

فرمانده معظم کل قوا: «پیشرفت‌ها باید همچنان ادامه پیدا کند تا ارتش فردا از ارتش امروز بهتر، قوی‌تر، کارآمدتر و انقلابی‌تر باشد...» (۱۳۹۷/۰۲/۰۲)

## مقاله پژوهشی: تبیین عوامل کلیدی و شاخص‌های اثرگذار بر تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح ج.ا.ایران

حسین شکوهی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۲

### چکیده

یکی از تأکیده‌های مهم و اصلی مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، تداوم و پیشرفت کارها در جهت دستیابی به موفقیت است. رسیدن به این امر مهم نیاز به شناخت و بررسی دقیق عوامل و شاخص‌هایی دارد که آثار زیادی بر روی این هدف می‌گذارد. شناخت این عوامل کلیدی و شاخص‌های اثرگذار می‌تواند منجر به بازخوردگیری مثبت از کار و واپایش کیفیت فعالیت‌ها و پروژه‌ها شده و نتیجه نهایی را به سمت موفقیت و پیشرفت کار هدایت نماید که در این تحقیق به آن پرداخته شده است. هدف از انجام تحقیق، تعیین عوامل و شاخص‌های اثرگذار تداوم کارها و پیشرفت آن در نیروهای مسلح ج.ا.ایران می‌باشد. این تحقیق از نوع کاربردی بوده و از دو رویکرد اکتشافی و تبیینی استفاده شده است. جامعه نمونه این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، طبقه‌ای در سطح هر سازمان و نیروهای تابعه تعیین گردیده است. نتایج به دست آمده از این تحقیق را می‌توان در قالب ابعاد چهارگانه (۱) روش‌های کسب موفقیت؛ (۲) روندهای گسترش موفقیت؛ (۳) روندهای پیشبرد و پیشرفت کارها و (۴) چگونگی تداوم موفقیت ارائه نمود.

**واژگان کلیدی:** عوامل کلیدی، شاخص‌های اثرگذار، دستیابی به موفقیت، تداوم و پیشرفت کارها، بازخوردگیری مثبت.

## مقدمه

بسیاری از تحلیل‌گران و راهبردها پردازان جهان معتقدند که توانایی نظامی، معیار نهایی قدرت ملی هر کشوری است. نگاه مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> همواره معطوف به انجام کار، نگرانی از کم‌کاری‌ها و نیمه‌کاره رهاکردن کارهایی است که ناشی از عدم پیگیری مسئولان بوده است، تا جایی که خطاب به نیروهای مسلح که محور این راهبرد هستند، می‌فرمایند: «چند آسیب جدی داریم که یکی از آن‌ها کار نکردن است، هر جایی کار کردیم پیش رفتیم، کشور حداقل تا ۲۰-۳۰ سال دیگر به کار پرزور، پرفشار، پرشتاب و پرکیفیت احتیاج دارد.» (نامه شماره ۱۰/۱۱۹ / ۱/۱ در تاریخ ۹۳/۱۲/۲۲)

به نظر می‌رسد، پیگیری و فراهم‌سازی شرایط تحقق این اوامر مهم و مطالبه‌های به‌حق فرماندهی معظم کل قوا، بدون تحقیق دقیق، بررسی موشکافانه و دقت نظر ژرف، امکان‌پذیر نیست. رکود موجود در پیشرفت‌ها، نیمه‌کاره رهاشدن برخی از طرح‌ها، نزدیک به موفقیت‌نبودن برخی از آن‌ها در شریان حیاتی سازمانی در کشور مانند نیروهای مسلح قابل قبول نبوده و گریز از آن، اجتناب‌ناپذیر است.

با استفاده از منابع غنی علمی موجود در مکتب اسلام، دسترسی به تجربه‌های گذشته کشور، تلاش‌های مراکز علمی کشور همچون دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و عزم راسخ این دانشگاه در جهت تحقق هدف این تحقیق، که همانا «تبیین الزام‌های تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح به منظور رسیدن به موفقیت» است، دستیابی به این هدف هرچند سخت ولی دور از دسترس نخواهد بود.

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

پیشرفت و تداوم کارها برای دستیابی به موفقیت در نیروهای مسلح به دلیل اثرگذاری عوامل مهمی است که باتوجه به اهمیت زیاد این سازمان برای کشور، نیازمند نگاه ویژه‌ای به این بخش می‌باشد. باتوجه به اینکه موفقیت، تداوم و پیشرفت نیروهای مسلح در انجام

کارها نیاز به شناخت این عوامل کلیدی داشته و این عوامل در حوزه طراحی و برنامه‌ریزی و بعد از آن در توسعه و تقویت روندهای امور و تلاش و پافشاری تا پایان‌دهی اثرگذار است، در این تحقیق تلاش گردید تا با بررسی موشکافانه، این عوامل را شناسایی نموده تا این چارچوب‌ها و نظام‌های مدیریتی را به عوامل هر پروژه در نیروهای مسلح آموزش داده و گامی در جهت بازخوردگیری مثبت و دستیابی به موفقیت گذاشته شود.

پشتیبانی در راستای تحقق کیفی هدف‌ها که به تشخیص و تدبیر فرماندهی معظم کل قوا و ستادهای اصلی در اولویت و دستورکار نیروهای مسلح قرار می‌گیرد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و تأثیر اساسی در روند کسب موفقیت و تحقق امنیت ملی خواهد داشت.

با توجه به نقش مهم نیروهای مسلح در امنیت ملی و همچنین تأکید فراوان فرماندهی معظم کل قوا به این موضوع، باید با احتیاط بیشتر و برنامه‌ریزی جامع‌تر در این پروژه پیش رفت. البته این یکی از وظایف مهم نیروهای مسلح کشور است، چرا که موفقیت این سازمان در انجام پروژه‌های خود، موجب پیشرفت کشور در زمینه‌های مختلف می‌شود. به‌طورقطع شرایط فعلی، نباید رضایت کامل فرماندهی معظم کل قوا را تأمین نموده باشد و نیازمند بررسی دقیق علت‌ها و توجه مسئولان به الزام‌های تحقق و پیشبرد امور واگذار شده و بازنگری و بهبود روبه‌رشد کارها براساس دستیابی به موفقیت است.

فرماندهی معظم کل قوا در هشتمین مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش می‌فرمایند: «نیروهای مسلح توانمند، آن نیروهایی هستند که انگیزه و معنویت و عزم راسخ در آنان بتواند روش‌های آن‌ها، رفتارهای آن‌ها و حرکت آن‌ها را در عرصه‌های مسئولیت شکل بدهد و هدایت کند». (بیانات رهبر معظم انقلاب، ۱۳۹۳/۰۸/۲۳)

باید توجه داشت شاخص‌های اثرگذار زیادی در تداوم و پیشرفت کارها در جهت دستیابی به موفقیت وجود دارد که می‌بایستی با شناخت، بررسی و تبیین آن‌ها، به موفقیت فعالیت در نیروهای مسلح کمک کرد. بنابراین مسئله تحقیق، این است که عوامل کلیدی و مؤثر در جهت دستیابی به موفقیت، تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح چیست و چگونه می‌توان آن را در نیروهای مسلح رصد و مشخص نمود؟

### ۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت انجام این تحقیق را می‌توان به شرح زیر مطرح کرد:

(۱) فراهم‌سازی امکان بازبینی و واپایش فرایندهای انجام امور در نیروهای مسلح در قالبی علمی و بررسی‌شده؛

(۲) توجه به روندها و فرایندها در بطن و هنگام تحقیق در پروژه‌ها و فعالیت‌های درحال انجام به‌منظور مدیریت روندها و عملکردها؛

همچنین اگر به این تحقیق پرداخته نشود و روشن نشود که چه الزام‌ها و عوامل مؤثری، نیروهای مسلح را در تداوم و پیشرفت کارها به موفقیت می‌رساند، نتایج مناسبی از هزینه و فایده به‌دست نمی‌آید.

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) «اصغر صالح‌اصفهانی» (۱۳۸۷) در رساله خود باعنوان «الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران» به نتایجی دست پیدا کرده که در دو بخش کلی قابل بررسی است: (الف) روابط کلان و شکلی الگوی مدیریت راهبردی دفاعی و (ب) جمع‌بندی و شرحی بر محتوای الگوی مدیریت راهبردی دفاعی. (صالح‌اصفهانی، ۱۳۸۷)

(۲) «احمد سلمانی» (۱۳۸۸) در رساله خود باعنوان «طراحی الگوی راهبردی ارتقای بهره‌وری ساحفاجا» بر پنج عامل بهره‌وری و میزان ارتباط و سهم هر یک از عوامل تأکید کرده که مورد آزمون آماری و تحلیلی قرار گرفته‌اند که عبارتند از:

(الف) پیشتازان: شامل توانمندی در خنثی‌سازی تهدید، فناوری اطلاعات، ظرفیت پردازش سریع و به‌هنگام اطلاعات، به‌روز و متناسب با نیازبودن و...؛

(ب) منابع انسانی: شامل وجدان کاری، قدرت تحلیل و پردازش، امانت‌داری، فداکاری

و...؛

(ج) فرماندهی و ریاست: شامل تدبیر، کارآمدی، مهارت ادراکی، تفکر سامانه‌ای،

شجاعت در تصمیم و...؛

(د) فرهنگ سازمانی: شامل گمنامی، تعلق سازمانی، توجه به ارزش‌های سازمانی و...؛

(ه) مقوم: شامل ایمان، دین‌مداری، ولایت‌مداری، قانون‌گرایی و... .

در نهایت هفتاد شاخص در پنج عامل دسته‌بندی شده که تعیین‌کننده‌ترین نقش را در راستای بهره‌وری در ساحفاجا داشته‌اند. همچنین عوامل پیشران، منابع انسانی، بصیرت دینی و سیاسی و فرماندهی برای ایجاد زیرساخت‌های اصلی به‌منظور ارتقای بهره‌وری جهت سیاست‌گذاران، مسئولان و تصمیم‌گیران ساحفاجا مورد تأکید بوده است. (سلمانی، ۱۳۸۸)

(۳) «علیرضا امیرکبیری و امید محمودیان» (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیرات عوامل سازمانی بر نتایج بالقوه کارآفرینی درون سازمانی» بر روابط میان عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی و نتایج بالقوه کارآفرینی درون‌سازمانی تأکید کرده‌اند. عوامل سازمانی که کارآفرینی درون‌سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد عبارتند از: حمایت مدیریت، امکان تفویض اختیار تصمیم‌گیری، پاداش‌دهی، تأمین فرصت کافی برای توسعه خلاقیت، از میان برداشتن موانع سازمانی و انگیزش کارکنان با نتایج بالقوه کارآفرینی درون‌سازمانی، رضایت شغلی و رضایت درک‌شده مشتری. نتایج تحقیق نشان داده که بین دادن امکان تفویض اختیار در تصمیم‌گیری به کارکنان، تأمین فرصت کافی برای نشان‌دادن خلاقیت کارکنان و برانگیختن کارکنان با نتایج بالقوه کارآفرینی درون‌سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. این نتایج می‌توانند برای شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند جهت‌گیری کارآفرینی داشته باشند، سودمند باشد. (امیرکبیری و محمودیان، ۱۳۸۶)

(۴) «فریبرز قادرپناه و محمدرسول بهدادفر» (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران» در ابتدا برای شناخت نظام‌های مدیریت در نیروهای مسلح چهارده نظام را بر اساس کارکرد، ساختار و... پیشنهاد کردند که پس از بررسی استادان محترم و تجمیع نظام‌های مرتبط با موضوع، پنج نظام به شرح زیر تعیین گردید:

(۱) نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی؛

(۲) نظام مدیریت پروژه (نتیجه)؛

(۳) نظام پشتیبانی تصمیم؛

(۴) نظام کیفیت و عملکرد؛

(۵) نظام واپایش و ارزیابی.

باتوجه به آنکه برای انجام هرکاری نیازمند انجام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی بوده، نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی با بررسی استادان و نظرهای خبرگی ایشان به‌عنوان اولین نظام تعیین گردید. سپس با جمع‌بندی صورت‌گرفته با استادان نظام مدیریت پروژه مبتنی بر نتیجه به‌دلیل اینکه در عنوان تحقیق، نتیجه‌گیری در کارها موردنظر می‌باشد، نظام مدیریت پروژه به‌عنوان دومین نظام تعیین گردید. در ادامه برای استفاده از سامانه‌های نوین رایانه‌ای برای پیشبرد بهتر کارها و به‌حداقل رساندن فاصله تصمیم‌گیران با تصمیم‌سازان از طریق تصمیم‌یاری، نظام پشتیبانی از تصمیم به‌عنوان سومین نظام تعیین گردید. سپس باتوجه به اینکه کار در نیروهای مسلح باید از کیفیت عالی و مطلوب و عملکرد مناسب برخوردار باشد، در این تحقیق نظام کیفیت و عملکرد به‌عنوان چهارمین نظام تعیین گردید. در نهایت برای بررسی کارها و نتایج به‌دست آمده از تداوم و پیشرفت آن‌ها، نیازمند واپایش و ارزیابی بوده؛ بنابراین، یکی از اقدام‌ها در امور مرتبط، نظام واپایش و ارزیابی است که به‌عنوان پنجمین نظام تعیین گردید. (قادرپناه و بهدادفر، ۱۳۹۳)

در جمع‌بندی پیشینه‌ها می‌توان بیان کرد که رساله‌ها و مقاله‌های بالا هیچ‌یک به بررسی هدف اصلی این تحقیق به‌طورجامع پرداخته و یافته‌های ارائه‌شده در پیشینه تحقیق به‌طورکامل هدف‌ها و متغیرهای موردنظر را پوشش نمی‌دهند، به‌گونه‌ای که در توضیح هر یک از پیشینه‌ها، بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده به تبیین مفهومی و در مواردی نیز به استخراج برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اکتفا شده و از تجزیه و تحلیل جامع و شفاف در همه ابعاد غفلت شده است، اما باتوجه به تشابه و نزدیکی به مؤلفه‌ها، به‌عنوان تأییدکننده یافته‌های محقق مورد استفاده قرار می‌گیرند.

## 1. Decision support system

#### ۱-۴. سؤال تحقیق

عوامل کلیدی و شاخص‌های اثرگذار بر تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدامند؟

#### ۱-۵. هدف تحقیق

تعیین عوامل و شاخص‌های اثرگذار بر تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح ج.ا.ایران.

#### ۱-۶. روش تحقیق

نوع تحقیق در این پژوهش، کاربردی بوده و با روش موردی-زمینه‌ای با رویکرد اکتشافاتی-تبیینی انجام گرفته است. جامعه و نمونه آماری تحقیق شامل آن دسته از کارکردهای مطلوب‌ساز در پروژه‌های دفاعی-نظامی نیروهای مسلح بوده که در زمان انجام مطالعه حاضر یا پیش‌تر به پروژه‌های موفق دفاعی-نظامی می‌پرداختند. نمونه آماری خبرگی این تحقیق شامل فرماندهان عالی، خبرگان و مدیران مرتبط با حوزه‌های مطرح‌شده، معاونان و رؤسای اداره‌ها و مدیران ستادکل نیروهای مسلح و استادان دانشگاه‌های نیروهای مسلح و جایگاه‌های ۱۸ به بالا در ستاد اصلی سازمان‌ها و نیروها و به تعداد ۳۲ نفر می‌باشد. به‌منظور آسان‌شدن ارتباط با پاسخگویان، از ۱۰ نفر پرسشگر که از اعضای کارگروه مطالعاتی این موضوع تحقیقی می‌باشند، استفاده شد. از آنجایی که جامعه آماری بر جامعه نمونه منطبق بوده، حجم نمونه آماری به‌صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شده است. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات موردنیاز تحقیق از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه نمونه این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای در سطح هر سازمان و نیروهای وابسته به آن تعیین گردید.

برای گردآوری اطلاعات اولیه از روش تحقیق میدانی با تکیه بر روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از کارشناسان و خبرگان دفاعی - نظامی نیروهای مسلح، جهت دستیابی به داده‌های موردنیاز موضوع تحقیق استفاده شده است.

با استفاده از داده‌های استخراج شده از روش‌های بالا، پرسشنامه‌ای طراحی شد که براساس طیف رتبه‌بندی ارزشیابی گردید. این پرسشنامه با استفاده از دیدگاه فرماندهان ارشد نیروهای مسلح جهت ارتباط دادن علت‌های به‌دست آمده پیرامون رکود یا موفقیت پروژه‌های دفاعی - نظامی شناسایی شد.

نتایج به‌دست آمده در بخش بالا، اساس طراحی پرسشنامه در این مرحله بود. با طراحی پرسشنامه، علت‌های به‌دست آمده در مرحله قبلی شناسایی و پاسخ‌ها با استفاده از طیف رتبه‌بندی شامل ۱۰ گزینه به ترتیب اهمیت از شماره (۱) تا (۱۰) در نظر گرفته شد. براساس جامعه آماری، پرسشنامه طراحی شده در بین کارشناسان و خبرگان حوزه‌های مورد مطالعه در نیروهای مسلح توزیع گردید.

جدول شماره (۱): فهرست اسامی خبرگان و صاحب‌نظران تحقیق

ردیف	عنوان جامعه	تعداد
۱	معاونان ستاد کل نیروهای مسلح و حوزه‌های مرتبط	۶ نفر
۲	فرماندهان عالی ارتش ج.ا.ایران، معاونان حوزه‌های مرتبط	۶ نفر
۳	فرماندهان عالی سپاه، معاونان حوزه‌های مرتبط	۶ نفر
۴	فرماندهان عالی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونان حوزه‌های مرتبط	۶ نفر
۵	فرماندهان عالی نیروی انتظامی ج.ا.ایران، معاونان حوزه‌های مرتبط	۶ نفر
۶	استادان مرتبط با موضوع تحقیق	۲ نفر

روایی این تحقیق به وسیله طرح پرسش‌های درست و بدون ابهام که جنبه علمی هدف تحقیق را تأمین کرد، به صورت تخصصی طراحی و به‌طور مستقیم نتایج به‌دست آمده از آزمون عملی مورد نظر قرار گرفت. تلاش گردید تا روایی پرسشنامه در اندازه بالایی باشد. این پرسشنامه از سوی متخصصان جواب داده شده است. برای بررسی پایایی تحقیق، شیوه‌های مختلفی به کار می‌رود؛ در این تحقیق برای پایایی از اسناد و مدارکی بهره گرفته



شد که مرتبط با موضوع تحقیق و تبیین‌کننده متغیرها و مفهوم‌های موردنظر تحقیق هستند. با اجرای مطالعه اکتشافی، شاخص‌ها به‌طورواقعی انتخاب شده و بیان‌کننده آن چیزی هستند که باید چگونگی آن در متغیر تابع تبیین شوند. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری و برای گردآوری داده‌ها از نمونه تحقیق استفاده گردید. با استخراج عوامل اثرگذار، اقدام به تنظیم پرسشنامه نموده و با استفاده از طیف لیکرت، به داده عددی تبدیل و با استفاده از نرم‌افزارهای EXCEL و SPSS تجزیه و تحلیل انجام شد. در این تحقیق به‌منظور تکمیل تحلیل، یافته‌های کمی از آماره‌های توصیفی مانند میانگین، واریانس، انحراف استاندارد، میانه<sup>۱</sup> و نما<sup>۲</sup> مورد استفاده قرار گرفت.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. متغیرهای تحقیق

در پژوهش حاضر، عوامل کلیدی و شاخص‌های اثرگذار متغیر مستقل بوده و تداوم و پیشرفت در کارها متغیر وابسته این تحقیق می‌باشد.

### ۲-۲. مفاهیم

- تداوم پیشرفت در انجام کار: فرایندی است که در آن (فرماندهان)، مدیران و کارکنان، توزیع اطلاعات مرتبط با پیشرفت کار، از میان برداشتن مشکلات و موانع بالقوه، ارائه راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکلات و چگونگی ارائه کمک از سوی (فرماندهان) مدیران به کارکنان را عملی می‌کنند؛ اهمیت این موضوع در قدرت شناسایی و بیان مشکلات قبل از گسترده‌تر شدن آن می‌باشد. (مزینانی، ۱۳۹۱:۱۲۱)

- عوامل پیشرفت در انجام کار: عوامل پیشرفت در انجام کارها گستره وسیعی از امور را در بر گرفته که بیشتر مسائل آن به شرح زیر می‌باشد:

1. Median
2. Mode

- (۱) ایجاد ساختار نظارتی مناسب؛
- (۲) استانداردسازی و یکپارچه‌سازی فرایندها؛
- (۳) استفاده از معیارهای عملکرد؛
- (۴) واپایش و بهبود مستمر فرایندها؛
- (۵) ایجاد تعهد نسبت به مدیریت پروژه؛
- (۶) اولویت‌بندی پروژه‌ها و منطبق کردن آن‌ها با راهبرد سازمانی؛
- (۷) استفاده از معیارهای موفقیت برای ادامه یا خاتمه پروژه‌ها؛
- (۸) توسعه شایستگی‌های مدیریت پروژه‌ای کارکنان؛
- (۹) توسعه کار گروهی؛
- (۱۰) تخصیص منابع به پروژه‌ها. (فراهانی، ۱۳۸۵: ۳۷)

- **دستیابی به نتیجه و موفقیت:** منظور از موفقیت در انجام کارها، دستیابی به برخی هدف‌های از پیش تعیین‌شده سازمان، با استفاده از معیارهایی چون زمان، هزینه، عملکرد، کیفیت و ایمنی می‌باشد. گفتنی است که برداشت‌های متفاوتی از موفقیت یا شکست در انجام کارها در ذهن بسیاری از صاحب‌نظران وجود دارد. (وحیدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴)

- **موفقیت سازمان:** موفقیت سازمان‌ها در میزان ارزش و منافع است که سازمان به ذینفعان عرضه نموده و توانمندی سازمان در انتقال این ارزش‌ها و منافع در کوتاه‌مدت و بلندمدت در داخل و خارج از سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد سازمان با شاخص‌های عملکرد، قابل اندازه‌گیری می‌باشد. در واقع، شکاف بین مأموریت و راهبردهای سازمان با سطح عملیات، عملکرد مثبت یا منفی یک سازمان را معین کرده و این‌گونه، فرایندهای سازمان در جهت راهبردها همسو شده و منابع به‌صورت بهینه به برنامه‌ها تخصیص یافته و همه این‌ها به معنای بهبود اثربخشی و کارایی سازمان است که چهار مفهوم زیر را متجلی می‌نماید:

- (۱) توازن بین ارزش‌های موردنظر ذینفعان با عوامل ایجاد و انتقال این ارزش‌ها؛
- (۲) توازن بین معیارهای مالی و غیرمالی در ارزیابی عملکرد؛

(۳) توازن در نگرش کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان؛

(۴) توازن بین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی. (پورمسلم، ۱۳۹۰: ۴۵)

- **نظارت:** نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به دست آوردن این اطمینان که هدف‌های سازمانی و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده یا خیر. (محسن‌شیخی، ۱۳۹۰: ۱۳)

- **و‌اپایش پروژه<sup>۱</sup>:** و‌اپایش پروژه فرایندی است در جهت حفظ مسیر پروژه برای دستیابی به یک تعادل اقتصادی موجه بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت در هنگام اجرای پروژه، که از ابزار و فنون ویژه خود در انجام این مهم کمک می‌گیرد. در واقع، و‌اپایش اجرای دقیق و کامل برنامه تدوین شده برای پروژه است، به گونه‌ای که هنگام خروج از برنامه، بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی‌ترین فعالیت‌ها، پروژه را به نزدیک‌ترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند. و‌اپایش پروژه در این راه از سه عامل زیر بهره می‌گیرد:

(۱) تعیین وضعیت واقعی پروژه؛

(۲) مقایسه وضعیت واقعی با برنامه؛

(۳) در نظر گرفتن اقدام اصلاحی. (محسن‌شیخی، ۱۳۹۰: ۴۶)

- **سازمان:** سازمان به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود که برای تحقق هدف‌های معین همکاری می‌کنند. تا دو دهه قبل، به سازمان‌ها به‌عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و و‌اپایش افراد برای هدف‌ها نگریسته می‌شد. نگاهی ژرف‌تر به تعریف‌های سازمانی، این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی سامانه‌ای از معانی مشترک یا مجموعه‌ای از اجزای کلیدی است که ارزش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان روشن می‌سازد. (عاصمی‌پور، ۱۳۹۳: ۵۷)

## ۲-۳. اصول و الزام‌های تداوم و پیشرفت کارها از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا

مطالب این بخش با توجه به موارد مطرح شده از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به‌عنوان اصول و الزام‌های کلیدی در پنج عنوان به شرح زیر دسته‌بندی و ارائه می‌گردد. با توجه به گستردگی بیانات معظم‌له در موضوع تحقیق سعی شده این بیانات دسته‌بندی شده و بر اساس محورهای مطرح که برگرفته از چارچوب‌های نظری و نظام‌های مدیریتی در موضوع تحقیق می‌باشد، ارائه گردد.

### ۲-۳-۱. چگونگی رفع نواقص و خروج از رکود<sup>۱</sup>

(۱) بیان کمبودها نسبت به وضع مطلوب و نیز آنچه فکر کرده‌اند که در مرحله بعد دنبال شود.

(۲) ابتکارها نباید دست‌کم گرفته شود.

(۳) راهش این است که تمام راه‌های ممکن را پیگیری کنیم، همه نقاط آسیب‌پذیر را شناسایی کنیم.

(۴) شما در شناخت نقاط مشکل‌زا کارهایتان را کرده‌اید و شناسایی کرده‌اید... روی آن فکر کنید که باید چکار کرد؟ من چکار بکنم، شماها چکار باید بکنید، خود رؤسا و فرماندهان سازمان‌ها چکار باید بکنند، روی این بنشینید و فکر کنید.

(۵) بسیاری از ضعف‌ها و مشکلات با ابتکار، با اراده، با پیگیری و با آرایش درست امکانات می‌تواند برطرف بشود.

(۶) طرح روی طرح آوردن، کاری را حل نمی‌کند، باید طرح را ریز و متوجه آن نقطه ضعف خاص کرد که این نقطه ضعف خاص را برطرف کنیم.

۱. خلاصه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار کارگزاران نظام در تاریخ ۱۳۹۵/۰۳/۲۵ و در دیدار

رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت در تاریخ ۱۳۹۴/۰۶/۰۴.

**۲-۳-۲. چگونگی طراحی و برنامه‌ریزی مناسب امور<sup>۱</sup>**

- (۱) گزارش عملکرد پیشرفت برنامه‌های جامع...؛
- (۲) طراحی با این ابعاد... حتماً برایش چارچوب معین کنید چارچوبی که جهتی، علامتی داشته باشد. تعیین چارچوب خیلی مهم است یعنی اول این را باید مشخص کنید.
- (۳) جهت‌گیری نگرش جدید را مشخص کنید در چه جهتی می‌خواهید نگاه کنید و طراحی کنید.
- (۴) طرح به‌گونه‌ای تدوین شود تا کلیه برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت را در بر بگیرد.
- (۵) طرح باید اقدام‌های اجرایی را در جهت تحقق هدف‌ها، راهبردها، سیاست‌ها و طرح‌های طرح و برنامه پوشش دهد.
- (۶) یک دستورکلی به حساب آورید و براساس آن برنامه‌ریزی کنید.
- (۷) هدف‌گذاری‌ها، طراحی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان را بر حسب آن هدایت، نظارت و واپایش نماید.
- (۸) کارها را خوب و سریع و متقن انجام دهید، نه سرعت بدون اتقان و نه اتقان بدون سرعت.

**۲-۳-۳. چگونگی پیاده‌سازی و اجرای امور<sup>۲</sup>**

- (۱) مسئله اول در نیروهای مسلح، حفظ آمادگی‌های رزمی است.
- (۲) نوسازی در درون سازمان نیروهای مسلح و در درجه بعدی در سطح کشور است.

---

۱. خلاصه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار استادان و دانشجویان استان یزد در تاریخ ۱۳۸۶/۱۰/۱۳ و در مراسم مشترک یگان‌های نظامی استان کرمان در تاریخ ۱۳۸۴/۰۲/۱۵.

۲. خلاصه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار مسئولان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی در تاریخ ۱۳۸۳/۱۰/۲۳ و بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در تاریخ ۱۳۹۷/۱۱/۲۲.

- (۳) تکیه بر تولید داخلی و خوداتکایی در فناوری اطلاعات باشد.
- (۴) تکیه بیشتر باید بر ابتکار خود و مغزهای فعال باشد.
- (۵) نیروهای مسلح باید در سازندگی شرکت کنند.
- (۶) بازرسی‌ها باید مقدمه و سرآغاز یک حرکت کاملاً جدی و فراگیر برای تقویت نیروهای مسلح باشد... .
- (۷) برای رسیدن به وضعیت موردنظر، با کمک و همکاری و رایزنی خود سازمان، شاخص‌هایی را تعیین کنید، تا هم او بداند شما چه می‌خواهید و هم شما بتوانید پس از شش ماه کارنامه او را ارزیابی کنید.

#### ۲-۳-۴. چگونگی فعال‌سازی و تداوم پیشرفت<sup>۱</sup>

- (۱) کاری را شروع کرده‌اند بایستی با جدیت ادامه دهند...
- (۲) حالت آمادگی و حرکت به اوج را نگذارید ضعیف شود و بگویید رسیدیم به مقصد...
- (۳) اگر عقبیم فاصله را کم کنیم، اگر هم‌شانه و برابریم، جلو بیفتیم، عقب نیفتیم.
- (۴) توجه دادن به اهمیت کاری است که مشغول آن هستید، یعنی دغدغه‌ای که عرض کردیم....
- (۵) با شتاب درخور، اقدام شود و گزارش نوبه‌ای آن داده شود.
- (۶) از زمان، بیشترین بهره را ببرید.
- (۷) از همه جهات بایستی جلو بیایید و نیروها را جلو بیاورید، هرکدام در بخش خودتان در آخر سال بتوانید محاسبه کنید که این پیشرفت‌ها اتفاق افتاده است.
- (۸) کوشش کنید سطح کار را بالا بیاورید یعنی به این پیشرفت‌های کم قانع نباشید.
- (۹) کار مدیریتی تحرک ایجاد می‌کند، پیش رفته است، هم اینکه شما دنبال می‌کنید.

۱. خلاصه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش ج.ا.ایران در تاریخ ۱۳۹۴/۰۱/۳۰ و در نخستین نشست اندیشه‌های اسلامی در تاریخ ۱۳۸۹/۰۹/۱۰.

- (۱۰) در مواردی که ارزیابی‌ها متوسط و ضعیف است، ستادکل بایستی به شکل اصولی در صدد چاره‌جویی و علاج باشد.
- (۱۱) سرعت یعنی شتاب معقول، شتاب رساننده به هدف، بدون اینکه بین تلاش‌ها فاصله‌ای به وجود آید.
- (۱۲) دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.
- (۱۳) ما بایستی امکانات و آمادگی‌ها را جوری تنظیم کنیم که استمرار عملیاتی امکان‌پذیر باشد.

### ۲-۳-۵. چگونگی کسب موفقیت و دستیابی به نتیجه<sup>۱</sup>

- (۱) از فرماندهان و مسئولان، راهکارهای بهبود وضعیت سازمان‌ها/نیروها را بخواهید.
- (۲) پیش‌بینی و ایجاد تحرک جدید درخصوص توسعه تفکر در نیروهای مسلح نباید منتهی به فراموش نمودن سایر تدابیر... شود.
- (۳) پیش‌بینی‌های لازم برای مواجهه صددرصد با دشمن بکنید، طرح‌ها باید آماده باشد....
- (۴) پیمودن راه‌ها به سوی هدف‌های بزرگ خستگی‌هایی دارد، هزینه‌هایی دارد، مشکلاتی دارد.
- (۵) ما باید کاری کنیم که سرجمع تلاش‌های ما شتابی به ما بدهد که از شتاب جبهه مقابل مان بیشتر باشد.
- (۶) برترین سازمان‌ها و موفق‌ترین فرماندهان و مسئولان در صف و ستاد سازمان‌های نیروهای مسلح تعیین و مورد قدردانی قرار گیرند.
- (۸) کوشش کنید که همواره به جای خواهد شد، بگویید شد.

۱. خلاصه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دانشگاه افسری امام علی (ع) در تاریخ ۱۳۸۱/۰۸/۰۷ و در دیدار با نخبگان جوان در تاریخ ۱۳۸۵/۰۶/۲۵.

### ۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

در این تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش کمی و کیفی در قالب روش کلی آمارهای توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

#### ۳-۱. تجزیه و تحلیل کمی

به منظور تکمیل تحلیل، یافته‌های کمی از آماره‌های توصیفی مانند میانگین، واریانس، انحراف استاندارد، میانه و نما مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در بررسی اولیه به منظور بررسی ارتباط بین سازه‌های تحقیق (ارتباط بین گویه‌های احصاشده برای عوامل با ابعاد یا محورها) به کمک فن تحلیل عاملی تأییدی روابط بین سازه‌های تحقیق بررسی گردید. مطابق جدول ارائه شده عددیایی که در مقابل هر گویه با نشان F نمایش داده شده، مقدار بار عاملی هر گویه یا به عبارتی میزانی که هر گویه بر روی بعد یا محور بار شده است را نشان می‌دهد.

در این بررسی چنانچه بار عاملی هر گویه کمتر از مقدار  $0/4$  به دست آید، آن گویه یا پرسش از روایی خوب برخوردار نبوده و مقدار ارتباطش با بعد یا محور ضعیف است. در این صورت یا باید بازنگری شده و یا با سؤال‌هایی که همپوشانی دارد ترکیب شده و یا به‌طور کلی حذف گردد.

جدول شماره (۲) تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روابط بین سازه‌های تحقیق (عوامل کلیدی) با ابعاد و محور مرتبط در سؤال تحقیق می‌باشد.



جدول شماره (۲): تحلیل عاملی تأییدی (عوامل کلیدی)

F4	F3	F2	F1	گویه‌های استخراج شده	ابعاد یا محورها
			۰/۹۱	روشنگری و بیان منطقی کارها	روش‌های کسب موفقیت
			۰/۹۸	ارتقای کار گروهی و مشارکت و همدلی در کار	
			۰/۸۸	بازخوردگیری از کارها	
		۰/۸۲		فهم و درک صحیح از کار	روندهای گسترش موفقیت
		۰/۸۵		طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی بر مبنای هدف	
		۰/۹۲		توجه به معیارهای انگیزش	
	۰/۸۹			مدیریت و رهبری انعطاف‌پذیر	روند پیشبرد و پیشرفت امور
	۰/۸۹			استانداردسازی معیارها	
	۰/۹۸			خودواپایشی (خودکنترلی) و نگاه جهادی به کار	
۰/۸۴				خلاقیات و نوآوری	چگونگی تداوم موفقیت
۰/۷۷				واپایش کیفیت پروژه	
۰/۹۴				مداومت امور و بررسی میدانی مشاهده عیوب	
مجموع = ۰/۸۹/۴۳۸					ارزش کل ابزار سنجش از ۱۰۰

مطابق خروجی جدول شماره (۲) بار عاملی تمامی گویه‌ها از عدد ۰/۴ بالاتر بوده که بیانگر مرتبط بودن گویه یا سنجه (آسیب‌ها و نواقص) با بعد یا محور مربوطه می‌باشد.

جدول شماره (۳) تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روابط بین سازه‌های تحقیق (شاخص‌های مؤثر تعیین شده) با ابعاد و محور مرتبط در سؤال تحقیق می‌باشد.

جدول شماره (۳): تحلیل عاملی تأییدی (شاخص‌های مؤثر تعیین‌شده)

F4	F3	F2	F1	گویه‌های استخراج‌شده	ابعاد یا محورها
			۰/۷۰	سبک مدیریت و رهبری انقلابی و اسلامی	روش‌های کسب موفقیت
			۰/۹۲	همسوسازی عناصر کاری	
			۰/۷۴	واردشدن دیدگاه‌های جدید به منظور افزایش فنون و چرخش مشاغل برای بهبود کارها	
		۰/۸۰		مستندسازی امور	روندهای
		۰/۹۷		تقویت مدیریت برنامه‌ریزی بر مبنای کیفیت امید به نتایج	گسترش موفقیت
		۰/۹۰		آینده‌نگری در هر روند پیش‌روی	
	۰/۸۶			جذب نیروی انسانی متعهد	روند پیشبرد و پیشرفت امور
	۰/۸۸			اولویت‌بندی نمودن کارها و ترسیم نقشه راه	
	۰/۹۶			اجرای برنامه تداوم فعالیت کنترل عملیات تا دستیابی به نتیجه	
۰/۷۸				داشتن روحیه جهادی در کار بر مبنای ارزش‌های اسلامی	چگونگی تداوم موفقیت
۰/۸۲				بالا بردن انگیزه مدیران و مجریان	
۰/۸۴				توجه به فرصت‌ها و تهدیدها در کار	
مجموع = ۸۵/۱۳۲٪					ارزش کل ابزار سنجش از ۱۰۰

مطابق خروجی جدول شماره (۳) بار عاملی تمامی گویه‌ها از عدد ۰/۴ بالاتر بوده که بیانگر مرتبط بودن گویه یا سنجه (آسیب‌ها و نواقص) با بعد یا محور مربوطه می‌باشد.

### ۲-۳. تجزیه و تحلیل کیفی

در این بخش از تحقیق، محقق بر آن است که نتیجه آزمون انجام‌داده توسط پرسشنامه‌ها را که به وسیله ۳۲ نفر از فرماندهان و خبرگان جامعه آماری تکمیل شده، تحلیل نمایند؛ بنابراین ستون میزان اهمیت گویه‌ها بررسی می‌گردد.

در بخش قبلی به منظور بررسی فراوانی پاسخ‌هایی که به گویه‌های پرسشنامه از سوی پاسخ‌دهندگان داده شده، از فنون آمار توصیفی مانند فراوانی و میانگین استفاده شد که نتایج در ادامه خواهد آمد. در این تحلیل‌ها، میزان اهمیت گویه‌های طرح‌شده در جدول‌های بالا

به عنوان عوامل سه گانه مطرح در سؤال دسته بندی شده است. با توجه به اینکه عامل تأییدی آن‌ها در سؤال بخش قبلی بررسی گردید، حال نتایج این گویه‌ها که از پاسخ فرماندهان ارشد و خبرگان دانشگاهی این حوزه به پرسشنامه‌ها استخراج شده ارائه شده و با استفاده از طیف رتبه بندی «بسیار مهم / مهم»، بر اساس موضوع سؤال، ارزیابی شده و براین اساس نتیجه آزمون هر دسته از گویه‌ها با توجه به فراوانی پاسخ‌های داده شده در سؤال مورد نظر آن گویه‌ها در نظر گرفته شده است.

جدول شماره (۴): فراوانی اهم عوامل کلیدی

نتیجه آزمون	فراوانی مشاهده شده (اثر بخشی گویه‌ها)										گویه‌ها
	کم ارزش			کارآمدساز				پرکارآمد			
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
کارآمدساز	۰	۰	۰	۴	۰	۰	۱۸	۰	۰	۱۰	روشنگری و بیان منطقی کارها
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰	۰	۲۰	۲	ارتقای کار گروهی و مشارکت و همدلی در کار

جدول شماره (۴): فراوانی اهم عوامل کلیدی

نتیجه آزمون	فراوانی مشاهده شده (اثر بخشی گویه‌ها)										گویه‌ها
	کم ارزش			کارآمدساز				پرکارآمد			
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱۲	۰	۰	باز خوردگیری از کارها
کارآمدساز	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۱۸	۰	۰	۱۲	فهم و درک صحیح از کار
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲	۰	۰	۲۰	طرح ریزی، برنامه ریزی و نظارت راهبردی بر مبنای هدف
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	۰	۰	۱۲	توجه به معیارهای انگیزش
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۰	۰	۲۶	مدیریت و رهبری انعطاف پذیر
کارآمدساز	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲۶	۰	۰	۴	استاندارسازی معیارها
پرکارآمد	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۶	۲	۲۲	۰	خودواپاشی و نگاه جهادی به کار
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶	۱۶	۰	۰	خلاقیت و نوآوری
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	۰	۱۲	۰	کنترل کیفیت پروژه
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲	۰	۰	۲۰	مداومت امور و بررسی میدانی مشاهده عیوب

مطابق با جدول شماره (۴) فراوانی مشاهده‌شده، مرتبط با عوامل کلیدی و سازوکارهای اساسی در تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح وجود دارند (در راستای سؤال تحقیق).

جدول شماره (۵): فراوانی اهم شاخص‌های مؤثر

نتیجه آزمون	فراوانی مشاهده‌شده (اثربخشی گویه‌ها)										گویه‌ها
	کم ارزش			کارآمدساز				پرکارآمد			
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۶	۶	سبک مدیریت و رهبری انقلابی و اسلامی
کارآمدساز	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۱۸	۰	۲	۱۰	همسوسازی عناصر کاری
کارآمدساز	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲۰	۸	۰	۲	واردشدن دیدگاه‌های جدید به منظور افزایش فنون و چرخش مشاغل برای بهبود کارها
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۸	۲	۱۲	۰	مستندسازی امور
پرکارآمد	۰	۰	۰	۴	۰	۰	۲	۰	۲	۲۴	تقویت مدیریت برنامه‌ریزی بر مبنای کیفیت امید به نتایج
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	۸	۰	۴	آینده‌نگری در هر روند پیش‌روی
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۲۴	۰	۴	جذب نیروی انسانی متعهد
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶	۴	۰	۱۲	اولویت‌بندی نمودن کارها و ترسیم نقشه راه
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲	۰	۱۶	۴	اجرای برنامه تداوم فعالیت کنترل عملیات تا دستیابی به نتیجه
پرکارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۰	۰	۲۶	داشتن روحیه جهادی در کار بر مبنای ارزش‌های اسلامی
کارآمدساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	۰	۰	۱۲	بالا بردن انگیزه مدیران و مجریان
کارآمدساز	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲۰	۸	۰	۲	توجه به فرصت‌ها و تهدیدها در کار

مطابق با جدول شماره (۵)، فراوانی مشاهده‌شده مرتبط با شاخص‌های مؤثر تعیین‌شده جهت عوامل کلیدی و سازوکارهای اساسی در تداوم و پیشرفت کارها در نیروهای مسلح وجود دارند (در راستای سؤال تحقیق).

## ۴. نتیجه گیری

### ۴-۱. جمع بندی

تداوم و پیشرفت امور در پروژه‌ها براساس دسته بندی و نتایج به دست آمده از تدابیر ویژه فرماندهی معظم کل قوا بر نقش فرماندهان در تعریف شاخص های خاص پیشرفت در هر یگان متناسب با مأموریت آن تا نقطه مطلوب است و این عوامل نیازمند پابندی هر سازمان به قاطعیت در کارها، حفظ انگیزش الهی، توسعه خلاقیت ها در برون رفت از بحران هاست.

با توجه به سؤال تحقیق، اهم عوامل کلیدی و شاخص های مؤثر تعیین شده برای هر یک از ابعاد و محورهای مرتبط با سؤال تحقیق به شرح جدول شماره (۶) تعیین گردید:

جدول شماره (۶): اهم عوامل کلیدی و شاخص های مؤثر تعیین شده جهت پاسخ به سؤال تحقیق

ابعاد یا محورها	اهم عوامل کلیدی	اهم شاخص های مؤثر تعیین شده
روش های کسب موفقیت	روشنگری و بیان منطقی کارها ارتقای کارگروهی و مشارکت و همدلی در کار باز خوردگیری از کارها	سبک مدیریت و رهبری انقلابی و اسلامی همسوسازی عناصر کاری واردشدن دیدگاه های جدید به منظور افزایش فنون و چرخش مشاغل برای بهبود کارها
روندهای گسترش موفقیت	فهم و درک صحیح از کار طرح ریزی، برنامه ریزی و نظارت راهبردی بر مبنای هدف	مستندسازی امور تقویت مدیریت برنامه ریزی بر مبنای کیفیت امید به نتایج
روند پیشبرد و پیشرفت امور	مدیریت و رهبری انعطاف پذیر استانداردسازی معیارها خودواپايشی و نگاه جهادی به کار	جذب نیروی انسانی متعهد اولویت بندی نمودن کارها و ترسیم نقشه راه اجرای برنامه تداوم فعالیت کنترل عملیات تا حصول نتیجه
چگونگی تداوم موفقیت	خلاقیت و نوآوری کنترل کیفیت پروژه مداومت امور و بررسی میدانی مشاهده عیوب	داشتن روحیه جهادی در کار بر مبنای ارزش های اسلامی بالا بردن انگیزه مدیران و مجریان توجه به فرصت ها و تهدیدها در کار

نتیجه به دست آمده از این تحقیق را می‌توان به‌طور خلاصه در قالب عوامل ۴ گانه زیر ارائه کرد:

- (۱) روش‌های کسب موفقیت؛
- (۲) روندهای گسترش موفقیت؛
- (۳) روند پیشبرد و پیشرفت امور؛
- (۴) چگونگی تداوم موفقیت.

#### ۲-۴. پیشنهادها

##### ۲-۴-۱. پیشنهادهای اجرایی

- (۱) با استفاده از فناوری‌های پیاده‌سازی و آموزش نرم‌افزارهای تخصصی در حوزه‌های تصمیم‌یاری ناشی از داده‌های به دست آمده در ارزیابی عملکرد در نیروهای مسلح، امکان کاهش هزینه، تسریع و تصحیح امور را به همراه آورد.
- (۲) فرماندهان و مسئولان هر کار راهبردی با آموزش نوبه‌ای و مرحله‌ای میدانی، امکان تسری این داده‌ها را در محیط فراهم آورده و در محیط اجرایی آن کار، زمینه‌های اطمینان و ایجاد اعتماد به نتایج را ساماندهی کنند.

##### ۲-۴-۲. پیشنهادهای پژوهشی

- (۱) دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی در امر پیاده‌سازی و استقرار نتایج به دست آمده از این تحقیق و رویکرد آن، پروژه تحقیقاتی را تعریف کرده و با نظارت معاونت طرح و برنامه دانشگاه، به اجرا گذارد.

\*\*\*\*\*

## فهرست منابع

۱. قرآن کریم.
۲. امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، سیدعلی، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در: [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
۳. امیرکبیری، علیرضا و امید محمودیان، (۱۳۸۶)، تاثیرات عوامل سازمانی بر نتایج بالقوه کارآفرینی درون‌سازمانی، *نشریه دانش مدیریت*، دوره ۲۰، شماره ۷۹.
۴. پورمسلم، صابر، (۱۳۹۰)، *مدیریت استراتژی در سازمان‌های دولتی*، تهران: انتشارات ارگ.
۵. سلمانی، احمد، (۱۳۸۸)، *طراحی الگوی راهبردی ارتقای بهره‌وری ساحفاجا*، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
۶. صالح‌اصفهان‌ی، اصغر، (۱۳۸۷)، *الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران*، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.
۷. عاصمی‌پور، محمدجواد، (۱۳۹۳)، *مدیریت پروژه*، تهران: انتشارات سمت.
۸. فراهانی، مجید و ایمان منتظری، (۱۳۸۵)، *مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه*، تهران: انتشارات آسیا.
۹. قادریناه، فریبرز و محمدرسول بهدادفر، (۱۳۹۳)، *آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۱۰. محسن‌شیخی، علی‌اصغر، (۱۳۹۰)، *نظارت و بازرسی*، قم: انتشارات زمزم هدایت.
۱۱. مزینانی، محمد، (۱۳۹۱)، *مدیریت سازمان‌ها*، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد واحد جنوب.
۱۲. وحیدی اربابی، علی و شاهرخ مالک، (۱۳۹۰)، *بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه (مطالعه موردی بر پروژه‌های سازه‌های فضاکار در ایران)*، ششمین کنگره ملی مهندسی عمران، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

