حسابداری، تولید، کارگزینی و خرید. روش دیگر تقسیم‌بندی، برحسب تخصص است. امکان دارد یک بیمارستان دوایری را برای کار پژوهشی، مراقبت از بیماران، حسابداری و از این قبیل به وجود آورد، مزیت عمده این شیوه گروه‌بندی این است که می‌توان با دسته‌بندی کردن افراد متخصص بر میزان کارائی افزود. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۲۹۶)

امام علی (ع) در عهدنامه معروف مالک اشتر جامعه را دارای طبقات اجتماعی مختلف می‌داند و هریک از آنها را بر اساس نوع کار و چگونگی مسئولیت‌شان دسته‌بندی نموده است.

واعلم أن الرعيّة طبقات لا يصلح بغضها إلا بعض ولا غنى ببعضها عن بعض

ای مالک! بدانکه جامعه تحت نظارت تو به طبقات مختلفی تقسیم شده‌اند و کار هیچ گروهی جز با گروه دیگر به کمال نمی‌رسد و هیچ دسته‌ای از دسته دیگر بی نیاز نیست. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

(۲) حیطه نظارت:

مدیر در حیطه نظارت، کلیه فعالیت‌ها را با برنامه می‌سنجد و در صورت تطابق شیوه‌ها و مقدار و نوع فعالیت‌ها با برنامه و اهداف تعیین شده، سلامت دستگاه مربوطه اعلان می‌شود ولی در صورت عدم تطابق عملیات واحدها و افراد با اهداف و برنامه‌ها، مدیر باید از «اصل هدایت» استفاده کند و با هدایت‌های مناسب انحراف را اصلاح و خسارت‌ها را جبران نماید. (دامغانی، ۱۳۸۰: ۹۵)

نظارت بر یک سازمان را می‌توان با شیوه‌ها و وسائل گوناگون و از راه‌های مختلف انجام داد و نظارت از جهت چگونگی و روش انجام آن بر دو نوع تقسیم می‌گردد:

(۱) نظارت مستقیم:

اسلام نظارت مستقیم را به آن مفهومی که مدیر بخواهد در جزئی‌ترین مسائل تشکیلاتی شخصاً ناظر باشد هرگز نمی‌پسندد و از چنین نظارتی مدیران سازمان‌های خود را شدیداً برحذر می‌دارد، زیرا این آئین آسمانی را اعتقاد بر این است که هر چه مدیر به کارهای فرعی و جزئی مشغول شود از کارهای اصلی و کلی که بمنزله ریشه‌های جریان‌ها هستند غافل می‌ماند. (دامغانی، ۱۳۸۰: ۹۵-۹۶)

قال علی (ع): من اشتغل بغير المهم ضيع الأهم

حضرت علی (ع) فرمود: کسی که خود را به کارهای غیرمهم مشغول سازد، کارهای مهمتر را ضایع کرده است.

(۲) نظارت غیرمستقیم:

نظارت غیرمستقیم آنست که مدیر از طریق عوامل و دستگاه‌های مختلف که بمنزله چشم‌های او می‌باشند، کار نظارت بر سازمان را انجام می‌دهد، او با یک و یا چند واسطه که از هر جهت مورد اعتمادش هستند گزارش‌های مثبت و منفی را می‌گیرد و در یک جمع‌بندی کلی وظایف نظارتی خویش را یا مستقیماً و یا از طریق عوامل فعال در سیستم نظارت اعلان می‌دارد، و این موج نظارتی به‌طور مداوم همانند رودی که از فکر و اندیشه مدیر سرچشمه می‌گیرد به دشت سازمان و درون واحدهای آن جریان پیدا می‌کند.

اینگونه نظارت، ذهن مدیر را از جزئیات پر نمی‌کند و او را بطرف انجام تکالیف بی‌اعتبار نمی‌کشد و فرصت لازم را برای انجام مسئولیت‌های دیگر مدیریت، باقی می‌گذارد و در نتیجه زمینه‌های ناکامی را از بین برده و موفقیت و پیروزی را به ارمغان می‌آورد. (دامغانی، ۱۳۸۰: ۹۷)

در مورد چنین نظارتی علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید:

ففرغ لأولئك ثقنك من أهل الخشبة والتواضع فليرفع اليك أمورهم

ای مالک! از معتمدان خویش کسی که خداترس و فروتن باشد، برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امورشان را به تو گزارش دهند. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

۳) تمرکز در تصمیم‌گیری:

در بعضی از سازمان‌ها، مدیران ارشد همه تصمیمات را می‌گیرند. مدیران رده پایین تنها مجری دستوراتی هستند که از مقامات بالا به آن‌ها داده می‌شود. این سازمان‌ها، بسیار متمرکز هستند.

(رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۰۰)

مقصود از تمرکز، میزان یا درجه‌ای است که تصمیم‌گیری در نقطه خاصی از سازمان متمرکز است. این اصل تنها در مورد اختیارات رسمی سازمان‌ها صدق می‌کند؛ یعنی حقوق و اختیاراتی که در محتوا و بطن پست سازمانی قرار دارد. اصولاً، گفته می‌شود اگر سازمان به گونه‌ای است که مدیران رده بالا می‌توانند همه تصمیمات را بگیرند، در آن صورت سازمان متمرکز به حساب می‌آید. برعکس هر قدر کارکنان رده پایین‌تر بتوانند در امور تصمیم‌گیری دخالت کنند و اختیاراتی در این زمینه داشته باشند سازمان بیشتر غیرمتمرکز می‌گردد.

۴) رسمی بودن:

مقصود از رسمی بودن، درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است. اگر کاری بسیار رسمی باشد، در آن صورت فردی که آن کار را انجام می‌دهد دارای اختیارات بسیار اندکی است و باید کار را به همان شیوه که مشخص شده است، در زمان مقرر و با روشی خاصی انجام دهد. در چنین حالتی شرح وظایف مشخص شده است، قوانین و مقررات زیادی وجود دارد و برای شیوه انجام امور، روش‌های بسیار دقیق و مشخصی در نظر گرفته شده که سرانجام کار به صورت بسیار رسمی انجام می‌شود. ولی اگر میزان رسمیت کارها کم باشد، رفتار کارگر یا کارمند تا حدی برنامه‌ریزی نشده خواهد بود و فرد دارای آزادی عملی زیادی خواهد شد. میزان آزادی عمل فرد با نوع رفتار او در کارهایی که به صورت دقیق برنامه‌ریزی شده است، رابطه معکوس دارد. بنابراین هر قدر کارها بیشتر استاندارد باشد، به هنگام تصمیم‌گیری و در مورد

شیوه انجام کار به هیچ وجه از کارگر یا کارمند نظرخواهی نمی‌شود و حتی او نمی‌تواند در مورد شیوه‌های دیگری (برای انجام آن کار) بیندیشد. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۰۲)

۵) ساختارهای سازمانی رایج:

در حال حاضر ساختار سازمان‌ها به شرح زیر است: ساختار ساده، ساختار دیوان‌سالاری (بوروکراسی) و ساختار ماتریسی. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۰۲)

۶) مدل‌های طراحی ساختار سازمان:

از لحاظ نظری مدل افراطی طراحی سازمانی، به دو مدل مکانیکی و ارگانیک تقسیم می‌شود. مدل مکانیکی به‌طور کلی با بوروکراسی هم‌معناست، بدین معنا که از تقسیم‌بندی گسترده واحدهای سازمانی، رسمیت بالا، یک شبکه اطلاعاتی محدود (به‌طور عمده ارتباطات رو به پایین) و مشارکت اندک اعضای پایین‌دست تصمیم‌گیری برخوردار است. مدل ارگانیک مدل شباهت زیادی به سازمان بدون مرز دارد. این مدل تخت است، از تیم‌های بین - سلسله مراتبی و بین - وظیفه‌ای استفاده می‌کند، رسمیت پایینی دارد، از یک شبکه اطلاعاتی جامع برخوردار است و در تصمیم‌گیری‌ها از مشارکت گسترده اعضا بهره می‌گیرد. (رابینز، ۱۳۸۹، ۴۱۵)

۷) عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان:

✓ نوع استراتژی:

بیشتر سازمان‌ها در استراتژی خود به سه بعد زیر توجه می‌کنند: نوآوری، کاهش هزینه‌ها و تقلید و در نتیجه ساختار خود را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی می‌کنند که برای هر یک از این ابعاد مناسب باشد (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۱۴)

✓ اندازه سازمان:

سازمان‌های بزرگ بیشتر کارهای تخصصی انجام می‌دهند، ساختار آن‌ها برحسب دوایر تشکیل شده است، دارای سطوح عمودی متعدد هستند و در مقایسه با سازمان‌های کوچک، دارای قوانین و مقررات زیادی می‌باشند. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۱۵)

✓ تکنولوژی:

مقصود از تکنولوژی شیوه‌ای است که سازمان داده‌ها یا اقلام مصرفی خود را به ستاده یا محصول تبدیل می‌کند. هر سازمان برای تبدیل منابع و اقلام مالی، انسانی و فیزیکی به نوعی محصول یا خدمت باید دست‌کم از یک تکنولوژی استفاده کند. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۱۵)

✓ عدم اطمینان محیطی:

هرقدر محیط پویاتر و نامطمئن‌تر باشد سازمان باید انعطاف‌پذیری بیشتر داشته باشد. از این‌رو در چندین حالت ساختار ارگانیک موجب افزایش اثربخشی خواهد شد. برعکس، اگر محیط

ثابت و پایدار باشد ساختار مکانیکی برای سازمان مناسب‌تر است. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۸: ۳۱۶)

ب- فرهنگ‌سازمانی:

پیش از شما، سنت‌هایی وجود داشت (و هر قوم، طبق اعمال و صفات خود، سرنوشت‌هایی داشتند که شما نیز همانند آن را دارید) پس در روی زمین گردش کنید و ببینید سرانجام تکذیب‌کنندگان (آیات خدا) چگونه بوده است. (آل عمران، ۱۳۷)

فرهنگ از ادبیات و هنر تا سبک زندگی، فرهنگ عمومی، اخلاق و رفتار اجتماعی، شامل همه‌ی اینها است، ما در این زمینه‌ها تکلیف و مسئولیت داریم. (ف.م.ک.ق، دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت، ۱۳۹۵/۶/۳)

(۱) ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان:

هفت ویژگی اصلی که در مجموع فرهنگ‌سازمانی را تشکیل می‌دهند. عبارت‌اند از: (رابینز، ۱۳۸۸، ۳۷۲)

۱. نوع‌آوری و ریسک‌پذیری ۲. توجه به جزئیات ۳. نتیجه‌گرایی ۴. مردم‌گرایی ۵.

تیم‌گرایی ۶. پرخاشجویی ۷. ثبات

(۲) غیرهمسان بودن فرهنگ‌سازمانی:

بیشتر سازمان‌های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی (زیرمجموعه فرهنگی یا خرده‌فرهنگ) هستند. فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن‌ها مشترک یا سهیم هستند. (رابینز، ۱۳۸۸، ۳۷۵)

(۳) قدرت فرهنگ:

فرهنگ‌های قوی تأثیر بیشتری بر رفتار کارکنان و ارتباط مستقیم‌تری با کاهش تغییر و تبدیل دارند. در یک فرهنگ قوی، ارزش‌های اصلی سازمان هم به‌شدت رعایت می‌شوند و هم به‌طور گسترده‌ای میان همگان مشترک است.

(۴) سطوح فرهنگ:

یک نوع توالی بین سطوح فرهنگ وجود دارد. که به شرح زیر به آنها پرداخته می‌شود:

سطح اول فرهنگ: ساخته‌ها و آفریده‌ها

آشکارترین سطح فرهنگ، محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان ایجاد کرده‌اند. برخی از مظاهر فرهنگی در این سطح عبارتند از: معماری ساختمان، اتاق‌ها، تجهیزات، جلوه‌های تکنولوژی، لباس‌ها، مدارک مکتوب، هنر، شیوه نام‌گذاری افراد، سبک تصمیم‌گیری، ارتباطات سازمانی و امثالهم.

سطح دوم فرهنگ: ارزش‌ها

ارزش‌ها در هر فرهنگی نشان‌دهنده الویت‌ها یا چیزی است که «باید» انجام شود. مسئله ارزش‌گذاری و نهادینه‌سازی ارزش‌ها در تاروپود سازمان نیز یکی از وظایف مهم رهبران است و برای اینکه نمودهای سطح اول از تعالی والایی برخوردار باشند اعتلای ارزش‌های ناب ضروری است.

برخی از این ارزش‌ها عبارتند از: همکاری با یکدیگر، صداقت، وجدان‌کاری، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، سازندگی و امثالهم.

سطح سوم: مفروضات اساسی

مفروضات فرهنگی نقطه اشتراک افراد محسوب می‌شوند و به سبب ریشه‌دار بودنشان تغییر آنها بسیار دشوار است، به طور کلی مفروضات تعریف می‌کنند که به چه مواردی باید توجه کرد؟ معانی پدیده‌ها و وقایع چیست؟ واکنش صحیح کدام است؟ و اینکه راه‌کارهای موفقیت کدامند؟ بدیهی است که هر چه این مفروضات از شفافیت و میزان درک بیشتری برخوردار باشند سطوح بعدی فرهنگ به سادگی شناخته خواهند شد. مفروضات اساسی را حول پنج حوزه اصلی معرفی می‌شود؛

۱- رابطه انسان با طبیعت، ۲- ماهیت واقعیت و حقیقت، ۳- ماهیت وجودی انسان،

۴- ماهیت فعالیت انسان.

۵) کارکردهای فرهنگ:

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند (وظایف گوناگونی بر عهده دارد). نخست، فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است؛ دوم، نوعی احساسی هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که (آن چیز) بسی بیش از منافع شخصی فرد است. چهارم، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. سرانجام، فرهنگ به‌عنوان یک عامل کنترلی به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. همین آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه ما می‌باشد. (رابینز، ۱۳۸۸، ۳۷۷)

۶) زنده نگاه داشتن فرهنگ:

پس‌ازاین که یک فرهنگ در سازمان ارائه و تثبیت شد، اقدامات زیادی انجام می‌شود تا کارکنان تجربه‌های مشابهی بکنند و آن فرهنگ حفظ شود.

برای حفظ و نگهداری یک فرهنگ سه عامل نقش اساسی ایفا می‌کنند. آن‌ها عبارت‌اند از شیوه‌گزینش، اقدامات مدیریت ارشد سازمان و شیوه‌هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می‌دهند (جامعه‌پذیری).

(۷) روش‌های فرهنگ‌آموزی:

یک فرهنگ به شکل‌های گوناگون به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از حکایت، آئین‌ها (آداب‌ورسوم)، نمادهای مادی و زبان سازمانی. (رابینز، ۱۳۸۸، ۳۸۹)

(۸) شروط وقوع تغییر فرهنگ‌سازمانی:

اگرچه تغییر دادن فرهنگ یک سازمان بسیار مشکل است، ولی فرهنگ‌ها می‌توانند تغییر کنند. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که اگر شرایط زیر وجود داشته باشد، به احتمال بسیار زیاد فرهنگ سازمان تغییر می‌کند: وجود یا وقوع یک بحران جدی، تغییر در رهبری سازمان، جوان یا کوچک بودن سازمان و وجود فرهنگ‌سازمانی ضعیف (رابینز، ۱۳۷۸، ۱۰۹۸)

(۹) اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ:

بر اساس این ویژگی‌ها، می‌توانیم تعدادی اقدام به مدیریت پیشنهاد کنیم که در صورتی که بخواهد فرهنگش از حساسیت بیش‌تری نسبت به نیازهای مشتری برخوردار باشد، آن‌ها را به عمل آورد. این اقدامات برای آن طراحی شده‌اند که کارکنان باقابلیت، توانائی و تمایل به حل‌وفصل مشکلات مشتریان که در جریان کار روی می‌دهند، به بارآورند:

۱. انتخاب ۲. آموزش ۳. طراحی ساختار ۴. دادن اختیارات ۵. رهبری ۶. ارزیابی عملکرد ۷. سیستم‌های پاداش (رابینز، ۱۳۸۹، ۴۴۷)

پ- تغییر و توسعه‌سازمانی:

(۱) نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان:

در زمان کنونی سازمان‌ها به‌صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با عوامل محیطی ماهیت نیروی کار، فناوری، شوک‌های اقتصادی، وجود رقابت، روندهای اجتماعی و سیاست‌های جهانی سازگار نمایند.

• (۲) عاملان تغییر:

عاملان تغییر می‌توانند مدیر، کارگر، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشند که به‌عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می‌کند. مشاوران داخلی و متخصصان ستادی (مدیران) به‌عنوان عامل تغییر عمل کنند، معقول‌تر اقدام خواهند کرد و احتمالاً دوران‌دیش‌تر یا محتاط‌تر خواهند بود زیرا آن‌ها شاهد نتایج عملیات خود خواهند بود. (رابینز، ۱۳۸۸، ۴۰۲)

۳) دیدگاه‌های تغییر:

آب‌های آرام:

تا چند سال دانشگاهیان و مدیران بدین گونه می‌اندیشیدند که سازمان همانند یک کشتی بر روی آب‌های آرام حرکت می‌کند. کورت لوین برای دست یازیدن با پدیده تغییر یک فرایند سه مرحله‌ای ارائه کرد. از دیدگاه لوین موفقیت در رویارویی با پدیده تغییر ایجاب می‌کند که سازمان از حالت عادی خارج شود که آن را از «حالت انجماد خارج شدن» نامید.

آب‌های کف‌آلود:

آب‌های کف‌آلود یا رودخانه ناآرام درباره محیط نامطمئن و پویا بحث می‌کند و به وضعی شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتی خارج می‌شود و به دنیایی پا می‌گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقاید جدید است. (رابینز، ۱۳۸۸، ۴۰۵)

۴) علل مخالفت با تغییر:

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها و اعضاء آن‌ها (از نظر رفتاری) در برابر پدیده تغییر ایستادگی یا مقاومت می‌کنند. از یک دیدگاه، این کار مثبت است زیرا موجب به وجود آمدن ثبات و پایداری در سازمان می‌شود و می‌توان رفتارهای آینده را پیش‌بینی کرد؛ که منشأ این‌گونه ایستادگی‌ها عادت، امنیت و عوامل سازمانی (شامل: مکانیسم ساختاری، تغییرات اندک، هنجارهای گروه، تهدید متخصصان، تهدید کردن قدرت مدیران و تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع) هستند. از دیدگاه تجزیه و تحلیل، ما آن‌ها را به صورت مقاومت‌های فردی و سازمانی طبقه‌بندی کرده‌ایم. در دنیای واقعی، این نوع مقاومت‌ها در بسیاری از جنبه‌ها وجوه مشترک دارند. (رابینز، ۱۳۸۸، ۴۰۶)

۵) روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر:

هرچند نیروهای پرشماری در جهت مخالفت با تغییر عمل می‌کنند، عاملان تغییر می‌توانند برای کاهش این مخالفت به اقداماتی مانند آموزش و ارتباطات، مشارکت، ایجاد حمایت و تعهد، انتخاب افراد با توانایی پذیرش تغییر و اجبار دست بزنند. (رابینز، ۱۳۸۹، ۴۶۰)

➤ عملیات مشترک:

عملیات مشترک عملیاتی است که به وسیله‌ی عناصر قابل ملاحظه از دو نیروی مسلح یا بیشتر از یک کشور به اجرا گذاشته می‌شود. (آیین‌نامه عملیات مشترک و مرکب آجا، ۱۳۸۱: ۱۲)

➤ مزایای عملیات مشترک

فرماندهان نیروهای مشترک در ارتش‌های پیشرفته با مشکلات و مسائل بی‌سابقه و پیچیده روبرو هستند، آن‌ها نقاط ضعف هر نیرو را با استفاده از توانایی‌های نیروی دیگر جبران نموده

و با ترکیب توانایی نیروها و رسته‌های مختلف در قالب عملیات مشترک و مرکب، توان رزمی خود را افزایش می‌دهند. این ارتش‌ها، برتری توان رزمی خود را به روش‌های زیر کسب و نگهداری می‌نمایند:

الف- انجام عملیات مشترک با تلفیق توانایی تمامی نیروها و رسته‌ها

ب- مهارت در اجرای مانور احاطه‌ای، دورانی یا نفوذی

پ- تمرکز توان رزمی در زمان و مکان قطعی (نوک تلاش اصلی)

ت- دستیابی به برتری اطلاعاتی (حق جو و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶)

➤ نیروی مشترک

نیروی مشترک به نیرویی اطلاق می‌گردد که از عناصر قابل ملاحظه دو یا چند نیرو از نیروهای مسلح (زمینی، هوایی، دریایی و قرارگاه پدافند هوایی) یک کشور تشکیل یافته باشد و تحت نظر فرماندهی مشترک واحد که مجاز به اعمال فرماندهی عملیاتی و یا کنترل عملیاتی است عمل خواهد نمود. (نیازی، فرج پور، توکلی، ۱۳۹۰: ۹)

➤ ویژگی‌های نیروی مشترک

این نیروی مشترک برای آن که بتواند با موفقیت در صحنه‌ی نبرد آینده، عملیات نماید، می‌بایست ویژگی‌هایی را دارا باشد مهم‌ترین این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- انطباق پذیر با هرگونه تغییر و تحول - توانا در کنترل عملیات - انجام عملیات سریع،

جهانی، توزیع شده، هم‌زمان و متوالی. غیرمتمرکز عمل کردن - شکست سریع دشمن

- حفظ خود در مناطق دشوار جهان بدون اتکای زیاد به زیرساخت‌های موجود. - واکنش

سریع نشان دادن - بهره‌گیری از مانور، درگیری دقیق و عملیات اطلاعاتی به منظور اعمال

فشار فوری و مداوم بر دشمن. - توانایی درگیر شدن پایدار در عملیات‌های طولانی و فرسایشی

- برتری در تصمیم‌گیری - انجام عملیات‌های غیرخطی (غیرقابل پیش‌بینی) توزیع شده -

ترکیبی و شبکه‌ای بودن - کشنده بودن - انجام طیف گسترده‌ای از انواع عملیات - (فولادی،

۱۳۹۶: ۱۳)

➤ چالش‌های عملیات مشترک:

بررسی اجمالی بر روی رزمایش‌های اجرا شده اخیر و ارزیابی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد

که عملیات مشترک با نواقص و معایبی روبروست که سبب فاصله یافتن نتایج عملی از اهداف

تعیین شده قبلی شده است و با اینکه یک اقدام مشترک و چند نیرویی انجام گرفته است لیکن

در افزایش توان رزم تأثیر بسزایی نگذاشته است. در بررسی و نقد تمرین‌های تخصصی و

رزمایش‌های مشترک از سال ۱۳۸۷ تا پایان سال ۱۳۹۴ دوره ۷ ساله که توسط ستاد کل نیروهای مسلح و قرارگاه مرکزی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام شده به موارد متعددی از جمله بندهای زیر اشاره گردیده است: (کتابچه نقد و بررسی رزمایش‌های مشترک آجا، ۱۳۹۴: ۸۱)

۱- آموزش و مهارت کارکنان در رزمایش‌های مشترک در سطح متوسط یا ضعیف ارزیابی شده است.

۲- طرح‌ریزی رزمایش‌های مشترک عموماً با تأخیر تهیه می‌شود در صورتی که کلیه اقدامات برای آماده‌سازی و سپس اجرای رزمایش باید بر مبنای طرح و پیوست‌های طرح رزمایش باشد.

۳- از اهداف مهم اجرای رزمایش‌های مشترک، ارتقاء قدرت هماهنگی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است لیکن نتیجه حاصل از ارزیابی‌ها حاکی از آن است که اولاً به دلیل توجه نکردن به کاربرد هر یک از نیروها و در ثانی عدم واگذاری مأموریت مشترک در طرح رزمایش، سازمان رزم مربوط به رزمایش به‌طور کامل بکار گرفته نمی‌شوند و به این دلیل قدرت ایجاد هماهنگی نیز به‌خوبی حاصل نمی‌شود.

۴- با توجه به اینکه برابر تدابیر ابلاغی، کلیه رزمایش‌ها به‌ویژه رزمایش‌های مشترک باید به‌صورت دوسویه طرح‌ریزی و اجرایی شود تا از این طریق صحنه رزمایش شبیه صحنه واقعی مأموریت تداعی گردد و رزمایش‌های مشترک جدی تلقی شود لیکن در هیچ موردی رزمایش‌ها به‌صورت واقعی در حالت دوسویه طراحی و اجرا نشده است.

۵- به دلیل عدم آموزش مناسب و فهم یکسان از انجام رزمایش‌های مشترک، در موارد متعددی مشاهده شده است که صبغه نمایشی و صوری بودن نمایش بر صبغه رزمی و واقعی بودن آن غلبه دارد. از این‌رو رزمایش‌ها به‌صورت نمایشی انجام می‌گردد.

۶- ستادهای متشکله برای رزمایش‌های مشترک از وضعیت مناسب تاکتیکی و تکنیکی برخوردار نبوده، آموزش لازم را برای تهیه طرح‌ها، برآوردها، دستورات، پیوست‌ها، تشکیل شورهای ستادی عملیات مشترک را نداشته، غالباً از آموزش مناسب برخوردار نبوده و نمی‌توانند هماهنگی لازم را در تهیه واحدهای عملیاتی در صحنه‌ی عمل ایجاد نمایند.

پیشینه

امین نیک پور، رستم پوررشیدی و سمیه نوبری آیدیشه، (۱۳۹۳)، در پژوهشی مبانی رفتار سازمانی در سیره نبی اکرم (ص) تبیین کرده‌اند. در این پژوهش، ۴۲ مؤلفه رفتار سازمانی در سه سطح فرد، گروه و سازمان شناسایی شد. عناصر سطح فردی رفتار در سیره نبی اکرم (ص) عبارتند از: مهرورزی با مردم؛ ارج‌گذاری و احترام به افراد؛ تواضع و فروتنی؛ حسن خلق؛ وفای

به عهد (عهد)؛ عشق به کار؛ نظم و انضباط فردی؛ سعه صدر؛ مدارا و گذشت؛ عیب‌پوشی؛ تقوا و پرهیزگاری؛ صداقت و راست‌گویی؛ امانت‌داری و درستکاری؛ صمیمیت و محبت؛ وجدان اخلاقی؛ تهذیب نفس؛ خلوص نیت؛ رضایت از کار (رضایت شغلی)؛ شجاعت و قاطعیت؛ همت و بلندنظری؛ انگیزه؛ یادگیری فردی و مؤثر بودن رهبری، عناصر سطح گروهی رفتار در سیره نبی اکرم (ص)، انسجام و همدلی گروه؛ تصمیم‌گیری گروهی؛ مشورت؛ ارتباطات و رهبری و عناصر سطح سازمانی رفتار در سیره نبی اکرم (ص) نیز، انسجام ساختاری؛ انعطاف‌پذیری ساختاری؛ قدرت؛ تفویض اختیار؛ سلسله‌مراتب اختیار؛ آزادی بیان؛ عدالت و انصاف سازمانی؛ نظم و انضباط سازمانی؛ تنبیه و تشویق؛ نظارت و بازرسی؛ سیستم پرداخت؛ مدیریت فرهنگ؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت تغییر می‌باشند.

غلام‌حسین فتحی، (۱۳۹۲)، در پژوهشی الگوهای رفتاری و فرهنگ‌سازمانی آجا را بررسی و آسیب‌شناسی کرده و برای حوزه‌های مختلف و سطوح سازمانی الگوی مطلوب و پاسخگو ارائه نموده است، در این پژوهش از روش تحلیل اسنادی به شیوه توصیفی - تحلیلی استفاده شده است. نتایج حاصله حاکی از آن است که: فرماندهان عالی آجا و کارکنان به الگوی تلفیقی فرهنگ‌سازمانی با محوریت الگوی بوروکراتیک و الگوی تلفیقی رفتار سازمانی با محوریت الگوی خودکامه در وضعیت موجود اعتقاد دارند و فرماندهان ستاد و صف به الگوی تلفیقی فرهنگ‌سازمانی با محوریت الگوی بوروکراتیک و الگوی تلفیقی رفتار سازمانی با محوریت الگوی خودکامه در وضعیت موجود اعتقاد دارند.

کیهانی پیام، (۱۳۹۷)، در پژوهشی با موضوع «آسیب‌شناسی ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای منابع انسانی و ارائه راهکارهای بهینه جهت رفع آسیب‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص))» آسیب‌های منابع انسانی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء مورد بررسی قرار داده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آسیب‌شناسی ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در کل در سطح مطلوبی قرار دارند اما در هر بخش به صورت ریز آسیب‌هایی وجود دارد که عبارتند از:

الف- بیشترین آسیب‌های سازمانی در بخش رفتاری شامل عدم ایجاد عوامل انگیزشی در سازمان.

ب- آسیب‌های سازمانی در بخش ساختاری شامل عدم وجود فرآیندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد در پسته‌های کلیدی.

پ- آسیب‌های سازمانی در بخش زمینه‌ای شامل عدم توجه سازمان به انتظارات و خواسته‌های افراد.

حسینی‌خواه نوراله، درویش سعید، میرزا خانی عبدالرحمن، رحمتی داریوش، (۱۳۹۲)، در دانشگاه علوم انتظامی «آثار و پیامدهای اصلاح رفتار مدیران و فرماندهان در ابعاد فردی و سازمانی (با تأکید بر دیدگاه قرآن و روایات)» را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق، نشان می‌دهد که استفاده‌ی صحیح از قدرت اخلاق در مدیریت و مدیریت مبتنی بر اصول اخلاقی، به‌عنوان ابعاد فردی حاصل از اصلاح رفتار تلقی می‌شود و حاکمیت معنویت در کار و سازمان، حاکمیت اخلاقیات در سازمان و رفع تعارض، از جمله پیامدهای مثبت اصلاح رفتار در بعد سازمانی است. افرادی که مسئولیت‌های کلیدی سازمان را بر عهده می‌گیرند باید از صفات مثبت اخلاقی برخوردار بوده و برنامه‌های اصلاح رفتار باید به‌طور مستمر برای مدیران و کارکنان اجرا شود. بهترین و مطمئن‌ترین راه برای نفوذ در دل‌وجان دیگران، استفاده از قدرت اخلاقی است؛ رفق و مدارا، الفت و محبت و سعه‌ی صدر از دیگر پیامدهای اصلاح رفتار مدیران است.

اجرای عدالت در سازمان باعث افزایش انگیزه و اجرانشدن آن، سرخوردگی و نارضایتی کارکنان را در پی خواهد داشت. تحقق سازمان معنوی و اخلاق‌محور با گماردن مدیرانی اخلاق‌مدار امکان‌پذیر است.

هاشمی صدیقه سادات، (۱۳۹۴)، پژوهشی با موضوع «تدوین الگوی رفتاری کارگزاران در حکمرانی مطلوب از دیدگاه امام علی (ع) بر اساس متن نهج‌البلاغه» در دانشگاه تهران انجام دادند و نقش‌های فرهنگی کارگزاران در حکمرانی موردنظر امام علی (ع) را بر اساس متن نهج‌البلاغه مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق، نشان می‌دهد که کارگزاران در حکمرانی موردنظر امام علی (ع)، ۵ نقش فرهنگی ایفا می‌کنند. از این نقش‌ها، برابر دسته‌بندی انجام‌شده، یک نقش اصلی (تربیت مردم) و ۴ نقش فرعی (خودسازی و الگوی عملی بودن، جلب محبت و اعتماد مردم، آموزش مردم، حفظ، تحکیم و ترویج ارزش‌ها) تعریف‌شده‌اند.

روش‌شناسی

نوع تحقیق کاربردی است و با استفاده از روش‌های توصیفی و موردی-زمینه‌ای با رویکرد آمیخته و همچنین به روش همبستگی انجام‌شده است و جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کلیه اسناد، گزارش‌ها، آیین‌نامه‌ها، سایت‌های فضای مجازی، کتب و مقالات فارسی و انگلیسی

مربوط به مدیریت در سازمان، رفتار در سازمان و تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک است.

جامعه خبرگان شامل صاحب‌نظران نظامی شاغل یا بازنشسته و فرماندهان و مسئولین عمده ارتش، سپاه، ستاد کل و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح که با مباحث مربوط به مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک و محیط جنگ‌های آینده آشنا بوده و دارای سابقه تصدی مشاغل عملیاتی و راهبردی می‌باشند و حداقل به مدت ۲۰ سال در ن.م سابقه خدمت دارند. با توجه به شناخت محققین از این افراد و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) تعداد ۲۴ نفر انتخاب شده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان، خبرگان، کارشناسان، اساتید و صاحب‌نظران از ستاد کل نیروهای مسلح، اجا، سپاه، ودجا، دانشگاه‌های نیروهای مسلح در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک هستند که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

آشنا به مباحث مربوط به عملیات مشترک و دارای سابقه تصدی در مشاغل مدیریتی و فرماندهی مرتبط با عملیات مشترک، دارای مشاغل راهبردی در جایگاه ۱۸ و بالاتر، سابقه تدریس مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک در دانشگاه‌های نیروهای مسلح باشند. با بررسی‌های به عمل آمده تعداد کل این جامعه آماری با رعایت ملاحظات حفاظتی در حدود ۲۹۲ نفر برآورد شده است.

نظر به این‌که تعداد اعضای جامعه آماری کلی تحقیق زیاد و دسترسی به همه آن‌ها با توجه به محدودیت زمانی تحقیق و جایگاه آن‌ها میسر نمی‌باشد، لذا با در نظر گرفتن همگونی صفات موردنظر تحقیق از جامعه آماری نمونه‌گیری به عمل آمده و برای این کار از فرمول کوکران با ضریب خطای ۵٪ استفاده شده و در نتیجه حجم نمونه تحقیق برابر $n=90$ نفر تعیین گردیده است.

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}{D(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2} = 88 \approx 90$$

در جامعه خبره با استفاده از روش نمونه‌گیری به روش هدفمند قضاوتی و به صورت تمام شمار انجام گردیده است. حجم نمونه جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب تعیین شده است.

جدول (۱): حجم نمونه آماری

طبقه	جامعه آماری	حجم نمونه
ستاد کل	۳۱	۱۰
اجا	۱۸۰	۵۴

۱۶	۵۱	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی
۱۰	۳۰	وزارت دفاع
۹۰	۲۹۲	جمع کل

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی، کمی و آمیخته می‌باشد و از فنون تحلیل محتوایی استفاده شده است و فرآیند تجزیه و تحلیل به شرح ذیل است:

ابتدا با گردآوری داده‌های مرتبط با موضوع تحقیق به روش کتابخانه‌ای و اسنادی و با ابزار گردآوری اطلاعات به طریق فیش برداری و مصاحبه و پرسشنامه، نسبت به نظرسنجی در قالب یک مطالعه اکتشافی و اجرای مصاحبه با خبرگان به منظور استخراج عوامل (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) تأثیرگذار در موضوع تحقیق اقدام گردید. پس از تعیین این عوامل، گروه مطالعاتی اقدام به تنظیم پرسشنامه نمود و در ادامه نسبت به تعیین پایایی و روایی سؤالات پرسشنامه اقدام کرد و با استفاده از روش‌های آماری با اجرای آن در نمونه آماری تحقیق، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از طیف لیکرت، به داده عددی تبدیل و با استفاده از نرم‌افزارهای EXCEL و SPSS داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل گردیده است. در این راستا در قسمت آمار توصیفی میانگین، واریانس، ضریب تغییرات، فاصله اطمینان، آماره آزمون T استیودنت محاسبه شده است و در قسمت آمار استنباطی با استفاده از آزمون کای مربع و ضریب توافقی وجود ارتباط و شدت ارتباط بین مؤلفه‌ها و الگو و وجود ارتباط و شدت ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها مورد آزمون قرار گرفته است؛ و در ادامه یافته‌های به دست آمده از مطالعات اسنادی و مدارک و مصاحبه به صورت کیفی پس از تلخیص و پردازش مورد استنتاج و قضاوت قرار گرفته است و با تلفیق این دو روش (ترکیبی یا آمیخته) یک تحلیل کامل صورت گرفته است. سپس با تحلیل نهایی نتایج نظرسنجی، اسناد و مدارک، نظرات صاحب نظران و پرسش‌نامه‌ها، نسبت به طراحی و ارائه الگوی مناسب رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک اقدام گردیده است.

یافته‌ها

- با بررسی‌های به عمل آمده و مطالعه اسناد موجود چنین به نظر می‌رسد:
۱. کارکنان از منظوره‌های اساسی عملیات نیروی مشترک درک مشترک ندارند.
 ۲. آموزش مناسب در راستای اجرای عملیات مشترک ضعیف می‌باشد.
 ۳. فرماندهان به هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک سلیقه‌ای عمل می‌نمایند.

۴. یک فرهنگ سازمانی غالب در زمینه تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، در میان کارکنان نیروهای اجا وجود ندارد.
۵. به دلیل ناکافی بودن تمرینات عملی در مراحل تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، فرآیند "یادگیری" در بین کارکنان شرکت‌کننده در رزمایش‌های مشترک به شکل ناقص صورت می‌گیرد.
۶. در هنگام تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، کارکنان هر نیرو به دلیل داشتن تعصب بی‌مورد نسبت به نیروی مربوطه، به شکل نسبی قادر به انجام کار تیمی و در نتیجه ایجاد هم‌افزایی مثبت، عملکرد جمعی، پاسخگویی به اقدامات صورت گرفته در سطح تیم به شکل فردی و متقابل و همچنین برخورداری از ویژگی "مکمل بودن مهارت‌ها" نیستند.
۷. کم توجهی فرماندهان، رؤسا و مدیران به موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت‌کننده در عملیات (رزمایش) مشترک و استفاده بهینه از مشوق‌های معنوی و مادی به هنگام اجرای عملیات نیروی مشترک مشهود است.
۸. کم توجهی فرماندهان رده‌های عالی عملیات نیروی مشترک به موضوع مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشهود است.
۹. ضعف در ایجاد انسجام در سطح فعالیت‌های گروهی و سازمانی وجود دارد. با تجزیه تحلیل سوالات شناسایی جمع‌آوری شده از جامعه نمونه، نتایج حاصله بیانگر این است که ۱۰۰ درصد جامعه نمونه از سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر برخوردار می‌باشند، لذا کارکنان جامعه نمونه از توان علمی خوبی جهت درک بهتر سوالات و پاسخگویی مناسب به آن‌ها برخوردارند. ۹۸ درصد بالاتر از ۲۰ سال سنوات خدمت دارند. که این نتایج حاصله بیانگر بالا بودن تجربه ناشی از سنوات خدمتی و آگاهی جامعه نمونه می‌باشد، لذا کارکنان جامعه نمونه از تجربه خدمتی جهت درک بهتر سوالات و پاسخگویی مناسب به آن‌ها برخوردارند. ۱۰۰ درصد دارای مشاغل سازمانی اجرایی، ستادی فرماندهی می‌باشند. نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که کارکنان جامعه نمونه از تجارب شغلی خوبی جهت درک بهتر سوالات و پاسخگویی مناسب به آن‌ها برخوردارند. ۱۰۰ درصد دارای جایگاه ۱۸ و بالاتر می‌باشند. که نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که کارکنان جامعه نمونه از جایگاه سازمانی بالا جهت درک بهتر سوالات و پاسخگویی مناسب به آن‌ها برخوردارند. ۹۱ درصد افراد جامعه نمونه به میزان زیاد به بالا در رابطه با مفاهیم مدیریت و مدیریت رفتار سازمانی آشنایی دارند،

۹۲ درصد افراد جامعه نمونه به میزان زیاد به بالا در رابطه با تشکیل نیروی مشترک آشنایی دارند، ۷۹ درصد افراد جامعه نمونه به میزان زیاد به بالا در رابطه با طرح‌ریزی عملیات مشترک آشنایی دارند و ۷۶ درصد افراد جامعه نمونه به میزان زیاد به بالا در رابطه با هدایت عملیات مشترک آشنایی دارند که می‌توان پس از تجزیه و تحلیل داده‌های، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند.

جدول (۲): جامعه شناختی جامعه نمونه

وضعیت جامعه نمونه	تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد	سنوات بالاتر از ۲۰ سال	مشاغل سازمانی ستادی و فرماندهی	مشاغل بالاتر از جایگاه ۱۸ سازمانی	آشنایی با مفاهیم رفتار مشترک	آشنایی با تشکیل نیروی مشترک	آشنایی با طرح‌ریزی عملیات مشترک	آشنایی با هدایت عملیات مشترک
درصد	۱۰۰	۹۸	۱۰۰	۱۰۰	۹۱	۹۲	۷۹	۷۶

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در مورد سؤال اول تحقیق:

«مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟»

با توجه به مطالعات صورت گرفته و طبق بررسی‌های انجام شده از اسناد و مدارک شامل، دیدگاه‌های صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و مدیریت اسلامی، آیات قرآن مجید، احادیث و روایات ائمه معصومین و همچنین بیانات مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا در خصوص مبانی رفتار در سطح سازمان در سه مؤلفه شامل: ۱- عناصر اصلی ساختار سازمانی ۲- فرهنگ سازمانی ۳- تغییر و توسعه سازمانی در بیست و یک شاخص احصاء گردید به شرح زیر ارائه می‌گردد.

الف- مؤلفه عناصر اصلی ساختار سازمانی:

مطالعه و بررسی منابع نشان می‌دهد که بعد ساختار سازمانی اهمیت زیادی در طراحی الگوی رفتار سازمانی در رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک دارد. این مؤلفه شاخص‌هایی چون: تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی، حیطة نظارت، تمرکز در تصمیم‌گیری، رسمیت، ساختارهای سازمانی رایج، مدل‌های طراحی ساختار سازمان، عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی، هدایت عملیات مشترک نقش ویژه‌ای دارند.

ب- مؤلفه فرهنگ‌سازمانی:

از مطالعه منابع و اسناد و مدارک مرتبط با موضوع تحقیق و مصاحبه اکتشافی به‌عمل‌آمده از خبرگان و صاحب‌نظران چنین استنباط می‌گردد که مؤلفه فرهنگ‌سازمانی با شاخص‌هایی چون: ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان، قدرت فرهنگ، غیر همسان بودن فرهنگ‌سازمانی، سطوح فرهنگ، روش‌های فرهنگ‌آموزی، کارکردهای فرهنگ، زنده نگاه‌داشتن فرهنگ، شروط وقوع تغییر فرهنگ‌سازمانی، اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ، نقش بسیار مهمی در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک دارند.

پ- مؤلفه تغییر و توسعه سازمان:

تغییر و توسعه سازمان مؤلفه دیگری است که محقق با مطالعه و بررسی آن در اسناد و مدارک مرتبط با موضوع تحقیق و مصاحبه اکتشافی به‌عمل‌آمده از خبرگان و صاحب‌نظران دریافت که در زمان کنونی سازمان‌ها به‌صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با عوامل محیطی سازگار نمایند. تقریباً هر سازمانی باید خود را با محیط متشکل از فرهنگ‌های گوناگون سازگار کند. سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند تا سازمان‌ها بتوانند نیروی کار مختلف (از اقوام و گروه‌ها) را جذب نمایند. مؤلفه تغییر و توسعه سازمان با شاخص‌هایی چون: نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان، عوامل تغییر، دیدگاه‌های تغییر، علل مخالفت با تغییر، روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر از جمله عوامل مهم در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک می‌باشند.

تجزیه و تحلیل استنباطی توصیفی و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها:

الف) جدول توزیع فراوانی

جدول (۳): توزیع فراوانی مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد سازمانی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعیین میزان اهمیت				
		۱	۲	۳	۴	۵
عناصر اصلی (جنبه‌های بنیادین) ساختار سازمانی	تقسیم بندی واحدهای سازمانی	۵۱	۳۳	۶	۰	۰
	حیطه نظارت	۴۰	۳۸	۱۱	۱	۰
	تمرکز در تصمیم‌گیری	۴۲	۳۶	۱۰	۲	۰
	رسمیت	۳۶	۳۹	۱۵	۰	۰
	ساختارهای سازمانی رایج	۲۷	۳۵	۱۷	۱	۰

۰	۲	۱۶	۳۹	۳۳	مدل های طراحی ساختار سازمان	فرهنگ سازمانی
۰	۰	۱۱	۲۷	۵۲	عوامل تعیین کننده ساختار سازمان	
۰	۲	۸	۲۸	۵۲	ویژگی های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان	
۰	۰	۷	۳۱	۵۲	قدرت فرهنگ	
۰	۲	۱۳	۳۶	۳۹	غیر همسان بودن فرهنگ سازمانی	
۰	۳	۱۳	۳۰	۴۴	سطوح فرهنگ	
۰	۲	۹	۳۴	۴۵	کارکردهای فرهنگ	
۰	۰	۸	۳۱	۵۱	زنده نگاه داشتن فرهنگ	
۰	۱	۱۵	۳۳	۴۱	روش های فرهنگ آموزی	
۰	۳	۱۳	۳۹	۳۵	شروط وقوع تغییر فرهنگ سازمانی	
۰	۳	۸	۳۵	۴۴	اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ	تغییر و توسعه سازمانی
۲	۱	۹	۳۲	۴۶	نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان	
۲	۱	۱۲	۲۹	۴۶	عاملان تغییر	
۲	۲	۱۴	۲۸	۴۴	دیدگاه های تغییر	
۳	۲	۱۳	۳۹	۳۳	علل مخالفت با تغییر	
۲	۱	۱۲	۳۹	۳۶	روش های غلبه بر مخالفت های با تغییر	

ب) تجزیه و تحلیل توصیفی

ماحصل نظرخواهی در خصوص ارتباط شاخص ها به مولفه ها متناظر خود در بعد سازمانی، طی ۲۱ سوال از جامعه نمونه سوال گردید که به منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن داده های بدست آمده، آمار توصیفی پاسخ های پرسش شوندگان به سوالات مطرح شده به شرح جدول زیر می باشد.

در تجزیه و تحلیل شاخص ها، میانگین و واریانس محاسبه شده بیانگر نظر موافق افراد پرسش - شونده با وجود این شاخص ها در الگو می باشد. در ادامه با استفاده از محاسبه ضریب تغییرات، اولویت این شاخص ها مشخص گردید.

جدول (۴) : آمار توصیفی مربوط به مولفه ها و شاخص های بعد سازمانی

مؤلفه ها	شاخص ها	میانگین	وزن نسبی	میانگین	واریانس	ضریب تغییرات	میانگین مؤزن	اولویت
عناصر	تقسیم بندی واحدهای سازمانی	۴.۵۰	۰.۰۵۰	۳.۵۰	۰.۹۲	۰.۲۷۳۶	۰.۱۷۴۴۰	۳
	حیطه نظارت	۴.۳۰	۰.۰۴۸	۳.۴۲	۱.۰۲	۰.۲۹۵۴	۰.۱۶۲۹	۱۳

۷	۰.۱۷۱۳	۰.۲۴۸۹	۰.۸۰	۳.۵۹	۰.۰۴۸	۴.۳۱	تمرکز در تصمیم‌گیری	تجزیه و تحلیل استنباطی
۱۱	۰.۱۶۴۱	۰.۲۴۵۶	۰.۷۴	۳.۵۰	۰.۰۴۷	۴.۲۳	رسمیت	
۴	۰.۱۷۳۶	۰.۲۴۴۳	۰.۹۷	۳.۷۳	۰.۰۴۷	۴.۲۰	ساختارهای سازمانی رایج	
۱۶	۰.۱۵۹۱	۰.۲۴۷۸	۰.۷۴	۳.۴۷	۰.۰۴۶	۴.۱۴	مدل‌های طراحی ساختار سازمان	
۵	۰.۱۷۲۷	۰.۲۴۳۴	۰.۸۵	۳.۵۰	۰.۰۴۹	۴.۴۶	عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان	
۹	۰.۱۶۶۲	۰.۲۹۴۷	۰.۹۹	۳.۳۸	۰.۰۴۹	۴.۴۴	ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان	
۲	۰.۱۷۶۶	۰.۲۶۳۲	۰.۸۷	۳.۵۴	۰.۰۵۰	۴.۵۰	قدرت فرهنگ	
۱۰	۰.۱۶۵۵	۰.۲۵۴۷	۰.۸۱	۳.۵۲	۰.۰۴۷	۴.۲۴	غیر همسان بودن فرهنگ سازمانی	
۶	۰.۱۷۱۶	۰.۲۳۳۸	۰.۶۶	۳.۶۲	۰.۰۴۷	۴.۲۸	سطوح فرهنگ	
۸	۰.۱۶۹۳	۰.۲۴۴۸	۰.۷۴	۳.۵۱	۰.۰۴۸	۴.۳۶	کارکردهای فرهنگ	
۱	۰.۱۷۶۸	۰.۲۷۴۲	۰.۹۶	۳.۵۷	۰.۰۵۰	۴.۴۸	زنده نگاه داشتن فرهنگ	
۱۴	۰.۱۶۰۶	۰.۳۰۶۳	۱.۰۸	۳.۴۰	۰.۰۴۷	۴.۲۷	روش‌های فرهنگ‌آموزی	
۱۸	۰.۱۵۷۳	۰.۲۹۶۷	۱.۰۲	۳.۴۰	۰.۰۴۶	۴.۱۸	شروط وقوع تغییر فرهنگ سازمانی	
۲۰	۰.۱۵۴۱	۰.۳۲۶۶	۱.۱۰	۳.۲۱	۰.۰۴۸	۴.۳۳	اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ	
۱۲	۰.۱۶۳۳	۰.۲۹۹۳	۱.۰۴	۳.۴۱	۰.۰۴۸	۴.۳۲	نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان	تجزیه و تحلیل استنباطی
۱۵	۰.۱۵۹۹	۰.۲۷۴۶	۰.۸۵	۳.۲۷	۰.۰۴۷	۴.۲۹	عوامل تغییر	
۱۹	۰.۱۵۴۳	۰.۲۸۳۷	۰.۸۸	۳.۳۰	۰.۰۴۷	۴.۲۲	دیدگاه‌های تغییر	
۱۷	۰.۱۵۸	۰.۲۷۶۸	۰.۹۴	۳.۵۰	۰.۰۴۵	۴.۰۸	علل مخالفت با تغییر	
۲۱	۰.۱۵۲۷	۰.۳۱۷۷	۱.۱۰	۳.۳۰	۰.۰۴۶	۴.۱۸	روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر	

ج) تجزیه و تحلیل استنباطی

در این پژوهش جهت بررسی تصادفی نبودن پاسخ‌های نمونه آماری از آزمون کای-مربع (آزمون خی دو) استفاده شده است.

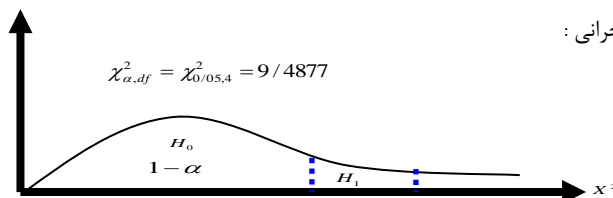
فراوانی مورد انتظار:

$$fe_{ij} = \frac{\sum fo_{ij}}{n} = \frac{90}{5} \Rightarrow fe_{ij} = 18$$

آماره آزمون:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(Fo_i - Fe_i)^2}{Fe_i} \quad df = r - 1 = 4 \quad \alpha = 0/05$$

نقطه بحرانی:



$$\chi^2 \text{ مقدار بحرانی} = 9/4877 = \chi^2 \text{ محاسبه شده (آزمون)}$$

تفسیر:

با توجه به مقدار بحرانی و مقدار آماره آزمون بدست آمده در جدول بالا، از آنجا که آماره آزمون با درجه آزادی ۴ و سطح معنی دار ۰/۰۵، در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر است، لذا فرضیه صفر رد و فرضیه ادعا تأیید می‌گردد، بنابراین شاخص‌های موجود در هر کدام از مؤلفه‌ها در مولفه متناظر خودشان تأثیرگذار می‌باشند. چون χ^2 نشان دهنده آن است که بین دو صفت متغیر بستگی وجود دارد، برای محاسبه شدت آن (ضریب توافقی) از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

با توجه به شدت ضریب همبستگی (ضریب توافقی) بین شاخص‌ها و مولفه‌های متناظر در بعد سازمانی (جدول بالا) وجود ارتباط بین آنها مورد تایید بوده و این شاخص‌ها و مولفه‌ها از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در مورد سؤال دوم تحقیق:

سؤال دوم: «روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟»

در این پژوهش جهت بررسی تصادفی نبودن پاسخ‌های نمونه آماری از آزمون کای-مربع (آزمون خی دو) استفاده شده است.

با توجه به مقدار بحرانی و مقدار آماره آزمون به دست آمده در جدول بالا، از آنجا که آماره آزمون با درجه آزادی ۴ و سطح معنی دار ۰/۰۵، در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر است، بنابراین شاخص‌های موجود در هر کدام از مؤلفه‌ها در مؤلفه متناظر خودشان تأثیرگذار می‌باشند.

الف- تجزیه و تحلیل استنباطی ارتباط مؤلفه‌ها در سطح سازمانی:

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار بحرانی در هر کدام یک از مؤلفه‌های بعد سازمانی وجود ارتباط بین مؤلفه‌ها در سطح سازمانی در جدول شماره (۵) مورد تأیید بوده و این مؤلفه‌ها و در سطح سازمانی از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

جدول (۵): آمار استنباطی مربوط به ارتباط مؤلفه‌ها در سطح سازمانی

ردیف	مؤلفه	میزان توافق					توافق	توافق	توافق	توافق
		توافق	توافق	توافق	توافق	توافق				
۱	عناصر اصلی ساختار سازمانی	۱۴.۳	۳۱.۶	۲۳.۰	۹.۹	۱.۳	۳۴.۰۳	۹/۴۸۷	۰.۵۲۳۸	
۲	فرهنگ سازمانی	۱۳.۸	۲۸.۶	۳۵.۳	۱۰.۱	۲.۲	۳۵.۹۱	۹/۴۸۷	۰.۵۳۴۱	
۳	تغییر و توسعه سازمانی	۱۳.۶	۲۳.۶	۳۸.۲	۱۲.۲	۲.۴	۳۹.۴۰	۹/۴۸۷	۰.۵۵۱۸	

ب- تجزیه و تحلیل استنباطی ارتباط شاخص‌ها در سطح سازمانی:

با توجه به شدت ضریب همبستگی (ضریب توافقی) بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های متناظر در سطح سازمانی (جدول بالا) وجود ارتباط بین آن‌ها مورد تأیید بوده و این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

جدول (۶): آمار استنباطی مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد سازمانی

ردیف	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وضعیت موجود					توافق	توافق	توافق
			توافق	توافق	توافق	توافق	توافق			
۱	تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی (تقسیم وظایف یا واگذاری مأموریت)	۱۴	۳۳	۲۷	۱۶	۰	۲۵.۵۲	۹/۴۸۷	۰.۴۷۰۰	
۲	حیطه نظارت (حیطه کنترل و فرماندهی)	۱۷	۲۱	۳۶	۱۵	۱	۳۴.۶۹	۹/۴۸۷	۰.۵۲۷۴	
۳	تمرکز در تصمیم‌گیری	۱۴	۳۵	۳۲	۸	۱	۳۵.۸۴	۹/۴۸۷	۰.۵۳۳۷	
۴	رسمیت	۸	۳۹	۳۷	۲	۴	۵۴.۴۶	۹/۴۸۷	۰.۶۱۴۰	
۵	ساختارهای سازمانی رایج	۲۳	۳۱	۲۶	۹	۱	۲۶.۹۳	۹/۴۸۷	۰.۴۷۹۹	
۶	مدل‌های طراحی ساختار سازمان عوامل	۱۰	۳۴	۳۴	۱۲	۰	۳۹.۹۵	۹/۴۸۷	۰.۵۵۴۴	
۷	تعیین‌کننده ساختار سازمان	۱۴	۲۸	۳۹	۷	۲	۴۷.۱۸	۹/۴۸۷	۰.۵۸۶۵	

عناصر اصلی ساختار سازمانی

۰.۴۷۷۷	۹/۴۸۷	۲۶.۶۱	۴	۱۲	۳۰	۳۴	۱۰	ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان
۰.۶۱۹۲	۹/۴۸۷	۵۵.۹۷	۲	۵	۴۲	۲۴	۱۷	قدرت فرهنگ
۰.۵۵۳۱	۹/۴۸۷	۳۹.۶۶	۱	۹	۳۵	۳۲	۱۳	غیر همسان بودن فرهنگ‌سازمانی
۰.۵۶۱۱	۹/۴۸۷	۴۱.۳۵	۰	۷	۳۲	۳۹	۱۲	سطوح فرهنگ
۰.۵۶۹۶	۹/۴۸۷	۴۳.۲۲	۰	۱۰	۳۶	۳۲	۱۲	کارکردهای فرهنگ
۰.۵۰۳۲	۹/۴۸۷	۳۰.۵۱	۱	۱۱	۳۲	۲۸	۱۸	زنده نگاه‌داشتن فرهنگ
۰.۵۰۵۶	۹/۴۸۷	۳۰.۹۱	۲	۱۵	۳۵	۲۱	۱۷	روش‌های فرهنگ‌آموزی
۰.۵۴۹۴	۹/۴۸۷	۳۸.۹۲	۴	۹	۳۸	۲۵	۱۴	شروط وقوع تغییر فرهنگ‌سازمانی
۰.۵۲۶۲	۹/۴۸۷	۳۴.۴۷	۶	۱۳	۳۸	۲۲	۱۱	اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ
۰.۵۴۶۹	۹/۴۸۷	۳۸.۴۲	۴	۹	۳۸	۲۴	۱۵	نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان
۰.۵۸۴۲	۹/۴۸۷	۴۶.۶۴	۱	۱۳	۴۰	۲۴	۱۲	عوامل تغییر
۰.۵۹۹۹	۹/۴۸۷	۵۰.۵۹	۱	۱۵	۴۲	۲۰	۱۲	دیدگاه‌های تغییر
۰.۵۲۱۰	۹/۴۸۷	۳۳.۵۳	۲	۱۰	۳۴	۲۹	۱۵	علل مخالفت با تغییر
۰.۵۱۶۸	۹/۴۸۷	۳۲.۸۰	۴	۱۴	۳۷	۲۱	۱۴	روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر

فرهنگ‌سازمانی

تغییر و توسعه سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در مورد سؤال سوم تحقیق:

سؤال سوم: «اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کدامند؟»

با توجه به تجزیه و تحلیل آماری انجام‌شده فوق و ضرایب توافق به‌دست‌آمده مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده برابر جدول ذیل حائز اهمیت می‌باشد.

جدول (۷): اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ردیف
۱- نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در سازمان	تغییر و توسعه‌سازمانی	۱
۲- عاملان تغییر		
۳- دیدگاه‌های تغییر خروشان		
۴- علل مخالفت با تغییر		
۵- روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر		
۱- ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان	فرهنگ سازمانی	۲
۲- قدرت فرهنگ		
۳- غیرهمسان بودن فرهنگ سازمانی		
۴- سطوح فرهنگ		
۵- کارکردهای فرهنگ		
۶- زنده نگاه‌داشتن فرهنگ		
۷- روش‌های فرهنگ‌آموزی		
۸- شروط وقوع تغییر فرهنگ سازمانی		
۹- اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ		
۱- تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی	عناصر اصلی ساختار سازمانی	۳
۲- حیطة نظارت		
۳- تمرکز در تصمیم‌گیری		
۴- رسمیت		
۵- ساختارهای سازمانی رایج		
۶- مدل‌های طراحی ساختار سازمان		
۷- عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان		

بحث و نتیجه گیری

نتیجه به دست آمده برای سؤال ۱ تحقیق:

در این تحقیق برای "الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک" سه مولفه و ۲۱ شاخص به شرح صفحه بعد یافت شد.

✓ مؤلفه تغییر و توسعه سازمانی با پنج شاخص به شرح زیر:



✓ مؤلفه فرهنگ سازمانی با نه شاخص:



✓ مؤلفه عناصر اصلی ساختار سازمانی با هفت شاخص:



نتیجه به‌دست‌آمده برای سؤال ۲ تحقیق:

در بررسی مبانی رفتار سازمانی در سطح سازمانی تعداد ۳ مؤلفه احصاء که تمامی مؤلفه‌های مذکور دارای همبستگی قابل‌قبول و مورد تأیید صاحب‌نظران خبره این عرصه بوده و پس از انجام تجزیه‌وتحلیل‌های کمی و کیفی آماری ادعای وجود این ارتباط اثبات گردید و تمامی مؤلفه‌ها ضمن دارا بودن همبستگی لازم، بر همدیگر اثرگذار و در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک آجا دارای اهمیت می‌باشند و همچنین کلیه شاخص‌های احصاء در هر کدام از مؤلفه‌ها ضمن داشتن همبستگی لازم بر مؤلفه‌های خود تأثیرگذار بوده و این ادعا با درجه آزادی ۴ و سطح معنی‌دار ۰/۰۵ تأیید گردیده است و در بین شاخص‌های بیست‌ویک گانه تأیید شده است.

پس از بررسی و تجزیه‌وتحلیل داده‌های آماری پژوهش اکثریت قریب به‌اتفاق پرسش‌شوندگان مبانی رفتار سازمانی در سطح سازمان و اثرگذاری و همبستگی و ارتباط کاملاً معنی‌دار آن را با الگوی مبانی رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک مورد تأیید خود قرار داده‌اند.

با عنایت به موارد مطروحه فوق و نتایج حاصله از این پژوهش به نظر می‌رسد توجه به مبانی رفتاری در سطح سازمانی در همه سازمان‌ها از جمله ارتش ج.ا.ا امری است غیرقابل‌انکار و فرماندهان، رؤسا و مدیران در کلیه سطوح فرماندهی و مدیریتی خود و به‌طور خاص در عملیات مشترک می‌بایستی به این مبانی توجه ویژه‌ای مبذول و معطوف دارند.

نتیجه به‌دست‌آمده برای سؤال ۳ تحقیق:

همان‌گونه که در قسمت تجزیه‌وتحلیل ملاحظه گردید به ترتیب شاخص‌های تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی، ویژگی‌های اصلی جوهره فرهنگ یک سازمان و نیروهای محرک برای ایجاد

تغییر در سازمان حائز اولویت‌های؛ اول در مؤلفه‌های خود و شاخص‌های عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان، اقدامات مدیریتی برای تغییر در فرهنگ و روش‌های غلبه بر مخالفت‌های با تغییر حائز اولویت آخر در مؤلفه‌های خود گردیده‌اند.

نتیجه‌گیری کلی:

نتایج حاصله از این پژوهش نشان می‌دهد که توجه فرماندهان، رؤسا و مدیران در سطوح مختلف خصوصا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک در ارتش جمهوری اسلامی ایران به موارد زیر در بعد سازمانی مدیریت رفتار سازمانی لازم و ضروری است:

۱. تقویت نیروهای محرک برای ایجاد تغییرات در آجا
 ۲. رفع موانع و علل مخالفت با تغییر در آجا
 ۳. استفاده از روش‌های مناسب و به روز غلبه بر مخالفت‌ها با تغییر در آجا
 ۴. استفاده بهینه در راستای تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک از قدرت فرهنگ حاکم در آجا
 ۵. استفاده از تصمیم‌گیری متمرکز در آجا
 ۶. دقت در گزینش صحیح کارکنان و آموزش‌های لازم برای زنده نگاه‌داشتن فرهنگ وطن‌پرستی، وفاداری و فرهنگ حاکم و اصیل آجا
 ۷. ارتقاء شایستگی مدیران به عنوان عاملان تغییر در آجا.
- شایان ذکر است توجه ویژه به تعالیم دینی و مذهبی، از جمله آیات قرآن و روایات معصومین (علیهم السلام) رهنمودهای مقام رهبری و فرماندهی کل قوا، می‌تواند همواره چراغ روشنی‌بخش پر فروغی برای فرماندهان، طراحان و هدایت‌کنندگان عملیات مشترک در سطح آجا باشد.
- در تحلیل نهایی در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص و سنجه‌های الگوی مناسب مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک آجا، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک و همچنین الزامات مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک مشخص گردید که اختلاف معنی‌داری بین اسناد و مدارک و نظریات خبرگان و نتایج آماری حاصل از پرسشنامه مشاهده نمی‌شود.

گفتنی است پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل آماری آنها مشاهده شد که مقدار آلفای کرونباخ همه ابعاد و مؤلفه‌های تعیین‌شده در پرسشنامه‌ها بالاتر از عدد ۰.۷ بوده و بر این

اساس از پایایی بالائی برخوردار است. همچنین مقدار رگرسیون محاسبه شده و همبستگی تقلیل یافته بیانگر برازش مناسب داده‌ها و ابعاد و مؤلفه‌های تعیین شده هست.

پیشنهادهای اجرایی:

- ۱- با عنایت به تحقیقات و بررسی‌های به عمل آمده این مقاله تحت عنوان، "طراحی الگوی رفتار سازمانی آجا در عملیات مشترک" به استحضار هیئت رئیسه آجا رسیده و در صورت صلاحدید پس از بررسی به عنوان یک سند راهبردی در آجا تصویب و به منظور اجرایی نمودن آن در تشکیل نیروی مشترک و طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک به ستاد آجا و کلیه نیروهای تابعه آجا ابلاغ گردد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود نتایج تحقیق به معاونت نیروی انسانی و معاونت تربیت و آموزش آجا ارائه شود تا الگوی ارائه شده مبنایی برای آموزش، ارزیابی و گزینش کارکنان برای تشکیل نیروی مشترک قرار گیرد.
- ۳- معاونت تربیت و آموزش آجا، برای تربیت و آموزش کارکنان نیروی مشترک برنامه‌های آموزشی و متون درسی مراکز آموزشی را بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فوق قرار دهد.
- ۴- پیشنهاد می‌شود قبل از تشکیل نیروی مشترک به موارد زیر توجه بیشتری گردد:
 - الف- ساختار سازمانی آن قابلیت تغییر و توسعه را داشته باشد.
 - ب- در انتخاب و گزینش فرماندهان و مدیران به عنوان عاملان تغییر و نوآوری، دقت بیشتری گردد.
 - پ- فرهنگ سازمانی آن، ویژگی‌های اصلی جوهره یک فرهنگ اثربخش را دارا باشد و از قدرت لازم برای انسجام و همبستگی کارکنان جهت هدایت عملیات مشترک برخوردار باشد.
 - ت- ساختار سازمانی آن با توجه به نوع وظایف یگان‌ها تقسیم‌بندی و مدلی مناسب با عوامل تعیین کننده ساختار که باعث توسعه حیطه نظارت، متمرکزتر شدن تصمیم‌گیری‌ها و رسمی‌تر (استاندارد) شدن کارها گردد.
- ۵- پیشنهاد می‌شود ارزیاب‌هایی که از این الگو برای ارزیابی و انتخاب کارکنان نیروی مشترک استفاده می‌کنند، حتماً آموزش لازم برای این کار را ببینند.

پیشنهادهای تحقیقاتی:

اصح است، با استفاده از نتایج این مقاله در آینده نسبت به انجام پژوهش پیرامون موضوع زیر اقدام بایسته صورت پذیرد:

ارائه الگوی مدیریت رفتار سازمانی نیروهای مسلح در تشکیل نیروی مرکب، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مرکب

ارائه الگوی ساختار سازمانی در نیروهای مسلح در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک

منابع

- آئین‌نامه، (۱۳۸۱)، **عملیات مشترک و مرکب**، اداره آموزش و پژوهش ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران، الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۶)، **تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی**، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
- باقری، محمدحسن، (۱۳۹۴) **طرح‌ریزی عملیات مشترک و مرکب**، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی استاد ارتش.
- تمنایی محمد، علامتی غلامرضا، (۱۳۹۵)، **آئین‌نامه سازمان و ستاد و عملیات**، انتشارات دانشکده و پژوهشکده فرماندهی و ستاد و علوم دفاعی سپاه.
- رابینز؛ استیفن؛ ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و دکتر سید محمد تقی زاده مطلق؛ (۱۳۸۹)، **مبانی رفتار سازمانی**، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، انتشارات گنجینه تهران،
- حق جو، نادر؛ لونی، محمدرضا؛ نیازی، علی؛ مسلمی، حسین؛ سلیمی‌پناه، پرویز، (۱۳۹۴)، **آیین‌نامه عملیات مشترک و مرکب در محیط ناهم‌تراز**، انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
- فولادی، قاسم، (۱۳۹۶)، **مفاهیم عملیات مشترک**، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی استاد ارتش.

Royce, Joseph R.; December (1983) "**Personality Integration: A Synthesis Of The Parts Wholes Of Individuality Theory**", Journal Of Personality; PP.

Fishbein, Martin & Icek Ajzen; (1975) **Belief, Attitude, Intention And Behavior. An Introduction To Theory And Research**; Reading, Mass.: Addison- Wesley Publishing,

Robbins, Stephen P. (2008.) **Organizational Behavior**; 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,

Becker, Boris W. & Patrick E. Connor; (January-March, 1984) "**Changing American Values- Debunking the Myth**", Business; PP.