

الگوی پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی^۱

مجتبی اسکندری^۲، محمد ازگلی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۶

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۰

چکیده

تحول سازمان، سلسله‌ای از فعالیت‌های مشخص و پویاست و روشی ماشینی و 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 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 خلال زمان به سوی تحقق هدف‌های تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکت هستند. پرسش اصلی تحقیق این است که الگوی فرایندی مناسب برای اجرای طرح تحول در سازمان‌های نظامی چیست؟ برای پاسخ به این پرسش و ترسیم الگوی مطلوب پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی از روش توصیفی، جدول‌های تطبیقی و روش مصاحبه بهره‌گیری شده است. می‌توان فعالیت‌های تغییر و تحول را برای سازمان‌های نظامی در پنج مرحله اصلی «آماده‌سازی برای پذیرش تحول»، «طراحی تحول»، «آماده‌سازی برای اجرای طرح تحول»، «اجرای تحول» و «واپایش و تداوم تحول» بیان کرد. هر یک از این مراحل، گام‌های مرتبط با خود را دارند که با روش گروه کانونی، اعتبارسنجی و نهایی شده است. در مرحله نهایی با توجه به بیانات مقام معظم رهبری، الگوی طراحی شده با مراحل بیان شده توسط معظم‌له تطبیق داده شده است.

واژگان کلیدی: تحول، سازمان‌های نظامی، فرایند تحول، مراحل و گام‌های تحول

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

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) Email: mskandari@ihu.ac.ir

۳. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

تحول^۱ نوع خاصی از تغییر است که دارای ناپیوستگی نسبت به وضعیت سابق می‌باشد. خداوند در آیه ۱۱ سوره رعد می‌فرماید: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم». خداوند تغییر و تحول را منسوب به ذات اقدس خود نموده و سپس مشروط به تغییر در افراد می‌کند؛ بنابراین اصل تغییر و تحول درونی است و از انسان‌ها آغاز می‌شود سپس به هدف‌ها، ساختارها و فرایندها منتقل می‌شود.

«وارن بنیس»^۲ در مقاله خود مطرح کرد که عواملان تغییر بر اساس فلسفه انسانی - آزادمنشانه مجموعه‌ای از هدف‌های هنجاری را تدوین می‌کنند. (Bennis, 1969)

تغییر در عصر حاضر، امری ثابت است. آن دسته از رهبران سازمانی که تغییر را می‌توانند پیش‌بینی کنند و با سرعت و مسئولانه نسبت به آن واکنش نشان دهند، موفق هستند. البته رهبران سازمانی که آینده را پیش‌بینی و خود آن‌را می‌سازند، موفق‌تر هستند؛ زیرا آنان که ابداع‌کننده و آغازگر بازی هستند، رهبران صنعت خود خواهند بود. دیگر سازمان‌ها از آنانی پیروی می‌کنند که خود را با تغییر سازگار می‌کنند. سازمان‌های بی‌توجه به تغییر، در حقیقت دیگر حیاتی نخواهند داشت. افزون بر لزوم تغییر و تحول برای حفظ بقا، سازمان‌هایی که در حالت تثبیت هستند، برای ارتقا و تعالی خود به تغییر و تحول نیازمندند.

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. مدیران امروز، در محیطی پویا، پیچیده و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ارزش‌های اجتماعی،

1. Transformation

2. Bennis

روش انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییرات را در بُعد زمان ترسیم کرد؛ زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت تغییر به وقوع می‌پیوندد. (هی، ز، ۱۳۹۲)

مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) در مورد ضرورت اجرای تحول بیان می‌کنند که سازمان‌های نظامی به دلایل متعدد از جمله: «تغییر اشکال جنگ و نیاز به توانایی و هوشمندی» (۱۳۹۰/۴/۱۳)، «استحاله نشدن» (۱۳۷۰/۱۲/۱۲) و «نیاز به ماندگاری و تعالی» (۱۳۸۵/۸/۱۸)، ضروری است که در مسیر تحول و مدیریت کردن تحول قرار بگیرند. ایشان در تعریفی که از تحول ارائه می‌دهند، تحول را به معنای تغییر شکل در پایه‌های تفکر، مبانی، ارکان و خطوط اصلی و به عبارتی (از شکلی به شکلی دیگر شدن) می‌دانند (۱۳۷۰/۱۲/۱). بر اساس رهنمودهای ایشان، تحقیق به دنبال پاسخگویی به پرسش تبیین فرایند پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی است.

در مطلب تهیه‌شده از سوی معاونت راهبردی و اشراف کلی فرماندهی (۱۳۹۳)، این تعریف از معماری نیروهای مسلح آینده ج.ا.ایران ارائه شده است: «توصیف و ترسیم وضع مطلوب ممکن نیروهای مسلح در افق بلندمدت بر مبنای اندیشه‌های دفاعی و امنیتی ج.ا.ایران که در آن نقش‌ها، ویژگی‌ها، اجزا و عناصر اصلی و روابط کلی بین اجزای نیروهای مسلح تعیین می‌گردد».

این تعریف از معماری که تعریفی قراردادی است، نزدیک با مفهوم تحول سازمانی است و در این تعریف ترسیم وضع موجود، مطلوب و حرکت از وضع موجود به مطلوب دیده می‌شود که لازمه آن، ترسیم الگوی تحول و پیاده‌سازی آن است. در این تعریف قراردادی به فلسفه وجودی، اهداف و رفتارها نیز در طراحی و پیاده‌سازی توجه شده است.

از آنجایی که سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران هر کدام در طرح تحول خود به شیوه‌ای متفاوت عمل می‌کنند و دستورکار مشخصی برای طی مراحل و گام‌های تحول ارائه

نشده است، بر آن شدیم تا در تحقیقی جامع از دیدگاه جامعه آماری تحقیق این فرایند را ترسیم کنیم.

۲-۱. اهمیت و ضرورت موضوع

با توجه به هدف تحقیق که طراحی الگوی فرایندی برای پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی می‌باشد، تحقیقات پیشین اعم از پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها و همایش‌ها مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که رویکرد تحقیقات پیشین به عوامل مرتبط با تحول و یا مقاومت در برابر تحول است و در منابع مورد بررسی محقق موضوع فرایند انجام تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران مورد بررسی قرار نگرفته است. با توجه به این خلأ تحقیقاتی، انجام این تحقیق ضروری تشخیص داده شد، زیرا:

- * منجر به تعیین مراحل و گام‌های پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی شده است.

- * این مراحل و گام‌ها بر مبنای ادبیات تحقیق و تجارب خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی تدوین شده و تجارب پیشکسوتان در زمینه پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی مستندسازی شده است.

- * دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی با نظرات مقام معظم رهبری درخصوص مراحل و گام‌های تحول تطبیق داده شده است. با توجه به اینکه مقام معظم رهبری مسئولیت فرماندهی کل قوا را نیز برعهده دارند، این هماهنگی برای تحقق منویات ایشان دارای اهمیت ویژه می‌باشد.

- * به الگوی فرایندی تحول با نگرش زمانی توجه شده و مراحل به قبل از تحول، حین تحول و بعد از تحول تقسیم‌بندی شده‌اند.

- * الگوی حاضر بر اساس تجارب عملی خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی تدوین و عرضه شده است؛ بنابراین اصل سازگاری الگو با سازمان مورد نظر رعایت شده است.

در صورت انجام برنامه تحولی بدون داشتن الگوی فرایندی:

* دست‌اندرکاران تحول به دقت و قاطعیت نمی‌دانند که با چه فعالیتی باید آغازگر فرایند تحول باشند و ترتیب و تقدم انجام آن‌را رعایت نخواهند کرد. رعایت نکردن مراحل و گام‌ها امکان موفقیت طرح را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد.

* با توجه به اینکه مطابق ادبیات موضوع بیشتر طرح‌های تحولی به نتایج مورد نظر نرسیده‌اند، ضروری است نظرات و تجارب خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی در ارائه الگو لحاظ شود.

* نیاز به تحول، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، تدوین برنامه اجرایی و واپایش مسائل برای موفقیت و تداوم طرح تحول از ضروریاتی هستند که در الگو به آنها اشاره شده است.

۱-۳. پیشینه تحقیق

با بررسی انجام شده در منابع شامل کتب فارسی و لاتین و مقالات در زمینه تحول الگوهای ارائه شده در جدول شماره یک مقاله جمع‌بندی و ترسیم شده است.

۱-۴. پرسش تحقیق

الگوی فرایندی مناسب برای تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران چیست؟

۱-۵. هدف تحقیق

هدف تحقیق پیش رو، تدوین الگوی فرایندی تحول در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

اهداف فرعی تحقیق:

- * شناخت مراحل اصلی الگوی فرایندی تحول در سازمان‌ها و نیروهای مسلح.
- * شناخت گام‌های هر یک از ابعاد اصلی تحول در سازمان‌ها و نیروهای مسلح.
- * تطبیق یافته‌های تحقیق با منویات مقام معظم رهبری و فرمانده کل قوا.

۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ گردآوری داده‌های تحقیق توصیفی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه در تحقیق نیروهای مسلح ج.ا.ایران شامل:

* ستاد کل نیروهای مسلح

* ارتش ج.ا.ایران

* سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

* وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

* نیروی انتظامی می‌باشند.

نمونه آماری به شیوه هدفمند از بین خبرگان نیروهای مسلح ج.ا.ایران در زمینه تحول سازمانی انتخاب شده‌اند. در مرحله اول لازم بود کلیه الگوهای فرایندی شناسایی شوند. سپس به روش مطالعه تطبیقی، با تشکیل جدول مقایسه الگوهای فرایندی، مراحل و سپس گام‌ها، مبتنی بر نیاز سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران سازماندهی شده‌اند. الگوی به‌دست آمده در مصاحبه با خبرگان تحول اصلاح شده است.

جامعه آماری تحقیق خبرگانی هستند که در ستاد کل نیروهای مسلح، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، مراکز مطالعات راهبردی ارتش، سپاه پاسداران و نیروی انتظامی، طرح و برنامه راهبردی و مراکز دانشگاهی نیروهای مسلح مشغول خدمت و دارای مسئولیت‌های مرتبط هستند. جامعه آماری تحقیق حدود ۵۰ نفر می‌باشند. بر اساس سیاست کارفرمای تحقیق و دبیر کل مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، نمونه تحقیق به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. با توجه به روش گلوله برفی در رسیدن به کفایت در تعداد مصاحبه‌ها، ۱۲ نفر برای انجام مصاحبه معین شدند و با مصاحبه‌های عمیق، نظرات ایشان درخصوص فرایند تحول در سازمان‌های نظامی گردآوری و در الگوی پیشنهادی لحاظ شده است. این افراد دارای مسئولیت مستقیم در

امر تحول می‌باشند، یا به‌صورت مشاور عالی در خدمت امر تحول در سازمان‌های نظامی می‌باشند.

۱-۶-۱. روش مصاحبه

یکی از روش‌های گردآوری اطلاعات، اجرای مصاحبه با افراد به‌منظور دستیابی به اطلاعات مورد نظر پژوهشگر است. مصاحبه را می‌توان به‌صورت هدایت شده یا غیر هدایت شده (آزاد) و نیز به‌شکل حضوری یا تلفنی اجرا کرد. در این تحقیق از مصاحبه هدایت شده استفاده شده است.

مصاحبه هدایت شده: این‌گونه مصاحبه را پژوهشگر زمانی اجرا می‌کند که دقیقاً می‌داند چه اطلاعاتی را نیاز دارد و فهرست مشخصی از پرسش‌های قابل طرح برای مصاحبه شونده‌ها در اختیار دارد. وی به این پرسش‌ها یا مسائل نوشته شده به‌هنگام اجرای مصاحبه مراجعه می‌کند. پرسش‌ها احتمالاً بر عواملی تأکید دارند که در زمان اجرای مصاحبه‌های آزاد شناسایی و مرتبط با مسئله پژوهش تشخیص داده شده‌اند. در حالی که پاسخ‌دهندگان دیدگاه‌های خود را مطرح می‌کنند وی می‌تواند به یادداشت‌برداری بپردازد. از همگان پرسش‌های مشابه و به شیوه مشابه می‌پرسد. با این همه گاهی بر حسب موقعیت، پژوهشگر برخی پاسخ‌های مصاحبه شونده را پیگیری می‌کند و پرسش‌هایی را مطرح می‌کند که در برنامه کار نیامده است. با این فرایند ممکن است عوامل جدیدی شناسایی شود و درک عمیق‌تری حاصل شود. به هر حال، مصاحبه‌کننده باید هدف هر پرسش را درک کند تا تشخیص دهد چه زمانی پاسخ معنادار به‌دست آمده است.

هنگامی که شمار بسنده‌ای از مصاحبه‌ها اجرا شد و پژوهشگر احساس کرد که برای درک و توصیف عوامل مهمی که در وضعیت مورد بررسی تأثیر دارند، اطلاعات کافی به‌دست آورده، مصاحبه را متوقف می‌کند. سپس اطلاعاتی که از انواع مصاحبه‌ها به‌دست آمده، پس از جدول‌بندی آنها تحلیل می‌شود. این کار به پژوهشگر کمک می‌کند

تا پدیده‌ها را به صورت کمی درآورد و یا آنها را توصیف کند یا مسائل خاص را شناسایی کند و بر پایه عواملی که بر مسئله مورد بررسی اثر می‌گذارند، نظریه‌ای تدوین کند یا پاسخی برای سؤال‌های پژوهش بیابد. (سکاران، ۱۳۸۴: ۲۴۸) در مرحله بعد با برگزاری جلسه مصاحبه گروهی^۱، اعتبار سنجی الگو انجام گردیده و الگوی فرایندی به دست آمده است.

۲-۶-۱. مطالعه گروه‌های کانونی^۲ (مصاحبه‌های گروهی)

یکی دیگر از ابزارهای مورد استفاده محققان در پژوهش‌های کیفی بررسی علمی گروه‌های کانونی است. مجموعه‌ای از پرسش‌ها برای گروه‌های کوچکی از افراد (که معمولاً ۷-۱۲ نفر می‌باشند) طرح شده و به صورت همزمان بین آنها توزیع می‌شوند. سپس واکنش‌های اعضای گروه و نیز دیدگاه‌های آنها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. گاهی گفت‌وگوهای بین اعضای گروه کانونی ممکن است از مسیر اصلی خارج شده و وارد مسیری انحرافی گردد. در چنین حالتی تعدیل‌کننده سایر اعضا را متوجه ساخته و گروه را به مسیر اصلی برمی‌گرداند. با وجود نقاط ضعفی که به آنها اشاره گردید، گروه‌های کانونی می‌توانند به عنوان یکی از غنی‌ترین منابع داده‌های کیفی در فرایند تحقیق مورد استفاده قرار گیرند. (jaccard & Jacoby, 2010: 265) در مرحله پایانی الگوی به دست آمده با مراحل بیان شده توسط مقام معظم رهبری تطبیق داده شده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

تحول نوع خاصی از تغییر است. برای شناخت تفاوت این دو مفهوم باید آنها را تعریف کرد. تغییر به معنای فرایند به کار بستن یک ابداع و نوآوری در محیط، ساختار، فناوری

۱. مصاحبه گروهی در میز معماری سازمانی گروه دکترین و راهبردهای مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی انجام گرفته است.

سازمان است. (هنسن، ۱۳۶۴). در تعریفی دیگر، تغییر، فرایند نوآوری در افراد یک سازمان تعریف شده است. (رابینز و دی سنزو، ۱۳۷۹: ۲۴۹) تغییر مداوم هم به این معناست که در هر موضوع، اشخاص یا سازمان‌ها به‌طور مداوم به یک حالت متفاوت درمی‌آیند؛ به عبارتی به جایگاه و وضعیت‌های جدید و متفاوت با وضعیت قبل می‌رسند. (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۵۸۵)

۲-۱. تعریف تحول

روش تحولی همراه مشاوره، در ادبیات تحول سازمان به‌عنوان نوسازی خویشتن یا یادگیری سازمانی نامیده می‌شود. این روش موجب افزایش شایستگی، رشد، یادگیری و توانمندسازی متقاضی تحول بوده و این‌گونه هدف‌ها برای ایجاد تغییر دائمی مثبت بسیار مؤثر است. «فرنچ و بل»^۱ تحول سازمان را چنین تعریف می‌کنند: تحول سازمان، فعالیت و تلاشی بلندمدت به‌منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز کنونی و آینده سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و به‌کارگیری نقش مشاور تسهیل‌کننده و نظریه و فنون رفتاری و پژوهش در عمل است. (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۳۰)

۲-۲. تعریف عملیاتی تحول

تحول سازمانی، تغییری ناپیوسته و بنیادین مبتنی بر نظریه، ارزش‌ها و روش‌های عملی است که نشانگر احیای گسترده‌ای در سراسر سازمان است. در تحول سازمانی با پیشگامی رهبر تحول، فرهنگ، سرمایه انسانی، مأموریت، راهبرد، ساختار، فناوری و دانش در مراحل و گام‌های معینی تغییرات بنیادین پیدا می‌کنند که منجر به پویایی سازمان می‌گردد. (اسکندری، ۱۳۹۴: ۳۶)

۲-۳. فرایند تحول سازمان

فرایند، جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم است که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرایند است؛ تحول سازمان به شکل مستمر انجام می‌شود و سلسله‌ای از فعالیت‌های مشخص و پویاست و روشی ماشینی و 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 خلال زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکت است؛ بنابراین تحول سازمان، فرایندی تکراری و مشتمل بر فعالیت‌های «تشخیص، انجام اقدام‌ها، دوباره تشخیص و انجام اقدام‌ها» می‌باشد. (فرنچ و بل، ۱۳۹۳: ۱۶)

۲-۴. آشنایی با سازمان مورد مطالعه (تمایز سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی)

هر دو شاخه سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی دارای اجزای مشترکی مانند وجود فعالیت‌های مشابه مانند واپایش موجودی، انبارداری، بسته‌بندی، ترابری، توزیع، تأمین، خرید و مانند اینها هستند. هر دو شاخه دارای نگرش نظام‌مند به آماد^۱ هستند و بر اداره امور و وظایف از جهت هماهنگی، برنامه‌ریزی، بهینه‌سازی و نظارت تأکید دارند. در کنار اشتراک‌های فراوان، نباید تفاوت‌ها و تمایزهای موجود بین این دو حوزه را از نظر دور داشت. از جمله این تفاوت‌ها، رعایت اصل کمترین هزینه در فعالیت‌های سازمان‌های صنعتی و بازرگانی به دلیل وجود رقابت، کارایی و سوددهی است؛ در حالی که در

۱. آماد یعنی مدیریت جریان کالا، اطلاعات و یا هر نوع منابع دیگر؛ مانند انرژی یا انسان‌ها بین محل تولید یا محل موجودی تا نقطه مصرف یا مورد نیاز برای برآورده کردن نیازهای مصرفی.

سازمان‌های دفاعی، به دلیل اهمیت اهداف عملیاتی، به اثربخشی پشتیبانی آمادی توجه بیشتری می‌شود؛ بنابراین اصل حداقل هزینه یا سودآوری در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. افزون بر آن، در سازمان‌های غیردفاعی، محصولات و خدمات تولیدشده به مشتریان در بیرون سازمان ارائه می‌شود که به احتمال فراوان از توزیع جغرافیایی گسترده‌ای برخوردار هستند و نیاز به خدمات پس از فروش نیز دارند؛ در حالی که در سازمان‌های دفاعی، خدمات آمادی بیشتر در داخل سازمان است و برای واحدهای عملیاتی داخل سازمان انجام می‌گیرد. به طور کلی می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های دفاعی را به شکل زیر برشمرد:

- (۱) قانونی و دولتی بودن
- (۲) دائمی بودن
- (۳) دارای مجوز برای به‌کارگیری خشونت و جنگ‌افزار علیه دشمن و مجرمان
- (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
- (۱۶) وجود و 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)

۲-۵. الگوی مفهومی

کارکرد الگوها بیان اهمیت و رده‌بندی انبوه اطلاعات محیطی، تفسیر اطلاعات و تصمیم‌گیری متناسب است. شکل‌گیری الگوها بر مبنای تجربیات شخصی افراد می‌باشد. گاهی اوقات این الگوها مبنایی مناسب برای شناخت وضعیت موجود می‌باشند. در این حالت الگوها حالتی جانبدارانه دارند و بسیار دور از واقعیت می‌باشند؛ به‌گونه‌ای که برخی از جنبه‌های کارکردی سازمان را مورد تأکید بیش از اندازه قرار داده و سایر جنبه‌های کارکردی سازمان را به‌دست فراموشی می‌سپارند؛ بنابراین باید سعی شود که در ترسیم الگوی فرایندی تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران بدون جانبداری تمامی مراحل و گام‌های مورد نیاز لحاظ گردد.

برای دستیابی به الگوی اولیه فرایند تحول در سازمان‌های نظامی، تمامی الگوهای فرایندی در قالب یک جدول مقایسه‌ای قرار گرفتند، سپس فرایند اولیه تحول در سازمان‌های نظامی، پیشنهاد و در معرض نظر خبرگان قرار می‌گیرد. بیشتر الگوهای تحول بر مبنای مراحل سه‌گانه کرت لوین^۱ («خروج از انجماد، تغییر رفتار و انجماد مجدد») شکل گرفته است.

برای تدوین و ترسیم الگوی فرایندی نیاز است که در ابتدا تمامی گام‌هایی که الگوهای مختلف برای تحقق بخشیدن به تحول بیان کرده‌اند، در قالب یک جدول گردآوری شود، سپس گام‌های مرتبط در ذیل مراحل اساسی جمع‌بندی شوند.

1. Kurt Lewin

جدول شماره (۱) مقایسه الگوهای فرایندی تغییر و تحول: فعالیت‌های مورد نظر در تحول سازمان‌های نظامی

کامینگر و ورلی ^{۱۵} (۱۳۹۳)	دانشگاه امام حسین (ع) (۱۳۹۴)	نادل ^{۱۴} (۱۹۹۳)	الگوی آدکار ^{۱۳} (۲۰۰۶)	الگوی استیفن هایتز ^{۱۲} (۱۳۹۴)	تحول و تعالی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۹۲)	هارت ^{۱۱} (۱۹۹۲)	فرنج و بل (۱۳۹۳) ^{۱۰}	اقدام‌پژوهی (۲۰۰۵)	گرین (۲۰۰۷)	شیلد ^۹ (۱۹۹۹)	میتو و همکاران، (۲۰۰۲)	چیچک ^۸ (۲۰۰۳)	کاتر ^۷ (۱۹۹۸-۱۹۹۲)	هیس و هاید ^۶ (۱۹۹۸)	بکهارد و هریس ^۵ (۱۹۸۷)	ایگان ^۴ (۱۹۸۸)	لیپیت، واتسون و وستلی (گسترش الگوی لوین ۱۹۵۸)	شاپین (گسترش الگوی لوین ۴ مرحله‌ای) (۱۹۸۰)	کوت لوین ^۳ مرحله (۱۹۴۰)	الگوهای فرایندی تحول	گام‌های تحول
			*		*		*								*					۱. شناخت نیازهای درونی سازمان	
*	*		*			*				*			*					*		۲. ایجاد نوعی نیاز به تغییر در افراد (گرایش-انگیزه-گفت‌وگو سازی)	
			*																	۳. شناخت چگونگی تغییر	
								*									*			۴. ایجاد نوعی رابطه تغییر با عامل تغییر (بازخورد داده‌ها به اعضای نظام)	
*				*										*	*	*				۵. ترسیم طرح موجود	
*	*			*						*			*	*	*	*				۶. تبیین طرح مطلوب با راه‌حل‌های نوآورانه (خلق آینده ایده‌آل)	
*				*				*				*								۷. ترسیم چشم‌انداز	
				*																۸. کمی‌سازی خروجی‌ها و پیامدها	

1. Lewin
2. Schein
3. Lippitt, Watson, Wesley
4. Egan
5. Backhard & Harris
6. Hayes & Hyde
7. Kotter
8. Jake
9. Shield
10. French & Bell
11. Hartt
12. Haynes
13. Adkar
14. Nadler
15. Cummings & Worley

گام‌های تحول	الگوهای فرایندی تحول
کابینگر و دولی ^{۱۰} (۱۳۹۳)	
دانشگاه امام حسین (ع) (۱۳۹۴)	*
نادل ^{۱۱} (۱۹۹۳)	
الگوی آدگار ^{۱۲} (۲۰۰۶)	
الگوی استیفن هاینز ^{۱۳} (۱۳۹۴)	
تحول و تعالی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۹۲)	*
هارت ^{۱۴} (۱۹۹۶)	
فرنج و بل (۱۳۹۳) ^{۱۵}	
اقدام‌پذیری (۲۰۰۵)	
گرین (۲۰۰۷)	*
شیلد ^{۱۶} (۱۹۹۹)	*
متنو و همکاران، (۲۰۰۲)	*
جیک ^{۱۷} (۲۰۰۳)	
کاتر ^{۱۸} (۱۹۹۸-۱۹۹۶)	*
هیس و هایلد ^{۱۹} (۱۹۹۸)	
یکهارد و هریس ^{۲۰} (۱۹۸۷)	
ایگان ^{۲۱} (۱۹۸۸)	
لیبت، رانسون و رستلی ^{۲۲} (گسترش الگوی لوین (۱۹۵۸))	
شاین ^{۲۳} (گسترش الگوی لوین ۴ مرحله‌ای) (۱۹۸۰)	*
کرت لوین ^{۲۴} ۳ مرحله (۱۹۴۰)	*
گام‌های تحول	۲۴. یکپارچه‌سازی تغییرات و حفظ شتاب تغییر (ساختار، راهبرد و نظام‌های هم‌تراز شده با فرهنگ جدید)
	۲۵. دادن پاداش به رفتارهای جدید (انتقال تغییر به دیگران)
	۲۶. کسب موفقیت‌های کوچک و زود هنگام
	۲۷. تثبیت رفتار جدید درون افراد
	۲۸. تثبیت رفتار جدید در ارتباط با دیگران
	۲۹. تعمیم و تثبیت تغییر (انسجام‌بخشی و مستندسازی تجارب تغییر- تولید الگو و تکثیر آن)
	۳۰. خاتمه کار عامل تغییر
	۳۱. تداوم تغییر و تحول (تشکیل سازوکار بازخورد به‌منظور نظارت و واپایش)

(اسکندری، ۱۳۹۴: ۲۳۶)

با دقت نظر و دسته‌بندی فعالیت‌هایی که برای طراحی و اجرای تحول در الگوهای مختلف آمده، می‌توان فعالیت‌های تغییر و تحول را برای سازمان‌های نظامی در پنج مرحله اصلی بیان کرد:

- (۱) آماده‌سازی برای پذیرش تحول
- (۲) طراحی تحول (تدوین طرح تحول)

(۳) آماده‌سازی برای اجرای طرح تحول

(۴) اجرای تحول

(۵) واپایش و تداوم تحول.

هر یک از این مراحل، گام‌های مرتبط با خود را در بردارند که صاحب‌نظران در منابع مختلف به آنها اشاره کرده‌اند. در ادامه بر اساس یافته‌های تحقیق در جدول شماره (۲) و جدول شماره (۳) و بر مبنای نظرات مقام معظم رهبری، الگوی فرایندی تحول در سازمان‌های نظامی ترسیم شده است.

جدول شماره (۲) مراحل و گام‌های پیشنهادی تحول در سازمان‌های نظامی بر اساس الگوهای تحول

گام‌ها	مراحل
۱-۱- شناخت نیازهای درونی سازمان	۱- آماده‌سازی برای پذیرش تحول (ایجاد تعهد)
۲-۱- ایجاد نوعی نیاز به تغییر در افراد (گرایش - انگیزه)	
۳-۱- ایجاد نوعی رابطه تغییر با عامل تغییر	
۴-۱- ترسیم سناریوی موجود	
۵-۱- تبیین طرح مطلوب (با راه‌حل‌های نوآورانه)	
۶-۱- ترسیم چشم‌انداز	
۷-۱- انتقال چشم‌انداز به دیگران (تبیین منافع تغییر)	
۸-۱- تشخیص مشکل (پاسخگویی به ارباب‌رجوع و نفع‌بران)	
۹-۱- ایجاد ائتلاف قدرتمند از مدیران (کسب حمایت مدیران و سایر نفع‌بران)	
۱-۲- تبیین ارزش‌ها و اصول تحول و تعالی	۲- طراحی تحول (تدوین طرح تحول)
۲-۲- تعیین مقاصد و اهداف برای اقدام و بررسی مسیرهای قابل جایگزین	
۳-۲- طراحی راهبردهای اعمال تغییر	
۱-۳- ایجاد تناسب فرهنگی برای تغییر (ارزش‌های سازمانی)	۳- آماده‌سازی برای اجرای تحول
۲-۳- سازماندهی مناسب برای تغییر (مدیریت ساختار و گروه‌سازی)	
۳-۳- تعیین رهبر تحول	
۴-۳- تعیین سبک رهبری	
۵-۳- توانمندسازی و مشارکت دادن افراد	
۱-۴- تعیین مدیران اجرایی تحول (در مدیریت گذار)	۴- اجرای طرح تحول
۲-۴- تبدیل مقاصد به تلاش‌های تحول عملی (برنامه‌ریزی و اقدام عملی و ارزیابی پیامدها مبتنی بر داده‌ها)	
۳-۴- تخصیص منابع (بودجه، زمان و نیروی انسانی)	
۴-۴- اصلاح نظام‌ها و روش‌ها	
۵-۴- یکپارچه‌سازی تغییرات و حفظ شتاب تغییر (ساختار، راهبرد و نظام‌های هم‌تراز شده با فرهنگ جدید)	

گام‌ها	مراحل
۱-۵- دادن پاداش به رفتارهای جدید (انتقال تغییر به دیگران)	۵- واپایش و تداوم تحول
۲-۵- تثبیت رفتار جدید درون افراد	
۳-۵- تثبیت رفتار جدید در ارتباط با دیگران	
۴-۵- تعمیم و تثبیت تغییر (انسجام‌بخشی و مستندسازی تجارب تغییر)	
۵-۵- خاتمه کار عامل تغییر	
۶-۵- تداوم تغییر و تحول (تشکیل سازوکار بازخورد به منظور نظارت و واپایش)	

(اسکندری، ۱۳۹۴: ۲۴۲)

۳. یافته‌های تحقیق

نظرسنجی از خبرگان بیانگر آن بود که ۱۰۰ درصد نظرات، موافق مراحل پنج‌گانه بوده‌اند و نظر مخالفی نداشته است. در مرحله بعدی گام‌های هر مرحله که از ادبیات موضوع استخراج گردیده بود، در مصاحبه با خبرگان نهایی گردید که حاصل آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول شماره (۳) مراحل و گام‌های پیشنهادی تحول در سازمان‌های نظامی بر اساس الگوهای تحول و نظرات خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران

گام‌ها	مراحل
۱-۱- شناخت نیازهای درونی سازمان - ضرورت تحول در برابر نیاز به تغییرات تدریجی پیوسته - تحول در یک بخش یا یکی از عناصر تحول در برابر تحول فراگیر	۱- آماده‌سازی برای پذیرش تحول (ایجاد تعهد) که شامل این فعالیت‌هاست:
۲-۱- تعیین رهبر تحول	
۳-۱- تعیین سبک رهبری	
۴-۱- ایجاد نوعی نیاز به تحول در افراد (گرایش - انگیزه)	
۵-۱- ایجاد نوعی رابطه تحول با عامل تحول	
۶-۱- تشخیص مشکل (پاسخگویی به ارباب‌رجوع و نفع‌بران)	
۷-۱- ایجاد ائتلاف قدرتمند از مدیران (کسب حمایت مدیران و سایر ذی نفعان) و استمرار آن تا تحقق کامل طرح تحول	
۱-۲- ترسیم طرح موجود	
۲-۲- تبیین ارزش‌ها و اصول تحول و تعالی	
۳-۲- ترسیم چشم‌انداز	
۴-۲- تعیین مقاصد و اهداف برای اقدام و بررسی مسیرهای جایگزین	۲- طراحی تحول (تدوین طرح تحول) که شامل این فعالیت‌هاست:
۵-۲- تبیین طرح مطلوب (با راه‌حل‌های نوآورانه)	
۶-۲- اعلام سیاست‌ها، تدابیر و انتظارات	
۷-۲- طراحی راهبردهای اعمال تحول - محیط‌شناسی (برآورد فرصت‌ها و تهدیدها) - شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در موضوع‌های تحولی	
۱-۳- انتقال چشم‌انداز به دیگران - تبیین منافع تحول - هم‌راه‌سازی	
۲-۳- گفت‌وگوهای سازنده طرح تحول: افزایش انگیزه تحول و کاهش مقاومت در برابر تحول	
۳-۳- تبدیل راهبرد سازمان به راهبرد وظیفه‌ای	۳- آماده‌سازی برای اجرای تحول که شامل این فعالیت‌هاست:
۴-۳- تبدیل اهداف بلندمدت و میان‌مدت به اهداف کوتاه‌مدت	
۵-۳- ایجاد تناسب فرهنگی برای تحول (ترویج باورها، ارزش‌ها و رفتارهای تحولی سازمانی)	
۶-۳- سازماندهی مناسب برای تحول (مدیریت ساختار)	
۷-۳- تعیین گروه مدیریت تحول	
۸-۳- توانمندسازی و مشارکت دادن افراد	
۹-۳- تصویب و ابلاغ طرح تحول	
۱۰-۳- تهیه طرح اقدام و تصویب آن	
۱-۴- تعیین مدیران اجرایی تحول (در مدیریت گذار)	۴- اجرای طرح تحول که شامل این فعالیت‌هاست:
۲-۴- تبدیل مقاصد به تلاش‌های تحول عملی (برنامه‌ریزی و اقدام عملی)	
۳-۴- تخصیص منابع (بودجه، زمان و نیروی انسانی)	
۴-۴- یکپارچه‌سازی تحولات و حفظ شتاب تحول در راهبرد، ساختار، سرمایه انسانی و نظام‌ها و روش‌های هم‌تراز شده با مأموریت و فرهنگ جدید	
۵-۴- تلاش برای کسب موفقیت‌های مقدماتی و مرحله‌ای	

گام‌ها	مراحل
۱-۵- آیا جهت‌گیری درست بوده است؟ - آیا عملکرد تحول درست بوده است؟ - ارزیابی پیامدها مبتنی بر داده‌ها (ارزیابی الگو، رشد و یادگیری، نظرات حق‌داران، فرایندها) - انجام اصلاحات لازم	۵- واپایش، نظارت و تداوم تحول که شامل این فعالیت‌هاست:
۲-۵- نهادینه‌سازی تحول: - تثبیت رفتار جدید درون افراد و در ارتباط با دیگران - ایجاد رده‌های الگو و تکثیر آن - انسجام‌بخشی و مستندسازی تجارب تحول	
۳-۵- پایان کار عامل تحول	
۴-۵- تداوم تغییر و تحول (تحول مستمر)	

(اسکندری، ۱۳۹۴: ۲۷۰)

پس از دستیابی به الگوی ثانویه فرایندی تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران به روش مصاحبه با خبرگان، با استخراج الگوی تحول در سازمان‌های نظامی بر اساس نظرات فرمانده معظم کل قوا، به تطبیق و غنابخشی الگوی ثانویه پرداخته شده و الگوی نهایی تحول در سازمان‌های نظامی که با نظرات معظم‌له نیز تطابق دارد، ترسیم شده است. مقام معظم رهبری در بیانات خود خطاب به فرماندهان سپاه در سال ۱۳۸۶ چهار مرحله برای تحول برمی‌شمارند که قابل انطباق با مراحل فرایندی الگوی تحول می‌باشد.

(۱) نیاز چیست؟

(۲) چه کاری می‌خواهیم بکنیم؟ و کجا می‌خواهیم برویم؟

(۳) الآن اوضاع چگونه است و راه چگونه است؟ شرایط فردا را حدس بزنیم.

(۴) برنامه حرکت چیست؟

الگوی نهایی با افزودن مراحل واپایش و تداوم و چرخه بازخور الگوی ترکیبی از نظرات مقام معظم رهبری و خبرگان تحول در سازمان‌های نظامی شکل می‌گیرد.

نمودار شماره (۱) الگوی نهایی فرایند تحول در سازمان‌های نظامی (اسکندری، ۱۳۹۴: ۳۳۲)



۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

حاصل فرایند تحقیق پاسخ به پرسش تحقیق می‌باشد. در پاسخ به این سؤال که «الگوی مطلوب پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران چیست؟» تحقیق حاضر انجام گرفت و نتیجه‌گیری شد که فرایند تحول سازمان‌های نظامی در پنج مرحله اصلی و ۳۵ گام عملیاتی محقق می‌شود:

- (۱) آماده‌سازی برای پذیرش تحول که دارای ۹ گام می‌باشد.
- (۲) طراحی تحول (تدوین طرح تحول) که دارای ۷ گام می‌باشد.
- (۳) آماده‌سازی برای اجرای طرح تحول که دارای ۱۰ گام می‌باشد.
- (۴) اجرای تحول که دارای ۵ گام می‌باشد.
- (۵) واپایش و تداوم تحول که دارای ۴ گام می‌باشد.

در مجموع فرایند پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی دارای ۳۵ گام می‌باشد.

۴-۲. پیشنهادها

۴-۲-۱. به‌کارگیری الگوهای تحول بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت در هر سازمان منحصر به فرد می‌باشد و هر سازمان لازم است تا بر اساس الگوی عام پیاده‌سازی تحول، الگوی متناسب خود را برگزیند؛ اما رعایت این پنج گام به‌عنوان چارچوبی ثابت است که می‌تواند از خسارت‌های غیرقابل بازگشت و هزینه‌های اضافی اجرای تحول جلوگیری کرده و درصد موفقیت برنامه تحول را افزایش دهد.

۴-۲-۲. پیشنهاد می‌گردد مرکزی برای رصد، ارزیابی و واپایش (کنترل) تحقق تحول در نیروهای مسلح ج.ا.ایران در سطح ستاد کل نیروهای مسلح تشکیل و فرایند تحول آنها را بر اساس الگوی فرایند پیشنهادی بررسی و نسبت به مستندسازی و گزارش آن برای انجام اصلاحات لازم اقدام کند.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. اسکندری، مجتبی، (۱۳۹۴)، *الگوی طراحی و پیاده‌سازی تحول در نیروهای مسلح ج.ا.ایران*، پروژه تحقیقاتی، تهران، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
۲. امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۸۵)، *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، تهران: نگاه دانش.
۳. بیانات مقام معظم رهبری، قابل دسترسی در پایگاه اینترنتی به آدرس: www.Khamenei.ir
۴. رایینز، استیفن و دیوید ای.دی سنزو، (۱۳۷۹)، *مبانی مدیریت*، ترجمه سیدمحمد اعرابی، حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. سکاران، اوما، (۱۳۸۴)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶. فرنچ، وندال و سیسیل.اچ. بل، (۱۳۹۳)، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه سیدمه‌دی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
۷. قاضی‌زاده فرد، سیدضیال‌الدین و محمدسعید اتابکی، (۱۳۹۱)، *معرفی الگوی برون سپاری در سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۹.
۸. معاونت راهبردی و اشراف کلی فرماندهی، (۱۳۹۳)، *کلیاتی پیرامون معماری نیروهای مسلح*، تهران، ستاد کل نیروهای مسلح.
۹. هنسن، مارک، (۱۳۶۴)، *مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی*، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران.
۱۰. هی. ز. جان، (۱۳۹۲)، *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل*، ترجمه اسدالله کرد نائیب و صبا سرمدی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۲. منابع انگلیسی

1. Bennis, W, (1969), *Organization Development: its Nature, Origins, and Prospects*, New York, Addison-Wesley Pub. Co.
2. Jaccard, J, Jacoby, J, (2010), *Theory Construction and Model Building*, New York, Guilford Press.

