

راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی در یک سازمان نظامی

محمد عباسی^۱

قاسم رنجبر^۲

محمود زراعتکار^۳

چکیده

از ضرورت‌های مهم موفقیت هر سازمانی از جمله سازمان‌های نظامی در انجام مأموریت، توجه به راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی آن سازمان است. بر این اساس هدف محوری این پژوهش بر شناسایی راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی به عنوان مورد مطالعه قرار گرفت. نوع پژوهش، کاربردی و روش پژوهش، موردی - زمینه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها، اسنادی (فیش‌برداری) و میدانی (مصاحبه و پرسش‌نامه) بود. پس از بررسی ادبیات پژوهش، با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران و مسئولان مشاغل راهبردی، مصاحبه انجام که ۹۲ راهکار شناسایی گردید. نتایج کدگذاری پس از انجام روایی و پایایی مربوط، منجر به تهیه پرسش‌نامه با ۴۷ راهکار (۲۸ راهکار مادی و ۱۹ راهکار معنوی) شد. جامعه آماری شامل ۶۵ نفر از کارشناسان، مسئولان و فرماندهان سازمان مورد مطالعه بوده که بدون نیاز به نمونه‌گیری، تمامی جامعه مورد بحث در فرایند پژوهش مداخله داشتند. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد اولویت راهکارهای معنوی در تقویت استحکام ساخت درونی آن سازمان از راهکارهای مادی بیشتر بوده و دو راهکار «اجرای عدالت و توزیع عادلانه امکانات و امتیازات» و «تعهد به وعده‌ها از سوی مسئولان» به ترتیب در بین راهکارهای مادی و معنوی بالاترین ارزش رتبه‌ای را دارند.

واژگان کلیدی

سازمان نظامی، تقویت، استحکام ساخت درونی، راهکارهای مادی، راهکارهای معنوی

۱. استاد روابط بین‌الملل دانشکده علوم و فنون فارابی

۲. استاد روابط بین‌الملل دانشکده علوم و فنون فارابی

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد علوم سیاسی گرایش امنیت ملی دانشکده علوم و فنون فارابی. نویسنده مسئول

Hafez.3089@gmail.com

جستار گشایی

استحکام ساخت درونی مفهومی ناظر به قوی ساختن یک اجتماع، سازمان، نهاد و یا کشور با تکیه بر توانایی‌های داخلی در تمام عرصه‌های گوناگون از جمله علمی، فناوری، اقتصادی، نظامی، سیاسی، فرهنگی است. در چارچوب این تعریف جوامع با تکیه بر عوامل استحکام ساخت درونی ضمن دست‌یابی به مطلوب‌هایشان، می‌توانند با قدرت با چالش‌ها برخورد و آن را مرتفع نمایند. مقام معظم فرماندهی کل قوا در باب استحکام ساخت درونی قدرت فرموده‌اند: «من عرض می‌کنم در آیه شریفه «وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ» (انفال: ۶۰). به احتمال زیاد منظور از «قُوَّة» فقط قُوَّة نظامی نیست؛ البته قُوَّة نظامی هم هست؛ اما فقط قُوَّة نظامی نیست. اَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ؛ هرچه می‌توانید، درون خودتان را قوی کنید. معنای این استحکام ساخت داخلی کشور که بنده مکرر می‌گویم، این است. از لحاظ علمی خودتان را قوی کنید، از لحاظ فناوری خودتان را قوی کنید، از لحاظ تولید داخلی قوی کنید، از لحاظ نفوذ در بازارهای خارجی قوی کنید، از لحاظ کشف ظرفیت‌های فراوانی که در این کشور هست و هنوز استفاده نشده است، قوی کنید و این ظرفیت‌ها را به کار بگیرید» (بیانات در دیدار با مردم آذربایجان شرقی: ۱۳۹۵/۱۱/۲۷).

در چارچوب ملاحظات استحکام ساخت درونی بازکردن گره‌های پیشرفت یک اجتماع، سازمان، نهاد و یک کشور مستلزم نگاه به درون به‌ویژه توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و برنامه‌ریزی عاقلانه و مدبرانه برای استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت‌ها است که خروجی آن اقتدار خواهد بود. ج.ا.ا به دلیل هدف‌ها، آرمان‌ها و ضمیر استکبارستیزی‌اش، به‌طور دائم در معرض تهدیدهای بیرونی و محدودیت‌های متعدد بوده و خواهد بود و روزه‌روز بر شدت و تنوع تهدیدها افزوده می‌شود و بدین ترتیب به‌منظور تأثیرگذاری بر کلیت این نظام مقدس، به‌طور مستمر نهادهای متعدد نظام به انحاء مختلف مورد تهدید و در معرض آسیب‌پذیری قرار گرفته‌اند.

سازمان‌های نظامی نیز به دلیل نوع مأموریت خود که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم در ابعاد مختلف امنیت کشور دارند، محل تغذیه نهادها و تصمیم‌گیران بوده و به همین دلیل بیش از سایر بخش‌ها مورد تهاجم و تهدید هستند؛ بنابراین، ضرورت دارد یک سازمان نظامی بیش از سایر سازمان‌ها به قدرت درون‌زا و استحکام ساخت درونی توجه داشته باشند تا از گزند انواع این تهدید و آسیب‌ها مصون مانده و امنیت بخش سایر حوزه‌های کشور باشد. به تعبیری؛ مهم‌ترین موضوع در صیانت و حفاظت از یک سازمانی که خود حافظ و مصون بخش سایر بخش‌های کشور هستند، استحکام ساخت درونی آن سازمان است (استرکی و دیگران: ۱۳۹۶). بر همین اساس در راستای کارآمدی، توانمندی، اثربخشی و مطلوب شدن روند اقدامات به‌منظور انجام مأموریت اصلی خود، بایستی نسبت به شناسایی دقیق راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی و برنامه‌ریزی برای به‌کارگیری مناسب از آن‌ها اقدام نماید. چراکه ساخت درونی هر مجموعه‌ای اگر مستحکم

باشد و از انضباط، انسجام و استحکام کافی برخوردار باشد، یقیناً یک منبع قدرت عظیمی برای پیشبرد اهداف و مأموریت‌های بیرونی آن مجموعه است به عبارتی دوام و بقای هر سازمان وابسته به استحکام روابط بین اجزاء و ابعاد تشکیل‌دهنده آن و تناسب آن با هدف‌ها و مأموریت‌های کلان آن سازمان است و هرچه شناخت از عوامل تأثیرگذار بر استحکام فراهم شود به‌طورقطع در صیانت از سازمان و در نتیجه افزایش کارایی و در دستیابی به هدف‌های کلی و جزئی تعیین‌شده مؤثر خواهد بود و بالعکس (همان)؛ بنابراین دغدغه پژوهشگر این است که دنبال راهکارهایی باشد که بتواند ساخت درونی در یک سازمان نظامی را مستحکم نماید.

در صورت اجرای این پژوهش می‌توان از نتایج آن به‌عنوان راهنمای علمی، عملی و کاربردی برای سازمان استفاده کرد. بر این اساس می‌توان اهمیت این پژوهش را از دو منظر علمی و کاربردی به این شرح عنوان کرد:

- ۱- توسعه دانش نظری کارکنان در زمینه راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی سازمان
 - ۲- بهره‌برداری قسمت‌های مختلف سازمان از راهکارهای احصاء شده به فراخور مأموریت‌ها و وظایف محوله
 - ۳- اولویت‌بندی راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی و برنامه‌ریزی جهت اجرایی نمودن آن‌ها با توجه به اهمیت و اولویت آن‌ها
 - ۴- کمک به تبیین انتظارات از مدیران و کارکنان سازمان در خصوص عملکردهای سازمانی
 - ۵- شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی سازمان در ابعاد مختلف
 - ۶- بسترسازی ایجاد فضای فرهنگ سازمانی مطلوب برای کارآمدی، تحول و تعالی سازمانی
- همان‌گونه که شناسایی و اجرای صحیح راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی سازمان، موفقیت و نتایج مطلوب را برای سازمان در پی خواهد داشت، بالعکس عدم توجه به این مهم منجر به عملکرد ضعیف و اقدامات اشتباه و نهایتاً شکست، نتایج ناگوار و چه‌بسا جبران‌ناپذیری را برای سازمان به بار خواهد آورد؛ بنابراین چنانچه این پژوهش انجام نگیرد خسارت‌های زیر متوجه سازمان خواهد بود:
- ۱- راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی سازمان تبیین و شناسایی نگردیده و موجب تعاریف سلیقه‌ای و برداشت‌های ذهنی متفاوت خواهد شد.
 - ۲- ظرفیت‌ها و توانایی‌های درون سازمانی که به‌عنوان عوامل برتر ساز یک سازمان نظامی قلمداد می‌گردد شناسایی نمی‌شود.
 - ۳- منابع و امکانات به هدر خواهد رفت و برنامه‌ریزی درستی برای استفاده از آن صورت نخواهد گرفت.
 - ۴- روزمرگی و رخوت در انجام مأموریت‌ها پدیدار خواهد شد.

با توجه به دلایل ذکر شده بر اهمیت و ضرورت این پژوهش «شناسایی راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی» به عنوان هدف اصلی و ۱- شناسایی راهکارهای مادی تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی و ۲- شناسایی راهکارهای مادی تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی به عنوان سؤال‌های فرعی این پژوهش مطرح گردیده‌اند که متناسب با آن، سؤال اصلی این پژوهش به این صورت است که؛ راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی کدامند؟ و سؤالات فرعی پژوهش عبارت‌اند از: ۱- راهکارهای مادی تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی کدامند؟ ۲- راهکارهای معنوی تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی کدامند؟ و از آنجا که پژوهش حاضر جنبه اکتشافی داشته و از سؤالات پژوهشی استفاده شده؛ از این رو فرضیه‌ای ارائه نشده است.

پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌های میدانی انجام شده، پژوهش‌هایی در حوزه راهکارهای استحکام ساخت درونی قدرت در سطح ملی و ساختار نظام جمهوری اسلامی، در قالب همایش، مقالات علمی و مطالعات گروهی انجام شده لیکن در ارتباط با استحکام ساخت درونی نیروهای مسلح و یک سازمان نظامی به‌طور خاص پرداخته نشده است. با این وصف به برخی از آن‌ها که به نوعی ارتباط نزدیک با موضوع پژوهش دارد، به شرح زیر اشاره می‌شود:

— بر اساس یافته‌های پژوهشی تحت عنوان «راهبردهای علم و فناوری استحکام ساخت درونی قدرت ملی نظام جمهوری اسلامی ایران» (شهر و یاری، ۱۳۹۷) راهبرد تولید دانش بومی مرز شکنانه مبتنی بر منابع و مبانی اسلامی ایرانی، ارتقای زیرساخت‌های تولید علم و فناوری پیشرفته و مورد نیاز و استفاده گسترده از فضای مجازی امن متناسب با دستیابی به مرجعیت علم و فناوری جهانی از راهبردهای منتخب نهایی مورد تأیید خبرگان بر اساس امتیازات جذابیت هستند.

— بر اساس نتایج پژوهشی تحت عنوان «اصول بنیادین و الزامات راهبردی استحکام ساخت درونی قدرت نظام از دیدگاه امام خامنه‌ای^{مدظله‌العالی}» (جعفری، ۱۳۹۶) ساخت درونی قدرت نظام با تکیه بر اصولی چون کرامت انسانی، عدالت و برابری، محبت و مهرورزی، سهمیم کردن مردم در امور جامعه و اتخاذ راهبردهایی چون تقویت ایمان و معنویت، تعمیق بصیرت، ارتقای توانمندی‌ها و آمادگی‌های دفاعی، شناخت دشمن، اقتصاد مقاومتی و جهاد علمی و فناوریانه مستحکم خواهد شد.

— یافته‌های پژوهشی تحت عنوان نقش همدلی در استحکام ساخت درونی قدرت ملی ج.ا.ا. (قربی و حیدری، ۱۳۹۵) حکایت از این دارد که؛ همدلی در راستای استحکام ساخت درونی قدرت، زمینه‌های تثبیت نظام و برپایی دولت مقتدر، تحقق اهداف متعالی نظام و منافع حیاتی ملی، پاسداشت عزت

- ملی و استقلال همه‌جانبه و پایدار، دشمن‌ستیزی و نفوذناپذیری در جمهوری اسلامی، انسجام دولت - ملت و نفی قوم‌مداری افراطی، اقتدار درون‌زا و غیره را فراهم می‌آورد.
- در پژوهشی تحت عنوان شناخت عوامل سازنده جهاد علمی منجر به استحکام ساخت درونی قدرت ملی (کیان‌خواه و ساری، ۱۳۹۷) عوامل سازنده جهاد علمی برای استحکام ساخت درونی قدرت ملی با بررسی ماهیتی و معرفتی قدرت، استحکام ساخت درون، جهاد، علم و جهاد علمی مورد بررسی قرار گرفته و عوامل بر اساس علل فاعلی، صوری و مادی در آن درج شده‌اند. علت فاعلی ویژگی‌های جهادگران عرصه علم، علت مادی منابع تولید علم و فناوری و علت صوری نظامات و فرایندهای تولید علم و فناوری را در برگرفته است. علت غایی و نتیجه این جهاد علمی استحکام ساخت درونی قدرت ملی خواهد بود.
- در پژوهشی تحت عنوان تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا^۱ (قاضی میرسعید و دیگران، ۱۳۹۶) پس از بررسی دیدگاه‌های فرماندهی معظم کل قوا در زمینه استحکام ساخت درونی، با استفاده از روش شبکه مضامین از روش‌های تحلیل مضمون، چهار مضمون قابلیت‌سازی در فناوری و نیروی انسانی، عزم راسخ و اتحاد ملی، قدرت نظامی دانش‌محور و قدرت معنوی ولایت‌محور به‌عنوان مضامین فراگیر ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده ارائه شده است.
- بر اساس یافته‌های پژوهشی تحت عنوان ترکیب‌شناسی مفهوم استحکام ساخت قدرت ملی ج.ا.ا. (جعفری و سیدقربی، ۱۳۹۶) استحکام ساخت قدرت ناظر بر؛ ظرفیت‌های درونی و ملی یک نظام ملی، مقاومت درونی در برابر تغییرات مختلف بیرونی، قدرت درونی ملت، عزم و اراده جدی ملت، آرمان‌های جمهوری اسلامی و اقتدار همه‌جانبه و درون‌زا است که دستاورد آن، آبادانی مادی و معنوی جامعه ایرانی خواهد بود.
- برابر نتایج پژوهشی تحت عنوان راهبردها و راهکارهای استحکام بخشی به ساخت درونی قدرت ج.ا.ا. در بعد سیاسی در گام دوم انقلاب اسلامی (محمدی المونی و دیگران، ۱۳۹۹) نظام جمهوری اسلامی ایران در دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی خود، باینکه در ابعاد سیاسی با تهدیدهای بیشتری نسبت به فرصت‌های فرارو مواجه است، در مقابل، از قوت‌های بیشتری برخوردار است که می‌تواند با تکیه بر آن‌ها، ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی را مرتفع کند.
- بر اساس یافته‌های پژوهشی تحت عنوان «نقش معنویت درون‌زا در استحکام ساخت درونی نظام ج.ا.ا.» (جوکار، ۱۴۰۰) قدرت فرهنگی معنوی دار می‌تواند ضمن حفظ آداب، سنن و اعتقادات مردم، روحیه معنوی توده‌های اجتماعی را ارتقا داده و راه نفوذ خرده‌فرهنگ مسموم در فرهنگ اصیل ملی و

دینی کشور را به حداقل برساند. نظام اقتصادی معنویت پایه، راه رسیدن به اقتصادی پویا، بانشاط، اثربخش و منبعث از آموزه‌های ناب را کوتاه نموده که میوه آن اقتصاد مقاومتی است. قدرت نظامی معنویت دار، حاصل آن تربیت نیروی نظامی که تنها به سازوبرگ اتکا نداشته (جهاد اصغر) بلکه از تمام فرصت‌ها در تعالی اندیشه انسان الهی استفاده می‌کند (جهاد اکبر).

— نتایج پژوهشی تحت عنوان استحکام ساخت درونی قدرت نظام ج.ا.ا با نگاه امنیتی (با تأکید بر امنیت سیاسی) (سلیمی و شاه‌محمدی، ۱۳۹۹) حاکی از آن است که برای مستحکم نمودن پایه‌های درونی قدرت ملی در حوزه امنیت سیاسی مردم، توسعه فضای مناسب سیاسی، انتخاب کارگزاران شایسته و حضور آگاهانه، آزادانه و گسترده و همه‌جانبه مردم، اثربخش‌ترین و نافذترین رویکرد در تحقق استحکام ساخت درونی قدرت ملی ج.ا.ا است.

— در کتاب استحکام ساخت درونی قدرت (اندیشکده برهان، ۱۳۹۸) که به بررسی عوامل تحقق اقتدار درون‌زا و آسیب‌شناسی اقتدار برون‌زا پرداخته است، عنوان شده؛ کشورهای غربی و پیشرفته دنیا به علت توجه به ظرفیت‌های درونی خود، در معادلات جهانی از قدرت تأثیرگذاری بالایی برخوردارند، آن‌ها با تقویت عوامل درونی، آن‌چنان نسبت پیشرفت ملی خود اهتمام ورزیدند که امروز از یک سو نظریه‌های اقتصادی در علوم دانشگاهی دنیا در حال تنویر شدن است و از سوی دیگر، قدرت اقتصادی آن‌ها اکثر معادلات بین‌المللی جهان را تحت تأثیر خود قرار داده است و به تبع آن، فرهنگ و سیاست مدرنیته نیز از طریق ابزارهای مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در جوامع مختلف دنیا رسوخ نموده است. سرمایه‌گذاری بر اقتدار برون‌زا و اعتماد و اتکا به قدرت‌های جهانی، نه تنها موجب کسب اقتدار ملی نخواهد شد، بلکه با توجه به ریشه مبارزه و دشمنی دائمی آن‌ها با ایران اسلامی، امنیت و اقتدار ملی را به شدت آسیب‌پذیر خواهد کرد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر رویکرد تلفیقی و به لحاظ روش، موردی — زمینه‌ای است. چراکه با انجام این پژوهش و احصاء راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی می‌توان از دستاوردهای این پژوهش در طرح‌ها، شیوه‌نامه‌ها، فرایندهای هدایت و راهبری سازمان مدنظر بهره برد. در این پژوهش با رویکرد آمیخته، داده‌های جمع‌آوری شده به دو شیوه کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته؛ به گونه‌ای که در مرحله کیفی، ابتدا با استفاده از مطالعه اسنادی، عناصر و عوامل مؤثر بر استحکام ساخت درونی سازمان‌ها، شناسایی شده و بعد از مصاحبه با تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مرتبط با موضوع، راهکارهای اصلی اثرگذار بر موضوع پژوهش تعیین گردیده است. در مرحله کمی، با طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری و تلخیص داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss و استفاده از تحلیل عاملی

اکتشافی نسبت به دسته‌بندی راهکارهای احصاء شده در دو بعد اصلی مادی و معنوی و تأیید نهای آن‌ها اقدام شده و با استفاده از نظر خبرگان در خصوص تقویت استحکام ساخت درونی یک سازمان نظامی بر اساس راهکارهای شناسایی شده پرداخته شده است. جامعه آماری در این پژوهش را تعداد ۶۵ نفر، غالباً از معاونان و مسئولان دخیل در حوزه سیاست‌گذاری کلان و مشاغل با رشد راهبردی در سطح معاونت‌های مأموریتی، نظارتی و عملیاتی در سازمان مورد مطالعه تشکیل داده‌اند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، در این پژوهش از نمونه‌گیری استفاده نشده و به صورت تمام‌شمار همه افراد جامعه هدف در نظر گرفته شده‌اند. گردآوری اطلاعات و داده‌ها در این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه‌ای (فیش‌برداری) و میدانی (مصاحبه و پرسش‌نامه) انجام شده است. به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از نظر متخصصین و خبرگان حوزه پژوهش (روایی محتوایی) استفاده شده و بعد از اعمال نظرات و اصلاحات لازم و اخذ پایایی درونی (الفای کرونباخ ۰/۹۵). پرسش‌نامه‌ای در قالب ۴۷ سؤال در بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید. به منظور پاسخگویی، مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای (از خیلی کم تا خیلی زیاد) در نظر گرفته شده که با توجه به آن پاسخ‌دهندگان وضعیت هر شاخص را مشخص نموده‌اند.

مفاهیم و مبانی نظری

مفهوم سازمان

سازمان یک نظام اجتماعی از انسان‌هاست که به دنبال یک‌رشته اهداف از پیش تعیین شده و مبتنی بر هدف به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده و با محیط خارجی خود در ارتباط است (حقیقی، ۱۳۸۱: ۱۶). در تعریف دیگری سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند (رضاییان، ۱۳۹۵: ۱۱).

ساختار سازمان

مقصود از ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی به صورت رسمی، تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی روابط نسبتاً پایداری را میان اجزاء سازمان برقرار می‌کند و به این ترتیب به سازمان ثبات می‌دهد و به اعضا کمک می‌کند تا با همکاری هم به هدف‌های سازمانی برسند. به طور کلی با استفاده از ساختار سازمانی، قانونمندی و نظام درونی سازمان معین و بقای آن تضمین می‌گردد (حقیقی ۱۳۸۱: ۵۱). ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است. ساختار سازمان از حیث «موقعیت فیزیکی» و الزامات آن بر «رویه‌های انجام کار» و «الگوهای غیررسمی ارتباطات» مدنظر قرار می‌گیرد. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ساختار تحت تأثیر «محیط»، «فناوری»، «اندازه» و «راهبرد» سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد. -ساخت فیزیکی به محیط واقعی سازمان اشاره دارد.

- ساخت رویه‌ای یا رسمی^۱ بر خط‌مشی‌های رسمی تنظیم‌کننده رفتار کارکنان دلالت دارد. ساختار رسمی معمولاً با محدودکردن ارتباطات میان افراد و گروه‌ها، روابط کار در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 - منظور از ساختار الگویی یا غیررسمی^۲، روش‌های غیررسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است. این ارتباطات اطلاعات زیادی را به اعضای سازمان منتقل می‌کند؛ به‌طوری‌که معمولاً تصور می‌شود که این اطلاعات نسبتاً دقیق هستند (اوهر و فردریچ^۳، ۱۹۹۲: ۴۰-۴۱).

اقسام ساختار سازمانی

یک سازمان نظامی و امنیتی از نظر ساختار سازمان‌دهی و طراحی ادارات به روش‌ها و شیوه‌های مختلفی ترسیم شده‌اند که در زیر به توضیح تعدادی آن‌ها اشاره می‌شود:

- ساختار وظیفه‌ای

پس از تفکیک و ریز نمودن وظایف، تعداد وظایف مشابه در یک باکس در نظر گرفته می‌شود که بیشتر در مورد ساختارهایی صدق می‌کند که از حمایت سایر سرویس‌های اطلاعاتی برخوردار بوده و به نحوی شارژ اطلاعاتی می‌گردد.

- ساختار محصولی

در این سازمان‌دهی هر یک از واحدها بر اساس عملیات شکل می‌گیرد بدین نحو که کلیه فعالیت‌ها از قبیل جمع‌آوری و انجام عملیات و مقابله با تهدیدات توسط هر واحد به‌صورت نسبتاً مستقل انجام می‌شود و از مهم‌ترین مزایای آن توجه و کوشش سازمان به عملیات و صحنه است و بیشتر متوجه ساختار امنیتی خواهد شد که حوزه استحقاقی معینی دارند و از یک نوع شیوه و شگرد برای رسیدن به هدف استفاده می‌کند.

- ساختار نظارتی

در این نوع سازمان‌دهی یک سازمان نظامی و امنیتی از بعد حیطه نظارت قابل مطالعه است و بعضاً حیطه نظارت محدود به ۳-۵ نفر می‌رسد که این نوع ساختار پراکندگی متعدد دارد و میزان تهدیدات را برحسب سمت و سوی آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد (قدیری، ۱۳۸۴: ۵۲).

سازمان‌دهی^۴

سازمان‌دهی، فرایندی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای کسب اهداف تلاش می‌شود. در ابتدا در مورد سازمان‌دهی به‌طور کلی و به‌اجمال اظهارنظر می‌شد، ولی به‌تدریج برخی از صاحب‌نظران اقدام به تشریح ساختار سازمانی کردند و جنبه‌هایی از سازمان‌دهی نظیر تخصص و رسمیت را مورد بررسی قرار دادند. گاهی در متون علمی مدیریت سه اصطلاح سازمان، سازمان‌دهی یا ساختار سازمانی را به‌جای یکدیگر به کار می‌برند؛ درحالی‌که ساختار سازمانی

1. physical structure

۲. procedural structure or formal structure-

۳. patteed structure or informal structure-

4. Organize

حاصل فراگرد سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند. هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر هم نیروزایی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد. درواقع سازمان‌دهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند (رضایان، ۱۳۹۵: ۳۰۴).

طراحی سازمان^۱

طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف‌ها و انجام رسالت سازمان. هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سامان‌بخشیدن به منابع موجود بتوانند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند. نکته حائز اهمیت آن است که مدیران، طراحی سازمان را به‌منزله یک فعالیت حل مسئله در نظر می‌گیرند. آنان باید اهداف سازمان را با نگرشی کاملاً اقتضایی در نظر آورند؛ به‌طوری‌که حاصل هر طراحی ساختاری متناسب با شرایط ویژه و منحصربه‌فرد سازمان یا واحدسازمانی موردنظر باشد؛ بنابراین مدیران به‌جای تکرار صرف کارهای دیگران یا تقلید از ساختار سایر سازمان‌ها باید نیازهای خاص سازمان خود را شناسایی کنند و طراحی هر ساختار ویژه‌ای برای رفع آن نیازها طراحی کنند (رضایان، ۱۳۹۵: ۳۶۴).

مفهوم‌شناسی واژه استحکام

استحکام اسم مصدر عربی بوده که به معنی محکم بودن محکمی، استواری، قوام و انسجام بخشیدن به کارها است و در اصل از فعل حکم گرفته شده است (انوری، ۱۳۸۲: ۱۳۰). راغب در مفردات می‌گوید حکم (و حکمه) در اصل به معنی منع است و دانش را از این جهت حکمت می‌گویند که انسان را از بدی‌ها باز می‌دارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۵: ۵۰۵). استحکام به معنای محکم شدن، استوارشدن، استواری و استحکامات آمده است (دهخدا، ۱۳۷۷: ۸۲۷). در فرهنگ عمید به استوارشدن، استواری و استوار کردن امور اشاره شده است (عمید، ۱۳۷۷).

از منظری دیگر، استحکام ناظر بر صلابت و استواری در اصول است. به این معنا که در مؤلفه‌های بنیانی و پایه‌ای نظیر عدالت، حقیقت و مقولاتی از این دست که از مؤلفه‌های قدرت مشروع اسلامی هستند و شاکله جامعه اسلامی را تشکیل می‌دهند، باید صیانت نمود و با استواری از این ارزش‌ها کوتاه نیامد و به مقابله با آسیب‌ها در این حوزه پرداخت. به‌عنوان مثال، شهید مطهری می‌فرماید: «اسلام پاسدار درستی و حقیقت و عدالت است اصلاً فلسفه اسلام این است، باید در این جور جهات صلابت و استحکام داشته باشد» (مطهری، ۱۳۷۷، ۵۹).

مفهوم ساخت

واژه انگلیسی Structure از کلمه لاتینی Struere به معنی «ساختن» مشتق شده است. در بررسی ادبیات اجتماعی می‌توان گفت که سابقه کاربرد آن به قرن پانزدهم میلادی با می‌گردد؛ یعنی هنگامی که ساخت برای اطلاق به یک ساختمان فیزیکی واقعی یا یک عمارت و نیز اشاره به اصول و قواعد نهفته در بنای آن‌ها بکار برده می‌شد؛ اما به مقتضای رشد چشمگیر علوم فیزیکی، این مفهوم به سایر حوزه‌های علمی تسری یافت. بعدها در قرن نوزدهم سایر علوم از جمله زیست‌شناسی و زمین‌شناسی نیز ابزار مفهومی فوق را برای توصیف اجزای وابسته و مرتبط در یک بافت زنده و یا الگوی تشکیل سنگ‌ها مورد استفاده قرار دادند و به تدریج نظریه‌پردازان علوم اجتماعی از جمله جامعه‌شناسی درصدد استفاده از مفهوم فوق برای تبیین سازمان جامعه برآمدند (جعفری و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۱۸).

استحکام ساخت درونی

استحکام ساخت درونی متشکل از اجزا و واحدهای به هم پیوسته‌ای است که برآیند افزایش توان هر یک از این واحدها می‌تواند منجر به تقویت مقوله «اقتدار ملی» در یک کشور گردد. ساخت درونی نظام از دیدگاه رهبر معظم انقلاب، یعنی اینکه اجزا و عناصر نظام به گونه‌ای هم‌بسته، مقاوم و هم‌افزا باشند که کشور بتواند روی پای خود بایستد و عزت و سرفرازی خود را بدون وابستگی به دیگران حفظ و توسعه دهد (سلمانی، ۱۳۹۴: ۹). ایشان در این زمینه می‌فرمایند: «استحکام درونی آن چیزی است که جوامع را در راه‌های مطلوب خودشان و به‌سوی مطلوب‌های خودشان قادر می‌سازد و قدرت برخورد با چالش‌ها به جوامع می‌دهد.» (بیانات در محفل انس با قرآن، ۱۳۹۳/۰۴/۰۸).

به تعبیر فیلیپ بارتل استحکام ساخت درونی، نیرویی است که یک سیستم یا ساختار را در کنار یکدیگر حفظ می‌کند تا آن سیستم یا ساختار بتواند وظیفه ذاتی خود را به‌درستی انجام دهد؛ بنابراین استحکام ساخت درون دارای منبع و منشأ ایجاد است این منبع می‌تواند از منابع مادی یا از منابع غیرمادی و معنوی ایجاد شود. در صورتی که منشأ اثر آن نیز می‌تواند بر عناصر مادی یا عناصر معنوی اعمال شود و عاملی جهت بقای یک سیستم یا سازمان باشد (بارتل، ۱۳۸۲: ۵۷).

پیشینه استحکام ساخت درونی در جهان و ایران

تا قرن بیستم تصور غالب آن بود که یک کشور زمانی می‌تواند در روابط بین‌الملل نقش قابل‌توجهی ایفا کند که وابسته به یکی از ابرقدرت‌های جهانی باشد؛ همین موضوع عاملی بود که توجه را به استحکام ساخت درونی قدرت در بیرون معطوف می‌کرد؛ اما با پیدایش گفتمان عدم تعهد، اندیشه نفی هرگونه وابستگی به بلوک‌های قدرت شکل گرفت و این جنبش تلاش نمود تا راهی مستقل و واقع‌بینانه که متضمن استقلال کشورهای عضو نهضت، باشد برگزیند (قوام، ۱۳۸۹: ۱۶۱). با پیچیده‌تر شدن نظام امنیتی جهان و

ظهور بازیگران جدید در عرصه تهدیدات نظامی، تغییر رویکرد دفاعی از تهدیدمحور به قابلیت‌محور از طریق ایجاد آمادگی‌های بنیادی و استحکام ساخت درونی در قدرت دفاعی و امنیتی کشور در مقابل تهدیدات و جنگ‌های احتمالی آینده نسبت به گذشته ضرورت بیشتری یافته است (میرسعید و دیگران، ۱۳۹۶: ۱). استحکام ساخت درونی قدرت نظریه‌ای برخاسته از شرایط تاریخی ایران و برگرفته از بنیادهای هویتی و معرفتی ناظر به استقلال و عدم وابستگی به بیگانگان است که در اندیشه رهبران انقلاب اسلامی و قانون اساسی به‌طور جدی مورد تأکید قرار گرفته است. به عبارت دیگر می‌توان نظریه ساخت درونی قدرت را برآمده از «عقلانیت انقلاب اسلامی» دانست منظور از عقلانیت انقلاب اسلامی همه مبادی و قواعدی است که فرهنگ انقلاب اسلامی متأثر از شرایط تاریخی و عقلانیت برساننده، به‌مثابه شالوده‌ای برای کسب معرفت در برابر گروندگان به آن قرار می‌دهد (اسماعیلی و عباسی، ۱۳۹۵: ۴).

تکیه بر «استحکام ساخت درونی قدرت»، با رهبری حضرت امام خمینی^{۱۲} و با تکیه بر شعار نه شرقی و نه غربی و با اتکا به ظرفیت‌های داخلی، انقلاب بزرگی را آفرید. بر این اساس، تبار تاریخی و معرفتی «استحکام ساخت درونی» در ایران، به قبل از انقلاب اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی^{۱۳} برمی‌گردد و همین رویکرد، دوران پرافتخار دفاع مقدس را با توفیق پشت سر گذاشت. درواقع عزت ملی و استقلال حاصل از اتکا به درون در ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی و امنیتی - دفاعی و علمی بر مبنای مکتب اسلام و هویت ملی یکی از هدف‌های اصلی انقلاب اسلامی بوده است. در نگاه به ساخت قدرت، دو نوع رویکرد؛ «ساخت بیرونی» و «ساخت درونی» وجود دارد. بدیهی است با توجه به هدف‌های برشمرده از انقلاب اسلامی، رویکرد ساخت بیرونی قدرت مورد اقبال مسئولان و مردم کشور ما نبوده و همواره بنیان‌گذار جمهوری اسلامی امام خمینی (ره) و پس‌از آن رهبر معظم انقلاب اسلامی، بر رویکرد «ساخت درونی قدرت و استحکام ساخت درونی نظام جمهوری اسلامی» تأکید داشته‌اند (خوش‌چهره، ۱۳۹۱: ۲۴). ایشان به‌طور مکرر بر عوامل و عناصر مؤثر بر استحکام ساخت درونی اشاره می‌نمایند و می‌فرمایند: «استحکام ساخت درونی نظام یعنی اینکه کشور بتواند روی پای خود بایستد و بتواند عزت و سرافرازی خود را در وابستگی به دیگران تعریف نکند. آنچه برای نظام جمهوری اسلامی حائز اهمیت است، استحکام ساخت درونی نظام جمهوری اسلامی است، همان چیزی که از روز اول تا امروز توانسته است این کشور را حفظ کند» (بیانات در مراسم بیست‌وسومین سالگرد رحلت امام خمینی^{۱۴}، ۱۳۹۱/۰۳/۱۴).

- مهم‌ترین عناصر تقویت‌کننده استحکام ساخت درونی سازمان‌ها
دوام و بقای یک سازمان و قرارگرفتن آن در مسیر تعالی و پیشگیری از افول؛ مستلزم شناسایی، تقویت و بهره‌مندی اصولی و صحیح از عناصر و عوامل برتر ساز و تقویت‌کننده یک سازمان است.

- داشتن ایمان، تقوا و پرهیزکاری
- سرآمد اعتقادات و باورهای دینی و ریشه همه معنویات ایمان به خداست (مطهری، ۱۳۶۱: ۵۱). در نگاه مقام معظم رهبری اصلی‌ترین راهبرد استحکام ساخت درونی قدرت نظام «در درجه اول با ایمان صحیح و راسخ و با اتحاد آحاد مردم و با عمل درست مسئولان کشور و با همراهی مسئولان و آحاد مردم و با توکل به خدای متعال انجام خواهد گرفت»؛ بنابراین باید گفت، ایمان در وهله اول موجب آرامش روحی و جسمی فرد می‌شود، به گونه‌ای که فرد سالم و بال‌ایمان در محیط کاری خود می‌تواند بهترین عملکرد را داشته باشد و به‌این‌ترتیب به رشد و پیشرفت و نهایتاً استحکام سازمان خود کمک کند.
- توجه به کرامت و عزت انسانی
- اهمیت و توجه به انسان و نقش غیرقابل‌انکار آن در جهت پیشبرد و تحقق اهداف سازمان‌ها و جوامع امروزی بر کسی پوشیده نیست، طوریکه در همه جوامع، تأکید ویژه بر انسان و ارتباط صحیح و اصولی توأم با اخلاق حسنه و حفظ کرامت انسان در تمامی سطوح شده است. در ایران نیز طبق بند شش اصل دوم قانون اساسی، کرامت انسانی جزء مبانی اعتقادی نظام بوده و در کنار اصول اعتقادی، همچون توحید، نبوت و معاد مطرح گردیده است. همچنین در بند اول سیاست‌های کلی نظام اداری کشور به برنامه نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی اشاره شده است؛ بنابراین زمانی که سازمان به ارزش‌ها، حقوق و احترام کارکنان توجه کافی نشان دهد این امر منجر به افزایش انگیزه، علاقه‌مندی و تعهد بیشتر کارکنان به سازمان و نهایتاً استحکام درونی و تعالی سازمان خواهد شد. به فرموده مقام معظم رهبری: «عزت به معنای ساخت مستحکم درونی یک فرد یا یک جامعه است که او را در مقابله با دشمن، در مقابله با موانع، دارای اقتدار می‌کند و بر چالش‌ها غلبه می‌بخشد» (همان).
- تعمیق بصیرت
- بی‌تردید یکی از مسئله‌های بسیار مهمی که موجب پیشرفت و تعالی یک سازمان خواهد شد، مسئله آگاهی است. یکی از شاخص‌های بسیار مهم آگاهی و شناخت، بصیرت است (جعفری، ۱۳۹۶: ۴). بصیرت صحیح، همواره موجب درک عمیق از مسائل می‌شود و از این طریق می‌توان تحلیل بهتری از وقایع و تحولات به دست آورد؛ بهتر آن‌ها را ریشه‌یابی و دقیق‌تر، آسیب‌شناسی کرد و در نهایت، در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، درمان دردها و راه برون‌رفت از تنگناها را یافت (ستوده‌نیا و سادات‌پور، ۱۳۸۹: ۲۹). به‌طورکلی بصیرت یعنی داشتن آگاهی همه‌جانبه و ژرف به امور؛ فریب ظواهر امر را نخوردن و مشاهده سرانجام کار پیش از اقدام به آن. وقتی بصیرت در زمینه‌های مختلف اعمال شود، انسان را در همان مورد راهنمایی و ارشاد می‌کند.

— شناخت دشمن

— یکی از الزامات راهبردی استحکام ساخت درونی در سازمان‌های نظامی، دشمن‌شناسی است؛ چراکه تا به طرز تفکر، میزان قدرت و توانایی، سیاست‌ها، روش‌ها و تاکتیک‌های دشمن شناخت حاصل نشود، نه تنها مقابله و مبارزه مؤثر با آن امکان‌پذیر نخواهد بود، بلکه قدرت درونی حاصل نخواهد شد (نائینی، ۱۳۸۶: ۱۲۰). «باید ابعاد دشمن و ابعاد دشمنی را بدانیم تا بتوانیم بر او فائق بیاییم، البته ما مدد الهی داریم، کمک غیبی داریم بدون شک؛ این را انسان دارد مشاهده می‌کند؛ لکن ما مادامی که هوشیارانه، آگاهانه در میدان نباشیم، تدبیر لازم را بکار نبریم، کمک الهی به سراغ ما نخواهد آمد». ایشان در نگاه کلی به دو دشمن داخلی و خارجی معتقدند و مواردی نظیر ضعف ایمان، سوء عملکرد و دنیاطلبی را از مصادیق دشمنان درونی و شبکه صهیونیسم جهانی، دولت آمریکا و همه سلطه‌گران و دیکتاتورهای دنیا را از مصادیق دشمن بیرونی برمی‌شمارند و راه مبارزه با دشمنان درونی و بیرونی را جهاد و روحیه قوی می‌دانند. ایشان در این باره تأکید دارند که «ملت ایران به همان نسبت که دشمن، روش‌های خود را در توطئه علیه ایران اسلامی پیچیده‌تر می‌کند، باید بر هوشیاری و آگاهی خود بیفزاید و با آمادگی معنوی، فکری، سیاسی و حفظ وحدت و اتصال و ارتباط با یکدیگر، چهره دشمن را در هر لباسی که هست، شناسایی کند» (بیانات در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری: ۱۳۸۸/۰۷/۰۲).

— شایسته‌سالاری

— شایسته‌سالاری مفهومی رایج و شناخته‌شده در علوم سیاسی، حکومت‌داری و شایستگی به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. مدیران و رهبران، نقش تعیین‌کننده و بدون جایگزینی در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت‌پایداری را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد (بدریاش، ۱۳۸۵)؛ بنابراین شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. شایسته‌سالاری در نظام اداری موجب افزایش کارایی و اثربخشی، احساس تعلق به سازمان، تقویت انگیزه و تعهد، رضایتمندی و نوآوری و خلاقیت در کارکنان و نهایتاً استحکام و تعالی سازمانی خواهد شد.

— رعایت عدالت و برابری

— پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت، نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و اینکه برخورد با افراد در سازمان‌ها چطور ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار

دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آنها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند. حتی ممکن است به رفتارهای ناهنجار مانند انتقام‌جویی مبادرت نمایند (بجاریفر و دیگران، ۱۳۹۸: ۹۹). امام علی علیه‌السلام عدل و عدالت را یکی از پایه‌ها و بنیان‌های قوام هر حکومت می‌داند. آن حضرت عدل را زیبایی و جمال حاکمان و معیار سیاست مطلوب را رعایت عدالت در جامعه می‌پندارد. ایشان در این زمینه می‌فرمایند؛ عدل و عدالت هر چیزی را در جای خود می‌نهد درحالی که بخشش آن را از جای خود خارج می‌سازد. عدالت تدبیر عمومی مردم است، درحالی که بخشش گروه خاصی را شامل است. پس عدالت شریف و برتر است (نخج‌البلاغه، حکمت ۴۳۷: ۷۳۵).

— تکیه بر استعدادها و ظرفیت‌های درونی

— توجه به امر استعدادیابی می‌تواند، سازمان‌ها را پویا و به سمت توسعه پایدار و مستمر در حوزه منابع انسانی سوق دهد. سازمان‌ها می‌بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی استعدادیابی را به کار گرفته بر روی شناسایی توسعه و پرورش استعدادها و موجودشان تمرکز کنند. مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «مشکلات کشور را تنها یک چیز حل می‌کند آن‌هم عبارت است از نگاه به ظرفیت‌های درونی که این ظرفیت‌ها هم بحمدالله بسیار است؛ بی‌شمار است و استفاده از این ظرفیت‌ها به شکل حکیمانه. آنچه کشور را نجات می‌دهد، تکیه به نیروی داخلی و نگاه به درون است.» (بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی ارتش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۹).

— تقویت انگیزه در کارکنان از طریق توجه به معیشت آنان

— انگیزه در کارکنان از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و یا شکست یک سازمان می‌تواند باشد و بی‌توجهی و غفلت به این مهم، منجر به هدر رفتن منابع سازمان و زمان می‌گردد و به عبارتی در یک سازمان بیشتر از هر چیزی انگیزه می‌تواند عامل و تعیین‌کننده موفقیت و یا شکست یک سازمان بشود و به همین دلیل است که در عصر حاضر بزرگ‌ترین چالش مدیران، مواجهه با کارکنان کم انگیزه و کم مسئولیت‌پذیر است؛ بنابراین برای افزایش انگیزه در کارکنان به‌منظور دست‌یافتن به بهره‌وری حداکثری از منابع انسانی سازمان بایستی ضرورت‌ها و عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی را شناسایی و اقدامات لازم در خصوص تحقق آن‌ها انجام پذیرد تا مدیران و کارکنان شاهد موفقیت و تعالی روزافزون سازمان باشند یکی از مهم‌ترین اقدامات در راستای ایجاد و تقویت انگیزه و امید در کارکنان توجه به وضعیت معیشت آنان است. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، فقدان معیشت را باعث فقدان دین و اخلاق و امید دانسته و می‌فرمایند: «معیشت در اولویت اول است، معیشت که

نبود، دین هم نیست، اخلاق هم نیست، حفظ عصمت و عفت هم نیست امید هم نیست» (بیانات در دیدار با نمایندگان دوره ششم مجلس شورای اسلامی: ۱۳۷۹/۰۳/۲۹).

— پایبندی به قوانین و مقررات

— پایبندی به قوانین و مقررات در کارآمدی و انسجام سازمانی بسیار مهم است. این موضوع به تضمین عملکرد صحیح و هماهنگی بین اعضای سازمان کمک می‌کند. پایبندی به قوانین به معنای رعایت دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت‌های سازمانی است که شامل مواردی مانند احترام به حقوق دیگران، انجام به موقع وظایف، حفظ حریم خصوصی، رعایت حیطه بندی، حفاظت گفتار، رفتار مناسب در محیط کاری و ... می‌شود. به تعبیر مقام معظم رهبری؛ «حدومرز، قانون است. همه باید الزامات قانونی را بپذیرند و تسلیم الزامات قانونی بشوند. قانون، حداصل حق و باطل است. در حرکت و مشی ملت و مسئولان. قانون را نباید دور زد» (بیانات در دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش: ۱۳۸۶/۱۱/۱۹).

— جهاد علمی و فناوری

— یکی از مؤلفه‌های اصلی استحکام درونی علم و فناوری است و علم و فناوری از پایه‌های اقتدار درون‌زا برای یک ملت محسوب می‌گردد. با توجه به سرعت شتابان و فزاینده تحولات علم و فناوری و نیز دست‌اندازی، مانع‌تراشی و تحریم قدرت‌های استکباری برای کشور، عزمی جدی و جهادی در کسب و تولید علم و فناوری درون‌زا ضروری است (کیان‌خواه و ساری، ۱۳۹۷: ۱)؛ بنابراین سازمان‌های نظامی بایستی ضمن توجه به ایمن‌سازی زیرساخت‌ها و با در نظر گرفتن تهدیدات مرتبط و ملاحظات امنیتی و حفاظتی مانند سایر سازمان‌ها از فناوری‌های روز دنیا بهره‌برداری نموده و تا حد ممکن نسبت به بومی‌سازی نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای وارداتی توسط کارشناسان و متخصصین مربوطه اقدام نماید.

— گزینش صحیح و دقیق نیروی انسانی

— نیروی کارآمد، مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه یک سازمان است و مدیران منابع انسانی هم به اهمیت این موضوع واقف هستند؛ بنابراین سازمان‌هایی که به موفقیت و رشد و استحکام درونی خود اهمیت زیادی می‌دهند تمام کوشش خود را برای جذب بهترین نیروها صرف می‌کنند؛ چراکه گزینش نیروی انسانی یکی از فرایندهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی است که تأثیر بزرگی بر موفقیت و شکست سازمان‌ها دارد. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرماید: «سعی بشود درباره این گزینش، زیاد دقت بشود. در سطوح بالا، آن نیروی مؤمن و با اخلاص را جست‌وجو بکنید. البته این به معنای آن دعوی معروف «تخصّص یا تعهد» نیست؛ نه و... در بین آن کسانی که توانایی کار را دارند، دنبال عنصر تقوا و تعهد و خالص بگردید و او را در رأس کار بگذارید تا آن بطلانه [همراز] و مجموعه نزدیک

به شما، همواره بتواند اعتماد شما را جلب کند و شما بتوانید کار را انجام بدهید» (بیانات در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت: ۱۳۷۰/۰۶/۰۳).

— همتاسازی و جانشین‌پروری

— جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به فرآیندی اشاره دارد که در آن، یک فرد با توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام وظایف و مسئولیت‌های یک شغل، به‌عنوان جایگزینی برای یک فرد دیگر در نظر گرفته می‌شود. این فرایند معمولاً در شرایطی اتفاق می‌افتد که فرد موجود در یک موقعیت شغلی، به دلایلی مانند استعفا، بازنشستگی، ترک کار یا انتقال به موقعیت جدید، دیگر قادر به انجام وظایف خود نیست. هدف رویکرد جانشین‌پروری سازمان عمدتاً بر افزایش پایداری و عملکرد بهتر سازمان تمرکز دارد؛ چراکه توجه به موضوع جانشین‌پروری و همتاسازی باعث پایداری و ثبات، انتقال دانش و تجربه، افزایش انگیزه، تقویت روحیه همکاری و هماهنگی در کارکنان، بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌ها، افزایش اثربخشی و کارآمدی و نهایتاً تقویت استحکام درون‌سازمانی خواهد شد که اهمیت این موضوع در یک سازمان نظامی به دلیل نوع و ماهیت کاری کارکنان مخصوصاً در حوزه‌های تخصصی کاملاً مشهود است. شایان به ذکر اینکه مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها بایستی در چارچوب اصول و قواعدی انجام گیرد که مهم‌ترین آن اصول عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی جامع، شناسایی نیازها و توانمندی‌ها، آموزش و توسعه، همکاری و هماهنگی، انتقال قدرت و مسئولیت، ارزیابی و بازخورد، حمایت سازمانی، پشتیبانی و انطباق و تنظیمات.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از سؤالات پرسش‌نامه

- سؤال فرعی اول: راهکارهای مادی تقویت استحکام ساخت درونی در یک سازمان نظامی کدامند؟
بر اساس نتایج کسب‌شده از پژوهش، راهکارها مادی در ۲۸ بند احصاء گردیده که اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس میانگین رتبه‌ای به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: اولویت‌بندی راهکارهای مادی بر اساس میانگین رتبه‌ای		
رتبه‌ای	راهکارها	ردیف
۲۰.۹۷	اجرای عدالت و توزیع عادلانه امکانات و امتیازات	
۲۰.۴۹	جذب و گزینش نیروی انسانی متخصص و متعهد	
۱۹.۹۵	شایسته‌گزینی در انتصابات و واگذاری مشاغل	
۱۷.۰۷	بهبود وضعیت معیشتی کارکنان و رفع دغدغه‌های آن‌ها	

۱۶,۹۲	به‌روزرسانی ساختار سازمانی، متناسب با نیروی انسانی، مأموریت و محیط تهدید
۱۶,۵۶	خوشایند سازی محیط خدمتی برای کارکنان
۱۶,۱۸	الگوپردازی از سازمان‌های موفق و پیاده‌سازی آن در سازمان
۱۶,۱۵	ارائه آموزش‌های مهارت‌محور و فناوری و سایر پایه به کارکنان
۱۵,۸۴	پابندی به قوانین و مقررات
۱۵,۷۳	توسعه علم و فناوری و استفاده از ابزارهای نوین
۱۵,۵۵	جوان‌گرایی و توجه به ایده‌های خلاقانه و نوآورانه
۱۴,۰۰	تحکیم مبانی انضباطی در سطح سازمان
۱۳,۷۹	جلوگیری از اسراف و هدررفت منابع
۱۳,۷۳	افزایش توان و ظرفیت‌های سازمان در مقابله و رفع چالش‌های پیش‌بینی‌نشده
۱۳,۶۰	اعطای تشویقات و اعمال تنبیهات متناسب با ارزیابی عملکرد و جایگاه شغلی
۱۳,۴۸	تفویض اختیار به‌تناسب مسئولیت‌های واگذار شده به افراد
۱۳,۳۵	ایستادگی در مقابل نفوذ دشمن
۱۳,۱۵	افزایش دیدارهای صمیمی مسئولان با کارکنان و خانواده‌ها
۱۳,۱۱	افزایش مهارت‌های آحاد کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی
۱۳,۰۷	توانمندسازی کارکنان و اجزای مختلف سازمان
۱۲,۹۸	مشارکت‌دادن کارکنان در تعیین اهداف و تصمیمات سازمانی
۱۲,۷۶	شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های رقابتی سازمانی
۱۲,۶۴	سرمایه‌گذاری در حوزه علوم شناختی
۱۲,۴۵	آگاه‌سازی کارکنان و خانواده‌ها نسبت به تهدیدات و آسیب‌پذیری‌ها با استفاده روش‌های کارآمد و نوین
۱۲,۱۶	حفظ آمادگی دائمی و مستمر سازمانی در مواجهه سازمان با عدم قطعیت‌ها
۱۱,۶۵	سیاست‌گذاری واحد در سطح سازمان و آگاهی کارکنان از این سیاست‌ها
۱۰,۰۲	پیاده‌سازی مدیریت دانش و استفاده اصولی از تجارب
۰۸,۶۶	حفظ ارتباط با بازنشستگان و دعوت از آن‌ها در مناسبت‌ها

جدول ۲- توزیع فراوانی سؤالات مربوط به راهکارهای مادی

ارزش	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی		
معتبر	۳,۰۰	۵	۷,۷	۷,۷		
	۴,۰۰	۴۲	۶۴,۶	۷۲,۳		
	۵,۰۰	۱۸	۳۷,۷	۱۰۰,۰		
	کل	۶۵	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰		

جدول ۳- آماره‌های آزمون خی دو

ارزش	
ارزش خی دو	523a.23
درجه آزادی	۲
سطح معنی داری	۰,۰۰

با عنایت به نتایج به دست آمده از پژوهش، در پاسخ به سؤال فرعی اول به این نتیجه می‌رسیم که از ۲۸ راهکار مادی، راهکار اجرای عدالت و توزیع عادلانه امکانات و امتیازات (با ارزش رتبه‌ای ۲۰/۹۷) و راهکار حفظ ارتباط با بازنشستگان و دعوت از آن‌ها در مناسبت‌ها (با ارزش رتبه‌ای ۸/۶۶) به ترتیب از بیشترین و کمترین ارزش رتبه‌ای برخوردار هستند. ۹۲,۳ درصد از پاسخ‌دهندگان در حد زیاد و خیلی زیاد نسبت به سؤالات مربوط به راهکارهای مادی اشاره شده در سؤالات بیست و هشت گانه نظر مثبتی دارند. داده‌های آزمون خی دو نیز حاکی از آن است که ارزش خی دوی مشاهده شده (۳۲,۵۲۳) با درجه آزادی (۲) از ارزش خی دوی بحرانی (۵,۹۹) در سطح $P < 0.01$ بزرگ تر است، در نتیجه چنین استنباط می‌شود که درصد محاسبه شده برای سؤالات مربوط به راهکارهای مادی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با ۹۹ درصد تأیید می‌شود و ارزش محاسبه شده معنی دار است.

- سؤال فرعی اول: راهکارهای معنوی تقویت استحکام ساخت درونی در یک سازمان نظامی کدامند؟
 بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، راهکارهای معنوی در ۱۹ بند احصاء گردیده که اولویت بندی آن‌ها بر اساس میانگین رتبه‌ای به شرح جدول ذیل است:

جدول ۴- اولویت‌بندی راهکارهای معنوی بر اساس میانگین رتبه‌ای	
میانگین رتبه‌ای	راهکارها
۱۲,۲۶	تعهد به وعده‌ها از سوی مسئولان
۱۲,۲۳	تقویت انگیزه و امید به آینده در کارکنان
۱۱,۹۳	توجه به اصل عزت و کرامت نیروی انسانی
۱۱,۴۳	ارتقای حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان
۱۱,۲۵	ارتقا روحیه ولایت‌پذیری در کارکنان
۱۰,۶۱	ارتقای حس تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان
۱۰,۵۶	تقویت روحیه همکاری و هم‌افزایی و انجام کار تیمی
۱۰,۵۵	ارتقای اعتمادسازی سازمانی از طریق شفافیت در اقدامات و تصمیم‌های سازمانی
۱۰,۳۲	تقویت بینش مثبت‌اندیشی - نیک جویی - نیک‌خواهی در کارکنان
۱۰,۰۶	تقویت بنیه اعتقادی و باورهای اسلامی کارکنان و خانواده‌ها، با افزایش برنامه‌های فرهنگی و معنوی
۱۰,۰۰	تحقق شخصیت حرفه‌ای نظامی در کارکنان
۰۹,۵۳	توجه بیشتر به اصول و چارچوب‌های صیانت شرعی
۰۹,۲۸	تقویت روحیه انقلابی و جهادی کارکنان در اقدامات
۰۹,۲۶	توجه ویژه به فضائل اخلاقی
۰۹,۲۴	پایبندی کارکنان به ارزش‌ها، فرهنگ و رفتارهای مطلوب سازمانی
۰۸,۹۰	تقویت فرهنگ خودمراقبتی در کارکنان
۰۸,۰۷	احصاء الگوی مناسب مدیریت جهادی مبتنی بر ارزش‌های دینی در سازمان
۰۷,۸۱	احصاء و تبیین استانداردهای شاخص و اصلی خدمت در مشاغل نظامی برای کارکنان
۰۶,۷۲	تحقق جهاد تبیین در حوزه‌های کاری سازمان

جدول ۵- توزیع فراوانی سؤالات مربوط به راهکارهای معنوی					
ارزش		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
معتبر	۳,۰۰	۸	۱۲,۳	۱۲,۳	۱۲,۳
	۴,۰۰	۲۱	۳۲,۳	۳۲,۳	۴۴,۶
	۵,۰۰	۳۶	۵۵,۴	۵۵,۴	۱۰۰,۰
	کل	۶۵	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

جدول ۶- آماره‌های آزمون خی دو	
ارزش	
ارزش خی دو	18.123a
درجه آزادی	۲
سطح معنی داری	۰,۰۰

با عنایت به نتایج به دست آمده از پژوهش، در پاسخ به سؤال فرعی دوم به این نتیجه می‌رسیم که از ۱۹ راهکار معنوی، راهکار تعهد به وعده‌ها از سوی مسئولان (با ارزش رتبه‌ای ۱۲/۲۶) و راهکار تحقق جهاد تبیین در حوزه‌های کاری سازمان (با ارزش رتبه‌ای ۶/۷۲) به ترتیب از بیشترین و کمترین ارزش رتبه‌ای برخوردار هستند. ۸۷,۷ درصد پاسخ‌دهندگان در حد زیاد و خیلی زیاد نسبت به سؤالات مربوط به راهکارهای معنوی اشاره شده در سؤالات نوزده گانه نظر مثبتی دارند. داده‌های آزمون خی دو نیز حاکی از آن است که ارزش خی دوی مشاهده شده (۱۸,۱۲) با درجه آزادی (۲) از ارزش خی دوی بحرانی (۵,۹۹) در سطح $P < 0.01$ بزرگ تر است، در نتیجه چنین استنباط می‌شود که درصد محاسبه شده برای سؤالات مربوط به راهکارهای مادی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با ۹۹ درصد تأیید می‌شود و ارزش محاسبه شده معنی دار است. مقایسه کلی راهکارهای مادی و معنوی

جدول ۷- مقایسه میانگین رتبه‌ای دو راهکار	
میانگین رتبه‌ای	
مادی	۱,۳۸
معنوی	۱,۶۲

جدول ۸- آماره‌های آزمون فریدمن

حجم	۶۵
ارزش آماره	۹,۱۴
درجه آزادی	۰,۰۱

داده‌های جداول بالا، نشان می‌دهد که راهکارهای معنوی با ارزش رتبه‌ای (۱,۶۲) در مقایسه با راهکارهای مادی با ارزش رتبه‌ای (۱,۳۸) بزرگ‌تر است که این ارزش‌های رتبه‌ای با میزان آماره محاسبه شده (۹,۱۴) و درجه آزادی ۱ در سطح $P > ۰/۰۱$ معنی‌دار هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

استحکام ساخت درونی یا به عبارتی تقویت بنیادهای داخلی سازمان، به معنای ایجاد و حفظ ساختاری منسجم، پایدار و مقاوم درون یک سازمان است. این مفهوم به عوامل و راهکارهایی اشاره دارد که به تقویت پایه‌ها و بنیادهای سازمان کمک می‌کنند و در نهایت منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و پایداری آن سازمان می‌شود؛ بنابراین در این پژوهش به منظور نائل شده به هدف اصلی پژوهش «شناسایی راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی در یک سازمان نظامی»، برابر روش‌های علمی اقدام و پس از جمع‌آوری داده‌ها، بهره‌برداری از نظرات مختلف اندیشمندان، خبرگان، افراد متخصص و صاحب‌نظر حوزه پژوهش و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها مشخص گردید راهکارهای تقویت استحکام ساخت درونی در یک سازمان نظامی شامل ۴۷ راهکار (۲۸ راهکار مادی و ۱۹ راهکار معنوی) است، بین ابعاد و راهکارهای احصاء شده رابطه معناداری مطلوبی وجود داشته و راهکارهای به دست آمده برای یک سازمان نظامی مهم و کاربردی هستند. راهکارهای «اجرای عدالت و توزیع عادلانه امکانات و امتیازات» و «حفظ ارتباط با بازنشستگان و دعوت از آن‌ها در مناسبت‌ها» به ترتیب از بیشترین و کمترین ارزش رتبه‌ای در بین راهکارهای مادی و راهکارهای «تعهد به وعده‌ها از سوی مسئولان» و «تحقق جهاد تبیین در حوزه‌های کاری سازمان» به ترتیب از بیشترین و کمترین ارزش رتبه‌ای در بین راهکارهای معنوی برخوردار هستند مهم‌تر اینکه تحلیل داده‌های حاصل از مقایسه کلی راهکارهای مادی و معنوی حکایت از این موضوع دارد که در مجموع راهکارهای معنوی نسبت به راهکارهای مادی از ارزش رتبه‌ای بالاتری برخوردارند.

با عنایت به فرایند دقیق اجرای پژوهش و ویژگی‌های جامعه آماری و صاحب‌نظران و خبرگان مورد مصاحبه (به لحاظ سنوات خدمتی، درجه، میزان تحصیلات و مسئولیت آن‌ها) تمام ۴۷ راهکار احصاء شده برای یک سازمان نظامی ارزشمند، کاربردی و مفید است، لیکن با توجه به میانگین و ارزش رتبه‌ای راهکارهای احصاء شده، اصلح و منطقی آن است که یک سازمان در راستای تحقق و اجرای این راهکارها در جهت تقویت استحکام ساخت درونی خود بر اساس اولویت مشخص شده عمل نموده و نسبت به تخصیص منابع

و امکانات لازم را در این زمینه اقدام نماید.

بر همین اساس در راستای تحقق و اجرایی نمودن مهم‌ترین راهکارها احصاء شده در دو حوزه مادی و معنوی (با توجه به میانگین رتبه‌ای آن‌ها)، اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد:

— از طریق؛ تدوین قوانین و مقررات شفاف و تضمین‌کننده توزیع عادلانه منابع و امکانات، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف به کارکنان در خصوص سیاست‌ها و معیارهای توزیع امکانات، ایجاد کارگروه‌های نظارتی مستقل برای بررسی و ارزیابی عملکرد توزیع منابع و امکانات، ارائه گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد توزیع منابع به مسئولان سازمان و نیز کارکنان، انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای از کارکنان برای ارزیابی رضایت آن‌ها از توزیع امکانات و امتیازات، دریافت بازخورد مستمر از کارکنان و اعمال تغییرات لازم بر اساس این بازخوردها، شناسایی نیازهای خاص هر بخش و کارکنان و توزیع منابع بر اساس این نیازها و... می‌توان به بهبود اجرای عدالت و توزیع عادلانه امکانات و امتیازات در سازمان کمک نموده و رضایت و انگیزه کارکنان را افزایش داد.

از طریق؛ برگزاری آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی برای ارزیابی مهارت‌ها و تعهدات افراد، انجام ارزیابی‌های روان‌شناختی برای سنجش تعهد و انگیزه افراد، استفاده از سامانه‌های خودکار برای غربالگری رزومه‌ها و انتخاب افراد بر اساس داده‌های اطلاعاتی آن‌ها، بهره‌گیری از پلتفرم‌های آنلاین برای انتشار آگهی‌های استخدام و جذب نیروهای متخصص، ایجاد تصویر مثبت از سازمان و ارائه پیشنهادهای جذاب در حوزه حقوق و مزایا برای جذب نیروهای متخصص و... می‌توان در خصوص جذب و گزینش نیروی انسانی متخصص و متعهد برای سازمان اقدام نمود.

— از طریق؛ تدوین معیارهای شایستگی برای هر شغل و انتصاب بر اساس این معیارها، مستندسازی معیارهای شایستگی و اطلاع‌رسانی به کارکنان در خصوص این معیارها، ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان و انتصاب بر اساس نتایج این ارزیابی‌ها، ایجاد و استفاده از فرایندهای شفاف و منصفانه برای انتخاب و انتصاب افراد، نظارت مستمر بر فرایندهای انتخاب و انتصاب برای جلوگیری از هرگونه تبعیض، ارائه برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای برای کارکنان و ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی و... می‌توان به بهبود فرایند شایسته‌گزینی در انتصابات و واگذاری مشاغل در سازمان‌های کمک نموده و کیفیت نیروی انسانی را افزایش داد.

— با اقداماتی از قبیل؛ افزایش حقوق و مزایا بر اساس عملکرد و تورم، ارائه تسهیلات رفاهی مانند وام‌های مختلف، ایجاد برنامه‌های پاداش و تشویق برای عملکردهای برتر و... می‌توان در راستای بهبود وضعیت معیشتی کارکنان و رفع دغدغه‌های آن‌ها اقدام کرد.

— با تحلیل ساختار سازمانی فعلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن، جمع‌آوری داده‌های مرتبط با نیروی

انسانی، مأموریت‌ها و تهدیدات محیطی، تعیین اهداف و راهبردهای سازمانی بر اساس مأموریت‌ها و تهدیدات، طراحی چارت سازمانی جدید که متناسب با نیازهای نیروی انسانی و مأموریت‌ها باشد، تخصیص منابع مالی و انسانی لازم برای اجرای ساختار جدید، نظارت مستمر بر اجرای ساختار جدید و ارزیابی عملکرد آن، بازبینی دوره‌ای ساختار سازمانی و اعمال تغییرات لازم بر اساس تغییرات محیطی و تهدیدات جدید، ایجاد سازوکارهایی برای تطبیق سریع با تغییرات محیطی و تهدیدات و... می‌توان به بهبود و به‌روزرسانی ساختار سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان کمک کرد.

— از طریق؛ بهبود شرایط فیزیکی محیط کار مانند نور، تهویه و امکانات رفاهی، ایجاد فضای کاری دوستانه و حمایتی، برگزاری برنامه‌های تفریحی و اجتماعی برای کارکنان، ایجاد فرهنگ همکاری و تعامل مثبت بین کارکنان، ارائه ساعات کاری منعطف برای کمک به تعادل بین کار و زندگی شخصی، ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی و ارتقا برای کارکنان، ارائه خدمات مشاوره روان‌شناسی برای کمک به کاهش استرس و اضطراب، ایجاد برنامه‌های حمایتی برای کارکنان در مواقع بحرانی، برگزاری فعالیت‌های اجتماعی و گروه‌سازی برای افزایش همبستگی و تعامل بین کارکنان و... می‌توان به خوشایند سازی محیط خدمتی و افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان کمک کرد.

— از طریق؛ پژوهش‌ها و تحلیل‌های دقیق برای شناسایی سازمان‌های موفق، تعیین معیارهای موفقیت سازمانی و شناسایی سازمان‌هایی که این معیارها را برآورده می‌کنند، بررسی مستندات و گزارش‌های سازمان‌های موفق برای درک بهتر روش‌ها و فرایندهای آن‌ها، مقایسه روش‌ها و فرایندهای سازمان‌های موفق با نیازها و شرایط سازمان خود، تعیین اولویت‌ها و انتخاب روش‌هایی که بیشترین تطابق را با نیازهای سازمان دارند، تهیه برنامه‌ریزی دقیق برای پیاده‌سازی روش‌های منتخب، نظارت مستمر بر اجرای روش‌های جدید و ارزیابی عملکرد آن‌ها و... می‌توان نسبت به الگوبرداری از سازمان‌های موفق اقدام نمود.

— با اقداماتی از قبیل؛ ارائه گزارش‌های منظم و شفاف به کارکنان و ذی‌نفعان درباره پیشرفت‌ها و چالش‌ها، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز برای دریافت بازخورد و نظرات کارکنان، تعیین اهداف مشخص و قابل‌اندازه‌گیری برای وعده‌ها، تعیین زمان‌بندی دقیق برای تحقق وعده‌ها و اطلاع‌رسانی به کارکنان، نظارت مستمر بر پیشرفت وعده‌ها و ارزیابی عملکرد، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال وعده‌ها و... می‌توان به افزایش تعهد مسئولان به وعده‌ها و در نتیجه بهبود اعتماد و کارایی سازمانی کمک کرد.

— از طریق؛ تعیین اهداف روشن و معنادار، برقراری ارتباطات شفاف و باز با کارکنان درباره اهداف، انتظارات و پیشرفت‌ها، ارائه بازخورد منظم و سازنده به کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش انگیزه، شناسایی و تقدیر از دستاوردها و تلاش‌های کارکنان به‌صورت منظم، برگزاری دوره‌های آموزشی و

- کارگاه‌های توسعه مهارت‌ها، ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی و ارتقا برای کارکنان، ارائه خدمات مشاوره روان‌شناسی برای کمک به کاهش استرس و اضطراب، حمایت از کارکنان در مواقع بحرانی، ایجاد محیط کاری مناسب و مثبت و... می‌توان نسبت به تقویت انگیزه و امید به آینده در کارکنان اقدام نمود.
- با اقداماتی مانند؛ ترویج فرهنگ احترام و قدردانی در سازمان، ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان از طریق ارائه برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، ترویج فرهنگ قدردانی و پاداش در سازمان، ارائه خدمات رفاهی و سلامتی مانند تسهیلات درمانی، ورزشی و مشاوره‌ای به کارکنان، ایجاد محیط کاری که در آن کارکنان احساس امنیت و حمایت کنند، فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و... می‌توان در راستای حفظ عزت و کرامت نیروی انسانی در سازمان‌ها اقدام کرد.
- از طریق تبیین اهداف و وظایف روشن و قابل‌اندازه‌گیری برای کارکنان، ارائه بازخوردهای منظم و سازنده به کارکنان به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها، تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد محیط کاری حمایتی، فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها، تفویض اختیارات متناسب با وظایف محوله، ایجاد و ترویج فرهنگ اعتماد در سازمان می‌توان در راستای ارتقای حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان اقدام نمود.
- اقداماتی مانند؛ بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیرکردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان. بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، حذف موانع کاری. برگزاری جلسات منظم برای بررسی مسائل و مشکلات کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر بین مدیران و کارکنان، ایجاد سامانه‌های مناسب تشویق و تنبیه، حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار منجر به ارتقای حس تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان خواهد شد.
- از طریق برقراری کانال‌های ارتباطی ساده، در دسترس و مستمر بین کارکنان و مسئولان، حرکت مدیران سازمان از گام مدیریت کلاسیک و حاکمیت بر منابع انسانی به‌سوی رهبری، استفاده مدیریت‌شده و هوشمندانه از فناوری، ترویج فرهنگ فعالیت‌های گروهی و توسعه مهارت‌های فردی در زمینه همکاری تیمی می‌توان در راستای تقویت روحیه همکاری و هم‌افزایی و انجام کار تیمی در سازمان اقدام نمود.

منابع:

- ابراهیمی، احمد، اسماعیلی، کیوان، جهان شیر، جواد، شهیر، احسان، طاهری، رضا، علی دادی، رضا، کیان‌خواه، احسان و کیان منش، رضا (۱۳۹۶)، ارائه راهبردهای علمی و فناوری تحکیم و ساخت درونی قدرت ملی نظام ج.ا.ایران، رساله مطالعه گروهی دوره دکتری. تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی
- استرکی، اکبر، مرادی، بهمن، زلفخانی، حسین (۱۳۹۷)، عوامل مؤثر بر استحکام ساخت درونی در صیانت از سازمان‌های اطلاعاتی، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، سال سیزدهم، شماره چهارم و نهم.
- امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در www.khamenei.ir
- انوری، حسن (۱۳۸۲)، فرهنگ بزرگ سخن، تهران: انتشارات سخن
- بذریاش، مهرداد (۱۳۸۵)، انتخاب مشاوران جوان دستگاه‌های اجرایی کشور مبتنی بر الگوی تصمیم‌گیری چند شاخصه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهاری‌فر، علی و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان (مورد مطالعه: عدالت سازمان - تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)، تهران: دومانه‌نامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۹، ص ۹۹.
- جعفری، علی اکبر؛ قربی، سید محمد جواد (۱۳۹۶)، ترکیب‌شناسی مفهوم استحکام ساخت قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی، سال ششم، پاییز ۹۶، شماره ۲۲.
- جعفری، محمد تقی (۱۳۸۶)، حقوق جهانی بشر: پژوهش و تطبیق در دو نظام؛ اسلام و غرب، تهران: موسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- جعفری، سید اصغر (۱۳۹۶)، اصول بنیادین و الزامات راهبردی استحکام ساخت درونی قدرت نظام از دیدگاه امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی، سال ششم، تابستان ۱۳۹۶، شماره ۲۱.
- جمعی از پژوهشگران و نویسندگان اندیشکده برهان (۱۳۹۸)، استحکام ساخت درونی قدرت، چاپ سال، ۱۲۶ صفحه، ناشر دیدمان.
- جوکار، محمد صالح (۱۴۰۰)، نقش معنویت درون‌زا در استحکام ساخت درونی نظام جمهوری اسلامی ایران، تهران: فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه افسری امام حسین (ع).
- جوکار، محمد صالح، عوض بیگی، احمد، داودی، محمد، تقی نادری، محمد، صارمی راد، رضا، عسکری، مهدی و فخری، عباس (۱۳۹۶) ارائه راهبردها استحکام ساخت درونی قدرت نظام ج.ا.ایران، رساله مطالعه گروهی دوره دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حقیقی، محمد علی و دیگران (۱۳۸۱)، سازمان‌دهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها، تهران: ترمه.
- خوش‌چهره، محمد (۱۳۹۱)، ظرفیت‌های درون‌زا؛ امتیاز اقتصاد ایران، پایگاه تحلیلی برهان، قابل دسترسی در www.borhan.ir

- دفت، ریچارد آل (۱۳۷۴)، **تئوری سازمان و طراحی ساختار**، ترجمه علی پارساییان.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۷)، **لغتنامه دهخدا**، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- رشیدی آل هاشم، سید محمدرضا، محمدی الموتی، محسن، آقازاده، نقی (۱۴۰۱)، **الگوی مفهومی توانمندسازی مربیان مراکز آموزش عالی علوم تربیتی**، فصلنامه علمی تربیت متعالی، شماره ۴، دوره ۱، ص ۸۳.
- رضاییان، علی (۱۳۹۵)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- سامانه مجازی دعا (دانشگاه عالی دفاع ملی)، قابل دسترسی <https://sndu.ac.ir>
- ستوده‌نیا، محمدرضا و سادات‌پور، سید هاشم (۱۳۸۹)، **بصیرت خواص از منار قرآن کریم**، ماهنامه کوثر، پاییز، ش ۳۶، ۱۲۸-۱۴۷.
- سلیمی، حسین؛ شاه‌محمدی، محمد (۱۳۹۹)، **استحکام ساخت درونی قدرت نظام ج.ا.ایران (با تأکید بر امنیت سیاسی)**، سال دهم، شماره ۳۷، فصلنامه علمی امنیت ملی.
- عمید، حسن (۱۳۷۷)، **لغت‌نامه فرهنگ فارسی عمید**، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ قاضی میرسعید، سید علیرضا (۱۳۹۶)، **رویکردی به استحکام ساخت درونی قدرت برای نیروهای مسلح آینده جمهوری اسلامی ایران از منظر فرماندهی معظم کل قوا**، فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، سال دوم، شماره ۶، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- فیلیپ بارتل، مترجم: کیقبادی، مرضیه (۱۳۸۲)، **شانزده مؤلفه استحکام اجتماعی**، مدیریت فردا، پاییز و زمستان ۱۳۸۳، شماره ۳، صص ۶۲-۵۷.
- قاضی میرسعید، سید علیرضا، فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ ولی‌وند زمانی، حسین؛ جعفری، سید اصغر؛ باقری، ابوالفضل (۱۳۹۶)، **تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا**، فصلنامه مدیریت نظامی، سال هفدهم، شماره ۴، دانشگاه افسری امام علی (ع).
- قدیری، حجت‌الله (۱۳۸۴)، **بررسی مؤلفه‌های اساسی سازمان (منابع، فرهنگ و کارکرد) و نقش آن‌ها در طراحی و پیاده‌سازی ساختار حفاظت اطلاعات آجا**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم و فنون فارابی.
- قربی، سید محمدجواد؛ حیدری، منصور (۱۳۹۵)، **نقش همدلی در استحکام ساخت درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران**، سال بیست‌ونجم، شماره ۹۸، مجله سیاست دفاعی.
- کیان‌خواه، احسان؛ ساری، حسین (۱۳۹۶)، **شناخت عوامل سازنده جهاد علمی منجر به استحکام ساخت درونی قدرت ملی**، سال هشتم، شماره ۳۰، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات بین‌رشته‌ای
- دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۳۹۴)، **مجموعه مقالات همایش استحکام ساخت درونی قدرت**، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی. قابل دسترسی در www.Sndu.ac.ir
- محمدی الموتی، محسن؛ آقائی مزرعه‌شاهی، محمدتقی؛ حاجی‌پور، ابراهیم؛ متولی، محمد شریف (۱۳۹۹)، **راهبردها و راهکارهای استحکام بخشی به ساخت درونی قدرت جمهوری اسلامی ایران در بعد سیاسی در گام دوم انقلاب**

اسلامی، فصلنامه علمی-پژوهشی پاسداری دانشگاه افسری امام حسین ع، سال دهم، شماره ۲۱.

- مطهری، مرتضی (۱۳۶۱)، **بیست گفتار**، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۷)، **مجموعه آثار شهید مطهری**، تهران: انتشارات صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۵)، **تفسیر نمونه**، ج ۱۲، ناشر: دارالکتب الإسلامیه. چاپ ۳۶.
- نائینی، علی محمد (۱۳۸۶)، **تهدید نرم، ابعاد و ویژگی‌ها**، خبرگزاری فارس، قابل دسترسی در www.farsnews.com
- **فتح‌البلاغه**

