

## تحول در نیروهای مسلح ج.ا.ایران از منظر فرماندهی معظم کل قوا<sup>۱</sup>

مجتبی اسکندری<sup>۲</sup>، ایوب سلیمانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۸

### چکیده

تحول سازمان، نوعی راهبرد تغییر است که مبتنی بر نظریه، روش‌های عملی و ارزش‌هاست. در مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به گونه‌ای بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد. تحول در نیروهای مسلح به لحاظ گستره و عمق موضوعی و مصداقی، نیازمند تحقیقی ژرف‌انگر می‌باشد که منجر به الگویی عام گردد و می‌تواند در سایر بخش‌ها قابلیت پیاده‌سازی داشته باشد. هدف این تحقیق، درک و تبیین تحول در نیروهای مسلح از منظر فرماندهی معظم کل قواست. پرسش اصلی تحقیق این است که تحول در نیروهای مسلح از منظر فرماندهی معظم کل قوا چه مضامینی را در بر می‌گیرد؟ و اینکه تحول از دیدگاه ایشان دارای چه مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیری می‌باشد؟ از مجموع ۱۱۰ مضمون استخراج‌شده، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر استخراج‌شده است. مضمون فراگیر، «نوسازی نیروهای مسلح در سایه دین (اخلاق)، استقلال و کارایی» است و مضامین سازمان‌دهنده نیز «اجرایی تحول»، «چیستی تحول»، «مبانی تحول»، «اصول راهنمای تحول»، «رویکرد تحول»، «انواع تحول»، «چگونگی انجام تحول»، «ویژگی‌های سازمان متحول نیروهای مسلح ج.ا.ایران»، «الزام‌های تحول» و «نتایج تحول» می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** تحول، سازمان متحول، رویکرد تحول، فرماندهی معظم کل قوا، مبانی و اصول تحول.

۱. این مقاله از یافته‌های یکی از طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ارائه شده است.

email: mskandari@ihu.ac.ir

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. مدیر گروه سازمان و مدیریت مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

برای تغییر موفق سازمانی، الگوهای فراوانی وجود دارد. پیروز و برنده، آن سازمانی است که در برابر شرایط و پیچیدگی تغییر، پاسخ مناسبی داشته باشد. تفاوت‌های عمده تغییرات عصر حاضر با دوره‌های گذشته را می‌توان در مواردی همچون «ماهیت هم‌زمان تغییرها»، «سرعت تغییرها»، «پیچیدگی تغییرها»، «ارتباطات آنی و تأثیر تغییرها در سراسر جهان» و «نیاز به افراد به موازات رهبران سازمان‌ها و ملت‌ها برای حرکت در فرایند تغییر و تصمیم‌گیری‌های سریع و طرح مسائل، موضوع‌ها و راه‌حل‌ها» مشاهده کرد (Pryor et al, January – June 2008).

سازمان‌ها با ایجاد تغییر در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سعی در بالا بردن قابلیت انطباق خود دارند. استفاده از روش‌های جدید ممکن است برای اعضای سازمان مشکلاتی مانند تعارض نقش یا فزونی نقش را به وجود آورد. از افراد خواسته می‌شود که روش‌های قدیمی را به دست فراموشی سپرده و قابلیت‌های جدیدی در خود ایجاد کنند (هی، ز، ۱۳۹۲: ۱۲).

زمانی، امنیت بیشتری وجود خواهد داشت که قابلیت تغییرپذیری و اصلاح بیشتری وجود داشته باشد. به قولی دایناسورها چون نتوانستند خود را با محیط تطبیق دهند، از بین رفتند، اما مورچه‌ها با وجود آن کوچکی، چون خود را با تغییر وفق دادند، منقرض نشدند، بنابراین تغییر و اصلاح، هم تهدید می‌کند و هم امنیت می‌دهد (هلر، ۱۳۸۲).

### ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

با توجه به شرایط متحول محیط نزدیک و دور جمهوری اسلامی ایران و تهدیدهای متنوعی که استقلال و حاکمیت ج.ا.ایران را تهدید می‌کند، لازم است که نیروهای مسلح

متناسب با تحولات محیطی و نیازمندی های درونی، همواره آمادگی رزمی خود را حفظ نمایند. لازمه این امر، آمادگی برای ایجاد تغییر و تحول است.

### ۱-۳. پیشینه تحقیق

تحقیق اولیه ای منتشر نشده ای در زمینه تحول نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری آیت... خامنه ای در مرکز تحقیقات راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی انجام شده که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

مطالعه دیگری در زمینه تحول در نیروهای مسلح انجام شده است، از جمله آن می توان به مقاله محمدرضا کریمی قهرودی با عنوان «ارائه الگوی تحول ودجا از منظر فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) در راستای تحقق پشتیبانی برخط از نیروهای مسلح» اشاره کرد (کریمی قهرودی، پاییز ۱۳۹۲). در این مقاله آمده است که تحول سازمانی مبتنی بر فاوا، رویکردی نوین در مدیریت، برنامه ریزی و استفاده از فناوری اطلاعات بوده و از دغدغه های اصلی مدیران فاوا در سازمان های متعالی و پیشرو می باشد. بی تردید تدوین و ترویج چشم انداز مشترک فاوا و الگوی تحول سازمان به کمک فاوا، اولین گام مؤثر در راستای استفاده اثربخش و کارآمد از این فناوری در سازمان می باشد.

در تحقیق دیگری در مورد تحول در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، حاجی عمو عصار، الگوی تحول در نیروی انتظامی را مورد بحث قرار داده است (حاجی عمو عصار، ۱۳۸۷).

در مقام جمع بندی باید گفت در بررسی اسناد و مدارک علمی منتشر شده، تحقیقی در زمینه تحول در نیروهای مسلح از منظر فرماندهی معظم کل قوا انجام نشده است.

### ۱-۴. پرسش تحقیق

تحول از منظر فرماندهی معظم کل قوا چیست؟ و اینکه تحول از منظر ایشان دارای چه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیری می باشد؟

## ۱-۵. روش‌شناسی تحقیق

### ۱-۵-۱. نوع تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و به لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی است.

### ۱-۵-۲. روش تحقیق

نگارندگان در تهیه این مقاله، از روش تحلیل مضمون استفاده نموده‌اند.

### ۱-۵-۳. روش تحلیل مضمون

در روش تحلیل مضمون، داده‌های تحقیق از متن بیانات فرماندهی معظم کل قوا، به صورت گزاره‌های مورد نظر گردآوری شده و دسته‌بندی و تحلیل شده است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که اغلب در تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد. تحلیل مضمون، روشی برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات به ظاهر نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل گروه، موقعیت سازمان و فرهنگ، و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی است (عابدی جعفری و همکاران، پاییز و زمستان ۱۳۹۰).

تحلیل مضمون، بر خلاف سایر روش‌های کیفی به چارچوب نظری وابسته نیست که از پیش وجود داشته باشد و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف استفاده کرد. همچنین تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. قالب مضامین، فهرستی از مضامین شناخته‌شده در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها را به صورت درختی و سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. ویژگی این روش، سازماندهی سلسله‌مراتبی مضامین و

گروه‌بندی مضامین سطوح پائین‌تر در قالب خوشه‌ها و ایجاد مضامین سطح بالاتر از آنهاست. پس از ایجاد قالب مضامین، این قالب به طور پیوسته بازبینی و اصلاح می‌شود تا جایی که درک کاملی از متن برای پژوهشگر فراهم شود.

آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقشه‌ای شبیه تارنما به‌مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلفیق مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به شکل نقشه‌های شبکه تارنما، رسم شده و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. با این حال باید توجه شود که این شبکه‌ها فقط ابزار تحلیل بوده و خود تحلیل نیستند و می‌توان از آن برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محققان و خوانندگان تحقیق، روشن و فهمیدنی شود. فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود:

(۱) تجزیه و توصیف متن،

(۲) تشریح و تفسیر متن،

(۳) ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن.

در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (عابدی جعفری و همکاران، پاییز و زمستان ۱۳۹۰).

#### ۴-۵-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، بیانات فرماندهی معظم کل قوا، در مورد تحول در نیروهای مسلح از سال ۱۳۶۸ تاکنون می‌باشد.

### ۵-۱-۵. نمونه آماری

سخنرانی‌هایی که خطاب به نیروهای مسلح بوده، مورد بررسی قرار گرفته و از سوی دیگر از جست‌وجوی واژه‌های کلیدی مبحث تحول نیز استفاده شده است.

## ۲. ادبیات تحقیق

### ۲-۱. تعریف تغییر

«تغییر» به این معناست که وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها فرق کند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۴). به طور کلی تغییر، آوردن هر چیزی از سطحی به سطح دیگر را بیان می‌کند. این امر بیانگر تغییری است که «از عوض کردن جاهای اشخاص و اشیاء گرفته تا رساندن دانش، توانایی، مهارت و سایر ویژگی‌های شخصی از وضعیت موجود به جایگاهی متفاوت» را در بر می‌گیرد. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از جایگاه و وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت در می‌آید (حاجی عمو عصار، ۱۳۸۷). تغییر مداوم هم به این معناست که در هر موضوع، اشخاص یا سازمان‌ها به طور مداوم به یک حالت متفاوت در می‌آیند؛ به عبارتی به جایگاه و وضعیت‌های جدید و متفاوت با وضعیت پیش می‌رسند (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۵۸۵).

### ۲-۲. تعریف تحول

تحول سازمان، نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و نظریه و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده، استوار است. حوزه تحول سازمان در راه تکامل خود به چارچوبی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۲).

برخی محققان تلاش کرده‌اند تا ماهیت و یا محتوای تغییر را درک کنند. برخی دیگر، تغییرهای مستمر در مقایسه با تغییرهای موقت را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Beer, 1980). بسیاری از مقاله‌ها به عوامل تغییر چه از درون و چه از بیرون محیط پرداخته‌اند. از آنجا که سازمان با محیط پویای در حال تغییر مواجه است، به تغییر<sup>۱</sup> و گاهی هم به تحوّل<sup>۲</sup> کامل نیاز دارد.

بررسی‌های پیشین، عواملی محیطی را مورد مطالعه قرار می‌دادند که موجب تحرک و ایجاد انگیزه در سازمان‌ها می‌شدند تا تغییر را در پاسخ به تهدیدهای محیط بیرونی و فرصت‌های آن بپذیرند و بر آن دسته از عوامل محیطی تمرکز می‌کردند که موجب آمادگی سازمان برای تغییر می‌شد (Kooter, 1996). آنان با نشان دادن اینکه عوامل محرکه فراوانی وجود دارد که نیاز به تغییر را الزامی کند، این انگیزه را ایجاد می‌کردند. این عوامل شامل محیط کلان، مانند اقتصاد کلان، تغییرهای سیاسی، پیشرفت‌های فناورانه، گسترش سریع در بازارهای جهانی و تغییر جمعیتی و ساختار اجتماعی می‌شود (Pryor et al, January – June 2008).

تحول سازمان، فعالیت و تلاشی برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان با مدیریت عالی سازمان و ایجاد اثربخشی و سلامتی سازمان از طریق تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری است (Backhard, 1969).

تحول سازمان به‌عنوان پاسخی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان برای تطبیق هر چه بهتر این عوامل با فناوری‌ها و چالش‌های جدید در شرایط و محیط است (Bennis, 1969).

---

1. Change

2. Transformation

### ۲-۳. نقش باورها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در تحول

باور، گزاره‌ای است مبنی بر اینکه فرد چه اعمالی را در عرصه گیتی صحیح می‌داند. ارزش‌ها نوعی باورند؛ باورهایی که بر اساس آنها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب است و چه چیزی نامطلوب و بد است. پیش‌فرض‌ها، باورهایی چنان ارزشمند و درست هستند که بدیهی بوده و به ندرت نیازمند بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن هستند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۳۴).

وارن بنیس<sup>۱</sup> در مقاله خود عنوان کرد که عواملان تغییر بر اساس فلسفه انسانی-آزادمنشانه، مجموعه‌ای از هدف‌های هنجاری را تدوین می‌کنند (Bennis, 1969). وی این هدف‌های هنجاری را چنین فهرست می‌کند:

- (۱) بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران،
- (۲) تغییر در ارزش‌ها به گونه‌ای که عوامل انسانی و احساس‌های آنها به طور مشروع مد نظر قرار گیرند،
- (۳) توسعه درک بین و درون گروه‌ها برای کاهش تنش‌ها و تعارض‌ها،
- (۴) توسعه مدیریت گروهی اثربخش‌تر و افزایش توانایی گروه‌های وظیفه‌ای،
- (۵) توسعه روش‌های بهتر حل تعارض و مرجح دانستن روش‌های عقلایی نسبت به روش‌های معمول دیوان‌سالارانه که بیشتر مبتنی بر سرکوبی، سوءظن و قدرت غیراصولی است،
- (۶) توسعه نظام‌های اندام‌واره (ارگانیک) به جای نظام‌های ماشینی. اتکای نظام‌های ماشینی به روابط اختیار-اطاعت، تأکید بر تقسیم کار دقیق و سرپرستی سلسله‌مراتبی، تشویق به تصمیم‌گیری است، در حالی که نظام‌های اندام‌واره اعتماد و اطمینان متقابل، مسئولیت‌پذیری و عضویت در گروه‌های چندگانه و تشویق به تقسیم مسئولیت و واپایش (کنترل) در سراسر سازمان را ترغیب می‌کنند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۴۰).



#### ۲-۴. رویکرد نظام مند به تحول

نظام، آرایشی از روابط متقابل بخش‌های مختلف است؛ به عبارتی وابستگی متقابل و پیوند مجموعه‌ای از اجزا جهت تشکیل یک کل قابل تشخیص است (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۶۱). شفریتز و اوت<sup>۱</sup> معتقدند سازمان، مجموعه‌ای پیچیده از عناصر در هم بافته و مرتبط به هم و متشکل از اجزایی مانند نهادها، فرایندها، حلقه‌های بازخور، ستاده‌ها و محیطی است که نظام در آن مشغول به فعالیت می‌باشد. هدف متعالی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی نظام از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای نظام است. هنگامی که ساختار، راهبرد، فرهنگ و فرایندها با هم سازگار نیستند، عملکرد ضعیف خواهد بود (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۸).

#### ۲-۵. نوع‌شناسی تغییر

تغییرها را می‌توان به دو دسته کلی همگرا و واگرا دسته‌بندی کرد. تغییرهای پیوسته (همگرا)، تغییری تدریجی است که به معنای وقوع وضعیت جدید با همان ماهیت اولیه همراه با ویژگی‌های جدید (پیوستگی) می‌باشد. تغییر ناپیوسته (واگرا)، متفاوت بوده و ناشی از تغییر نسبت به وضعیت سابق است. امروزه خواسته‌های تحمیلی بر سازمان چنان وسیع و گسترده‌اند که در بسیاری از موارد، تغییرهای اساسی ضروری است. سازمان‌ها تجدید ساختار می‌شوند. وظایف و فعالیت‌های کاری شکل جدیدی به خود می‌گیرند، قوانین بازار و ماهیت بنیادی سازمان‌ها تغییر یافته و در نتیجه وضعیت جدید، عوامل به طور قابل توجهی از وضعیت سابق خود متفاوت خواهد شد. مجریان تحول سازمان، درگیر برنامه‌های مختلفی از تغییرهای اساسی و تدریجی هستند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۵).

### ۲-۶. فرایند تحول سازمان

فرایند، جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم است که در جهت هدف‌ها یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرایند است (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۶). تحول سازمان به طور مستمر انجام می‌شود و یک سلسله از فعالیت‌های مشخص و پویاست و روشی گام به گام نیست. هر سازمان، مسائل و مشکلات و فرصت‌های منحصر به فرد خود را داراست؛ به این معنا که هر برنامه تحول سازمان نیز به خودی خود، برنامه‌ای منحصر به فرد است. با وجود این، همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق هدف‌های تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند، بنابراین تحول سازمان، فرایندی تکراری، مشتمل بر فعالیت‌های «تشخیص»، «انجام اقدام‌ها»، «دوباره تشخیص» و «انجام اقدام‌ها» می‌باشد (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۶).

### ۲-۷. هدف‌های تحول

برنامه‌های تحول سازمان دارای دو هدف عمده «بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها» و «انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها بهبود دهند» می‌باشد. برنامه‌های تحول سازمان، فعالیت‌ها و یا تلاش‌هایی بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و مستمرند. یک رهبر با وضعیتی نامطلوب مواجه می‌شود و در پی تغییر آن بر می‌آید. برای تحقق این امر، از راه مشاوره و مساعدت یک متخصص تحول سازمان، به کنکاش و بررسی می‌پردازد که آیا برای تغییر چنین وضعیتی، تحول سازمان ضروری است یا خیر؟ اگر پاسخ مثبت باشد، افراد دیگری از اعضای سازمان را برای کمک در طراحی و اجرای برنامه به کار گرفته می‌شود (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۳).

### ۸-۲. تفاوت نیروهای مسلح با سایر سازمان‌های غیرنظامی

نیروهای مسلح دارای شباهت‌هایی با سایر سازمان‌های غیردفاعی هستند، اما تفاوت‌هایی نیز با آن سازمان‌ها دارند. به طور کلی می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های دفاعی را به شکل زیر برشمرد:

- (۱) قانونی و دولتی بودن،
- (۲) دائمی بودن،
- (۳) مجاز به به‌کارگیری خشونت و جنگ‌افزار علیه دشمن و مجرم،
- (۴) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح،
- (۵) وجود سبک مدیریت خاص و وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها و لزوم حفظ سلسله‌مراتب فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیر نظر فرماندهی واحد و وحدت فرماندهی در همه یگان‌ها،
- (۶) قانون‌گرایی و وجود نظم، انضباط، مقررات و دیوان‌سالاری شدید،
- (۷) تقسیم کار مناسب و سازماندهی منظم بین یگان‌ها و تشابه واحدهای سازمانی،
- (۸) وجود منابع انسانی سازمان‌یافته و آموزش‌دیده و کارآمد در برخورد با بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه،
- (۹) قدرت تحمل بالاتر مشکلات و مخاطره‌ها توسط کارکنان به نسبت کارکنان سایر سازمان‌ها و لزوم حفظ روحیه آنها،
- (۱۰) وجود سلامت اداری بیشتر و سطح پایین تخلفات و سوءاستفاده‌های اداری و مالی در بین کارکنان به نسبت دیگر سازمان‌ها،
- (۱۱) در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات با تنوع بالا و فناوری‌های نوین و پیشرفته و لزوم تخصص‌گرایی در امور،
- (۱۲) وجود شبکه و نظام آمادی و پشتیبانی قوی و منسجم (ترابری و حمل و نقل زمینی، هوایی، دریایی با توانمندی‌های بالا)،

(۱۳) وجود انبارهای آمادی کامل و بنه و ذخیره‌های راهبردی خوب برای دوران و شرایط سخت و ویژه،

(۱۴) توانمندی در مدیریت بهتر بحران‌ها از سوی فرماندهان و مدیران در مقایسه با سایر سازمان‌ها،

(۱۵) حساسیت شغلی و لزوم اعمال نظارت و واپایش دقیق‌تر بر عملکرد واحدها، یگان‌ها و کارکنان،

برخورداری از طبقه‌بندی و محرمانگی بالاتر در اطلاعات، اسناد، مدارک موجود و کارکنان و لزوم رعایت دقیق حفاظت از اطلاعات (قاضی‌زاده فرد و اتابکی، پاییز ۱۳۹۱: ۱۷).

#### ۴. یافته‌های تحقیق

در طراحی الگوی تحول در نیروهای مسلح در جمهوری اسلامی ایران لازم است نظرات مقام معظم رهبری لحاظ گردد که فرمانده کل قوا هستند. در این تحقیق، ابتدا مضامین اولیهٔ بیانات استخراج گردید. جمع‌بندی نظرات، نیازمند تحلیل مضامین استخراج‌شده و دستیابی به مضامین کلی‌تر می‌باشد که مضامین پراکنده را سازماندهی و قابل استفاده در الگوی تحول نیروهای مسلح نماید.

بر اساس روش تحلیل مضمون، در ابتدا مضامین پایهٔ مرتبط با تحول شناسایی می‌شوند. در مرحلهٔ دوم با دسته‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، شناسایی می‌گردند. در مرحلهٔ آخر، مضامین فراگیر بر اساس دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده معین می‌شوند.

از مجموع ۱۱۰ مضمون اولیهٔ استخراج‌شده که ۱۸ عدد آن تکراری است، ۳۵ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر استخراج شد. برای تبیین بهتر قالب و شبکهٔ مضامین استخراج‌شده، پس از ترسیم هر کدام از شبکه‌های مضامین

که در برگیرنده مضامین بسته‌بندی شده‌اند، نمونه‌هایی از بیانات مقام معظم رهبری بیان می‌شود تا مطلب، بهتر درک و توصیف شود.

#### ۴-۱. چرایی تحول

چرایی تحول به هدف و ضرورت انجام تحول اشاره دارد که می‌تواند در محیط و یا درون سازمان مورد توجه باشد. با توجه به محدودیت ارائه مطالب مقاله در قالب جدول‌ها، متن برخی از مطالب ارائه می‌شود.<sup>۱</sup>

جدول شماره ۱. چرایی تحول

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
چرایی تحول	۱. مقابله با تهدیدها	۱. تغییر اشکال جنگ و نیاز به توانایی و هوشمندی ۲. استحاله نشدن
	۲. حفظ و تعالی	۱. تحول، لازمه ماندگاری است ۲. تحول، لازمه تعالی است.

(اسکندری، ۱۳۹۴)

#### ۴-۱-۱. مضمون: تغییر اشکال جنگ و نیاز به توانایی و هوشمندی

«شما نگاه کنید به شرایط که آن روز بود: جنگی وجود داشت و حضور دشمن در خاک ما، چه قبل از جنگ تحمیلی هشت ساله، حضور ضد انقلاب مسلح، چه بعد هم که جنگ شروع شد، خود این یک عامل و انگیزه قوی‌ای بود که آدم‌های بی‌تفاوت را هم حرکت می‌داد و می‌آورد داخل آن صحنه عجیب و پرشور. امروز آن جنگ نیست، یک جنگ ظریف‌تری هست و البته خطرناک‌تری. آگاهی از اعماق این جنگ یک توانایی بیشتر و هوشمندی بیشتری را می‌طلبد. اگر ما دیدیم امروز کسانی وارد این میدان هستند و تلاش می‌کنند و مبارزه می‌کنند و با بصیرت در وسط میدان می‌ایستند، پس جا دارد که بگوئیم این از لحاظ انگیزه، از لحاظ عمل، کمتر از او نیست» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۴/۱۳).

۱. عدد اول، بیانگر شماره جدول و عدد دوم، شماره مضمون پایه، و عدد سوم، بیانگر شماره مضمون اولیه در جدول می‌باشد.

## ۲-۱-۴. مضمون: تحول، لازمه تعالی

«تحول چرا؟ مگر بناست تغییر اتفاق بیفتد؟ بله. تحول در جوامع انسانی و برای بشر، سنت لایتغیر الهی است. هیچ کس نمی‌تواند در مقابل تحول بشری بایستد، امکان ندارد. دیر یا زود، یکی پس از دیگری، تحولات بشری اتفاق می‌افتند. این راز ماندگاری و راز تعالی بشر است. اصلاً خدا بشر را این طور قرار داده است که ایستایی در طبیعت انسان نیست» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

## ۲-۴. چیستی تحول

برای شناخت ماهیت یک پدیده در ابتدا نیاز است که ماهیت آن پدیده تعریف شود. در مرحله بعد برای آنکه شناخت کاملی از آن پدیده به دست آید، باید معین شود که آن مفهوم شامل چه مواردی نمی‌شود. درباره تحول نیز مقام معظم رهبری تعریف مشخصی از تحول ارائه کرده‌اند که تحول شامل چه مواردی نمی‌شود.

جدول شماره ۲. چیستی تحول

مضمون اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
۱. تحول به معنی تغییر شکل در پایه‌های تفکر، مبانی، ارکان و خطوط اصلی است. ۲. تحول از شکلی به شکلی دیگر شدن است.	۱. ماهیت تحول	چیستی تحول
۱. تحول، رها کردن شیوه‌های سنتی کارآمد نیست. ۲. تحول درست، پیشرفت است و پسرفت و عقبگرد نیست. ۳. پیشرفت، مبتنی بر فردمحوری و اباحه لذت نیست. ۴. پیشرفت به بهای پسرفت دیگران مورد نظر نیست. ۵. رواج تقلید، پیشرفت نیست. ۶. تحول، هرج و مرج نیست. ۷. تحول، بدون توجه به ارزش‌ها، تحول نیست.	۲. تحول چه چیزی نیست؟	

(اسکندری، ۱۳۹۴)

## ۱-۲-۴. مضمون: تحول، از شکلی به شکل دیگر شدن، است.

«ما باید پایه‌های تفکر اسلامی و جهان‌بینی اسلامی و مبانی نظام اسلامی و ارکان و خطوط اصلی انقلاب اسلامی، یعنی این تحول و از شکلی به شکلی دیگر شدن را توضیح بدهیم» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۰/۱۲/۱).

## ۲-۲-۴. مضمون: تحول، رها کردن شیوه‌های سنتی کارآمد نیست.

«ممکن است یک معنای غلطی از تحول اراده بشود، که حتماً باید از آن پرهیز کرد. تحول به معنای رها کردن شیوه‌های سنتی بسیار کارآمد حوزه در تعلیم و تعلم و تبدیل این شیوه‌ها به شیوه‌های رایج دانشگاهی امروز نیست. این چنین تحول و تغییر و دگرگونی‌ای غلط اندر غلط است، این عقبگرد است... می‌گوئیم رشته‌های علمی‌تان را بر نیازهای جامعه منطبق کنید، ببینید چه لازم داریم» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹/۷/۲۹).

## ۳-۲-۴. مضمون: تحول درست، پیشرفت است و پسرقت و عقبگرد نیست.

«از تحول نباید گریخت، نباید ترسید و نباید آن را با هرج و مرج و آنارشیزم اشتباه کرد. تحول خوب است و لازم است. نتیجه‌گیری حرف ما این است: با تحول نباید سینه به سینه شد، از تحول باید استقبال کرد، نه فقط با تحول نباید دشمنی کرد، که باید از آن استقبال کرد، تحول را باید مدیریت کرد، در تحول، دگرگونی به سمت پیشرفت و تعالی را باید در نظر گرفت. تحولی که موجب پسرقت بشود، تحول بدی است، تحول را با آنارشیزم و ساختارشکنی و هرج و مرج نباید اشتباه گرفت» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

## ۴-۲-۴. مضمون: پیشرفت، مبتنی بر فردمحوری و اباحه لذت نیست.

«ما تحولی می‌خواهیم که بین پدرها، مادرها، خانواده‌ها، فرزندان، دوستان و همسایگان الفت و محبت بیشتر به وجود آورد؛ تا چهل خانه آن طرف‌تر را شما همسایه خود بدانید؛ این خوب است. محیط، محیط تراحم و تعاطف باشد؛ همه افراد جامعه نسبت به همدیگر احساس مسئولیت کنند: «کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیت»؛ همه شما راعی هستید؛ یعنی رعایت‌کننده. همه شما مسئول از رعیت‌تان هستید؛ یعنی آن کسی که مورد رعایت شما باید قرار بگیرد. آن تحولی که در پیوندها و نظامات اجتماعی به یک چنین حقایقی منتهی شود، آن پیشرفت است؛ پیشرفت مورد نظر اسلام و جمهوری اسلامی، این است. پیشرفتی که بر فردمحوری و اباحه لذاتی که انسان به طور مطلق دوست می‌دارد، مبتنی باشد، پیشرفت نیست» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

## ۵-۲-۴. مضمون: پیشرفت به بهای پس‌رفت دیگران موردنظر نیست.

«اقتداری که مبتنی بر ظلم به ملت‌های دیگر و به بهای پس‌رفت ملت‌های دیگر باشد، پیشرفت و تحولی که در خدمت یک طبقه خاص - طبقه سرمایه‌دار - باشد، که امروز در کشورهای غربی این طور است، مورد نظر ما نیست. ثروت این کشورهایی که زیاد است، یعنی درآمد عمومی‌شان زیاد است - به تعبیر رایج، درآمد ناخالص ملی - چگونه توزیع می‌شود؟ به هر کس چقدر و در مقابل چه مقدار کار، می‌رسد؟ معمولاً اینها را

نگفته می‌گذارند. برای کسب معاش، زن و شوهر روز و شب کار کنند و توان نداشته باشند تا بتوانند زندگی خودشان را بگذرانند، اما در مقابل سرمایه‌داران بزرگ - راکفلرها و فوردها و آنهایی که حالا جدیداً در این میدان وارد شده‌اند - کوه‌هایی از ثروت داشته باشند که نتوانند محاسبه کنند؛ اینها مورد نظر ما نیست. پیشرفتی که در خدمت طبقه سرمایه‌دارها باشد، پس‌رفت است (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

#### ۶-۲-۴. مضمون: رواج تقلید، پیشرفت نیست.

«پیشرفتی که با باختن هویت مستقل ملی همراه باشد و انسان خودش را از دست بدهد، پیشرفت نیست. تقلید، رایج شدن و پیشرفت تقلید، پیشرفت نیست. وابسته کردن اقتصاد، تقلیدی کردن علم، ترجمه‌گرایی در دانشگاه؛ که هر چه که آن طرف مرزها، مرزهای غربی و کشورهای اروپایی، گفته‌اند، ما همان را ترجمه کنیم و اگر کسی حرف زد، بگویند مخالف علم حرف می‌زند؛ پیشرفت نیست و ما این را پیشرفت نمی‌دانیم. نه اینکه ترجمه را رد کنیم؛ من این را بارها در مجامع دانشگاهی گفته‌ام، نخیر، ترجمه هم خیلی خوب است، یاد گرفتن از دیگران خوب است، اما ترجمه کنیم تا بتوانیم خودمان به وجود آوریم. حرف دیگران را بفهمیم تا حرف نو به ذهن خود ما برسد؛ نه اینکه همیشه پای حرف کهنه دیگران بمانیم. یک حرفی را در زمینه مسائل اجتماعی پنج‌جاه، شصت سال پیش فلان نویسنده یا فیلسوف یا شبه فیلسوف فرهنگی گفته، حالا آقای بیاید در دانشگاه، دهنش را با غرور پُر کند و همان را دوباره به‌عنوان حرف نو برای دانشجو بیان کند! این پیشرفت نیست؛ پس‌رفت است. زبان ملی را معشوش کردن، هویت اسلامی ملی را سلب کردن و الگوبازی به جای الگوسازی، پیشرفت نیست. ما وابسته شدن و غربی شدن را پیشرفت نمی‌دانیم. آنچه که پیشرفت هست، این است که ما از هر که و هر جور، همه دانش‌های مورد نیازمان را فرا بگیریم؛ این دانش را به مرحله عمل و کاربرد برسانیم، تحقیقات گوناگون انجام بدهیم، برای اینکه دامنه علم را توسعه بدهیم، تحقیقات بنیادی انجام بدهیم، تحقیقات کاربردی و تجربی انجام بدهیم، تا فناوری را به وجود آوریم یا فناوری جدیدی را به وجود بیاوریم یا فناوری را تکمیل کنیم؛ تصحیح کنیم و انجام بدهیم؛ در زمینه آموزش‌های مدیریتی از پیشرفت‌های دنیا فرا بگیریم، آن را بین خودمان بر طبق نیازها و عرف و فرهنگ خودمان تحلیل و فهم کنیم و با جامعه‌مان تطبیق کنیم؛ درباره مشکلات اجتماعی‌ای که در کشور وجود دارد، تحقیق کنیم و راه ریشه‌کن کردن آنها را پیدا کنیم و به دنبال این برویم که راه مبارزه با اسراف چیست. اسراف یک بیماری اجتماعی است. راه مبارزه با مصرف‌گرایی چیست؟ راه مبارزه با ترجیح کالای خارجی بر کالای ساخت داخل چیست؟ اینها تحقیق می‌خواهد. در دانشگاه‌ها پروژه‌های تحقیقی بگیرید، استاد و دانشجو کار کنید، نتیجه تحقیق را به مسئولان کشور بدهید؛ به رسانه‌ها بدهید تا سرریز شود و فرهنگ‌سازی شود. این، می‌شود پیشرفت» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

#### ۷-۲-۴. مضمون: تحول، هرج و مرج نیست.

«از تحول نباید گریخت، نباید ترسید و نباید آن را با هرج و مرج و آنارشسیسم اشتباه کرد. تحول خوب است و لازم است. نتیجه‌گیری حرف ما این است: با تحول نباید سینه به سینه شد، از تحول باید استقبال کرد،



نه فقط با تحول نباید دشمنی کرد، که باید از آن استقبال کرد، تحول را باید مدیریت کرد، در تحول، دگرگونی به سمت پیشرفت و تعالی را باید در نظر گرفت. تحولی که موجب پس‌رفت بشود، تحول بدی است و تحول را با آناشیسیم و ساختارشکنی و هرج‌ومرج نباید اشتباه گرفت» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۸/۱۸).

۸-۲-۴. مضمون: تحول بدون توجه به ارزش‌ها، تحول نیست.

«اگر کسانی باینند با عدم اعتقاد به اساس ارزش‌ها، دم از تحول بزنند؛ معلوم است که تحول مورد نظر آنها چیست! تحول مورد نظر آنها، یعنی تحول نظام اسلامی به نظام غیر اسلامی! تحول مورد نظر آنها، یعنی حذف نام اسلام، حذف حقیقت اسلام و حذف فقه اسلامی!» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۹/۰۲/۲۳).

### ۳-۴. مبانی تحول

انجام تحول، نیازمند مبانی خاص خود است که مقام معظم رهبری، پنج مبنا به شرح زیر برای آن بیان فرموده‌اند:

جدول شماره ۳. مبانی تحول

مضمون اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
۱. حق‌طلبی	۱. مجاهدت	مبانی تحول
۲. مقابله با قدرت‌طلبی		
۱. برخورد حکیمانه با پدیده‌های جدید	۲. عقلانیت	
۲. هدایتگری عقل همراه تعبد		
۳. درک تفاوت عاقل بودن با محافظه‌کاری		
۱. ارزش‌ها	۳. معنویت	
۲. اخلاق و ایمان عناصر اقتدار معنوی		
۳. عبودیت الهی عامل عزت در برابر زورگویان		
۴. اخلاص عامل اقتدار معنوی		
۵. تهذیب نفس مقدم بر کسب علم و تجربه		
۶. توکل بر خدا		
۱. معرفت روشن دینی	۴. معرفت	
۲. معرفت سیاسی		
۱. محبت	۵. محبت و عاطفه انسانی در تحول	
۲. عاطفه		

(اسکندری، ۱۳۹۴)

## ۱-۳-۴. مضمون: برخورد حکیمانه با پدیده‌های جدید

«من عرض می‌کنم ما در برخورد با مسائل تهاجمی، پدیده را در اول ورود، حتی قبل از ورود باید بشناسیم. فرض کنید یک چیزی، یک فکری، یک روشی در دنیا دارد رایج می‌شود؛ پیدا است که این اینجا خواهد آمد - خوب دنیا دنیای ارتباطات است، دنیای اتصال و ارتباط است، نمی‌شود حصار کشید - قبل از آنکه بیاید، به فکر باشید که برخورد حکیمانه با این چیست. معنای این همیشه این نیست که ما آن را رد کنیم؛ نه، گاهی یک پدیده‌ای است که ما آن را می‌توانیم قبول کنیم، گاهی پدیده‌ای است که می‌توانیم اصلاح کنیم، گاهی پدیده‌ای است که می‌توانیم یک ذیلی برایش تعریف کنیم که آن ذیل، مشکل آن را برطرف کند. دیر جنبیدن، دیر فهمیدن، دیر به فکر علاج افتادن، این اشکالات را دارد که بعد شما دچار مشکلاتی می‌شوید که نمی‌توانید با آنها مواجه بشوید. پس من نمی‌گویم که فقط موضع دفاعی داشته باشیم - البته وقتی تهاجم هست، انسان باید دفاع کند؛ شکی نیست - توصیه من فقط موضع دفاعی نیست؛ اما موضع اثباتی، موضع تهاجمی، موضع حرکت صحیح باید داشته باشیم. به هر حال در مقابل فرهنگ مهاجم، بدترین کار، انفعال است؛ زشت‌ترین کار، انفعال است؛ خسارت‌بارترین کار، انفعال است. فرهنگ مهاجم نباید ما را منفعل بکند؛ حداکثر این است که بگوییم خیلی خوب، ما در مقابل این نمی‌توانیم یک حرکتی انجام بدهیم، اما منفعل هم نمی‌شویم. منفعل شدن و پذیرفتن تهاجم دشمن، خطایی است که بایستی از آن پرهیز کرد» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲/۹/۱۹).

## ۲-۳-۴. مضمون: توکل به خداوند

«سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در سایه روحیه انقلابی و معنویتی که از سرچشمه جوشان دل منور و روح مصفاى آن امام عارفان و قدوة صالحان پیوسته می‌جوشید و بیش از همه جوانان رزمنده و خالص سپاه و بسیج را سیراب می‌کرد، توانست نقش تعیین‌کننده‌ای را در دفع حمله ابادی استکبار به جمهوری اسلامی ایفا کند و در کنار ارتش و با به‌کارگیری بسیج مردمی، درس تلخی به دشمنان اسلام بدهد و حفظ و استمرار نظام جمهوری اسلامی را تضمین کند. این حجتی بر ملت ما و خود نیروهای مسلح و همه دست‌اندرکاران کشور نیز بود که نقش توکل به خدا و اتکاء به روحیه انقلابی و شجاعت در میدان عمل را به آنان نشان داد و وسوسه گرایش به بیگانگان و استمداد از نااهلان را از دل آنان زایل ساخت و بحمدالله جمهوری اسلامی با تکیه بر عناصر خودی و بالیده در دامان انقلاب و به حول و قوه الهی در عرصه‌های مختلف به پیروزی‌های بزرگی دست یافته است» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۰/۶/۲۵).

## ۳-۳-۴. مضمون: عاطفه انسانی در تحول

«خداپرستی، عشق به معنویت، عاطفه انسانی در هر تحولی، و عواطف و محبت انسان‌ها باید تقویت بشود و در این جهت باید راه برویم. آن تحول اجتماعی یا اقتصادی‌ای که انسان‌ها را نسبت به هم بی‌تفاوت و بی‌محبت می‌کند، ممدوح نیست» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۵/۰۸/۱۸).

## ۴-۴. اصول راهنمای تحول در نیروهای مسلح

تحول در نیروهای مسلح نیازمند اصول راهنماست که مقام معظم رهبری به آنها

اشاره کرده‌اند:

«سپاه پاسداران افتخار انقلاب اسلامی محسوب می‌شود و باید خود را از لحاظ قدرت نظامی و رزمی و هر آنچه که برای یک مجمع نظامی لازم است، تقویت کند. امروز سپاه با نیروهای برخوردار از نظم، انضباط، ایمان، سلاح و تجهیزات نوین باید در کنار ارتش قوی و نیرومند جمهوری اسلامی ایران رشد کند و این دو باید قدرت خود را از نظر تجهیزات و آموزش در کنار هم افزایش دهند» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۶۹/۱۱/۲۹).

جدول شماره ۴. اصول راهنمای تحول در نیروهای مسلح

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
اصول راهنمای تحول در نیروهای مسلح	۱. هم‌افزایی	۱. وحدت، همدلی و هماهنگی نیروهای مسلح ۲. تقسیم کار بین سپاه پاسداران و ارتش
	۲. آینده‌نگری	۱. طراحی بر اساس نگاه بلندمدت ۲. توجه به آینده

(اسکندری، ۱۳۹۴)

## ۴-۵. رویکرد تحول

رویکردهای مختلفی مانند رویکرد تغییر جهت‌گیری و یا بازآفرینی سازمان برای انجام تحول وجود دارد، اما مقام معظم رهبری، رویکرد آرمان‌گرایی واقع‌نگر را مطرح می‌کنند که می‌تواند آن رویکردها را در بر گیرد.

جدول شماره ۵. رویکرد آرمان‌گرایی واقع‌نگر

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
رویکرد تحول: آرمان‌گرایی واقع‌نگر	۱. حرکت در عین ثبات در درون تحول	۱. حرکت در عین ثبات در درون تحول ۲. حفظ و تحکیم ارزش‌ها
	۲. توانمندی هوشمندانه	۱. بسیج فعال و هوشمند ۲. مقاومت انقلابی و شجاعانه
	۳. آمادگی کامل	پیوند عنصر معنویت با عناصر سازمانی نظامی نوین
	۴. پیشرفت	پیشرفت درون‌زا

(اسکندری، ۱۳۹۴)

## ۱-۵-۴. مضمون: حرکت در عین ثبات در درون تحول

«نظام جمهوری اسلامی، هم ثبات دارد، هم تحول دارد. ثبات وجود دارد، یعنی حرکت، یک حرکت مستمری است به سمت آرمان‌ها؛ تذبذب و عوض کردن راه وجود ندارد؛ حرکت در خط مستقیم به سمت آرمان‌های معین است؛ اما سازوکارها عوض می‌شود. یک وقت انسان به سمت یک هدفی می‌رود، ناچار است سوار اتومبیل بشود، در یک بخشی ناچار است سوار قطار بشود، در یک بخشی ناچار است سوار هواپیما بشود، در یک بخشی هم ممکن است لازم باشد پیاده حرکت کند؛ اما هدف تغییرناپذیر است، اگرچه شکل حرکت تغییرپذیر است» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۷/۲۴).

## ۲-۵-۴. مضمون: آمادگی کامل

«شما فرماندهان و عناصر و افراد و مجموعه‌های سپاه پاسداران انقلاب اسلامی؛ چه در نیروی زمینی - که امروز بحمدالله توفیق پیدا کردیم بار دیگر از این مرکز بازدید کنیم - و چه در نیروهای دیگر! همت خود را بر این بگذارید که هویت سپاه را - که ایمان و عزم و عشق و صمیمیت است - همچنان حفظ کنید. همان طور که تا امروز سپاه توانسته عناصر معنوی را با عناصر سازمانی و نظامی لازم و مدرن پیوند بزند و نظم لازم، سازماندهی خوب، ابزارهای پیشرفته، نگهداری، تولید و آموزش در سطوح مختلف را هم تأمین کند، بعد از این نیز باید این راه موفق را دنبال کند. همه آنچه را که برشمردیم، بدون آن عناصر اصلی، کارایی بسیار کمی خواهد داشت. آن عشق و ایمان و معرفت روشن‌بینانه و آگاهانه را همراه کنید با این سازماندهی‌ها، آمادگی‌های رزمی، نگهداری‌های هوشمندانه ابزارهای نظامی و آمادگی برای به‌کارگیری آنها. همیشه آماده باشید. ممکن است ملت ایران و کشور عزیز ما تا سال‌های متمادی هم مورد تهاجم هیچ دشمنی قرار نگیرد؛ ممکن است دشمنان با نگاه به ملت ایران و آمادگی‌های جوانان مؤمن و سلحشور ما هرگز جرأت نکنند به حریم این ملت نزدیک شوند؛ اما این نباید موجب کاهش آمادگی‌ها شود؛ همیشه باید آماده بود؛ آیات قرآن این را به ما تعلیم داده است؛ «واعظوا لهم ما استطعتم من قوه». هرچه در توان یک ملت است، باید آن را برای آمادگی در مقابل زورگویی و تجاوز و تحقیری که از سوی قدرت‌های ظالم پیش می‌آید، به‌کار بگیرد» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۳/۱۲/۱۹).

## ۶-۴. انواع تحول

دسته‌بندی‌های مختلفی از تحول مانند تحول پیوسته و ناپیوسته ارائه شده است، اما مقام معظم رهبری دو نوع دسته‌بندی خاص به لحاظ فردی، سازمانی، اجتماعی و به لحاظ جزیی و بنیادی بودن ارائه می‌کنند. در این رابطه، معظم‌له چنین فرموده‌اند:

«عزیزان من، انقلاب یک امر دفعی نیست، یک امر تدریجی است. یک مرحله انقلاب که تغییر نظام سیاسی است، دفعی است؛ اما در طول زمان، انقلاب باید تحقق پیدا کند. این تحقق چگونه است؟ این تحقق به آن است که آن بخش‌هایی که عقب مانده و تحول پیدا نکرده است، تحول پیدا کند و روز به روز راه‌های جدید، کارهای جدید، فکرهای جدید و روش‌های جدید، در چارچوب و بر پایه آن ارزش‌ها در جامعه به وجود بیاید و پیش برود، تا آن ملت بتواند با نشاط و با قدرت به سمت هدف خودش حرکت کند. برگشت غلط است، عقبگرد خسارت است، اما ایستادن هم غلط است، باید حرکت کرد و به جلو رفت. تحول یعنی روز به روز بهتر و کامل‌تر شدن، تکاملی تمام‌نشده» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۹/۲/۲۳).

جدول شماره ۶. انواع تحول

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
انواع تحول	۱. تحول اخلاقی	تحول فردی
	۲. تحول اداری	تحول سازمانی
	۳. تحول اجتماعی	انقلاب در مناسبات اجتماعی، تحول اساسی بنیادها و زیرساخت‌های جامعه برای عدالت، آزادی و ارتقای فکری
	۴. تحول جزئی	۱. بهبود ۲. حرکت تکاملی (روز به روز بهتر و کامل‌تر شدن)
	۵. تحول بنیادین	۱. تحول بر اساس ارزش‌ها ۲. وجود حرکت تدریجی، تکاملی و دفعی در انقلاب (تحول بنیادین)

(اسکندری، ۱۳۹۴)

#### ۴-۷. چگونگی انجام تحول

نکته اساسی در انجام تحول که می‌تواند موفقیت تحول را تضمین کند، چگونگی انجام تحول است؛ در واقع چگونگی انجام تحول به فرایند انجام آن اشاره دارد. مقام معظم رهبری، این فرایند را در شش مرحله به شرح زیر بیان داشته‌اند:

جدول شماره ۷. چگونگی انجام تحول

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
چگونگی انجام تحول	۱. برنامه ریزی	۱. نیاز چیست؟ ۲. چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم؟ ۳. کجا می‌خواهیم برویم؟ ۴. چگونه باید رفت (شامل: الان اوضاع چگونه است - راه چگونه است - شرایط فردا را حدس بزنیم) ۵. برنامه حرکت را فراهم کنیم
	۲. داشتن سازماندهی پویا	۱. داشتن نظم و انضباط ۲. سازماندهی محکم ۳. سازماندهی منعطف
	۳. رهبری کردن تحول	۱. رهبر تحول ۲. تحول در سبک مدیریت و رهبری ۳. وجود ایمان، اراده، تصمیم، ایثار در رهبران و پیشروان تحول ۴. پیش‌روندگی و پیش‌برندگی
	۴. برقراری ارتباطات	ایفای نقش رسانه در تحول
	۵. شورا آفرینی	۱. بیداری و نشاط ۲. تأثیر خون شهدا در تحول ۳. شور انقلابی
	۶. واپایش	۱. واپایش فرایند تحول (تعیین شاخص‌ها و واپایش پیشرفت کار و صحت کار) ۲. رعایت منهیات تحول
	۱. برنامه ریزی	۱. نیاز چیست؟ ۲. چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم؟ ۳. کجا می‌خواهیم برویم؟ ۴. چگونه باید رفت (شامل: الان اوضاع چگونه است - راه چگونه است - شرایط فردا را حدس بزنیم) ۵. برنامه حرکت را فراهم کنیم

(اسکندری، ۱۳۹۴)

## ۱-۷-۴. مضمون: داشتن برنامه ریزی برای اجرای تحول

«امروز ما در دهه چهارم انقلاب هستیم اگر ما نگاه‌مان نگاه به آینده است باید بدانیم که نیاز چیست؟ با بصیرت بفهمیم که چه کاری می‌خواهیم بکنیم؟ کجا می‌خواهیم برویم؟ هدف چیست؟ چگونه باید رفت؟ اگر

بخواهیم بدانیم چگونه باید رفت، باید بدانیم که الآن اوضاع چه جوری است؟ راه چگونه است؟ شرایط امروز را مشاهده بکنیم، شرایط فردا را حدس بزنیم، آن وقت برنامه حرکت را فراهم کنیم. این کاری است که از قوه عاقله مفکره سپاه انتظار هست که انجام بدهد (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۶/۶/۱۸).

#### ۲-۷-۴. مضمون: داشتن سازماندهی محکم و منعطف

«سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، اگر بخواهد این سه مأموریت را درست انجام بدهد، اولاً احتیاج دارد که سازماندهی خود را هر چه قوی‌تر و مستحکم‌تر بکند. این، بار سنگینی است که فقط می‌تواند بر دوش یک سازمان مستحکم و یک بنیه قوی سازمانی قرار بگیرد و لاغیر. باید سازماندهی سپاه هرچه قوی‌تر بشود. به گسترش بیرویه و کمی اعتقادی ندارم. به توان بالای کیفی، اعتقاد دارم. آن چیزی مملکت را نجات خواهد داد و انقلاب را به صورت مسلحانه حفظ خواهد کرد و برای حراست از آن، پشتگرمی و امید مسئولان و ملت را تشکیل خواهد داد، یک سازمان متشکل و نیرومند و قوی است، نه یک سازمان گسترده‌ای که علی‌رغم گسترش، بنیه کافی و توان لازم را نداشته باشد. البته این گسترش، در هنگام لازم انجام خواهد گرفت. من، به برادران مسئول در سپاه گفتم که در هنگام لازم، سپاه باید بتواند به سه برابر خود تبدیل بشود؛ یعنی اگر ما مثلاً امروز پانزده لشکر سپاهی داریم، باید این انعطاف و قدرت و توانایی سازمانی در او باشد که در وقت لازم، هر یک گروهان سپاه، به یک گردان تبدیل شود؛ به عبارت دیگر، پانزده لشکر در آن واحد، به چهل و پنج لشکر تبدیل شود. سپاه، بایستی این قدرت انعطاف و تبدیل را داشته باشد و از نیروهای بسیج سرشار و پُر بشود تا بتواند کارش را انجام بدهد. این، برای روزهای استثنایی و بسیج است؛ اما در حال عادی، همان بنیه نیرومند - اما نه چندان گسترده - با سازماندهی بسیار قوی و دارای انعطاف لازم است (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۶۸/۸/۲۹).

#### ۳-۷-۴. مضمون: واپایش فرایند تحول (تعیین شاخص‌ها و واپایش پیشرفت کار و

صحت کار)

«من می‌خواهم تأکید کنم بر روی زمان‌بندی؛ باید زمان‌بندی کنید. من بخشنامه‌هایی که آقای معاون اول برای دستگاه‌ها فرستاده بودند، دیدم؛ باید زمان‌بندی بشود، مشخص بشود که چقدر کار پیش رفت و تا کی انتظار تحقق این برنامه‌سازی و بعد اجرا را باید داشت؛ باید شتاب بگیرد؛ سهم هر قوه‌ای معین بشود. در قوای مختلف - به خصوص قوه مجریه - سهم هر دستگاهی مشخص بشود؛ شاخص‌ها - به خصوص شاخص‌های زمانی... معین بشود که بتوان نظارت کرد و بتوان پیشرفت کار را و صحت مسیر را فهمید» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰).

## ۸-۴. ویژگی‌های سازمان متحول نیروهای مسلح

سازمان متحول در نگاه مقام معظم رهبری، ویژگی‌های خاصی دارد که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را از سایر نیروهای مسلح در جهان متمایز می‌کند. ایشان این ویژگی‌ها را در چهار ویژگی اصلی نهادی، مردمی، جهادی و ولایی بودن بیان می‌فرمایند. به نظر معظم‌له:

«در جمهوری اسلامی ایران، نیروهای نظامی متکی به ملت و پشتیبانی و محبت آحاد مردم هستند و میان آنان و مردم هیچ فاصله‌ای وجود ندارد. نیروهای مسلح از آرمان‌ها، استقلال، شرف مردم و از مرزهای کشور دفاع می‌کنند و مردم نیز عزت، حیثیت و شخصیت آنان را ستایش می‌کنند و به آنان ارجح می‌نهند» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۶/۸/۲۱).

جدول شماره ۸. ویژگی‌های سازمان متحول نیروهای مسلح

مضمون اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
۱. داشتن ساختار انطباق‌پذیر ارزشی ۲. رویش از درون سرزمین خود ۳. نهاد فراگیر و یکپارچه ۴. حرکت عمومی (بسج)	۱. نهادی بودن	
۱. داشتن پشتیبانی و محبت آحاد مردم ۲. سازماندهی مردمی ۳. تشکیل هسته‌های مردمی حزب‌الله در سراسر جهان (جهانی‌شدن)	۲. مردمی بودن	
۱. تلاش در مقابله با دشمن ۲. به میدان آوردن ظرفیت‌ها، قدرت و استعدادها در برابر چالش‌ها ۳. دارای روحیه مبارزه صمیمی، صادقانه، جدی و خردمندانه	۳. جهادی بودن	ویژگی‌های سازمان متحول نیروهای مسلح
۱. دارای منطق امامت و ولایت ۲. رفتار نظام‌سازی ۳. دارای ویژگی‌های سازمان ولایی ۳-۱. رعایت قانون و مقررات ۳-۲. حفظ نظم و انضباط ۳-۳. رعایت سلسله‌مراتب ۳-۴. اطاعت از فرمانده ۳-۵. وحدت فرماندهی	۴. ولایی بودن	

(اسکندری، ۱۳۹۴)



## ۹-۴. الزام‌های تحول

برای دستیابی به هدف‌ها لازم است که الزام‌های تحقق آنها مهیا شوند. مقام معظم رهبری با توجه به این امر مهم، سه الزام اساسی تربیت سرمایه انسانی، دانش‌بنیان شدن و ایجاد فرهنگ تحولی در نیروهای مسلح را مطرح فرموده‌اند. ایشان در مورد عدالت‌محوری چنین بیان داشته‌اند:

«من می‌خواهم این نکته را هم عرض کنم که اگر بخواهیم عدالت به معنای حقیقی خود در جامعه تحقق پیدا کند، با دو مفهوم دیگر به شدت در هم تنیده است؛ یکی مفهوم عقلانیت است؛ دیگر معنویت. اگر عدالت از عقلانیت و معنویت جدا شد، دیگر عدالتی که شما دنبالش هستید، نخواهد بود؛ اصلاً عدالت نخواهد بود. عقلانیت به خاطر این است که اگر عقل و خرد در تشخیص مصادیق عدالت به کار گرفته نشود، انسان به گمراهی و اشتباه دچار می‌شود؛ خیال می‌کند چیزهایی عدالت است، در حالی که نیست؛ و چیزهایی را هم که عدالت است، گاهی نمی‌بیند، بنابراین عقلانیت و محاسبه، یکی از شرایط لازم رسیدن به عدالت است، بنابراین اگر بخواهید عدالت را به درستی اجرا کنید، احتیاج دارید به محاسبه عقلانی و به کار گرفتن خرد و علم در بخش‌های مختلف، تا بفهمید چه چیزی می‌تواند عدالت را برقرار کند و اعتدالی را که ما بنای زمین و زمان را بر اساس آن اعتدال خدادادی می‌دانیم و مظهرش در زندگی ما عدالت اجتماعی است، تأمین کند» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۴/۶/۸).

جدول شماره ۹. الزام‌های تحول

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
الزام‌های تحول	۱. تربیت سرمایه انسانی	۱. تربیت افراد در سایه استقرار نظام اسلامی ۲. کسب آمادگی روحی
	۲. دانش‌بنیان شدن	۱. انجام کارهای علمی و فنی و تحقیقاتی ۲. استفاده از تجارب مفید دنیا برای ساخت الگوی اسلامی- ایرانی تحول ۳. بهره‌مندی از علم و فناوری ۴. تحقیق، نوآوری، ساخت و تولید
	۳. فرهنگ تحولی	۱. عدالت‌محوری (ترکیب عقلانیت و معنویت) ۲. پاسخگویی ۳. کار جمعی و متوازن ۴. ساده‌زیستی مدیران ۵. الگوسازی برای تحول ۶. روحیه خطرپذیری، ابتکار، اقدام و انضباط ۷. آزاداندیشی و ارائه فکر نو و ایده نو (خلاقیت) ۸. داشتن نوآوری

(اسکندری، ۱۳۹۴)

#### ۴-۱۰. نتایج تحول

برای هر تحولی، نتایجی مورد نظر است. مقام معظم رهبری در ترسیم نتایج مورد انتظار از تحول به دو نکته اساسی «رسیدن به کارآمدی در درون نیروهای مسلح» و «کسب عزت و اقتدار در انظار عمومی» اشاره می‌فرمایند. معظم‌له در مورد اثربخشی تحول، بیان داشته‌اند:

«یکی از خطوط اصلی در سیره امام و منش امام که امروز به آن می‌پردازیم و درباره آن قدری بحث می‌کنیم، دمیدن روح عزت ملی در کالبد کشور است. بحث درباره این حرکت عظیم امام که عزت ملی را در کشور ما و ملت ما زنده کرد، یک بحث منکی به واقعیات جامعه است؛ یک بحث صرفاً ذهنی نیست. عزت یعنی چه؟ 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» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۱/۳/۱۴).

جدول شماره ۱۰. نتایج تحول

مضمون اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
کارآمدی	۱. کارایی	نتایج تحول
کسب عزت و اقتدار	۲. اثربخشی	

(اسکندری، ۱۳۹۴)

#### ۵. نتیجه‌گیری

##### ۵-۱. جمع‌بندی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی است و از روش تحلیل مضمون برای درک و تبیین بیانات مقام معظم رهبری استفاده می‌کند. داده‌های تحقیق از متن بیانات فرماندهی معظم کل قوا، به صورت گزاره‌های موردنظر گردآوری، دسته‌بندی و تحلیل شده است. پرسش تحقیق این بود که تحول در نیروهای مسلح از منظر فرماندهی معظم کل قوا چه مضامینی را در بر می‌گیرد؟ و اینکه دارای چه مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیری می‌باشد؟ بر اساس روش تحلیل مضمون پس از تحلیل قالب مضامین، ۳۵ مضمون پایه زیر به دست آمد:

مقابله با تهدیدها، حفظ و تعالی، ماهیت تحول، مجاهدت، عقلانیت، معنویت، معرفت، محبت و عاطفه انسانی در تحول، هم‌افزایی، آینده‌نگری، حرکت در عین ثبات در درون تحول، توانمندی هوشمندانه، آمادگی کامل، پیوند عنصر معنویت با عناصر سازمانی نظامی نوین، پیشرفت درون‌زا، تحول فردی، تحول سازمانی، تحول اجتماعی، تحول جزئی، تحول بنیادین، ضرورت مدیریت تحول، برنامه‌ریزی، داشتن سازماندهی پویا، رهبری تحول، ارتباطات، شورآفرینی، واپایش، نهادی بودن، مردمی بودن، جهادی و ولایی بودن، تربیت سرمایه انسانی، دانش‌بنیان شدن، فرهنگ‌سازی تحول، کارآمدی، اثربخشی. مضامین پایه پس از گروه‌بندی در ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده به شرح زیر دسته‌بندی گردیدند:

چرایی تحول، چیستی تحول، مبانی تحول، اصول راهنمای تحول، رویکرد تحول، انواع تحول، چگونگی انجام تحول، ویژگی‌های سازمان متحول نیروهای مسلح ج.ا. ایران، الزام‌های تحول و نتایج تحول. در مجموع با توجه به بیانات فرماندهی معظم کل قوا، می‌توان یک مضمون فراگیر برای تحول در نیروهای مسلح در نظر گرفت که عبارت از نوسازی نیروهای مسلح در سایه دین (اخلاق)، استقلال و کارایی است.

## ۲-۵. پیشنهادها

(۱) تمامی ابعاد تحول در نیروهای مسلح مطابق با نظرات مقام معظم رهبری، بازبینی و اصلاح شود.

(۲) با توجه به اینکه تحول شامل تحولات جزئی و بنیادی می‌شود، باید دقت کرد که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی که شامل واحدهای مستقل متعددی می‌شوند، نوع متناسب تحول در سازمان خود را تشخیص و بر اساس آن اقدام‌های عملی را طراحی و اجرا نمایند.

## فهرست منابع

### ۱. منابع فارسی

۱. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵)، *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، تهران، نگاه دانش.
۲. عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخزاده، محمد (پاییز و زمستان ۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۱۰.
۳. کریمی قهرودی، محمدرضا، فشارکی، مهدی، طبایان، سیدکمال، حسنوی، رضا (۱۳۹۲)، «الگوی تحول ودجا از منظر فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) در راستای تحقق پشتیبانی برخط از نیروهای مسلح»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال ۱۱، شماره ۴۳.
۴. حاجی عمو عصار، محمدتقی (۱۳۸۷)، «مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا»، *فصلنامه دانش انتظامی*، سال نهم، شماره چهارم.
۵. فرنچ، وندال، بل، سیسیل اچ (۱۳۹۳)، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
۶. قاضی‌زاده فرد، سیدضیاءالدین و اتابکی، محمدسعید (پاییز ۱۳۹۱)، «معرفی الگوی برونسپاری در سازمان‌های دفاعی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۹.
۷. هلر، رابرت (۱۳۸۲)، *مدیریت تغییر*، ترجمه خدایار ایبلی و سعید علی میرزایی، تهران، سارگل.
۸. هی، ز، جان (۱۳۹۲)، *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل*، ترجمه دکتر اسدالله کرد نائینج و صبا سرمدی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

### ۲. منابع انگلیسی

1. Backhard, R (1969), *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
2. Beer, M (1980), *Organizational Change and Development: A Systems View*, Santa Monica, Goodyear Publishing Co.
3. Bennis, W (1969), *Organization Development: its Nature, Origins, and Prospects*, Reading, Addison-Wesley Pub Co.
4. Kooter, J.P (1996), *Leading Change*, Boston, Mass, Harvard School Press.
5. Pryor, Golden, Taneja, S, Humphreys, J, Anderson, D. and Singleton, L (January – June 2008), "Challenges Facing Change Management Theories and Research", *Delhi Business Review*, vo1. 1, No. 1.