

## طراحی و تبیین الگوی راهبردی نظام فرماندهی ترابری و تحرک جاده‌ای در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

سیاوش نصرت پناه<sup>۱</sup>، علیرضا نادری خورشیدی<sup>۲</sup>، مرتضی فرجی<sup>۳</sup>، کریم کاشانیان<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۱

### چکیده

با توجه به تهدیدهای موجود و تغییرهای شدید محیطی باید توانایی‌های نظام فرماندهی ترابری و تحرک را توسعه داد. در راستای پاسخ به این پرسش اصلی که الگوی راهبردی نظام مطلوب مدیریت ترابری برای سپاه پاسداران چگونه است؟ نویسندگان با خبرگان و فرماندهان ارشد حوزه‌های ترابری و آماد سپاه پاسداران مصاحبه‌هایی در مورد ابعاد و ویژگی‌های نظام مطلوب ترابری کالا در سازمان در شرایط عادی انجام دادند. ۲۵۰ نفر از فرماندهان، مدیران و کارشناسان عملیاتی و آمادی حوزه ترابری در استان تهران، جامعه آماری این تحقیق بودند و از بین آنها ۱۶۶ نفر به‌عنوان نمونه، مورد نظر سنجی قرار گرفته‌اند. در نهایت، الگوی راهبردی نظام مدیریت شامل ورودی‌های نرم و سخت، فرایندهای سه‌گانه مدیریتی، پشتیبانی، محوری و عملیاتی ترابری کالا، خروجی‌های کارایی، اثربخشی و رضایت‌مندی ذی‌نفعان راهبردی و خدمات‌گیرندگان، با حاکمیت اصول و ارزش‌های جامعه و سازمان و در نظر گرفتن محیط شامل و فراگیر، طراحی و تأیید گردید.

**واژگان کلیدی:** ترابری و تحرک، مدیریت ترابری، الگوی فرایندی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

۱. عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## ۱. کلیات

سازمان‌های نظامی برای تحقق «فلسفه وجودی» خود، می‌توانند ماهیت حرکت در آینده را پیش‌بینی نموده و تغییر آینده سازمان را برآورد نمایند. سازمان‌های نظامی همواره نوک پیکان رصد تحول‌های محیطی می‌باشند و نمی‌توانند برای مقابله، منتظر بروز و وقوع آنها باشند. رویکرد سازمان‌های نظامی در کنش و واکنش متقابل محیطی، کسب قابلیت‌های لازم خواهد بود. پیشرفت روزافزون علوم و فناوری‌های حمل‌ونقل و پیچیده شدن مسائل و موضوع‌های اصلی ترابری در سازمان سپاه پاسداران، مشکل‌ها را افزایش داده و از این‌رو، نیاز توجه به آن به‌عنوان راهبردی دفاعی و امنیتی در کشور و در سازمان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی لازم می‌باشد.

سازمان‌های بزرگ نظامی و از جمله سازمان سپاه پاسداران در دهه آینده با مشکل‌های بزرگی برای تحقق هدف‌ها و راهبردهای خود روبه‌رو می‌باشند که برای غلبه بر آنها باید درک خود را از پیچیدگی‌های محیطی و انسانی درون‌سازمانی افزایش دهند و روند تغییرها و پیچیدگی‌های محیطی را بسیار دقیق، رصد و دنبال نموده و لحظه‌لحظه بر آمادگی‌های دفاعی و راهبردهای بازدارندگی خود برای حفظ کیان اسلامی و ملی کشور برای مواجهه با پدیده‌ها و تغییرهای غیرمنتظره دنیای امروز و تهدیدهای روزافزون و تهاجم همه‌جانبه احتمالی بیفزایند.

### ۱-۱. بیان مسئله

ترابری و تحرک در عملیات آماد و پشتیبانی، تابعی از شیوه‌های نظامی و غیرنظامی است و وظیفه ترابری در آماد، ایجاد شرایط برپایی و مجرای پشتیبانی جهت کمک‌رسانی مطمئن و مناسب به نیروهای سازمانی در انجام مأموریت‌ها می‌باشد و نقش اساسی ترابری کالا در اجرای پشتیبانی صحیح و به‌موقع از یگان پشتیبانی شونده ضرورتی دو چندان دارد (Tobin, 2005: 10).

ارائه نظام مدیریت راهبردی برای ترابری و تحرک کالا در درون سازمان سپاه پاسداران با توجه به نیاز اساسی آماد و پشتیبانی نظامی در کشور لازم است. در شرایط کنونی، ترابری نظامی از ساختاری سنتی برخوردار است و احتمال دارد توان پاسخگویی مناسب در هنگام بروز احتمالی شرایط غیرعادی را نداشته باشد.

در تمامی بخش‌های ترابری باید ارزشی جریان یابد که هدف نهایی آن، افزایش و بهبود شاخص‌های توانمندی و قابلیت‌های همه‌جانبه حمل‌ونقل در تمامی شرایط پیش‌روی سازمان به صورت عادی و غیرعادی باشد و این حرکت و تحرک، همواره در جهت کمال، تحول و تعالی سازمان ادامه یابد. ضعف در وجود نظام یکپارچه مدیریت در ترابری و وجود رویه‌های متفاوت در رده‌های ترابری کالا در سازمان، از تبعات نابسامانی موجود می‌باشد. به‌راستی کدام یک از الگوهای نظام مدیریت حمل‌ونقل و ترابری در آماد و پشتیبانی سازمان برای ترابری شرایط دفاعی و غیرنظامی مناسب است؟ ابعاد، مؤلفه‌ها و تعامل‌ها و لایه‌های نظام مدیریت حمل‌ونقل و ترابری کالا در سازمان کدامند؟ روابط هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در چارچوب چه الگویی تعریف می‌گردد؟ و در نهایت، سهم متغیرها و تعامل‌های محیطی تأثیرگذار بر روی الگو چقدر می‌باشد؟ همه این پرسش‌ها بیانگر وجود ابهام‌هایی اساسی در ترابری و تحرک نظام آماد و پشتیبانی نظامی است. در این پژوهش، محققان با ارائه نظام مدیریت مناسب به‌عنوان الگوی راهبردی برای ساختارهای ترابری و تحرک سپاه پاسداران، به دنبال پاسخی منطقی و کاربردی به پرسش‌های یادشده فوق می‌باشند.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

سطح آگاهی‌های عمومی و تخصصی حمل‌ونقل در میان کارگزاران و دست‌اندرکاران امور ترابری و تحرک سازمان و مدیران ارشد و میانی سازمان‌های نظامی برای تحول اساسی در نظام مدیریت ترابری واجد اهمیت می‌باشد. دیدگاه و

فرهنگ سنتی حاکم بر نظام‌های ترابری سازمان و مدیران باید به سوی جایگزینی فرهنگ علمی و نوین در مورد ترابری آن هم با ویژگی‌های خاص در سازمان سپاه پاسداران تغییر یابد. باید بیشتر ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت در ترابری سازمانی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد تا زوایای مجهول و ناشناخته موضوع‌های درگیر و تأثیرگذار حمل‌ونقل بر سازمان را احصاء و کشف نمود. جابه‌جایی و ترابری کالا به‌عنوان یکی از ارکان هر سازمان، نقش بسیار مهمی در انجام مأموریت‌ها و رسیدن به هدف‌های سازمانی دارد. ترابری و تحرک سازمانی، فرایندی کلی و اساسی است که سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از آن متأثر می‌گردد. این فعالیت از اجزا و ارکان اصلی هر سازمان نظامی به‌شمار آمده و به‌عنوان نقطه قوت تحرک دفاعی محسوب می‌شود (نصرت‌پناه، ۱۳۹۱: ۴۸). ترابری کالا، نقش محوری در عملیات نظامی موفق را بر عهده دارد. تغییرهای محیطی کلان، باعث شده تا سازمان‌ها سطوح بالاتری از کیفیت خدمات را مطالبه نمایند. ترابری و تحرک سازمانی به‌دلیل تأثیرگذاری در عملیات دفاعی و ایجاد قدرت نظامی، بیش از هر زمان دیگری مورد توجه سازمان‌های نظامی می‌باشند؛ زیرا حمل‌ونقل، فعالیتی تسهیل‌گر و پُرهزینه شده که انجام امور سازمانی بدون آن متصور نمی‌باشد؛ توضیح آنکه هزینه‌های حمل‌ونقل در حدود ۶٪ درصد کل درآمد ناخالص ملی هر کشور را دربرگرفته است (نصرت‌پناه، ۱۳۹۱: ۲۰۶). از اساسی‌ترین ضرورت‌های بررسی‌های همه‌جانبه عملیات ترابری در سازمان‌های نظامی، موارد زیر می‌باشد:

- (۱) بالا بودن هزینه‌های کلان ترابری و تحرک در سازمان،
- (۲) تأخیر و دیرکرد دستیابی به کالاها برای متقاضیان سازمانی و بهنگام نرسیدن کالا برای درخواست‌کنندگان در عملیات،
- (۳) ازدست دادن «زمان طلایی» برای تأثیرگذاری به‌موقع و بهنگام در راستای موفقیت عملیات نظامی سازمانی،

(۴) نداشتن سامانه اطلاعاتی مناسب برای مدیریت رده‌های ترابری و تحرک در سازمان‌های نظامی برای فرایند میان‌چرخه حمل‌ونقل کالا از تعیین محموله بار و بارگیری تا جابه‌جایی در طول مأموریت و تحویل به مقصد و رسانیدن به مراکز پشتیبانی پایانی،

(۵) وجود معضل و مشکل «سر بار بودن» برای وسایل ترابری و استفاده ۵۰ درصدی از ظرفیت اسمی وسایل ترابری در مأموریت‌ها،  
 (۶) نداشتن رضایت‌مندی کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، مدیران از فرایند عملیاتی نظام ترابری کالا در درون و برون سازمان.

### ۳-۱. هدف اصلی تحقیق

طراحی و تبیین نظام مدیریت ترابری و تحرک کالا در سازمان سپاه پاسداران.

### ۴-۱. پرسش‌های تحقیق

#### ۴-۱-۱. پرسش اصلی

الگوی راهبردی نظام مطلوب مدیریت ترابری و تحرک کالا برای سازمان نظامی سپاه پاسداران چگونه است؟

#### ۴-۲-۱. پرسش‌ها فرعی

۴-۲-۱-۱. ابعاد، مؤلفه‌ها، لایه‌ها و سطوح نظام مدیریت حمل‌ونقل کالا کدامند؟

۴-۲-۲-۱. فرایندهای مدیریتی، اصلی، اجرایی و پشتیبانی نظام مدیریت حمل‌ونقل کالا کدامند؟

۴-۲-۳-۱. ارتباط بین لایه‌های فوق و فرایندها در چارچوب چه الگویی شکل می‌گیرند؟

۴-۲-۴-۱. تعامل‌های محیطی تأثیرگذار بر روی نظام مدیریت حمل‌ونقل کالا کدامند؟

### ۱-۵. پیشینه تحقیق

در بررسی‌های انجام‌شده از سوی نگارندگان، پژوهشی که به‌طور ویژه به موضوع طراحی نظام مدیریت حمل‌ونقل و ترابری کالا پرداخته باشد، مشاهده نشد و بیشتر تحقیق‌ها پیرامون ترافیک، تصادف‌ها، عارضه‌یابی و خطرهای حمل‌ونقل کالاها بوده است، پس تحقیق حاضر دارای جنبه جدید بودن و نوآوری در طرح نظام مدیریت می‌باشد. این تحقیق برای اولین بار و در این سطح اجرا می‌گردد. همچنین ارائه الگوی جامع مدیریتی برای نظام‌های حمل‌ونقل کالا در چرخه نظام مدیریت ترابری کالا در سازمان سپاه پاسداران نیز کار جدیدی می‌باشد و دربرگیرنده نکته‌هایی است که می‌تواند برای کل سازمان‌های نظامی و نیروهای مسلح مفید و سودمند بوده و اجرای آن به حل بسیاری از مشکل‌ها و مسائل راهبردی و کلان سازمان حمل‌ونقل و ترابری نظامی و سازمان‌های مشابه و مرتبط با موضوع کمک می‌نماید. در ادامه به تعدادی از تحقیق‌های انجام‌شده در حوزه حمل‌ونقل اشاره می‌گردد:

- (۱) تحلیل توسعه نظام حمل‌ونقل پایدار شهری (میرزایی، ۱۳۹۰)،
- (۲) حل مسائل حمل‌ونقل با متغیرهای فازی بر اساس اصل گسترش جغرافیایی (ذبیحی، ۱۳۹۰)،
- (۳) برآورد تابع تقاضای کالاهای تجاری در بخش حمل‌ونقل جاده‌ای استان تهران (پایزدان، ۱۳۹۰)،
- (۴) توسعه روش‌های حل مسئله طراحی شبکه حمل‌ونقل دو سطحی (فرورش، ۱۳۹۰)،
- (۵) طراحی الگوی ریاضی مسیریابی حمل‌ونقل مواد خطرناک در جاده‌های کشور (احسانی، ۱۳۸۹).

### ۱-۶. روش تحقیق

#### ۱-۶-۱. نوع تحقیق

این تحقیق که الگوی مفهومی جدیدی را با استفاده از منابع علمی و اطلاعات حاصل از دیدگاه نمونه پژوهش مورد آزمایش قرار می‌دهد، از نظر مبانی فلسفی، از چارچوب

اثبات‌گرایی تبعیت می‌نماید و از نظر جهت‌گیری، این پژوهش، کاربردی است. از نظر رویکرد، این تحقیق، قیاسی، از نظر نوع پژوهش، میدانی، از نظر راهبرد پژوهش، پیمایشی و از نظر هدف پژوهش، توصیفی به شمار می‌آید.

#### ۲-۶-۱. جامعه آماری تحقیق

همه فرماندهان، مدیران عالی، مدیران ارشد، کارشناسان عالی و کارشناسان ارشد عملیاتی و آمادی حوزه ترابری در استان تهران به تعداد ۲۵۰ نفر، جامعه آماری این تحقیق بوده‌اند. تعداد ۱۶۶ نفر به‌عنوان نمونه در حوزه‌های فعالیت نیروها در سطوح مدیریتی و کارشناسی انتخاب شده و در خصوص نظام مدیریت ترابری کالا مورد نظر سنجی قرار گرفته‌اند.

#### ۳-۶-۱. انجام مصاحبه با خبرگان و فرماندهان ارشد سازمان در حوزه‌های ترابری و آماد

مصاحبه با خبرگان و فرماندهان ارشد حوزه‌های ترابری و آماد سپاه پاسداران در دو مرحله انجام شد. مرحله اول شامل مصاحبه اکتشافی در خصوص ابعاد و ویژگی‌های نظام مطلوب ترابری کالا در سازمان (در شرایط عادی و دفاع نظامی) و جمع‌بندی نظرات خبرگان بوده است. در مرحله دوم، الگوی مفهومی نظام مدیریت ترابری کالا که براساس مبانی نظری و ادبیاتی مدیریت ترابری طراحی شده بود، مورد تأیید قرار گرفته است.

#### ۴-۶-۱. سنجش روایی و پایایی سازه

برای سنجش روایی محتوای سازه، نظرات ۲۰ نفر از خبرگان منحصر به فرد و استادان دانشگاه در حوزه ترابری آماد و پشتیبانی دریافت شد و شاخص‌های پژوهش مورد جرح و تعدیل قرار گرفت و سپس به‌وسیله تحلیل سنجش روایی سازه با استفاده

از الگوی معادله‌های ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> و روش تحلیل عاملی تأییدی با بار عاملی و آماره T هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها تعیین گردید که همه آنها از بار عاملی قابل قبول بالای ۰.۳٪ و آماره قابل قبول (بزرگ‌تر از عدد ۲) برخوردار بودند. برای محاسبه سنجش پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱۷ به دست آمد که الگوی راهبردی ترابری نظام مدیریت حمل‌ونقل کالا در سازمان را در شرایط مختلف از نظر پاسخگویان مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول شماره ۱. اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های نظام

ردیف	ابعاد اصلی نظام	تعداد مؤلفه‌ها	میزان آلفای کرونباخ
۱	ورودی‌های نظام مدیریت ترابری نرم و سخت	۱۱	۰/۹۳۸
۲	فرایندهای مدیریتی ترابری	۴	۰/۹۳۷
۳	فرایند عملیاتی و محوری ترابری	۳	۰/۹۳۴
۴	فرایندهای پشتیبانی ترابری نرم و سخت	۹	۰/۹۳۳
۵	خروجی‌های پیامدی عملیات ترابری	۸	۰/۹۳۵
۶	بازخوردهای اصلی و نظام‌مند نظام ترابری	۳	۰/۹۲۹
۷	اصول و ارزش‌های حاکم ترابری	۶	۰/۹۳۴
۸	عوامل و متغیرهای محیط حاکم ترابری	۹	۰/۹۳۳

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. ترابری نظامی در آماد و پشتیبانی

آماد و پشتیبانی نبرد نظامی، علم برنامه‌ریزی و اجرای جابه‌جایی، حفظ و نگهداری نیروها و دستیابی به هدف‌های راهبردی ترابری سازمانی با استفاده از منابع کم و تأکید بر اصل کمترین هزینه در مقابل بیشترین بهره است (Cohen, 2004: 10). ترابری، انتقال و

1. Lisrel



جابه‌جایی کارکنان، تجهیزات و ادوات پشتیبانی به منظور پشتیبانی کردن از اجرای عملیات، شامل طرح‌ریزی مرتبط، درخواست آمادی و پیگیری و نظارت آن نیز می‌باشد. با توجه به ماهیت مأموریتی نیروهای نظامی، تحرک یا جابه‌جایی واحدها و یگان‌های نظامی، بخشی از مأموریت ترابری می‌باشد (Keeton, 2003: 13). ترابری، توانایی برای واکنش سریع به تغییرهای ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی بوده (Wenseen, 2011) و هدف آن، تحویل سریع کالا و خدمات به دست کاربران نهایی است. منطق آمادی می‌گوید که کالا یا خدمات را باید در زمان درست، در مکان درست و با هزینه قابل قبول به مشتری ارائه کرد. ترابری و جابه‌جایی در سازمان سپاه پاسداران شامل «حمل و نقل یگانی در میدان‌های نبرد و دفاع نظامی»، «حمل و نقل نیروی انسانی» و «حمل و نقل کالا و بار» می‌باشد. حمل و نقل کالا و بار از جمله عملیاتی است که مسئولیت جابه‌جایی و خدمات‌رسانی اقلام و نیازمندی‌ها و انواع کالاهای نظامی و غیرنظامی را جهت تأمین نیازهای رده‌ها و نیروها به عهده دارد. در این تحقیق، تمرکز بر روی حمل و نقل کالا و ترابری اقلام در سازمان می‌باشد.

## ۲-۲. چارچوب نظری نظام مدیریت فرایندی ساختار ترابری و تحرک در سازمان نظامی

این پژوهش با مورد نظر قرار دادن ادبیات تحقیق و با بهره‌گیری از نقاط قوت دیدگاه‌ها و الگوهای متفاوت طراحی الگوی راهبردی، نظام مدیریت ترابری و تحرک کالا را با استفاده از مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی فرایندی و تأثیر مستقیم و متقابل آنها بر آماد و ترابری در شرایط دفاع نظامی در سازمان سپاه پاسداران مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق، طراحی الگو و ورود به مسائل ترابری و تحرک در سازمان نظامی از نگاه نظام‌مند (سیستمی) بوده و مجموعه عناصر و اجزای ترابری را درون یک نظام دانسته و در پی شناخت مؤلفه‌های نظام‌مند برای مدیریت ترابری و تحرک کالا بوده است که این نظام با محیط بیرونی خود در تعامل همیشگی بوده و اصول و ارزش‌های سازمانی بر آن حاکم می‌باشد. با در نظر گرفتن تفکر همه‌جانبه‌نگر تلاش گردید که

الگو در برگیرنده متغیرهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در مدیریت ترابری باشد. تفکر نظام‌مند بر چهار شالوده استوار است:

- (۱) تفکر کل‌گرایانه (تعامل ساختار، عملکرد و فرایند)،
- (۲) تفکر عملیاتی (پویایی نظام‌های بازخورد چندحلقه‌ای، آشفستگی و پیچیدگی)،
- (۳) خودسازماندهی (حرکت به سوی یک نظم از پیش تعریف‌شده (الگوی اجتماعی - فرهنگی)،

(۴) طراحی تعاملی (بازطراحی آینده و آفرینش راه‌هایی برای به وقوع پیوستن آن). سازمان سپاه پاسداران برای تقویت جامع‌نگری در خود، نیازمند تفکر نظام‌مند است؛ به این دلیل که تفکر نظام‌مند به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر بررسی نموده و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکنند. از دیدگاه سنگه، تفکر نظام‌مند ایجاب می‌کند که نگاهی فرافردی و فرارویدادی به مسائل داشت و به ساختارهایی توجه کرد که به رفتارهای فردی شکل می‌دهند و شرایطی که رویدادهای مطلوب را رقم می‌زنند. چنین دیدگاهی نیازمند فهم کامل پویایی‌های داخلی و خارجی محیط سازمان است (جعفری، ۱۳۸۸: ۴۹).

در طراحی نظام مدیریت و فرماندهی ترابری کالا تلاش شده است که عوامل محیط شامل: ارزش‌های حاکم، فرایندهای نظام‌مند و ارتباط‌های درون‌الگو به گونه مطلوب مورد نظر قرار گیرند تا بتوان ساختار بومی و مناسب برای سازمان طراحی نمود. یکی از ضعف‌های تدوین راهبردهای جامع ترابری نظامی این است که فقط بر معضلهای شناخته‌شده از گذشته و یا پدید آمده در زمان حال تمرکز شده و به مشکل‌هایی که ممکن است به دلایل گوناگون در آینده به وجود آید، توجهی نمی‌شود. در مطالعه‌ای اجمالی که بر روی بسیاری از طرح‌های جامع ترابری موجود در سازمان‌های نظامی انجام شد، مشخص گردید این طرح‌ها، دارای دو سوگیری اصلی هستند (غروی، ۱۳۹۱: ۱۱):

- (۱) شناخت مشکل‌ها و معضلهای گذشته و کنونی،

(۲) ارائه راهکار برای حل این مشکل‌ها در زمان حال و آینده؛ به عبارتی این برنامه‌ها، فقط به دنبال شناخت بهتر و ارائه راه‌حل برای مشکل‌های شناخته شده هستند. گرچه این دو رویکرد در برنامه‌ریزی ترابری لازم و ضروری است، اما آینده را به صورت الگویی خطی از زمان حال می‌بینند و از توجه به تغییرهای ناگهانی و جابه‌جایی‌های نظامی و واکنش سریع غفلت ورزیده می‌شود (نوروزی، ۱۳۹۱: ۱۶۷). همگی موارد نشان‌دهنده آن است که ساختارهای موجود در نظام مدیریت ترابری و تحرک سازمان، پاسخگوی نیازهای آتی حمل‌ونقل و ترابری سازمان سپاه پاسداران نخواهند بود. یکی از زیرساختارهای نظامی آمادوپشتیبانی در عملیات نظامی، زیرساختارهای شبکه ترابری و حمل‌ونقل بار و محموله‌ها، در طول شبکه توزیع و گسترش نیروها در جغرافیای سرزمینی می‌باشد. شبکه حمل‌ونقل<sup>۱</sup> نقش شریانی برای پشتیبانی را ایفا می‌نماید. توسعه و بهینه‌سازی شبکه حمل‌ونقل و ترابری در هر کشور و برای سازمان‌های نظامی، در سطح راهبردی مطرح می‌باشد (مرکز مطالعات آماد، ۱۳۹۲: ۴).

برای فهم و درک تهدیدهای جنگ آینده علیه نظام ترابری، نیاز به الگویی مفهومی است که در برگیرنده تمامی توانایی‌های ترابری و تحرک در سپاه پاسداران باشد و نیز باید دانست اجزای این الگو باید دارای چه ابعاد و ویژگی‌هایی باشند؟ این تحقیق با توجه به ادبیات بالا، به دنبال ارائه الگوی راهبردی ساختار فرایندی برای نظام فرماندهی ترابری و تحرک در سازمان سپاه پاسداران بوده تا به عنوان الگویی نوین و تأثیرگذار در نظام مدیریت ترابری قابل پیاده‌سازی باشد. یکی از الگوهای نوین در نظام مدیریت، الگوی نظام مدیریت فرایندی یا سازمان مبتنی بر فرایندمحوری می‌باشد.

### ۲-۳. نظام مدیریت فرایندی

مدیریت فرایندمحور<sup>۱</sup> عبارت از شناخت مدیریت فرایندهای اصلی کسب و کار سازمانی است که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای ذی‌نفعان سازمان است. نظام مدیریت فرایندمحور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های ذی‌نفعان راهبردی شروع شده و با تأمین رضایت و خواسته‌های آنها (دریافت ترابری کالاها با کیفیت و قیمت مناسب و به‌موقع) به پایان می‌رسد (زارعی، ۱۳۹۱: ۳۲). این نظام، روابط تأمین‌کنندگان داده‌های نرم و سخت در نظام ترابری را با فرایندهای اصلی ترابری نشان می‌دهد. همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد؛ چون کارکنانی که یک فرایند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری از کار دارند و احساس می‌کنند کاری را به پایان رسانده‌اند که واجد ارزش برای ذی‌نفعان سازمان است (عمادی، ۱۳۹۱: ۲۳). براساس نظریه نظام‌مند، سازمان به‌منزله یک کل نظام‌یافته در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت (خرده‌نظام‌ها)، (نظام‌های اصلی) و (ابرنظام پیچیده محیط بر سازمان) کمک می‌کند. یکی از تقسیم‌بندی‌هایی که برای سازمان به‌عنوان یک نظام باز ارائه شده، تقسیم‌بندی کتز و کوهن<sup>۲</sup> است که سازمان به‌عنوان یک نظام باز دارای چهار کارویژه «هسته عملیاتی»، «نگهدارنده»، «پشتیبانی» و «انطباق‌پذیری» می‌باشد (همر، ۱۳۸۵: ۲۱).

تمرکز بر فرایندهای سازمان به خلاف ساختار سلسله‌مراتبی وظیفه‌ای، فرایندها را از نیاز و درخواست ذی‌نفعان راهبردی ترابری سازمان نظامی تا تأمین نیازها و تحقق هدف‌های راهبردی ترابری نظامی تعریف می‌نماید. سازمان بر مبنای استقرار فرایندها، در مقابل چارچوب سنتی وظیفه‌ای مطرح گردیده است. در سازمان‌های وظیفه‌ای، ساختار سلسله‌مراتبی، عمودی است که هر واحد به‌طور مجزا به وظایف خود عمل

1. Process Based Management

2. Katz and Cohen

می‌کند. نظام مبتنی بر فرایندها در سازمان‌ها مسئله بهبود فرایندهای سازمانی را در رأس مسائل سازمانی قرار می‌دهد. آنچه در سازمان‌های نظامی بسیار تأثیرگذار است، سرعت عمل در امور و واکنش سریع در تمامی عملیات‌هاست که باعث تفوق و برتری نظامی خواهد بود.

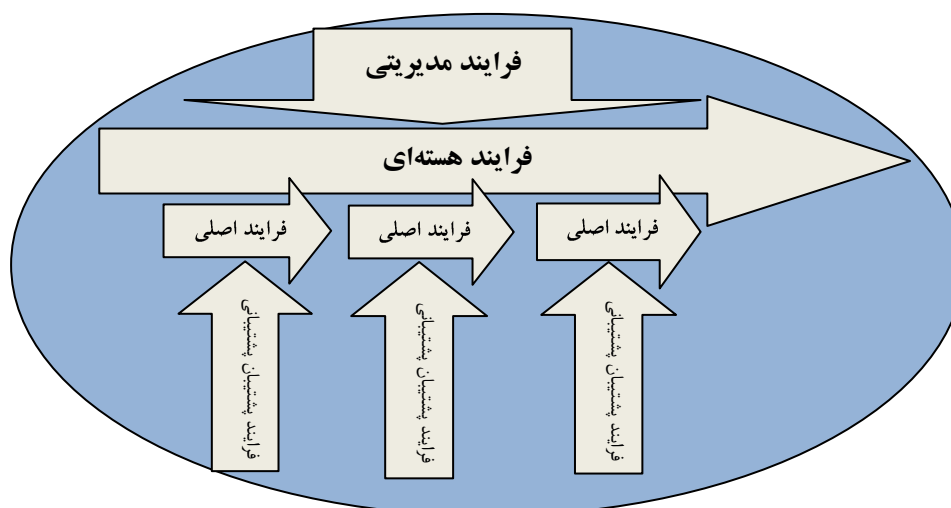
سازماندهی به شیوه‌های سنتی در مواجهه با فضای جدید و پُر تغییر کنونی، تحت تأثیر روندهای محیطی تغییر یافته و رویکرد ساختار فرایندی مطرح گردیده است. هدف نظام فرایندی در سازمان‌ها، ارتقای قابل توجه عملکرد سازمان از طریق بازنگری و طراحی مجدد فرایندهاست؛ فرایندهایی اصلی که جزو مأموریت‌های محوری در سازمان نظامی می‌باشد و در نهایت، یک یا چند ورودی را به خروجی‌هایی تبدیل می‌نماید که برای متقاضیان راهبردی (ذی‌نفعان) خلق ارزش می‌نماید و رضایت‌مندی ایجاد می‌نماید.

فرایندها محور و اساس فعالیت سازمان‌ها بوده و جزو مأموریت‌های اساسی سازمان‌ها قرار می‌گیرند. در فرایندمحوری، نه اجزای تشکیل‌دهنده کار بلکه نتیجه، مهم است. یک فرایند نباید پاسخی به چرایی، بلکه باید پاسخی به چگونگی باشد. در فرایندها، همه بخش‌های سازمان مؤثرند. در سازمان فرایندمحور، شغل‌ها بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شده و افراد به جای انجام تنها یک کار و وظیفه، می‌توانند کارهایی متعدد انجام دهند. در سازمان‌های فرایندمحور، انواع کمتری شغل وجود دارد؛ زیرا تنها کارهایی انجام می‌گیرد که دارای متقاضی بوده و باید در جهت رضایت ذی‌نفعان باشد (دفت، ۱۳۸۷: ۳۶). در این سازمان‌ها هر فرد، مسئول رسیدن به نتیجه است نه کوشش در کار، و از این‌رو توجه کارکنان و احساس تعهد افراد به ارزش‌های سازمان بیشتر می‌شود (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۶: ۳۹).

#### ۴-۲. تقسیم‌بندی فرایندها در نظام مدیریتی سازمانها

فرایندها با توجه به نقشی که در راستای برآورد هدفها و راهبردهای سازمان دارند، به چهار دسته اصلی «فرایندهای هسته‌ای»، «فرایندهای اصلی»، «فرایندهای پشتیبانی» و «فرایندهای مدیریتی» تقسیم می‌شوند (زارعی، ۱۳۹۱: ۷۸).

نمودار شماره ۱. طراحی فرایندی سازمان و انواع فرایندهای سازمانی در نظام مدیریت (زارعی، ۱۳۹۱)



امروزه فرایندمحوری به‌عنوان چارچوبی جدید در برابر چارچوب وظیفه‌گرایی سنتی قرار گرفته است. نیروی محرکه سازمانی، فرایندهای اصلی، محوری و مأموریتی آنها بوده و ترسیم رفتار سازمان در قالب گردش کار بین واحدهای مختلف شکل می‌گیرد. از سوی دیگر هر سازمان دارای فرایندهایی است که «رفتار» سازمان را در قالب گردش کار بین واحدهای مختلف ترسیم می‌کند. در الگوی فرایندی، ترتیب و توالی فعالیت واحدهای مختلف در پاسخ به یک رخداد (درخواست) که در نهایت، منجر به نتیجه (خروجی) می‌شود با جزئیات و قوانین مربوط الگوسازی می‌شود.

نمودار سازمانی در نگاه فرایندی، ویژگی «افقی» دارد؛ زیرا براساس گردش کار بین واحدهای مختلف بنا شده است. در یک سازمان فرایندگرا، تعداد سطوح و واحدهای سازمانی کاهش می‌یابد و این واحدها در خدمت تسهیل برقراری ارتباط افقی بین فرایندها قرار می‌گیرند. فرایندها باعث شفافیت فعالیت‌های محوری و مأموریتی می‌گردد (زارعی، ۱۳۹۱: ۴۷).

### ۲-۵. تبیین نظری طراحی نظام مدیریت ترابری در سازمان

این پژوهش با بهره‌گیری از مباحث یادشده به تعیین ورودی، فرایند و خروجی نظام مدیریت فرایندی ترابری کالا می‌پردازد.

همه نظام‌ها نوعی سازوکارند که داده‌ها (ورودی) را تبدیل به ستاده (خروجی) می‌کنند. نظام‌ها داده‌هایی را در قالب اطلاعات پول، نیروی انسانی، مواد اولیه و غیره از محیط دریافت می‌کنند. آنها براساس فرایندهای تبدیل، تغییر شکل و استحاله، بر روی داده‌ها، فعالیت‌هایی انجام می‌دهند و آنها را تغییر داده و محصولات خود را در قالب ستاده‌ها به محیط صادر می‌کنند. در صورتی نظام، اثربخش بوده و بقا می‌یابد که هر کدام از این فرایندهای سه‌گانه به‌خوبی عمل کنند (فرنج، ۱۳۸۸: ۷۵).

برای طراحی نظام مدیریت سازمانی به سه زیرنظام «ساختار نظام، رفتار نظام، محیط نظام» نیاز است (باقریان، ۱۳۸۴: ۶۳).

حمل‌ونقل و ترابری به‌مثابه یک سازمان، دارای عناصر و روابط یک نظام اجتماعی بوده و نقش مدیریت یکپارچه ترابری، شناخت قانونمندی این نظام‌ها و هدایت و عملکرد آنها در جهت تعادل مطلوب است. نظام ترابری سازمانی به‌عنوان یک نظام باز، دارای محیط، هدف، منابع و شیوه‌های خاص اجرایی می‌باشد. حمل‌ونقل، نظامی پویاست که عملکرد ساختارهای آن، پیوسته با هم تعامل دارند. برای تنظیم این روابط و پایداری نظام، هماهنگی و یکپارچگی در مدیریت آن ضروری است. ترابری به‌واسطه

نظام‌های پیچیده سازمانی و محیطی، نیازمند مدیریتی نظام‌مند است. نظام مدیریت ترابری به دنبال تبدیل ورودی‌ها (جنبه‌های نرم (هدف‌ها، راهبردها و سیاست‌ها) و جنبه‌های سخت (سرمایه، افراد، مهارت‌ها و ...))، به خروجی مطلوب (رضایت ذی‌نفعان، افزایش کارایی و اثربخشی کالاها و خدمات) از طریق فرایندهای مؤثر و کارآمد است (ترکی، ۱۳۸۸: ۲).

نظام ترابری، نظامی بسیار پیچیده و پویاست و بنابراین هر نوع مداخله در چرخه و اصلاح نظام‌های ترابری سازمانی باید با جامع‌نگری، دقت و احتیاط کافی انجام شود. نظام مدیریت حمل‌ونقل، مستلزم ایجاد یک نظام است؛ به گونه‌ای که میان عملکرد نظام‌های فرادست و فرودست حمل‌ونقل، بتواند هماهنگی و تعادل مطلوب را به وجود آورد (Rodrigue, 2012: 241). نظام مدیریت ترابری در سازمان نظامی جزو نظام‌های چندعملکردی و چندمنظوره محسوب می‌گردد. این ماهیت متنوع و چندعملکردی، ایجاد می‌کند که چارچوب سازمانی مربوطه باید به صورت چندسطحی و چندلایه‌ای، طراحی و اجرا شود (Reid, 2010).

نظام‌هایی که با محیط اطراف خود در تبادل هستند، در پی پاسخ به این پرسش هستند که چگونه سازمان قادر است تا ضمن تطبیق با تحولات داخلی و خارجی به هدف‌های تعیین‌شده خود نائل گردد؟ (صادقی، ۱۳۸۹: ۲۱۶).

## ۶-۲. نظام مدیریت مبتنی بر فرایندهای اصلی در سازمان

دیدگاه فرایندگرا، نظام سازمان‌ها و ساختار آنها را به کلی دگرگون می‌سازد و مدیران را وادار می‌دارد تا به جای سازمان عمودی، به سازمان افقی یعنی به فرایندکار بیندیشند. از ویژگی‌های دنیای کنونی، تغییر مداوم و سریع در نیازهای متقاضیان خدمات ترابری است. سازمان‌های وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرهای محیطی از خود انعطاف



نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، نگرش فرایندی است (Finger & Smith, 2006).

نگرش فرایندی، روشی برای تبیین و تدوین فعالیت‌ها در شبکه‌ای است که از فعالیت‌های متعامل و به هم مرتبط با هدف بهبود مستمر در جهت تأمین رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان با استفاده بهینه از منابع (شامل منابع انسانی، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها) محقق می‌گردد. نگرش فرایندی، با چشم‌انداز و هدف‌های سازمانی ارتباط بهتری برقرار کرده و بر عملکرد تأکید می‌نماید. این نگرش هم در پی تبیین ارتباط‌های داخلی موجود بین فرایندهای فرعی و هم تعیین ارتباط‌ها بین فرایندهای اصلی است. نگرش فرایندی، به سازمان امکان می‌دهد تا روی ارتباط بین تک‌تک فرایندهای موجود در مجموعه‌ای از فرایندها و نیز ترکیب و تعامل آنها، واپایش (کنترل) مستمر داشته باشد (زارعی، ۱۳۹۱: ۴۷).

در نگرش فرایندی، تمام فرایندها در ارتباط با یکدیگر بوده و از عملکرد هم تأثیر می‌پذیرند. کسب موفقیت در فرایندها، مستلزم تغییرهای محتوایی در سازمان است؛ تغییری که در چگونگی مدیریت سازمان و در سطوح عالی آن رخ می‌دهد، حرکتی از مدیریت سلسله‌مراتبی «عمودی» به مدیریت افقی می‌باشد، که رویکردی جامع و فراگیرتر است. سازمان‌ها برای تطبیق با محیط‌های پیچیده امروزی، به قابلیت‌های مدیریت فرایندی کسب‌وکار توجه بیشتری نشان می‌دهند (Wang & Wang, 2006).

در نگرش فرایندی، شناخت هدف‌ها، محیط و محدوده سازمان و تعریف فرایندهای سازمان اهمیت دارد. با واپایش فرایندهای سازمان و دریافت بازخوردهای اطلاعاتی درون آنها می‌توان سازمان را در جهت نیل به هدف‌ها هدایت و نقاط قابل بهبود را مشخص نمود. فرایندگرایی، مبنایی برای شفافیت بیشتر در فرایندهای مأموریتی و عملیاتی سازمان بوده و جایگاه درخواست‌کنندگان اصلی در فرایندهای خدماتی سازمان را مشخص

می‌نماید. در یک الگوی فرایندی، سه سطح فرایندی «فرایندهای مدیریتی»، «فرایندهای اصلی» و «فرایندهای پشتیبانی» هستند (شاکری، ۱۳۸۴: ۴۶).

بنا به پیشرفت و توسعه نظام‌های مدیریتی و لزوم پرداختن به نیازهای درونی و بیرونی و ضرورت جلب رضایت ذی‌نفعان، داشتن نگرش فرایندی، موجب بهبود عملکرد سازمان و پایداری آن خواهد بود.

#### ۱-۶-۲. الگوی فرایندی جان جستون<sup>۱</sup>

جستون در کتاب «مدیریت فرایندهای سازمانی»، فرایندها را به سه نوع کلی تقسیم‌بندی می‌کند:

(۱) فرایندهای اصلی و محوری<sup>۲</sup>: فرایندهایی هستند که وجود آنها برای تحقق محصول و ارائه خدمات و ایجاد ارزش افزوده برای متقاضی نهایی ضروری است. فرایندهای اصلی در پاسخ به یک نیاز خاص درون سازمان طراحی می‌گردد. این فرایندها، ارزشی را در راستای فعالیت اصلی سازمان ایجاد می‌کنند. برای دستیابی به هدف‌ها، سازمان‌ها باید فرایندهای اصلی را شناسایی نمایند.

(۲) فرایندهای مدیریتی و راهبردی<sup>۳</sup>: فرایندهایی می‌باشند که تعیین‌کننده سیاست‌ها و راهبردها، اجرای پایش‌های سازمانی و مدیریت بهبودها هستند. این فرایندها شامل فرایندهای پایش‌های سازمانی، مدیریت راهبردی و انجام وظایف مدیریت می‌باشند. یک سازمان برای دستیابی به موفقیت باید عملکرد خود را مدیریت کند؛ این به معنای متصل ساختن راهبرد سازمان به عملیات، همسوسازی فرایندهای برنامه‌ریزی و اجرا و تطبیق دادن هدف‌های واحدهای کسب و کار با هدف‌های سازمان است.

---

1. John Jeston  
2. Core Processes  
3. Managerial Processes

(۳) فرایندهای پشتیبانی<sup>۱</sup>: این گونه فرایندها، فرایندهای اصلی را در تحقق خدمت و محصول یاری می‌نمایند؛ به گونه‌ای که اگر این فرایندها وجود نداشته باشند، فرایند اصلی محقق نمی‌گردد. این فرایندها شامل مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت دارایی‌ها و مدیریت خدمات عمومی می‌باشند (Jeston, Nelis, 2007).

هدف مدیریت فرایند، برآورده ساختن نیازهای متقاضیان است و در راستای تأمین مأموریت‌های اساسی سازمانی به وجود می‌آیند. نظام مدیریت فرایندمحور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با اعلام نیاز خدمات‌گیرندگان شروع می‌شود و با تأمین رضایت خدمات‌گیرندگان از طریق دریافت کالاها یا خدمات با کیفیت با قیمت مناسب و بموقع، به پایان می‌رسد.

#### ۲-۶-۲. الگوی فرایندی چارلز جی کاب<sup>۲</sup>

جی کاب بیان می‌دارد: «ترسیم و مدیریت فرایندها در یک سازمان، نیازی اساسی در جهت توسعهٔ بینشی یکپارچه از چگونگی عملکرد اصلی سازمان به‌عنوان یک نظام می‌باشد و چارچوبی را برای بهبود مستمر فرایندها فراهم می‌آورد. ایجاد نمایی قدرتمند و یکپارچه از چگونگی عملکرد اصلی و محوری به شکل یک نظام، باعث شکستن موانع سازمانی و توسعهٔ درجه‌هایی بالاتری از هم‌افزایی میان‌وظیفه‌ای در تمامی وجوه مأموریت سازمان می‌شود (Prouty, 2011).

جدول شماره ۲. نظریه‌های پشتیبان الگوی کلی نظام مدیریت فرایندی ترابری در سازمان

ردیف	صاحب نظر	نام الگو	عناصر الگو	سال
۱	جان کاتر John Kotter	الگوی منسجم پویایی‌های سازمانی	فرایندهای کلیدی: فرایندهای مدیریتی و ستادی، فرایندهای عملیاتی و اصلی	۱۹۸۰
۲	کتز و کوهن Katz & Kahn	نظام باز	کارویژه هسته عملیاتی، کارویژه نگهدارنده، کارویژه پشتیبانی و کارویژه انطباق‌پذیری	۱۹۹۷
۳	شاکری	الگوی فرایندی	فرایندهای مرکزی، فرایندهای پشتیبانی و فرایندهای مدیریتی	۱۳۸۴ ۲۰۰۲
۴	چیربکوف Cherbakov	مؤلفه کسب و کار	فعالیت‌ها، منابع، افراد، دانش، اداره، سازوکارهای مدیریتی، خدمات	۲۰۰۵
۵	رئیجزز Reijers	حاکمیت فرایندی	فرایندهای از مشتری --- فرایندهای تا مشتری	(۲۰۰۶)
۶	خوشافین Khoshafian	لایه‌های سازمان خدمت‌گرا	لایه مؤلفه‌های معماری، زیرساختاری، لایه سطح، مدیریت عملکرد سازمان و لایه مدیریت فرایندهای کسب‌وکار	۲۰۰۷
۷	لاولر Lawler	معماری خدمت‌گرا	چابکی کسب‌وکار، فرایندهای کارا، برنامه‌های کاربردی	۲۰۰۸
۸	کیل و شولت Kaeel Sholte		رخداد (درخواست)، فرایندها و رفتار، و نتیجه (خروجی)	۲۰۰۷
۹	ریچارد لیتلی Richard Lytle	فرایند از تعامل بین مشتری و سازمان	ورودی از مشتری، خروجی به مشتری فرایندهای مشتری‌مدار، فرایندهای پشتیبان، فرایندهای مدیریت	۲۰۰۷
۱۰	بای بیرستین Bieberstein	تجزیه فرایندها	یک فعالیت در چندین بخش یک فرایند، یک واحد مرکب در چندین بخش یک فرایند، استفاده از یک واحد مرکب در چندین فرایند	۲۰۰۸
۱۱	زارعی	الگوی فرایندهای سازمان	فرایندهای هسته‌ای، فرایندهای اصلی، فرایندهای پشتیبانی و فرایندهای مدیریتی	۲۰۱۲ ۱۳۹۱
۱۲	جستون و نیلیس Jeston.,Nelis.	الگوی BPM	فرایندهای راهبردی، فرایندهای اصلی و فرایندهای پشتیبانی	۲۰۰۷
۱۳	تامسون و سیمور Tamson& Simor	سازمان خدماتی	زمینه‌ها (راهبردی، فرهنگ، فرایندها)، موفقیت‌های کسب‌وکار (کارایی و چابکی و مشتری‌مداری)	۲۰۰۹

## ۲-۷. طراحی و تبیین الگوی راهبردی نظام فرماندهی و مدیریت ترابری و

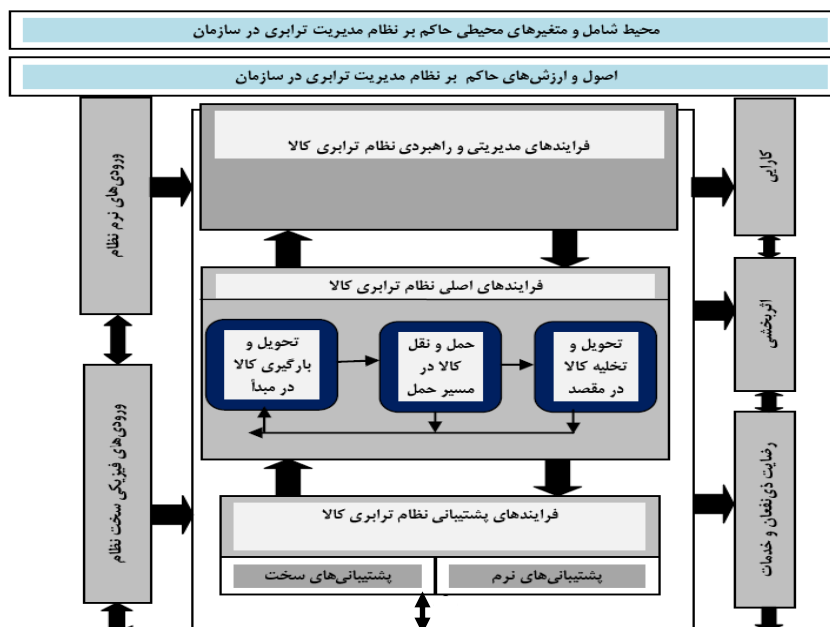
### تحرك در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

با توجه به مستندهای نظری در زمینه‌های تدوین نظام مدیریت، در خصوص نظام ترابری کالا و نظام مدیریت آماد، الگوی مفهومی نظام مدیریت ترابری در سازمان براساس الگوی عمومی نظام‌ها و بر پایه الگوی فرایندی آقای زارعی و جان جستون،

طراحی گردید. الگوی نظام مدیریت ترابری کالا با ویژگی‌های زیرنظام ورودی‌ها و درون‌داده‌های نظام شامل ورودی‌های نرم و ورودی‌های سخت، زیرنظام فرایندها شامل: فرایندهای مدیریتی، فرایندهای پشتیبانی نرم و سخت و فرایندهای اصلی و عملیاتی ترابری - و زیرنظام خروجی‌ها شامل: کارایی، اثربخشی و رضایت‌مندی ذی‌نفعان راهبردی و خدمات‌گیرندگان خاص و عام - و بازخوردهای اصلی و واپاشی نظام، طراحی و تبیین گردید و مورد تأیید خبرگان و جامعه نمونه قرار گرفته و تحلیل‌های آماری و استنباطی، همبستگی و همگرایی تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و ارتباط‌های مؤثر آنها را مورد تأیید قرار داد.

استفاده از مدیریت فرایندی از آن رو انجام می‌شود که مجموعه فرایندها به صورت فرایندهای مرکزی (اصلی)، فرایندهای مدیریتی و فرایندهای پشتیبانی تقسیم‌بندی شده‌اند و از این‌رو، الگویی در قالب الگوی فرایندی ارائه گردید. با توجه به الگوی سنتی (کلاسیک) مدیریتی، فرایندهای سه‌گانه در سه سطح مدیریت عالی، میانی و اجرایی با مدیریت ترابری در سطوح راهبردی، راهکنشی (تاکتیکی) و سطح عملیاتی تلفیق می‌شود. فرایندهای محوری و کلیدی در الگوی مدیریت ترابری سازمانی عبارت از: «تحویل کالا و بارگیری کالا در مبدأ و شروع عملیات ترابری»، «جاب‌جایی و نقل و انتقال‌های کالا در طول مسیر» و «تحویل کالا و تخلیه کالا در مقصد» (که پایان فرایند و مأموریت اصلی به‌عنوان خروجی اول نظام است) می‌باشد. با توجه به تعریف مدیریت فرایندی که در آن سه سطح فرایندها (فرایندهای مدیریتی، اصلی و پشتیبانی) را تبیین می‌نماید، بنابراین با جانمایی مؤلفه‌های بالا در درون الگوی طراحی شده، در ادامه الگوی مفهومی اولیه نهایی ارائه می‌گردد:

نمودار شماره ۲. الگوی مفهومی تحقیق



### ۳. یافته‌های پژوهش

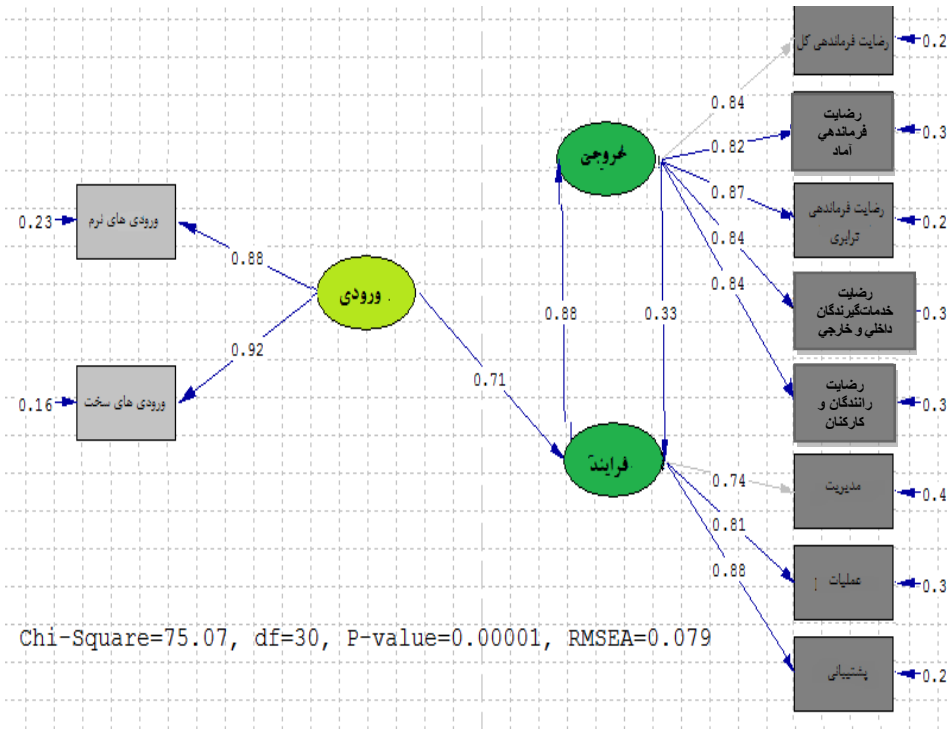
#### ۳-۱. بررسی الگوی ساختاری تحقیق

الگو براساس نمودار تحلیل مسیر مورد تأیید قرار گرفت و مشخص گردید که نقش مداخله‌گری فرایندهای سازمانی (فرایند مدیریت نظام مدیریت ترابری، فرایند عملیاتی ترابری کالا، فرایند پشتیبانی نظام مدیریت ترابری) در تأثیر ورودی‌ها (ورودی‌های نرم و سخت و درون‌داده‌های نظام مدیریت ترابری کالا) بر خروجی‌های موردنظر (شامل رضایت فرماندهی آماد و ترابری، رضایت خدمات‌گیرندگان داخلی و خارجی و رضایت رانندگان و کارکنان ترابری) مشهود بوده و شاخص‌های برازش کلی الگو، مورد تأیید واقع شد.

جدول شماره ۳. شاخص‌های برازش اندازه‌گیری الگوی عمومی تحقیق

نام شاخص	حد مجاز	مقادیر الگو	نام شاخص	حد مجاز	مقادیر الگو
$\chi^2/df$	کمتر از ۳	۲.۳	AGFI	بالاتر از ۰/۸۵	۰.۸۵
GFI	بالاتر از ۰/۹	۰.۹۰	NFI	بالاتر از ۰/۹	۰.۹۴
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰.۰۷۹	NNFI	بالاتر از ۰/۹	۰.۹۵

نمودار شماره ۳. مقادیر استاندارد به‌دست‌آمده در بررسی الگوی ساختاری عمومی



### ۳-۲. بررسی برازش نیکویی الگو

در الگوی عمومی تحقیق مشخص می‌شود که شاخص‌های مورد نظر در این تحقیق به‌خوبی تعیین و پالایش گردیده‌اند و اساس مناسبی برای متغیرهای عمومی می‌باشند که جامعیت الگو و ابزار مورد سنجش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴. خلاصه الگوی اندازه‌گیری نظام مدیریت ترابری کالا در سازمان

الگوی عمومی تحقیق			الگوی عمومی تحقیق			متغیر
درجه اولویت	t-value	مقادیر استاندارد	درجه اولویت	t-value	مقادیر استاندارد	
۲	۹.۲۸	۰.۸۸	۲	۱۲.۲۷	۰.۸۷	ورودی
۱	۹.۹۰	۰.۹۲	۱	۱۳.۵۶	۰.۹۳	
۳	۸.۹۰	۰.۷۴	۳	۱۱.۳۲	۰.۷۵	فرایند
۲	۹.۵۶	۰.۸۱	۲	۱۰.۱۰	۰.۸۴	
۱	۱۰.۶۰	۰.۸۸	۱	۱۱.۰۸	۰.۹۱	
مشخص نیست	_____	۰.۸۴	۲	_____	۰.۸۴	خروجی
۴	۱۱.۳۲	۰.۸۲	۵	۱۱.۲۹	۰.۸۲	
۱	۱۲.۶۳	۰.۸۷	۱	۱۲.۶۱	۰.۸۷	
۲	۱۱.۷۰	۰.۸۴	۴	۱۱.۷۰	۰.۸۳	
۲	۱۱.۷۹	۰.۸۴	۳	۱۱.۷۱	۰.۸۳	
بررسی فرضیه‌های اصلی تحقیق						
الگوی عمومی تحقیق			الگوی عمومی تحقیق			کاهش میزان تأثیر ورودی بر فرایند و فرایند بر خروجی
t-value	مقادیر استاندارد		t-value	مقادیر استاندارد	روابط	
۴.۷۰	۰.۷۱		۹.۶۹	۰.۹۳	تأثیر ورودی بر فرایند	
۹.۲۹	۰.۸۸		۹.۲۶	۰.۹۰	تأثیر فرایند بر خروجی	
۲.۱۴	۰.۳۳		_____	_____	تأثیر خروجی بر فرایند	



### ۳-۳. تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر ارزش‌ها و محیط حاکم سازمانی بر روی الگو راهبردی

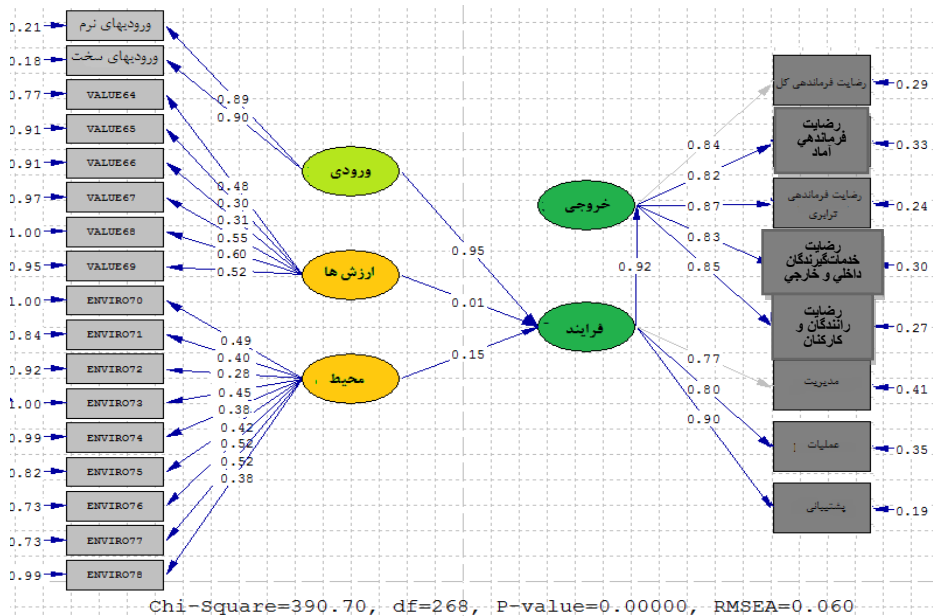
#### ۳-۳-۱. ارزش‌های حاکم بر سازمان

با وارد نمودن ارزش‌های حاکم بر سازمان و جامعه در الگو به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر و سنجش تأثیرگذاری حاکمیت ارزش‌های دینی و ارزش‌های سازمانی بر الگوی نظام مدیریت، و بر اساس مقادیر تی و جدول شاخص‌های برازش نیکویی، حاکمیت آنها در نظام مدیریت مورد تأیید قرار می‌گیرد.

#### ۳-۳-۲. عوامل محیطی حاکم بر سازمان

شرایط و متغیر عوامل محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر دوم به الگو وارد شده و تأثیرگذاری محیط ملی و محیط‌های فراملی سازمانی بر الگوی نظام مدیریت مورد سنجش قرار گرفت که براساس مقادیر تی به‌دست آمده و همچنین شاخص‌های برازش نیکویی، حاکمیت آنها در نظام مدیریت مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نمودار شماره ۴. مقادیر تی به‌دست آمده در بررسی الگو ساختاری با ارزش‌ها و محیط



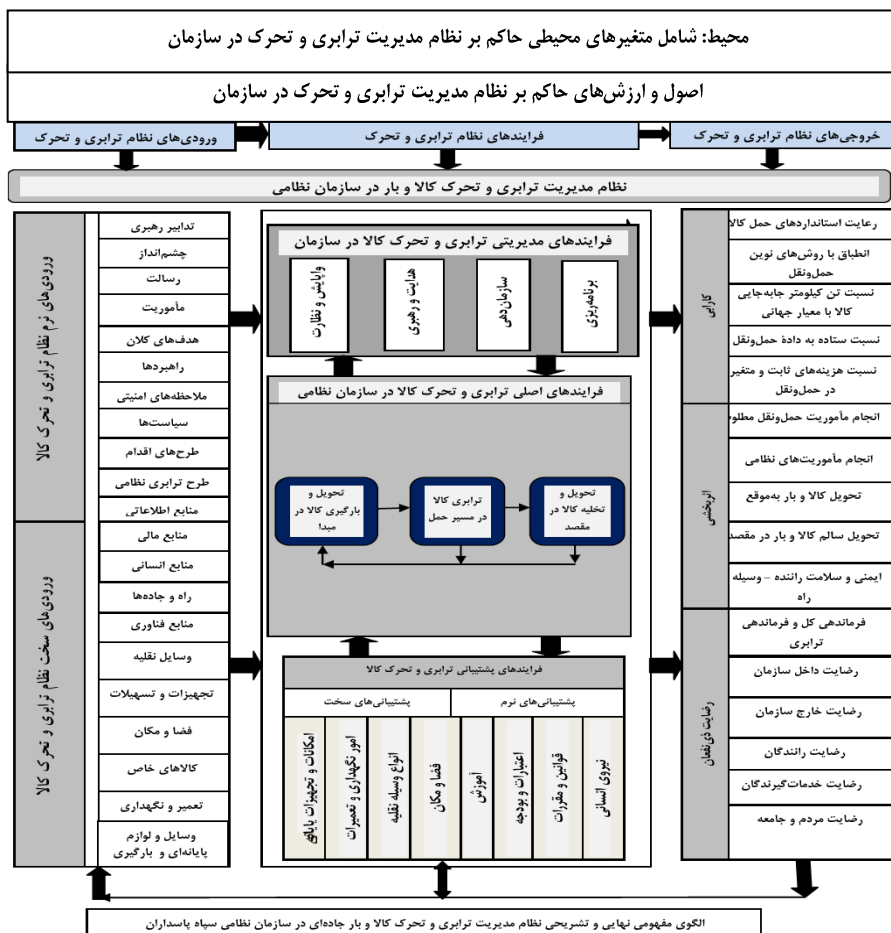
#### ۳-۴. بررسی و تشریح الگو نهایی تحقیق

نظریه‌پردازان سازمان با طرح نظریه‌های کاربردی و نظری، به دنبال حل مسائل سازمانی و گسترش و توسعه دانش سازمانی هستند. رویکرد متعارف نظریه‌پردازی، پدیده‌های سازمانی را یا در سطح فرد و یا در سطح کلان بررسی می‌نماید. رویکرد نظام‌مند چندسطحی به‌عنوان یک روش نوظهور، قادر است بخش‌های خرد و کلان سازمان را به هم متصل کند. با الگوی فرایندی می‌توان تمرکز بیشتری را بر مأموریت‌های اصلی ترابری سازمانی برای تحقق رسالت سازمان سپاه پاسداران ایجاد نمود.

آنچه تغییر در رویکردها و روش‌های حمل‌ونقل کالا در انجام مأموریت‌های اصلی را ضروری می‌سازد، این است که رشد و توسعه فناوری‌ها و نظام‌های حمل‌ونقل در جهان و بروز شیوه‌های نوین جابه‌جایی در سازمان‌ها و محدودیت منابع، عدم توازن بین میزان رشد وسایل نقلیه مناسب و جذب نیروی انسانی و امکانات مورد نیاز در حوزه‌های ترابری سازمان، نیاز به یک نظام یکپارچه مدیریتی در ترابری کالا در سازمان دارد. نظام مدیریت مناسب ترابری کالا برای سازمان در جهت کمک به حل مشکل‌های حوزه‌های فرماندهی و مدیریت ترابری کالا از طریق طراحی یک نظام مدیریت و تدوین نظام فرایندی فعالیت‌های ترابری گام برمی‌دارد. براساس نتایج و بحث‌های ارائه‌شده می‌توان گفت که الگوی نظام مدیریت حمل‌ونقل کالا با استفاده تلفیقی از الگوهای مختلف سازمان و مصاحبه تکمیلی با خبرگان، طراحی گردید که به ترتیب شامل فرایندهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و واپایش و نظارت) و فرایندهای پشتیبانی، شامل پشتیبانی‌های نرم و سخت سازمانی می‌باشد. نکته مهم در این الگو، داشتن نگرش فرایندی بر مأموریت و عملیات اصلی و محوری (حمل‌ونقل و ترابری سازمانی) و تأکید بر محوری بودن عملیات ترابری کالا برای سازمان و مدیریت بوده است. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که الگوی نظام مدیریت فرایندی ترابری راهبردی کالا در حوزه ترابری در شرایط عادی و

غیرعادی با شش بُعد (محیط، ارزش‌ها، ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌های نظام)، سیزده مؤلفه (ورودی‌های نرم و سخت، فرایندهای مدیریتی، پشتیبانی، مأموریتی و عملیاتی، خروجی‌های کارایی، اثربخشی، رضایت ذی‌نفعان، ارزش‌های دینی و سازمانی، محیط ملی و فراملی، بازخور آنها) و شصت و سه شاخص، با رتبه بالایی مورد تأیید خبرگان ملی و جامعه نمونه سازمانی قرار گرفته است. در ادامه، الگوی نهایی و تشریحی نظام مدیریت ترابری و تحرک کالا در سازمان سپاه پاسداران ارائه می‌گردد:

نمودار شماره ۵. الگوی مفهومی نهایی و تشریحی نظام مدیریت ترابری کالا



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### (۱) جمع‌بندی

در یک سازمان ترابری باید فرایندی جریان یابد که هدف نهایی آن، افزایش و بهبود شاخص‌های توان ترابری نیروهای نظامی در شرایط عادی و شرایط رزمی باشد. امروزه در حوزه‌های ترابری نظامی در سازمان‌های مربوط، به همان اندازه که کارایی اهمیت دارد، قابلیت انعطاف‌پذیری نیز دارای اهمیت ویژه‌ای است. دستیابی به کارایی، اولویت اول، دستیابی به اثربخشی در تحقق هدف‌های ترابری کالا، اولویت دوم و در اولویت سوم دستیابی به رضایت‌مندی ذی‌نفعان راهبردی سازمان و خدمات‌گیرندگان خاص و عام سازمانی از خدمات ترابری سازمان قرار دارد. تأمین نیاز رده‌ها و متقاضیان و ارائه خدمات بهنگام، به‌موقع و با سرعت مناسب می‌تواند سازمان را با موفقیت‌های چشمگیری روبه‌رو نماید. رویکرد نظام مدیریت فرایندی ترابری کالا اجازه خواهد داد که به هر تغییری در شرایط محیطی و نیازهای یگان‌های سازمانی پاسخ مثبت داده و از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات با مؤثرترین راه در برآوردن نیازهای رده‌ها و خدمات‌گیرندگان آنها اقدام نماید. استفاده از فناوری نوین، انتظار کارایی و اثربخشی کامل از نظام‌های ترابری را بالا می‌برد. از فناوری‌ها در ارتباط‌ها، ردیابی محموله‌ها، تفکیک اقلام و بار، ثبت نقل و انتقال‌ها، مسیریابی، استفاده از تحلیل شبکه‌ها در تعیین مسیر مناسب در مبادی و مقاصد و پایانه‌های حمل و نقل کالا و غیره استفاده می‌شود.

الگوی نظام فرماندهی و مدیریت ترابری کالا در سازمان مرکب از ابعاد، ورودی‌های نرم و سخت، فرایندهای نظام شامل فرایندهای مدیریتی، فرایندهای پشتیبانی نرم و سخت، فرایندهای اصلی، محوری و مأموریتی ترابری شامل بارگیری و تحویل کالا در پایانه‌های مبادی کالا، ترابری و جابه‌جایی کالا در طول مسیر تعیین شده با کوتاه‌ترین راه و ایمن‌ترین شرایط و تحویل و تخلیه کالا در پایانه‌های مقاصد کالا، با

زیرنظام خروجی‌ها، دستیابی و تأمین کارایی، اثربخشی و رضایت‌مندی ذی‌نفعان و خدمات‌گیرندگان خاص و عام می‌باشد.

در این تحقیق تلاش شد که ویژگی‌های مثبت سایر الگوهای موجود در طراحی این نظام لحاظ گردد. الگوهای موجود هر کدام به اقتضای شرایط زمانی و مکانی خود، کاربردهای خاصی داشته و فقط به برخی از موضوع‌ها و پرسش‌ها توجه داشته و در بعضی از موارد سکوت کرده‌اند. از جمله مزیت‌های این الگو توجه به تأثیرهای محیطی، خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان نظام حمل‌ونقل کالا در سازمان و در بیرون آن است که به صورت هدف‌ها، راهبردها و سیاست‌های محیط به درون نظام ورود پیدا می‌کنند. رویکرد فرایندی، نظام‌مند و تأکید بر مدیریت عملکرد از دیگر مزایای آن است. خروجی‌های الگو براساس ورودی‌های آن تنظیم می‌گردد و به موضوع‌ها، برنامه‌ها، اجرا و ارزیابی به‌طور همزمان می‌پردازد.

## (۲) پیشنهادها

- (۲-۱) پیشنهاد می‌شود توسعه دانش حمل‌ونقل در سازمان به‌عنوان یک روش اجتناب‌ناپذیر برای برون‌رفت از مشکل‌های ترابری کالا در سازمان در نظر قرار گیرد.
- (۲-۲) پیشنهاد می‌شود برای دور شدن از فرهنگ سنتی حمل‌ونقل و ترویج فرهنگ علمی که پاسخگوی نیازهای حال حاضر مدیریت ترابری باشد، اقدام به جذب منابع انسانی جدید و با دانش علمی روز حمل‌ونقل شود.
- (۲-۳) پیشنهاد می‌شود تغییر ساختار سازمانی و تجدیدنظر در نظام‌ها و طراحی نظام جامع مدیریت ترابری کالا در سازمان سپاه پاسداران از سوی ذینفعان راهبردی در نظر گرفته شود.
- (۲-۴) از آنجا که حمل‌ونقل دارای مأموریت‌های تخصصی و وظایف کلیدی می‌باشد و پرداختن به آنها موجب تحقق هدف‌ها می‌شود و از طرفی وجود فعالیت‌های

غیرکلیدی مانع از این مهم است، پیشنهاد می‌شود برخی از وظایف غیرکلیدی به منظور استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌ها و دستیابی به معیارهای مورد نظر به تدریج برون‌سپاری شوند.

(۲-۵) پیشنهاد می‌شود توسعه و به‌کارگیری هرچه بیشتر از فناوری‌های روز فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظام پردازش جغرافیایی، نظام اطلاعات جغرافیایی، نظام اطلاعات مدیریت ترابری و ... در نظام‌های موجود ترابری کالا در سازمان به‌عنوان راهبرد سازمانی ترابری سپاه پاسداران در نظر گرفته شود.

(۲-۶) با توجه به وجود برخی مشکل‌ها در نظام مدیریت ترابری کالا و نیروی انسانی در سازمان نظامی سپاه پاسداران، پیشنهاد می‌شود این الگو به‌ویژه در حوزه راهبرد دفاعی در حوزه‌های ساختاری حمل‌ونقل و ترابری در سازمان سپاه پاسداران مبنای عمل قرار گیرد.

(۲-۷) پیشنهاد می‌شود دیدگاه راهبردی مسئولان ترابری آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران با استفاده از مؤلفه‌های نظام مدیریت فرایندی ترابری و تحرک کالا و نیرو در سازمان‌ها مبنای برنامه‌ریزی‌های سطوح راهکنشی و عملیاتی برای ساختارهای حوزه‌های ترابری سازمانی قرار گیرد.

(۲-۸) با توجه به برنامه‌های چشم‌انداز ۱۴۰۴ برای کشور و سازمان‌ها در حوزه‌های حمل‌ونقل که به تأیید مقام معظم رهبری نیز رسیده است، توجه به مبانی، زیرساخت‌ها، سازماندهی و ساختارها، برنامه‌های کلان توسعه ترابری نظامی و ایجاد تغییر و تحول در نگرش‌ها و باورها، ساختارها و رفتارهای حمل‌ونقلی در بُعد فردی، سازمانی و کشوری لازم و ضروری می‌باشد.

## منابع و مآخذ

## ۱. منابع فارسی

۱. احسانی، علی (۱۳۸۹)، *طراحی مدل ریاضی مسیریابی حمل و نقل مواد خطرناک در جاده‌های کشور*، رساله دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی.
۲. باقریان، محمد (۱۳۸۴)، *نظام مدیریت راهبردی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. پایزدان، میترا (۱۳۹۰)، *برآورد تابع تقاضای کالاهای تجاری در بخش حمل و نقل جاده‌ای استان تهران*، رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده اقتصاد.
۴. ترکی، هادی (۱۳۸۸)، *مدیریت شهری و توسعه پایدار شهری*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری.
۵. جعفری، احمد (۱۳۸۸)، *طراحی الگوی لجستیک جنگ ناهمگون*، رساله دکتری مدیریت سیستم‌ها، تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶. ذفت، ریچارد. ال (۱۳۸۷)، *تنوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ ششم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. ذبیحی، اکبر (۱۳۹۰)، *حل مسائل حمل و نقل با پارامترهای فازی بر اساس اصل گسترش جغرافیایی*، رساله ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده معماری و شهرسازی.
۸. زارعی، بهروز (۱۳۹۱)، *مدیریت فرایندها در سازمان*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۹. شاکری، شهرام (۱۳۸۴)، *آشنایی با مدیریت فرایند و سیستم مدیریت کیفیت ISO 9000*، تهران، انتشارات کیومرث.
۱۰. صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۹)، *سیستم‌های اطلاعاتی سازمان*، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۱۱. عمادی، محمد (۱۳۹۱)، *سازمان فرایندمحور*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۲. غروی، محمد (۱۳۹۱)، *حمل و نقل ترکیبی کالا*، تهران، مرکز مطالعات لجستیک معاونت آمار ستاد کل سپاه پاسداران.
۱۳. فرنچ، اچ. بل (۱۳۸۸)، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات اشراقی.
۱۴. فرورش، حمید (۱۳۹۰)، *توسعه روش‌های حل مسئله طراحی شبکه حمل و نقل دو سطحی*، رساله دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده صنایع.
۱۵. مرکز مطالعات لجستیک (۱۳۹۲)، *پشتیبانی و خدمات رزمی پایا*، ترجمه خداداد واحدی و فریدون نوایی، تهران، مرکز مطالعات لجستیک.

۱۶. میرزایی، مهدی (۱۳۹۰)، *تحلیل توسعه نظام حمل و نقل پایدار شهری*، رساله ارشد، اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشکده معماری و شهرسازی.
۱۷. نصرت پناه، سیاوش (۱۳۹۱)، *لجستیک معاصر*، تهران، انتشارات مرکز مطالعات و پژوهش های لجستیک ناجا.
۱۸. نوروزی، تقی (۱۳۹۱)، *رهنامه دکترین نظامی*، تهران، مرکز تحول ستاد کل سپاه پاسداران.
۱۹. الوانی، مهدی، دانایی فرد، حسن (۱۳۸۶)، *تئوری نظم در بی نظمی و مدیریت*، تهران، انتشارات اشراقی.
۲۰. همر، مایکل (۱۳۸۵)، *فراسوی مهندسی دوباره*، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا.

## ۲. منابع انگلیسی

1. Cohen, Jason D (2004), Asymmetry Warfare & Weapons of Mass Destruction, *Interview of Defense and Security*, available at: Cohen- Jason @ SuperOnline.net, No 23.
2. Finger, P and Smith, H (2006), *Business Process Management: The Third Wave*, Tampa Florida, Meghan Kiffer Press.
3. Jeston, John, & Nelis Johan (2007), *Business Process Management*, First ed, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd.
4. Keeton, Sean, William Bradley (2003), Logistic and Support Portals, *International Journal of Production Economics*, No, 26.
5. Prouty, Charies azro (2011), *Transportation*, New York, McGraw-Hill.
6. Reid, Stephanie (2010), *Transportation and Transportation*, New York, McGraw-Hill
7. Rodrigue, Jean (2012), *The Geography of Transportation System*, First ed, New York, McGraw Hill.
8. Tobin, Abraham (2005), US Army's Command & Logistics Systems, *Journal of National Defense and Security*, No 34.
9. Wang, M and Wang, H (2006), *From Process Logic to Business Logic: A Cognitive Approach to Business Process Management, Information and Management*, Vienna, Conference BPM.
10. Wenseen, J.G (2011), *Transportation*, New York, McGraw-Hill