



AJA Command and Staff University



Strategic model for advancing the culture of creativity and innovation in the Islamic Republic of Iran Army

Mohammad Esmaeil Hatami¹  |Vahid Riazhi² |Ebrahim Ejabi³ |Hassan Mahjoub Eshratbadi⁴

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

29 July 2025

Received in revised form

7 October 2025

Accepted

30 October 2025

Published online

15 June 2026

Keywords:

Creativity, culture, innovation.

ABSTRACT

Background and Objective: The rapid global developments and technological advances have turned creativity and innovation into fundamental factors for the survival and progress of organizations. The Islamic Republic of Iran Army, in order to effectively respond to emerging threats, needs to institutionalize the culture of creativity and innovation in its processes and organizational mechanisms. Organizational culture, with its direct impact on employees' attitudes, behaviors, and performance, serves as the main foundation for the formation and advancement of creativity and innovation, and consequently for improving productivity, increasing job satisfaction, reducing bureaucracy, and strengthening individual and collective capabilities in the Army. This research was conducted with the aim of designing a strategic model to strengthen the culture of creativity and innovation in the Army.

Methodology: This research, using qualitative and quantitative methods, identified the individual, organizational, and environmental dimensions affecting this area. The study is applied-developmental in nature with a mixed and exploratory approach. The required data were collected through library studies, semi-structured interviews, and quantitative questionnaires, and the data analysis was carried out using content analysis methods and statistical techniques.

Findings: The findings of the research indicate that in order to advance the culture of creativity and innovation in the Army, an integrated approach must be adopted that encompasses three main dimensions: individual (such as employee empowerment), organizational (such as an agile structure), and environmental (such as an innovation-supportive environment). Furthermore, components such as participative leadership and an agile organizational structure are key pillars of success in this path.

Conclusion: Advancing the strategic model of creativity and innovation culture in the Islamic Republic of Iran Army requires an integrated and multidimensional perspective; one in which dimensions, components, and indicators are considered in a coordinated and purposeful manner in policymaking and executive actions. From a managerial perspective, implementing this model can, in addition to improving structural efficiency, enhance defense readiness, increase adaptability to changing conditions, and strengthen the Army's competitive advantage against emerging threats.

Cite this article: Hatami, M. E, Riazhi, V. Ejabi, E & Mahjoub Eshratbadi, H. (2026). Strategic model for advancing the culture of creativity and innovation in the Islamic Republic of Iran Army title. *Journal Title*, 75(22), 95-127.



DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2026.2067355.2195>

Publisher: AJA University of Command and Staff, <https://www.qjmst.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: 10.22034/qjmst.2026.2067355.2195

1. Corresponding author, PhD Student in Defense Management, School of War, General Staff Command University, Tehran, Iran, Email: mrezahatami@hotmail.com

2. Associate Professor of Defense Policy, Command and Staff College, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran, Email: v.reyazi@casu.ac.ir

3. Associate Professor of Futures Studies, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran, email: Email: ejabi@casu.ac.ir

4. Associate Professor, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. Email: hassanmahjub@ut.ac.ir



الگوی راهبردی پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران

محمد اسماعیل حاتمی^۱ | وحید ریاضی^۲ | ابراهیم ایجایی^۳ | احسن محبوب عشرت آبادی^۴

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۵/۰۷

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۸/۰۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۳/۲۵

کلیدواژه‌ها:

خلاقیت، فرهنگ،

نوآوری.

زمینه و هدف: تحولات شتابان جهانی و پیشرفت‌های فناوری، خلاقیت و نوآوری را به عامل حیاتی بقا و پیشرفت سازمان‌ها تبدیل کرده است. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز برای مقابله با تهدیدات نوظهور، نیازمند نهادینه‌سازی این فرهنگ در ساختار و فرآیندهای خود است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی راهبردی برای تقویت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با استفاده از روش‌های کیفی و کمی، ابعاد فردی، سازمانی و محیطی مؤثر در این زمینه شناسایی شده است. این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای با رویکرد آمیخته و اکتشافی است. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل محتوا و روش‌های آماری انجام گرفته است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که برای پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش، باید یک رویکرد یکپارچه اتخاذ شود که سه بعد اصلی را در برگیرد: فردی (مثل توانمندسازی کارکنان)، سازمانی (مانند ساختار چابک) و محیطی (مانند فضای حمایتگر نوآوری). از ارکان کلیدی موفقیت در این مسیر هستند نتیجه‌گیری: پیشبرد الگوی راهبردی فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران مستلزم نگاهی یکپارچه و چندبعدی است؛ نگاهی که در آن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به‌صورت هماهنگ و هدفمند در سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات اجرایی موردتوجه قرار گیرند. از منظر مدیریتی، اجرای این الگو می‌تواند ضمن بهبود کارآمدی ساختارها، موجب ارتقای آمادگی دفاعی، افزایش توان سازگاری با شرایط متغیر و تقویت مزیت رقابتی ارتش در برابر تهدیدات نوظهور گردد.

استناد: حاتمی، محمد اسماعیل؛ ریاضی، وحید؛ ایجایی، ابراهیم و محبوب عشرت‌آبادی، احسن. الگوی راهبردی پیشرفت فرهنگ

خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۲۲(۷۵)، ۱۲۷-۹۵.

DOI: <https://doi.org/10.22034/qjmst.2026.2067355.2195>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

© نویسندگان.

DOI: 10.22034/qjmst.2026.2067355.2195

۱. نویسنده مسئول، دانشجویی دکتری مدیریت دفاعی دانشکده جنگ دانشگاه فرماندهی ستاد تهران، ایران، رایانامه:

mrezahatami@hotmail.com

۲. دانشیار سیاست دفاعی، گروه زمینی دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه:

v.reyazi@casu.ac.ir

۳. دانشیار آینده‌پژوهی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: e.ejabi@casu.ac.ir

۴. دانشیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران، رایانامه: hassanmahjub@ut.ac.ir



Strategic model for advancing the culture of creativity and innovation in the Islamic Republic of Iran Army

Extended Abstract

Introduction

In the face of the rapid changes of the new millennium, the dazzling progress of Dual-Use Technologies, and the emergence of novel and hybrid threats, creativity and innovation have become essential pillars in guaranteeing defensive authority and organizational advancement. The Supreme Leader of the Islamic Revolution has recognized culture as the fundamental basis for progress and emphasized the necessity of institutionalizing innovation within the country's defense structure. Due to the complex nature of its missions and the need to maintain active deterrence, the Army of the Islamic Republic of Iran is increasingly in need of internal transformation through the development of a culture of creativity and innovation.

Organizational culture, as a set of shared values, beliefs, and norms, plays a pivotal role in shaping the attitudes, job behaviors, and innovative performance of personnel (Salimi et al. , 2015: 35-49). An innovative culture fosters the necessary groundwork for organizational dynamism and flexibility by encouraging rational risk-taking, supporting new ideas, and tolerating constructive failures (Martins & Terblanche, 2003: 64-74). However, the traditional and hierarchical structures prevalent in military organizations often conflict with the urgent need for agility and innovation. Previous studies indicate a strategic gap between the Army's potential human capital capabilities and the existing mechanisms for cultivating and applying innovations (Hosseini et al. , 2021). Accordingly, the main objective of this research is to formulate a strategic, indigenous, and comprehensive model for enhancing the culture of creativity and innovation in the Army of the Islamic Republic of Iran so that this force can improve its efficiency and defensive readiness in the face of future challenges.

Methodology

This research is applied-developmental in terms of purpose, utilizes a mixed-methods (qualitative and quantitative) approach, and is conducted within an exploratory design framework. In the qualitative phase, through literature review and semi-structured interviews with experts and senior managers of the Army and the defense sector, the dimensions, components, and key indicators effective on the culture of creativity and innovation were identified and categorized. In the quantitative phase, the validity and reliability of this conceptual framework were tested by designing and distributing a questionnaire to the target statistical population. Finally, the finalized strategic model was developed using content analysis and advanced statistical modeling methods.

Findings

Key Dimensions and a Three-Layer Strategic Model

The research findings underscore the necessity of adopting a **systemic and integrated approach** for institutionalizing a culture of innovation in the Army, which must simultaneously and harmoniously cover all related dimensions. Based on the analysis of key success factors, this model is structured around **three main dimensions**:

- **Individual Dimension:** This dimension focuses on the competence, motivation, and cultivation of creative traits in personnel. Components such as "training creative thinking skills," **"positive occupational risk-taking"** (Oldham & Cummings, 1996), and "innovation-appropriate motivational and reward systems" fall within this section.
- **Organizational Dimension:** This dimension addresses the internal environment and organizational structure that can either encourage or inhibit creativity. Key



components include "participative and transformational leadership," "**agile and flexible organizational structure**," and "decentralized decision-making processes." The research results, referencing theoretical literature, emphasize the necessity of moving towards **organic structures** instead of purely mechanical and hierarchical structures in innovative sectors (Burns & Stalker, 1961); although the relationship between structure and innovation is complex and context-dependent (Kimberly, 1981).

- **Environmental (Macro-Organizational) Dimension:** This dimension relates to the organization's interaction with the external environment and the overall innovation-supportive ecosystem. Its main components are "**innovation- and learning-supportive organizational culture**," "effective interaction with knowledge-based centers (universities and industries)," and "**sustainable financial and technical resource allocation** for research and development."

Conclusion

The research concludes that the successful advancement of a culture of creativity and innovation in the Army cannot be achieved through intermittent and minor changes alone. Instead, it requires the implementation of a **comprehensive and integrated strategic model** where all dimensions (Individual, Organizational, Environmental) are synergistically and purposefully incorporated into the Army's policies and executive programs.

The managerial and strategic implications of implementing this model for the Army of the Islamic Republic of Iran include:

- **Enhancing Defensive Readiness:** Accelerating the innovation cycle and the absorption of emerging technologies, leading to increased adaptability to the changing operational environment.
- **Improving Structural Efficiency:** Creating a **learning organization** capable of rapidly transferring knowledge from the field to decision-making centers and vice versa, thereby strengthening its competitive advantage against security challenges.

Strengthening University-Field Interaction: Facilitating the connection between academic institutions and the operational body of the Army to convert research into tangible defensive capabilities.

Ultimately, the proposed strategic model, with an indigenous perspective tailored to the Army's conditions, provides the necessary operational framework for transforming a traditional culture into an innovative, agile, and authority-generating culture that can guarantee the Army's survival and excellence in the future.

مقدمه

در عصر تحولات سریع و پیچیده، خلاقیت و نوآوری نقش کلیدی در پیشرفت کشورها و سازمان‌ها ایفا می‌کنند. رهبر معظم انقلاب اسلامی با تأکید بر این‌که فرهنگ زیربنای پیشرفت و خلاقیت است، اهمیت نوآوری و خلاقیت را در عزت، اقتدار و پیشرفت علمی و دفاعی کشور بارها متذکر شده‌اند. از این منظر، ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز برای مقابله مؤثر با تهدیدات نوظهور و تحقق مأموریت‌های دانش‌بنیان خود، نیازمند الگویی راهبردی برای ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری است. فرهنگ در این زمینه به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی تعریف می‌شود که بستر رشد و تمایز یک سازمان را فراهم می‌کند؛ خلاقیت به تولید ایده‌های نو و نوآوری به اجرای عملی آن‌ها اشاره دارد و آموزش نقش بنیادین در نهادینه‌سازی این فرهنگ ایفا می‌کند. خلاقیت و نوآوری سبب ارتقاء بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات، افزایش انگیزش و رشد فردی و سازمانی می‌شوند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۵-۴۹).

علاوه بر ابعاد سازمانی و آموزشی، خلاقیت و نوآوری دارای پشتوانه فرهنگی و ارزشی نیز هستند. مطالعات دینی نشان می‌دهند که قرآن کریم به مفاهیم مرتبط با نوآفرینی اشاره کرده و بر قدرت تفکر و آفرینش انسان تأکید دارد. از این منظر، ارتش نیز باید با تکیه بر توانمندی‌های انسانی خلاق، ساختار فرهنگی و راهبردی مناسبی برای توسعه خلاقیت و نوآوری طراحی کند تا بتواند به‌طور مؤثر با چالش‌های آینده مقابله کند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۵-۴۹).

با توجه به سرعت تحولات جهانی به‌ویژه در عرصه نظامی، بسیاری از ارتش‌ها برای تقویت توان دفاعی خود فرهنگ نوآوری را نهادینه کرده‌اند. ارتش ایران نیز بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مأمور به دانش‌بنیان شدن است، اما با چالش‌های ساختاری مواجه است. در چنین شرایطی، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری نه تنها اقدامی ضروری، بلکه یک ضرورت راهبردی برای افزایش بهره‌وری، انگیزش نیروها و مقابله مؤثر با تهدیدها محسوب می‌شود. ادامه وضعیت فعلی و عدم انجام پژوهش‌های هدفمند می‌تواند منجر به ضعف در انطباق با تحولات، وابستگی به فناوری‌های وارداتی، هدررفت بودجه پژوهشی، فرار نخبگان، کاهش کیفیت جذب نیرو و افزایش آسیب‌پذیری سایبری شود. علاوه بر این، موانع ساختاری، تحریم‌ها و تعارضات فرهنگی نیز اجرای تغییرات و مدل‌های مشارکتی را محدود و زمان‌بر می‌کنند.

فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش ایران نقش اساسی در ارتقای توان نظامی و مقابله با تهدیدات نوظهور دارد، اما ساختار سلسله‌مراتبی و کمبود الگوی راهبردی مناسب مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های انسانی شده است. پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده وجود شکاف میان توانایی‌های نیروها و سازوکارهای سازمانی برای پرورش نوآوری هستند و بر ضرورت طراحی الگویی راهبردی و بوم‌سازگار تأکید دارند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰).

هدف این پژوهش تدوین الگویی استراتژیک و بوم‌سازگار برای پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران تا ضمن آماده‌سازی نیروها برای مواجهه با چالش‌ها و فناوری‌های نوین، کارایی، قدرت و اعتبار ارتش را ارتقاء دهد. این الگو با تقویت مهارت‌ها، افزایش رضایت شغلی، کاهش وابستگی به فناوری خارجی و ارتقای کارآمدی سازمانی، ارتش را به مرجعی علمی- نظامی پیشرو در سطح ملی و بین‌المللی تبدیل خواهد کرد (اردلان، الوانی و شریفان، ۱۳۹۷).

پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ خلاقیت و نوآوری و روابط میان آن‌ها پرداخته و الگوی راهبردی پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش ایران را طراحی می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

الف) مبانی نظری

باوجود اهمیت روزافزون خلاقیت و نوآوری برای بقا و رشد سازمان‌ها، بررسی‌های تجربی اندکی در زمینه رابطه میان فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری صورت گرفته است (Oldham & Cummings, 1996).

نویسندگان پیشگام این حوزه، از جمله برنز و استاکر^۱ یکی از اولین مطالعات رسمی را با تمرکز بر تفاوت‌های ساختاری میان شرکت‌های الکترونیکی و تولیدی انجام دادند. آنان دو نوع ساختار سازمانی متمایز را معرفی کردند: سازمان‌های مکانیکی و سازمان‌های ارگانیک. سازمان‌های مکانیکی با ساختار سلسله‌مراتبی، وظایف تعریف‌شده و جریان ارتباطات عمودی شناخته می‌شوند. در مقابل، سازمان‌های ارگانیک دارای ساختار انعطاف‌پذیر، گروه‌های بین‌وظیفه‌ای و جریان ارتباطات افقی هستند. استالکر و برنز استدلال کردند که ساختار ارگانیک، محیطی مناسب‌تر برای نوآوری و خلاقیت

¹ Burns & Stalker, 1961

فراهم می‌آورد، چراکه با تغییرات محیطی بهتر سازگار می‌شود (Burns & Stalker, 1961).

علاوه بر تجزیه و تحلیل فرهنگ در سطح اجتماعی تأثیر فرهنگ نظامی نیز به چشم می‌خورد. نظامیان، صرف‌نظر از جامعه‌ای که در آن خدمت می‌کنند ارزش‌ها و نگرش‌های گوناگونی دارند که در بین اکثر جنگجویان مشترک می‌باشد، وظیفه نظم و انضباط و خدمت‌رسانی از روی فداکاری صفاتی هستند که غالباً بین رزمندگان در هر دو سوی میدان نبرد مشترک می‌باشد. همان‌طور که باربارا ارنریش^۱ اشاره کرده است شباهت‌ها در فرهنگ نظامی اغلب بر تفاوت‌ها در فرهنگ اجتماعی غلبه می‌کنند (Barbara Ehrenreich, 1403: 34).

باین‌حال، در دهه‌های بعدی دیدگاه آنان به چالش کشیده شد. کیمبرلی نشان داد که در برخی موارد، تمرکز تصمیم‌گیری نیز می‌تواند به بهبود ظرفیت نوآوری در سازمان‌هایی با محیط پایدار منجر شود. این دیدگاه نشان داد که رابطه بین ساختار سازمانی و نوآوری همواره ساده و مستقیم نیست، بلکه به زمینه‌ها و شرایط محیطی بستگی دارد. در ادامه‌ی این خط فکری، مفهوم فرهنگ سازمانی و اقلیم خلاق نیز وارد ادبیات پژوهشی شد. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، اهمیت فرهنگ و اقلیم سازمانی به‌عنوان پیش‌نیازهای نوآوری و خلاقیت به‌خوبی درک نشده بود (Kimberly, 1981).

روسو بر این نکته تأکید داشت که توجه بیشتری باید به اقلیم‌های خاص در سازمان‌ها شود، زیرا اقلیم سازمانی به‌عنوان پل ارتباطی پویایی میان فرهنگ و نوآوری عمل می‌کند (Russo, 1988).

بررسی‌های جدیدتر از این ایده حمایت کرده‌اند. پژوهشگران نشان داده‌اند که فرهنگ و اقلیم می‌توانند نقش بازدارنده یا تسهیلگر در نوآوری ایفا کنند، بسته به نحوه تأثیر آن‌ها بر انگیزش کارکنان فرهنگ‌های سازمانی که نوآوری را تشویق می‌کنند، اغلب از ویژگی‌هایی چون ریسک‌پذیری، حمایت از خلاقیت، تحمل ابهام و ارتباطات باز برخوردارند. در این میان، نقش فرهنگ‌های بنیادین یا اصلی نیز مورد توجه قرار گرفته است. این فرهنگ‌ها از طریق اجرای تغییرات در ساختارها و فرایندهای سازمانی، محرک نوآوری محسوب می‌شوند (Martins & Terblanche, 2003: 64-74).

باین‌حال، همچنان ابهاماتی در مورد نحوه آشکار شدن و تجلی این فرهنگ‌ها در عمل باقی‌مانده است، به‌ویژه زمانی که قرار است شرایط خاصی برای بروز نوآوری در سازمان

¹ Barbara Ehrenreich

فراهم گردد. درمجموع، ادبیات حوزه فرهنگ‌سازمانی، خلاقیت و نوآوری از یک درک ایستا به سمت نگرشی پویاتر و زمینه‌محور حرکت کرده است. ساختار، اقلیم و ارزش‌های سازمانی به‌صورت هم‌افزا در شکل‌گیری محیطی نوآورانه ایفای نقش می‌کنند (حاجی علی‌اکبری، ۲۰۲۲/۱۴۰۱، ص. ۱۵۱-۱۶۰).

(ب) پیشینه‌های پژوهش

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام‌شده

کشور	اهداف	محقق و سال نشر	روش‌شناسی‌ها	نتایج
پاکستان	رابطه گسترش مزیت رقابتی از طریق فرهنگ‌سازمانی با اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری سازمانی چیست؟	عظیم، محمد و همکاران ۲۰۲۱ نشریه: الزویر (ELSEVIER)، نوع/شماره مرجع مقاله: isi/۶۶	در این مطالعه، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد؛ از ۱۴۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۲۵ پرسشنامه با نرخ پاسخ ۸۹٪ برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.	فرهنگ‌سازمانی، همراه با اشتراک دانش و نوآوری، محرک اصلی موفقیت عملیاتی و ایجاد مزیت رقابتی است؛ این مؤلفه‌ها در سازمان‌های نظامی مانند ارتش برای دستیابی به مأموریت‌ها حیاتی هستند.
کانادا	چگونه خلاقیت و نوآوری سازمانی به موفقیت سازمان‌های کوچک در منطقه اقلیت زبانی فرانسوی‌زبان در کانادا کمک می‌کند	اودراوگو، لیدو، کوفی، ویوی، زمستان ۲۰۱۸، بررسی مدیریت: مجله بین‌المللی، جلد ۱۳، شماره ۲.	داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مشاهدات میدانی و مستندات جمع‌آوری و با روش تحلیل محتوای موضوعی تحلیل شدند؛ بنابراین، پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی است.	خلاقیت به‌عنوان ابزار مدیریتی از طریق هدایت کارکنان، تعامل با مشتریان و مشارکت جامعه محلی تقویت می‌شود و بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها در سازمان ارتش، زمینه‌ساز رشد، رقابت و توسعه نوآوری سازمانی است.

آمریکا	چه نوع فرهنگ‌سازمانی از خلاقیت و نوآوری در یک سازمان حمایت می‌کند	مارتینز، الن، مارتینز، نیکو، ۲۰۰۲، مجله روانشناسی صنعتی SA، دوره ۲۸، شماره ۴، صص ۵۸-۶۵.	داده‌های نظرسنجی برای فرهنگ‌سازمانی مورد استفاده قرار گرفتند و با نرم‌افزار NCSS (۱۹۹۷) تحلیل شدند؛ پایایی درونی عوامل جدید با ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد.	ابزار ویژه‌ای برای سنجش فرهنگ‌سازمانی خلاق و نوآور، با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا میزان حمایت فرهنگ ارتش از خلاقیت و نوآوری، حیاتی برای موفقیت و تطبیق با شرایط متغیر را ارزیابی کنند.
آمریکا	نحوه ارتباط فرهنگ، اتصال و پذیرش بین‌المللی نوآوری مخرب کدام است؟	اوزوگونام، ایکنا و همکاران امریکا، ۲۰۲۱، الزویر (ELSEVIER)، شماره ۲۷، مجله مدیریت بین‌الملل.	کاربردی	محقق نتیجه‌گیری می‌کند که رابطه پیوستگی با تخریب خلاقانه پیچیده است و نیازمند پژوهش‌های بیشتر است؛ به‌طور کلی، فرهنگ و نهادهای غیررسمی نقش کلیدی در پذیرش نوآوری و خلاقیت در سازمان‌هایی مانند ارتش دارند.
انگلستان	تفاوت‌های بین فرهنگی در رویکردهای خلاقیت و نوآوری چیست؟	لو، دیوید و وست، وود، رابرت، ۲۰۰۳، مجله بین‌المللی بین فرهنگی، جلد ۳، شماره ۲، صص ۲۳۵-۲۵۹.	کاربردی	فرهنگ نقش مهمی در خلاقیت دارد و بخشی از اکوسیستم پیچیده نوآوری است؛ سازمان ارتش می‌تواند با مدیریت هوشمندانه تنوع فرهنگی، از آن برای تقویت نوآوری بهره‌برد.
جمهوری آذربایجان	ادبیات قبلی در رابطه با فرهنگ‌سازمانی با خلاقیت و نوآوری چه ارتباطی دارند؟	حسن، نور، ددهانوف، علی شیر، ری، جیهون، بهار ۲۰۱۹، ژورنال بررسی سیاسی جهانی،	کاربردی	نوآوری و خلاقیت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای رشد و یادگیری کارکنان و سازمان‌ها با تغییرات ساختاری و بهره‌گیری از گرایش‌های

		جلد ۴، شماره ۲، ۳۳-۴۵.		خلاقانه و فناوری‌های دیجیتال می‌توانند نوآوری پایدار را تضمین کنند.
رومانی	این مقاله به‌صورت تجربی سازمانی نظامی را بررسی می‌کند تا موانع توسعه فرهنگ نوآوری را شناسایی و راهکارهایی برای تقویت آن ارائه دهد.	ماریا لوسیا روسو، ۲۰۲۳، مجله اسکیندو، رومانی، آکادمی نیروهای زمینی جلد XXVIII، شماره ۱	این تحقیق مبتنی بر مشاهده و تحلیل است. روش‌های مفیدی برای اجرای فرهنگ نوآوری ارائه شده است، مانند آزمایش، تفکر طراحی یا استارت‌آپ ناب.	ارتش برای دستیابی به مأموریت‌های خود به نوآوری متکی است و با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، روش‌های نوین آموزش و توسعه کارکنان و استراتژی‌های نوآورانه، خود را برای مقابله با موقعیت‌های پیچیده آماده می‌کند؛ توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های هوشمند نمونه‌ای از این نوآوری‌هاست.
لهستان	هدف مقاله بررسی ارتباط میان عناصر فرهنگی، خلاقیت فردی و تیمی و نوآوری است.	علی طاهای وی، سیرکوام، فرنکووا، م، ۲۰۱۶، مجله مطالعات مدیریت لهستان، جلد ۱۴، شماره ۱.	برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل همبستگی و نرم‌افزار STATISTICA 12 استفاده شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه از ۱۸۴ مدیر یا نماینده سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف جمع‌آوری گردید.	نتایج نشان می‌دهد که همسو بودن کارکنان بازارهای سازمان و وجود امنیت روانی، انگیزه ارائه ایده‌های جدید را افزایش می‌دهد. ارتباطات باز و روابط بین فردی نیز خلاقیت تیمی و عملکرد خلاقانه فردی را تقویت می‌کند. اجرای ایده‌ها بر نوآوری اثر دارد، اگرچه این اثر نسبتاً ضعیف است و برخی روابط همبستگی متوسط دارند.

بررسی منابع نشان می‌دهد که اکثر پژوهش‌ها صرفاً به خلاقیت و نوآوری پرداخته‌اند و تحقیق جامع و راهبردی درباره فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، به‌ویژه در نظامی ارتش، انجام نشده است.

این پژوهش برای نخستین بار ساختار ارتش را به عنوان بستری برای خلاقیت و نوآوری بازتعریف کرده و با طراحی الگوی راهبردی سه لایه، تعامل دانشگاه و میدان نبرد را تسهیل و زمینه پیشرفت فرهنگ نظامی و امنیت کشور را فراهم می کند.

ج) ادبیات نظری تحقیق

سرمایه فکری

در یک سازمان نگرش ها و رویکردهای مختلفی به مقوله فرهنگ حاکم است و بر آن اساس نظریه ها و مدل های گوناگونی برای تعیین و تشریح مؤلفه های فرهنگی یک سازمان به کاررفته است. ارزش مطالعه فرهنگ سازمانی شناخت الگوها و مدل هایی است که انواع فرهنگ سازمان را شکل می دهند.

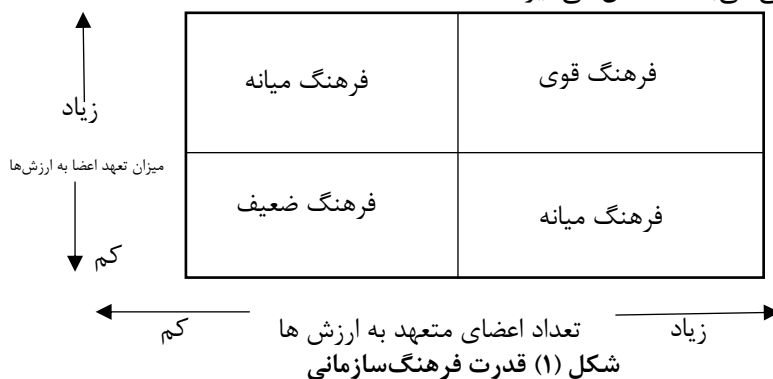
جدول (۲) جمع بندی دیدگاه صاحب نظران در خصوص نوع فرهنگ، مؤلفه ها و شاخص های آن

ردیف	صاحب نظر	نوع فرهنگ	شاخصه های فرهنگی
۱	Denison, D. R. (1995)	انعطاف پذیر	تأکید بر فرایندهای اداری منعطف، واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی، توجه به نیازهای مشتریان
		مأموریتی	توجه به نیازهای محیط خارجی تأکید بر حفظ وضعیت فعلی، ایجاد دیدگاه مشترک در سازمان، تبیین حرکت سازمان به وسیله مدیران برای کارکنان
		مشارکتی	جلب مشارکت و درگیری کارکنان در امور، توجه به تحولات محیط خارجی افزایش حس مسئولیت و مالکیت در افراد
		مبتنی بر تداوم	توجه اکید به روند انجام امور سازمان تلاش برای حفظ ثبات نبود مشارکت کارکنان تیر به ست های مرسوم همکاری و اشتراک مساعی
۲	Quinn, R. & Rolubaugh, J. (1983)	عقلایی	تأکید بر هدف های سازمانی ارتقای شاخصه های عملکرد، شایسته سالاری در سازمان
		ایدئولوژیک	پیگیری اهداف کلان و رسالتی تسلط و رهبری بر خارج از سازمان، ارزش مداری، توجه به نیازهای کارکنان جهت ایجاد انگیزش رهبری کاریزما، تصمیم گیری قضاوتی، جدیت رفتار

		توافق و مشارکت	تأکید بر اتفاق و انجام گروه، تعصب گروهی تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری حمایتی مدیران، روابط سالم کاری در سازمان
		سلسله مراتبی	تأکید بر اجرای قوانین و مصوبات، میزان واپایش مستقیم بر رفتار دیگران تصمیم‌گیری متمرکز و سلسله مراتبی رهبری محافظه کارانه، به کارگیری ملاک‌های رسمی
۳	Sonnenfield, E. (1981)	علمی	جذب نیروهای مستعد جوان و دانشگاهی، تأکید یادگیری و پرورش استعدادها، تقویت شخصیت علمی و تخصص

انواع فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی‌های مختلفی برای تشخیص فرهنگ سازمانی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که هرکدام با توجه به معیارهای خاصی این تقسیم‌بندی را انجام داده‌اند؛ لذا به منظور آشنایی بیشتر با گونه‌های مختلف فرهنگی و تطبیق آن با نوآوری مختصراً به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف: میزان قدرت و اقتدار فرهنگ سازمانی مختلف را می‌توان بر اساس دو معیار بسیار مهم تعداد اعضاء متعهد به ارزش‌ها و سهم‌بودن در خلق فرهنگ سازمانی غالب و میزان تعهد اعضاء به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمانی تعیین کرد که از تلاقی این دو معیار ماتریسی چهاربعدی که بیان‌گر سه نوع فرهنگ سازمانی می‌باشد، شکل می‌گیرد.



فرهنگ سازش‌کار و فرهنگ ناسازش‌کار

فرهنگ ناسازش‌کار بر تمرکز مدیران بر منافع شخصی، بوروکراسی، کاهش ریسک و بی‌توجهی به تغییرات محیطی استوار است؛ در مقابل، فرهنگ سازش‌کار بر توجه به

مشتریان، کارکنان و سهامداران، پذیرش تغییرات ارزشمند و نوآوری حتی با وجود ریسک تأکید دارد.

جدول (۳) فرهنگ سازش کار و فرهنگ ناسازش کار

ردیف	فرهنگ سازش کار در سازمان	فرهنگ ناسازش کار در سازمان
۱- ۲- ۳- ۴-	توجه زیاد مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان، ارج نهادن به مردم و فرآیندهای که موجب تغییرات ارزشمند می‌شود.	توجه خاص مدیران به خود، اطرافیان، محصولات متعلق به کارکنان، ارج نهادن به مردم و فرآیندهای که موجب تغییرات ارزشمند می‌شود.
۵- ۶- ۷- ۸-	توجه خاص مدیران به تمام گروه‌ها و ابواب جمعی، به‌ویژه به مشتریان و تأیید تغییراتی که موجب تأمین منافع مشروع می‌شوند حتی اگر مستلزم خطر باشد.	توجه خاص مدیران به تمام گروه‌ها و ابواب جمعی، به‌ویژه به مشتریان و تأیید تغییراتی که در نتیجه استراتژی خود را تغییر نمی‌دهند تا خطر پذیرش پذیرش می‌شوند و خود را با شرایط در حال تغییر محیط وفق دهند.

فرهنگ علمی باشگاهی، تیمی و سنگری (تدافعی): فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی و تدافعی به ترتیب بر تخصص‌گرایی، وفاداری و سابقه، نوآوری و ریسک‌پذیری و ثبات و امنیت شغلی موقت تأکید دارند.

جدول (۴) خصوصیات فرهنگ علمی باشگاهی، تیمی و سنگری

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
علمی	افراد برای فن و تخصص اهمیت خاصی قائل‌اند و سازمان مهارت‌محور می‌شود.
باشگاهی	وفاداری به ارزش‌های سازمان بالا بوده و سابقه خدمت امر مهمی محسوب می‌شود.
تیمی	روحیه مخاطره‌جویی و نوآوری بسیار بالا است مهم‌ترین مسئله، تولید بیشتر است.
تدافعی، سنگری	مهم اهداف است ثبات و امنیت شغلی وجود ندارد و به‌طور مقطعی تشکیل می‌شود.

فرهنگ نقشی، وظیفه‌ای، قدرتی و شخصی: فرهنگ نقشی بر بوروکراسی و وظایف، وظیفه‌ای بر عملکرد و اهداف، قدرتی بر وفاداری به صاحبان قدرت و شخصی بر حمایت و استقلال حرفه‌ای تأکید دارد.

جدول (۵) ویژگی‌های فرهنگ نقشی، وظیفه‌ای، قدرتی و شخصی

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
نقشی	تأکید بسیار زیاد بر ساختار بوروکراتیک و تعریف دقیق وظایف
وظیفه‌ای	تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع
قدرتی	وفاداری بیش‌ازحد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون
شخصی	حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه‌ای

فرهنگ انعطاف‌پذیر، مأموریتی، مشارکتی و مبتنی بر تداوم‌محافظه‌کار: فرهنگ سازمانی‌ای که انعطاف‌پذیر، مأموریتی، مشارکتی و مبتنی بر تداوم است، با توجه کامل به محیط خارجی، واکنش سریع به تغییرات، هماهنگی با نیازهای سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و نوآوری و حفظ رویکرد سنتی در اجرای کارها.

جدول (۶) ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیر، مأموریتی، مشارکتی و محافظه‌کار

ویژگی‌های قابل توجه	نوع فرهنگ
توجه کامل به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی	انعطاف‌پذیر
هماهنگی با تغییرات محیطی در حد تأمین نیازهای سازمان	مأموریتی
شرکت کردن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرصت برای ابتکار	مشارکتی
بی‌میلی به تغییرات محیطی و حفظ رویه سنتی در انجام کارها	مبتنی بر تداوم

فرهنگ ارزشی، ادھوکرایی، سلسله‌مراتبی، بازار: ویژگی‌های اصلی هر یک از این فرهنگ‌ها در جدول زیر توضیح داده شده است.

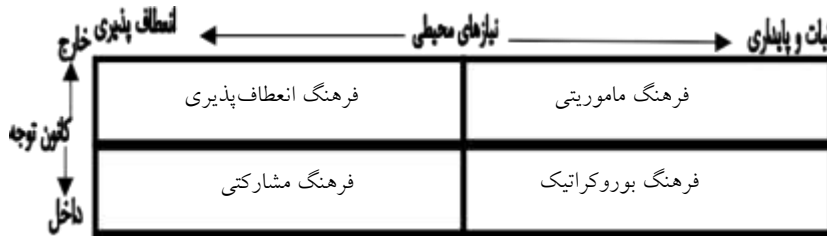
جدول (۷) ویژگی‌های فرهنگ ارزشی، ادھوکرایی، سلسله‌مراتبی، بازار

ویژگی‌های قابل توجه	نوع فرهنگ
رهبران به‌عنوان تسهیل‌گر، استاد و والدین هستند، معیارهای اثربخشی ترکیبی از پیوستگی و توسعه مناسب منابع انسانی است. فلسفه اصلی مدیریت ترویج تعهد مشارکت است.	ارزشی
رهبران به‌عنوان نوآوران، کارآفرینان و ژرفاندیشان اند. معیارهای اثربخشی عبارتند از: خلاقیت، توسعه شرکت با گذر از فناوری روز، فلسفه مدیریت: ترویج نوآوری در منابع جدید است.	ادھوکرایی
رهبران هماهنگ‌کننده، گرداننده، سازمان دهنده هستند معیارهای اثربخشی عبارتند از: کارایی، وظایف هموار و بی‌دردسر سازمانی و فلسفه مدیریت عبارت از کنترل و ترویج کارایی است.	سلسله‌مراتبی
رهبران به‌عنوان گردانندگان ساختار، رقبا و محصولات هستند. فلسفه مدیریت عبارت از: ترویج محصولات رقابتی است.	بازار

فرهنگ انعطاف‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی و بوروکراتیک

با نگرش کلی‌تر به مفهوم فرهنگ، فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان در چهار نوع فراگیر تقسیم‌بندی کرد؛ به‌ویژه اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده در خصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی نتایج به‌دست‌آمده حاکی از رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ، مؤید این تقسیم‌بندی می‌باشد که آن نیز به دو عامل مهم بستگی دارد نخست میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند دوم میزانی که توجه سازمان به امور داخلی و یا خارجی معطوف گردد این چهار گروه عمده عبارتند از:

انعطاف‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی و تداوم رویه در رفتارها که در شکل (۲) شمای کلی آن ترسیم گردیده است (Kotter, J. P, 2023).



شکل (۲) رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمان

فرهنگ تحول‌گرا

فرهنگ تحول‌گرا در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پویا و رقابتی، بر ارزش‌هایی مانند دانایی‌محوری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری تأکید دارد. این فرهنگ با توانایی بالا در دریافت، تفسیر و اعمال تغییرات محیطی، بقای سازمان و رشد آن را تقویت می‌کند (Cameron, 2023). ارزش‌هایی مانند یادگیری مستمر، آینده‌نگری، عبرت‌گیری از گذشته و بهره‌گیری از فرصت‌ها، همچنین در متون دینی مانند قرآن کریم و روایات مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

مدل‌های فرهنگ‌سازمانی عمدتاً بر سازگاری با محیط بیرونی، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و مشتری‌مداری تمرکز دارند (Hofstede, 1997). باوجود کاربرد گسترده، هنوز تعریف جامع و واحدی از فرهنگ‌سازمانی وجود ندارد و ارائه آن دشوار است (Asif, 2011).

فرهنگ‌سازمانی از ترکیب مفاهیم فرهنگ و سازمان به وجود آمده است؛ فرهنگ برخلاف ساختار سازمانی که نظم‌پذیر است، گاه فاقد نظم است و در تعامل با سازمان، بینش و انگیزش جدیدی می‌آفریند (Hatch & Schultz, 2023).

برخی پژوهشگران مانند شاین، همیدن و ترتر بر ابعاد فرهنگ تأکید دارند؛ درحالی‌که دیگران مانند گریوز، والتر، دابسن و همچنین باور و گانزالز بر کارکرد یا تعریف خلاصه آن تمرکز کرده‌اند (Schein, E. & Schein, P. 2024).

نقش توانمندسازی کارکنان در فرهنگ خلاقیت و نوآوری

افزایش اختیار، مشارکت و رشد حرفه‌ای کارکنان، منجر به تقویت نوآوری، خلاقیت، انگیزه و بهره‌وری می‌شود. نقش رهبری و ساختار سازمانی در فراهم کردن فضای امن

برای ایده پردازی، بسیار حیاتی است.

اخلاق سازمانی

اخلاق، هسته اصلی فرهنگ سازمانی است و شامل ارزش‌ها، رفتارها و اصولی است که روابط و تصمیم‌گیری‌ها را شکل می‌دهد.

مدل اخلاقی آرديچويلی

این مدل فرهنگ اخلاقی را در پنج بعد بررسی می‌کند:

(۱) مأموریت و ارزش‌ها

(۲) تعادل ذی‌نفعان

(۳) اثربخشی رهبری

(۴) یکپارچگی فرآیندها

(۵) دیدگاه بلندمدت

گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان مختلف، فرهنگ سازمانی را به انواع مختلفی تقسیم کرده‌اند:

چارلز هندی: باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه گرا، اصالت وجود.

شولز: ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشافی، خلاق.

کامرون و کوپین: خانوادگی، بازارمحور، ویژه سالار، بوروکراتیک.

والاچ: حمایتی، توسعه‌ای، سلسله‌مراتبی.

دنيسون: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت.

این مدل‌ها، ابعاد مختلفی از ساختار، تعامل و ارزش‌های حاکم بر سازمان را تبیین کرده

و ابزارهایی برای تحلیل، مدیریت و بهبود فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهند.



شکل (۳) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک در سازمان است که عملکرد، انسجام و بقای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدل‌های مختلفی برای تحلیل فرهنگ سازمانی ارائه شده‌اند که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها می‌پردازیم:

۱. مدل دنیسون

مدل دنیسون فرهنگ سازمانی را در چهار بُعد و دوازده شاخص بررسی می‌کند:

الف. درگیر شدن در کار (Involvement):

تمرکز بر مشارکت فعال کارکنان در امور سازمان، ایجاد حس مالکیت و تقویت تصمیم‌گیری مستقل.

توانمندسازی: واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان.

گروه‌گرایی: تأکید بر کار گروهی در راستای اهداف مشترک.

توسعه قابلیت‌ها: ارتقاء مداوم مهارت‌های کارکنان برای حفظ رقابت‌پذیری.

ب. یکپارچگی (Consistency):

سازمان دارای ارزش‌ها، نظام‌ها و رفتارهای هماهنگ است که انسجام را افزایش می‌دهد.

ارزش‌های بنیادین: مجموعه‌ای از باورهای مشترک که هویت سازمان را شکل می‌دهد.

توافق: توانایی رسیدن به اجماع در تصمیمات مهم.

هماهنگی و پیوستگی: همکاری مؤثر بین واحدهای مختلف سازمان. (Denison, 2023)

پ. سازگاری (Adaptability):

توانایی پاسخ به تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌ها.

ایجاد تغییر: قابلیت شناسایی و واکنش پیش‌دستانه به محرک‌های محیطی.

مشتری مداری: درک نیازهای مشتری و تلاش برای رضایت او.

یادگیری سازمانی: تفسیر علائم محیطی و تبدیل آن به دانش و نوآوری (Denison & Hooijberg, 2023).

نیت و جهت استراتژیک: آرمان‌ها و نقش سازمان در جامعه (Denison & Spreitzer, 2023).

اهداف و مقاصد: اهداف کوتاه‌مدت مرتبط با استراتژی کلی (Denison & Mishra, 1995).

چشم‌انداز: تصویر مطلوب از آینده که جهت حرکت را مشخص می‌کند (Denison & Spreitzer, 2023).

(Hooijberg, 2023).

۲. مدل پارسونز AGIL

الکوت پارسونز معتقد است هر سیستم اجتماعی برای بقاء باید چهار وظیفه زیر را انجام دهد: (Lenz & Lawson, 2023)

(A) سازگاری (Adaptation): تنظیم روابط با محیط.

(G) تحقق اهداف (Goal Attainment): تعیین و پیگیری اهداف.

(I) یکپارچگی (Integration): هماهنگی بین اجزای داخلی.

(L) مشروعیت (Latency): حفظ هنجارها و ارزش‌ها و تأیید اجتماعی.

۳. مدل ویلیام اوچی

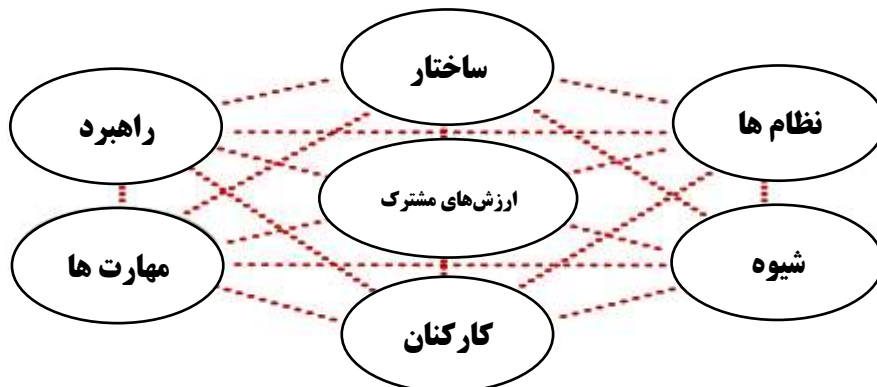
اوچی سه نوع سازمان (آمریکایی، ژاپنی، نوع Z) را از نظر فرهنگی مقایسه می‌کند. هفت شاخص کلیدی در این مدل عبارتند از:

تعهد به کارکنان، ارزیابی عملکرد، مسیر خدمتی، نظام کنترل، تصمیم‌گیری مشارکتی، مسئولیت‌پذیری، توجه به کارکنان (رضایی کریم و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۳۵).

۴. مدل پیترز و واترمن (S7)

این مدل استراتژیک با تأکید بر هماهنگی میان ۷ عامل زیر، به تحلیل و بهبود عملکرد سازمان می‌پردازد: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک رهبری، کارکنان، ارزش‌های مشترک.

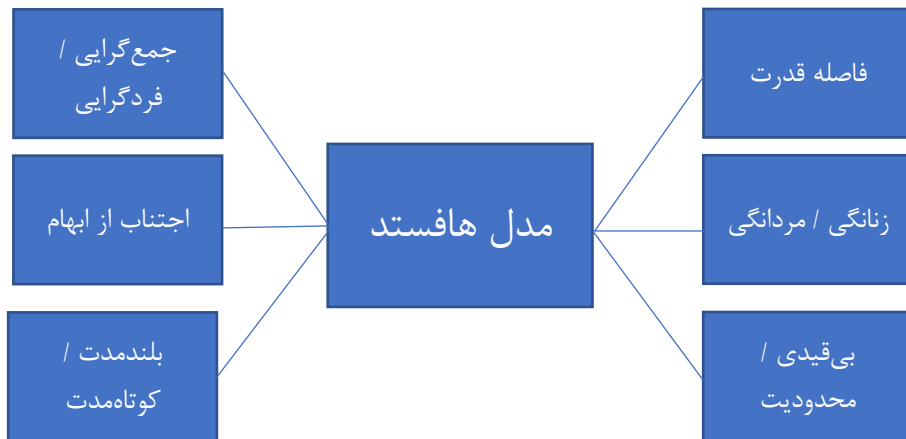
در این مدل، تغییر در هر عامل بر سایر عوامل تأثیر می‌گذارد و هماهنگی آن‌ها شرط موفقیت سازمان است (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸۵).



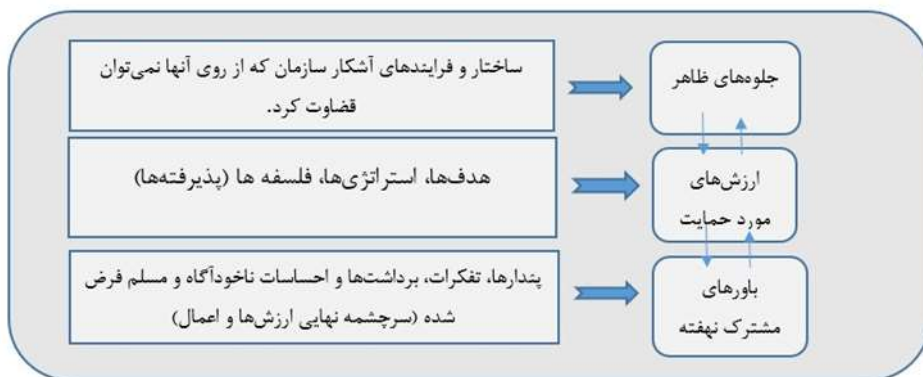
شکل (۴) الگوی پیترز و واترمن

۵. الگوی هافستد

هافستد در تحقیقات خود تأثیر فرهنگ را در پنجاه شرکت مطالعه کرد. او بر اساس تحقیقات خود چهار بعد از وجود تمایز فرهنگ‌ها را مشخص ساخت که فرهنگ‌های مختلف را می‌توان برحسب هر یک از ابعاد ارزیابی کرد. ابعادی که هافستد از فرهنگ مشخص کرده به این صورت است؛ مردسالاری/زن‌سالاری، فردگرایی/جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان بالا/پایین، فاصله قدرت بالا/پایین. (Hofstede, G. , & Minkov, M, 2023)



شکل (۵) الگوی هافستد



شکل (۶) مدل سه لایه‌ای شاین در خصوص فرهنگ

بر اساس الگوی ادگار شاین، فرهنگ سازمانی شامل سه لایه است: مصنوعات قابل مشاهده، ارزش‌ها و هنجارها و درنهایت مفروضات بنیادینی که در ناخودآگاه افراد ریشه دارند و به سختی تغییر می‌کنند. این مفروضات به عنوان واقعیت‌هایی بدیهی تلقی می‌شوند و بر رفتارها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی اثر می‌گذارند. شاین برای شناخت عمیق فرهنگ سازمانی، بررسی هفت موضوع اساسی مانند درک انسان، زمان، واقعیت، محیط و ارتباطات را ضروری می‌داند. او همچنین فرهنگ را در دو بُعد «انطباق بیرونی» و «انسجام درونی» تحلیل می‌کند (افراسیابی و فرهادی، ۱۳۹۸: ۸۸-۷۷).

روش‌شناسی تحقیق

روش تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی با رویکرد تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از تکنیک‌های تقارب (هم‌گرایی)، تباین (واگرایی) و تقاطع تحلیل شدند تا الگوها و مضامین اصلی مؤثر بر چابکی سازمانی و نوآوری شناسایی شود. داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار اکسل، اس‌پی‌اس‌اس و اسمارت پی‌ال‌اس تحلیل شدند تا شاخص‌های توصیفی و روابط ساده بین متغیرها بررسی گردد. انتخاب این رویکرد به دلیل مناسب بودن آن برای مدل‌های نسبتاً کوچک و پیچیده بودن داده‌ها بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه فرماندهان، مدیران و افسران شاغل در رده‌های مختلف نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، از جمله ارتش و ستاد کل نیروهای مسلح، بود. با توجه به ماهیت ساختارمند، سلسله‌مراتبی و پراکندگی جغرافیایی جامعه، طراحی نمونه‌گیری دارای پیچیدگی بود. به منظور دستیابی به نمایندگی دقیق و تعادل در ترکیب نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده بهره‌گیری شد. در این روش، ابتدا جامعه بر اساس سطوح نظامی و ویژگی‌های مشابه در هر گروه و همچنین مناطق جغرافیایی تقسیم‌بندی شد و سپس از هر طبقه، تعداد معینی از پاسخ‌دهندگان به صورت تصادفی انتخاب شدند تا توزیع نمونه منعکس‌کننده ساختار واقعی جامعه باشد.

روش‌شناسی پژوهش حاضر از نوع ترکیبی بوده که با بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی تبیینی، به بررسی روابط میان رهبری مشارکتی، ساختار چابک و نوآوری سازمانی در

سازمان‌های نظامی ایران می‌پردازد. انتخاب روش ترکیبی باهدف بهره‌گیری از مزایای روش‌های کیفی در شناسایی مفاهیم بومی و عمیق و روش‌های کمی در تعمیم‌پذیری و آزمون مدل مفهومی صورت گرفته است.

جامعه آماری و نمونه‌گیری

در بخش کیفی پژوهش، جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران ارشد و افسران باسابقه‌ای از سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران بود که دارای تجربیات عمیق در حوزه‌های تصمیم‌گیری راهبردی و مدیریت منابع انسانی نظامی بودند. انتخاب نمونه‌ها با روش هدفمند و با رویکرد گلوله برفی انجام شد. این روش به دلیل ماهیت تخصصی و دسترسی محدود به خبرگان نظامی، مناسب‌ترین رویکرد برای گردآوری داده‌های کیفی تلقی شد. در این مرحله، با ۱۵ نفر از خبرگان نظامی که سابقه حضور در سطوح راهبردی و عملیاتی داشتند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت. میانگین سابقه خدمت آنان ۱۵ سال بود و درجات نظامی آن‌ها از سرهنگ تا سرتیپ متغیر بود. همچنین ۸ نفر دارای تحصیلات تکمیلی ارشد حوزه مدیریت و علوم دفاعی بودند. هدف از این مصاحبه‌ها، شناسایی مؤلفه‌های زمینه‌ای، عوامل علی و روابط مفهومی تأثیرگذار بر توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ساختار نظامی بود. تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد تحلیل مضمون و با تأکید بر کشف الگوهای مفهومی انجام شد. برای افزایش اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌ها، از راهبردهای متعددی استفاده شد: بررسی هم‌تایان برای اعتبار صوری، بازبینی اعضا برای اطمینان از دقت برداشت‌ها و ارائه غنای توصیفی برای قابلیت انتقال. نتایج اعتبارسنجی نشان داد که یافته‌ها باتجربه خبرگان همخوانی دارد و برداشت‌ها توسط شرکت‌کنندگان تأیید شد، که این امر اعتمادپذیری و صحت داده‌های پژوهش را تقویت می‌کند.

ابزار گردآوری داده‌ها

در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته باراهنمای سؤال‌های باز بود که با تحلیل مضمون بررسی شد. سؤالات مصاحبه با توجه به ادبیات نظری و چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شده و با کمک نظر خبرگان اعتبار محتوایی آن تأیید شد.

در بخش کمی، از پرسش‌نامه طراحی شده توسط پژوهشگر با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد که شامل شاخص‌های رهبری مشارکتی، ساختار چابک و نوآوری سازمانی

بود. روایی پرسش‌نامه از طریق بازبینی توسط کارشناسان و متخصصین و تأیید اساتید راهنما و مشاور ارتقاء یافت. داده‌های جمع‌آوری شده برای تحلیل توصیفی و بررسی روابط ساده بین متغیرها مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول (۸) جدول توصیفی مربوط به مؤلفه‌های بعد فردی الگوی راهبرد پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری

میزان تأثیرگذاری									مؤلفه
ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	جمع	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۰/۱۵۶۴	۰/۵۱	۴/۵۵	۳۳	۰	۱	۱	۱۰	۲۱	هوش
			۱۰۰	۰	۳	۳	۳۰	۶۴	
۰/۱۲۴۱	۰/۳۲	۴/۵۵	۳۳	۰	۰	۱	۱۳	۱۹	توانمندسازی و پرورش انسانی
			۱۰۰	۰	۰	۳	۳۹	۵۸	
۰/۱۹۲۸	۰/۷۶	۴/۵۲	۳۳	۱	۰	۲	۸	۲۲	رهبری فراتر از فرماندهی و مدیریت
			۱۰۰	۳	۰	۶	۲۴	۶۷	
۰/۱۶۷۲	۰/۵۷	۴/۵۲	۳۳	۰	۱	۲	۹	۲۱	سبک تفکر
			۱۰۰	۰	۳	۶	۲۷	۶۴	
۰/۱۶۹۸	۰/۵۶	۴/۴۲	۳۳	۰	۱	۲	۱۲	۱۸	یادگیری
			۱۰۰	۰	۳	۶	۳۶	۵۵	
۰/۱۵۲۹	۰/۵۰	۴/۶۱	۳۳	۰	۱	۱	۸	۲۳	توانائی
			۱۰۰	۰	۳	۳	۲۴	۷۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳	دانائی
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳	روحیه همکاری
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰	
۰/۲۶۹۶	۱/۲۳	۴/۱۲	۳۳	۲	۰	۶	۹	۱۶	ساختار سازمانی
			۱۰۰	۶	۰	۱۸	۲۷	۴۸	



نمودار (۱) میانگین وزنی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های بعد فردی

جدول (۷) جدول توصیفی مربوط به مؤلفه‌های بعد سازمانی

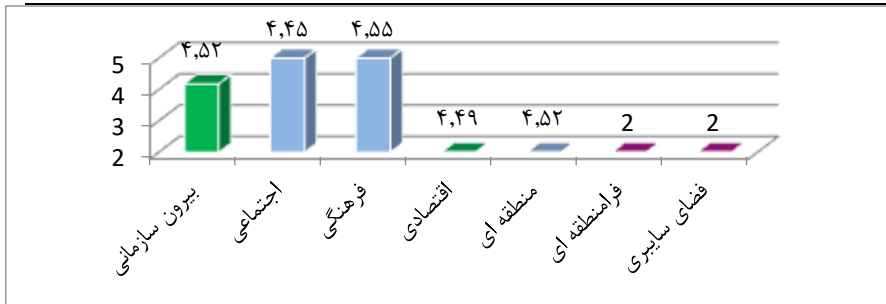
میزان تأثیرگذاری								مؤلفه
ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	جمع	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	
۰/۰۹۹۴	۰/۲۲	۴/۷۰	۳۳	۰	۰	۰	۱۰	۲۳
			۱۰۰	۰	۰	۰	۳۰	۷۰
۰/۱۶۹۰	۰/۶۱	۴/۶۴	۳۳	۱	۰	۰	۸	۲۴
			۱۰۰	۳	۰	۰	۲۴	۷۳
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۰/۱۷۹۵	۰/۶۸	۴/۶۱	۳۳	۱	۰	۱	۷	۲۴
			۱۰۰	۳	۰	۳	۲۱	۷۳



نمودار (۲) میانگین وزنی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های بعد سازمانی

جدول (۹) جدول توصیفی مربوط به مؤلفه‌های بعد محیطی

میزان تأثیرگذاری									مؤلفه
ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	جمع	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۰/۳۰۱۶	۱/۵۹	۴/۱۸	۳۳	۳	۰	۵	۵	۲۰	بیرون
			۱۰۰	۹	۰	۱۵	۱۵	۶۱	سازمانی
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳	اجتماعی
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۵/۰۰	۳۳	۰	۰	۰	۰	۳۳	فرهنگی
			۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰	اقتصادی
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰	منطقه‌ای
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰	فرا منطقه‌ای
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰	
۰/۰۰	۰/۰۰	۲/۰۰	۳۳	۰	۳۳	۰	۰	۰	فضای
			۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰	سایبری



نمودار (۳) میانگین وزنی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های بعد محیطی

در بخش یافته‌های استنباطی پژوهش حاضر، به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش حاضر از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نشان داد که سطح معنی داری تمام مؤلفه‌ها کمتر از $\alpha = 0.05$ می‌باشد؛ بنابراین توزیع تمام داده‌ها غیر نرمال است در نتیجه برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SmartPLS4 برای تجزیه و تحلیل آن‌ها استفاده شد، در همین راستا، به منظور سنجش برازش مدل اندازه‌گیری؛ از پایایی درونی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از 0.4 می‌باشد. سنجش‌های که بارهای عاملی کمتر از 0.4 بودند از مدل پژوهش حذف گردید و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش بر اساس سؤال‌های تائید شده صورت گرفته است. همچنین تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای 0.70 و پایایی ترکیبی بالای 0.70 بودند که نشان دهنده این است که مدل دارای پایایی چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی مناسبی است. علاوه بر این برای سنجش روایی همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) ارزیابی شده است. برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده حداقل مقدار 0.5 مقدار قابل قبولی است. با توجه به اینکه تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج شده هر سه متغیر پژوهش بالاتر از 0.5 است،

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های

مربوط به خود، نسبت به سازه‌های دیگر همبستگی بیشتری داشته باشند، روایی واگرایی مناسب مدل تأیید می‌شود. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره سه نشان داده شده است.

همانگونه که از جدول (۱۱) مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها می‌باشد.

در ادامه به منظور برازش کلی دل، از شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب^۱ استفاده شده است. حد مجاز این شاخص طبق گفته جوزپ و همکاران (۲۰۱۶) ۰/۱ می‌باشد. برای مدل مقدار این شاخص برابر ۰/۰۸۰ از مقدار ۰/۱ کمتر می‌باشد و می‌توان گفت مدل برازش مناسبی داشته است و داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد. از طرف دیگر بر اساس نظر رینگل (۲۰۱۶) مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد که از این نظر هم قابل قبول می‌باشد.

^۱ Standardised Root Mean Residual (SRMR)

جدول (۱۰) پایایی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

نوع	پایایی	بار عاملی Factor Loading	متوسط وارianس (AVE)	الگوی کرانوساج (K)	پایایی	نوع	پایایی	بار عاملی Factor Loading	متوسط وارianس (AVE)	الگوی کرانوساج (K)	پایایی
فصل اول	پایه	im3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	im3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		im2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		im2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		im4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		im4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		im5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		im5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		im6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		im6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	im7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		im7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل دوم	پایه	cu5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	cu5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		cu8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		cu8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sm1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	sm2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sm3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sm4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sm5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sm6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sm6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل سوم	پایه	sm7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	sm7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	ln6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ln8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ln8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		con1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		con1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		con2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		con2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل چهارم	پایه	con3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	con3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		con4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		con4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		con5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		con5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		con6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		con6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		E1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		E1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	E2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		E2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		E3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		E3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed10	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed10	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed12	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed12	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed14	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed14	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل پنجم	پایه	ed16	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	ed16	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	ed6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		ed8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		ed8	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te7	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل ششم	پایه	te3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	te3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te13	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te13	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		te1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		te1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	so4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sp6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sp6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sp4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sp4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sp3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sp3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
فصل هفتم	پایه	sp2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	پایه	sp2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		sp3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		sp3	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
	پایه	so2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so2	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so1	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so4	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so5	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴
		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴		so6	۰.۸۶۴	۰.۸۶۸	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴

جدول (۱۱) روایی واگرا یا تشخیصی متغیرهای پژوهش

در صورتی که ضریب معناداری هر یک از مسیرها بیش از ۱/۹۶ باشد، مسیر مربوطه با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و فرضیه مرتبط با آن نیز تایید می‌شود و با توجه به اینکه مقدار آماره T ضرایب هر یک از مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد مسیرهای پیش‌بینی شده در پژوهش حاضر معنادار می‌باشند. علاوه بر این مقادیر مربوط به ضرایب مسیر در مدل نهایی پژوهش نشان داد که عوامل فردی ۴۰ درصد از تغییرات مربوط به فرهنگ خلاقیت و نوآوری را تبیین می‌کند. همچنین عوامل سازمانی ۳۹ درصد از تغییرات مربوط به فرهنگ خلاقیت و نوآوری را تبیین می‌کند. همچنین عوامل محیطی ۳۱ درصد از تغییرات مربوط به فرهنگ خلاقیت و نوآوری را تبیین می‌کند.

جدول (۱۳) مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره t مرتبط با متغیرهای پژوهش

روابط Relationships	ضریب مسیر Path Coefficient	آماره T T- Statistic	سطح معنی داری Significance	نتیجه فرضیه Hypothesis Result
عوامل فردی --> فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۰/۴۰۶	۴/۶۲۸	۰/۰۰۱	تایید فرضیه پژوهش
عوامل سازمانی --> فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۰/۳۹۷	۴/۱۹۴	۰/۰۰۱	تایید فرضیه پژوهش
عوامل محیطی --> فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۰/۳۱۷	۳/۰۴	۰/۰۰۱	تایید فرضیه پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف) نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی پیشرفت راهبردی فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. ضرورت انجام این پژوهش از آن رو بود که فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی، به‌ویژه در ارتش، نیازمند یک رویکرد نظام‌مند و چندبعدی است تا ابعاد فردی، سازمانی و محیطی به‌طور هماهنگ موردتوجه قرار گیرند.

نیازهای بنیادی پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران ترکیبی از عوامل ساختاری، روانی، دانشی و حمایتی هستند که تحقق آن‌ها مستلزم ایجاد بسترهای مناسب سازمانی، فرماندهی پشتیبان، انگیزش درونی و منابع لازم است.

بر اساس تحلیل‌های کیفی و بررسی‌های انجام‌شده، مدل مفهومی پژوهش شامل سه بعد اصلی فردی، سازمانی و محیطی طراحی شد. بعد فردی برانگیزش و یادگیری مستمر تأکید دارد؛ بر تعاملات سازنده، هم‌افزایی تیمی و یادگیری جمعی متمرکز است؛ بعد سازمانی شامل ساختار حمایتی، رهبری تحول‌گرا و نظام پاداش است؛ و بعد محیطی شرایط نهادی، سیاست‌های بالادستی و فرصت‌های فناورانه را در برمی‌گیرد.

مؤلفه‌های سازنده این سه بعد، همچون رهبری تحول‌گرا، ساختار حمایتی، یادگیری مستمر، تعاملات تیمی و فرصت‌های فناورانه، با توجه به تحلیل‌های کیفی و مدل مفهومی پژوهش، به یکدیگر مرتبط هستند و اهداف و کارکردهایشان به‌طور هماهنگ در جهت ارتقای نوآوری سازمانی عمل می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت که از انسجام مفهومی بالایی برخوردارند.

بنابراین، این پژوهش نشان داد که پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران تنها با نگاهی یکپارچه و چندبعدی امکان‌پذیر است و نتایج حاصل می‌تواند به‌عنوان راهنمای مدیریتی و عملیاتی برای توسعه و ارتقای فرهنگ خلاقیت و نوآوری در ارتش کاربرد داشته باشد.

ب) پیشنهادها

۱. معاونت نیروی انسانی و معاونت بازرسی: با توجه به اهمیت بعد فردی نسبت به ابعاد دیگر، توصیه می‌شود این بعد در انتخاب و توسعه مدیران موردتوجه قرار گیرد و در برنامه‌های توسعه‌ای سازمانی تقویت شود.
۲. معاونت تربیت و آموزش و نیروی انسانی ارتش: بر اساس شاخص‌های کلیدی پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری، لازم است زمینه‌های عملیاتی و آموزشی برای تقویت این شاخص‌ها در فرماندهان و مدیران فراهم گردد.
۳. معاونت نیروی انسانی و معاونت بازرسی: در بازنگری شاخص‌های ارزیابی فرماندهان و مدیران، شاخص‌های مؤثر بر پیشرفت فرهنگ خلاقیت و نوآوری لحاظ شود تا ارزیابی‌ها همسو با اهداف توسعه فرهنگی انجام گیرد.
۴. معاونت تربیت و آموزش ارتش: در طراحی برنامه‌های تفصیلی دوره‌های افسری، شاخص‌های مرتبط با فرهنگ خلاقیت و نوآوری باید تبیین و تشریح شوند و افسران مستعد برای پرورش این شاخص‌ها شناسایی گردند.

قدردانی

از کلیه اندیشمندان و پژوهشگرانی که در خلال تحقیق خالصانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- افراسیابی، رویا؛ فرهادی، علی. (۱۳۹۸). تحلیلی بر الگوهای فرهنگ‌سازمانی و کاربرد آن‌ها در آموزش و پرورش. *فصل‌نامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۱۴(۱)، ۷۷-۸۸. doi: 10.22034/dfsr.2025.456823.1820
- اردلان، امید، الوانی، سیدمهدی و شریفان، محمداسماعیل. (۱۳۹۷). مقاله پژوهشی: شناسایی مهمترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های خلاقیت و نوآوری دفاعی در ارتش ج.ا. ایران با الهام از منابع دینی و رهنمودهای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *راهبرد دفاعی*، ۱۶(۴)، ۹۹-۶۱. doi: 10.22034/dfsr.2025.2049023.1889
- رحمانی، علی؛ بحیرایی، افسانه. (۱۳۹۸). حسابرسی فرهنگ‌سازمانی در ایران. *فصل‌نامه پژوهش‌های تجربی حسابداری*، سال هشتم، شماره ۳۱(۱)، ۱۸۴. doi: 10.22034/dfsr.2025.2054523.1985
- رضایی، کریم، شاهی، سکینه و پارسا، عبدالله. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و گرایش به تغییر کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس الگوی هافستد. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۶(۶۰)، ۳۳۱-۳۵۰. doi: 10.22034/jcsc.2020.92513.1694
- حاجی علی‌اکبری، فیروزه. (۲۰۲۲). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر نوآوری در سازمان. *مجله مدیریت*، ۱۰(۲)، ۱۶۰-۱۵۱. doi: 10.22034/dfsr.2025.2053023.1984
- حسینی، سید مهدی؛ رنجبریان، بهرام؛ طاهری، شهنام. (۱۴۰۰). طراحی الگوی راهبردی نوآوری در سازمان‌های دفاعی با رویکرد بوم‌سازگار. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۷)، ۵-۲۵. doi: 10.22034/dfsr.2025.2053023.1884

- الهامی، فاطمه، ایجابی، ابراهیم، شاکری، آرنوش و صالح، سهیل. (۱۴۰۴). اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر نوآوری باز در سازمان‌های دفاعی. *آینده‌پژوهی دفاعی*. ۱۰(۳۷)، ۹۹-۱۲۷.

doi: 10. 22034/dfsr. 2025. 2053023. 1884

- زین الدینی، مجید. (۱۴۰۴). نقشه راه نظریه‌پردازی و تولید علم در عرصه دفاعی -

امنیتی. *آینده‌پژوهی دفاعی*. ۱۰(۳۷)، ۱۸۷-۲۲۱. doi: 10. 22034/dfsr. 2025.

2049998. 1876

- Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research*, 64(5), 454-459. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>
- Burns, T. , & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.32657/11056/174759>
- FAHMI, N. (2024). ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT & COMPETING VALUES FRAMEWORK: A CASE STUDY OF PT. SGM. <https://doi.org/10.51803/yssr.1444588>
- Bianco-Mathis, V. , & Burrell, D. N. (2023). *Culture Change: The Nexus of Leadership, Organisational Development Models, and Coaching Cultures in Healthcare*. <https://doi.org/10.32657/10356/352979>
- Dalapo, I. A. (2025). Organizational Culture, Human Resource Strategies, and Organizational Climate as Modifiers of Organizational Performance of Region Ii Trauma and Medical Center. *Policy & Governance Review*, 9(2), 199-217. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>
- Denison, D. R. , & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>
- Tadesse Bogale, A. , & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.32657/10356/175698>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.32657/10123/174779>
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organization: Software of the Mind*. New York, MA: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>

- Matviienko, I. 4. 1. *Philosophical aspects of cross-cultural communication in the context of a globalized society*. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104. <https://doi.org/14.51803/yssr.1447588>
- Choi, Y. , Ingram, P. , & Han, S. W. (2023). Cultural breadth and embeddedness: The individual adoption of organizational culture as a determinant of creativity. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 429-464. <https://doi.org/10.51803/yssr.14557758>
- Kawasaki, S. (2024). *Three essays on national and organizational cultures*. <https://doi.org/10.32657/10356/174779>
- Martins, E. C. , & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Oldham, G. R. , & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.51803/yssr.1425398>
- Oldham, G. R. , & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Gerçek, M. , & Özveren, C. G. (2024). Redefining organizational culture for the digital age: A model proposal for digital organizational culture. *Yildiz Social Science Review*, 10(1), 54-71. <https://doi.org/10.51803/yssr.1455398>
- Mol, A. P. , & Sonnenfeld, D. A. (2014). *Ecological modernisation around the world: Perspectives and critical debates*. Routledge. <https://doi.org/10.51823/yssr.1451298>