

تبیین مؤلفه‌های تعالی سازمانی در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران

محمدرضا قرایی آشتیانی^۱، نبی‌اله دهقان^۲ و علیرضا شیخ^۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۳/۷/۱۱

چکیده

هدف این مقاله پاسخگویی به این پرسش می‌باشد که مؤلفه‌های تعالی سازمانی در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران کدامند؟ این مقاله بر مبنای هدف‌های تحقیق، از نوع توصیفی بوده و بر مبنای نتایج، از نوع توسعه‌ای - کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، تمامی کارکنان نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران شاغل در جایگاه‌های سرتیپی به بالا و دارای حلقه‌های مدرک کارشناسی ارشد هستند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند، تعداد ۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. داده‌های این تحقیق از طریق بررسی‌های کتابخانه‌ای و پرسشنامه بسته گردآوری شده و با استفاده از شیوه‌های آماری (آزمون دوجمله‌ای و ضریب همبستگی اسپیرمن) تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران «رهبری (فرماندهی و مدیریت)، ارکان جهت‌ساز (رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها)، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، روحیه نظامی، توان رزمی و مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی» هستند.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، توانمندسازها، نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران، روحیه

۱. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۲. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، رایانامه: drdehghan@ymail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۱. کلیات

یکی از رویکردها و الگوهای نوینی که سازمان‌ها برای ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب حوزه‌های کلیدی و راهبردی خود و برنامه‌ریزی برای پُر کردن شکاف بین وضع موجود و مطلوب به کار می‌برند، الگوهای تعالی و بالندگی می‌باشد. هرچند که جنبش بالندگی سازمانی که در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد، اما در دهه کنونی به رشد مناسبی رسیده است. کونتز، اودانل و ویهوخ^۱ «بالندگی سازمانی را رویکردی منظم، منطقی، به هم بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود (رضایی، ۱۳۸۵). بالندگی سازمانی برای گشودن دشواری‌هایی که کارآمدی عملی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود. تعالی سازمانی، تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و نوع سازمان، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی می‌باشد که سازمان را دربرگرفته است. مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان می‌باشد. تعالی، مسیری بی‌انتهاست و سازمان‌هایی که در این مسیر گام بر می‌دارند با بهره‌گیری از الگوهای تعالی، مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگوبرداری از تجارب خوب سازمان‌های الگو، همواره سعی در بهبود عملکرد خود دارند. تعالی سازمانی، برداشت نظری نیست، بلکه کسب و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای است که مبتنی بر شواهد بوده و پایداری و دوام داشته باشد. از طرفی، بررسی‌ها نشان داده که حرکت و توسعه همه‌جانبه در هر سازمانی مستلزم یک نگاه جامع، نظام‌مند و یکپارچه بوده که اغلب از طریق تهیه سندها و طرح‌های جامع بالندگی و توسعه سازمانی بر محور تغییر و تحولات محیطی تحقق می‌یابد. در عرصه نظامی نیز گفته می‌شود، صحنه نبرد دو کشور، صحنه تقابل اندیشه‌ها و ایده‌های راهبردی‌پردازهای نظامی است که از قبل با نگاهی جامع، کل‌نگر و آینده‌نگر

1. Koontz, O, Donnell & Wehrich

صحنه نبرد آتی خود را پیش‌بینی نموده و با آماده نمودن خود از طریق توسعه و تعالی در حوزه‌های کلیدی برتری در نبرد، راهکارهای مؤثری برای تحمیل اراده خود بر دشمن ارائه نمایند (دهقان، ۱۳۹۳). این تحقیق با هدف معرفی مؤلفه‌های تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران انجام شده است.

۱-۱. بیان مسئله

بررسی‌ها نشان داده که حرکت و توسعه همه‌جانبه در هر سازمانی مستلزم نگاهی جامع، نظام‌مند و یکپارچه بوده که اغلب از طریق تهیه سندها و طرح‌های جامع بالندگی و توسعه سازمانی بر محور تغییر و تحولات محیطی تحقق می‌یابد. یک طرح بالندگی سازمانی، کوششی دوربرد، برنامه‌ریزی‌شده و پایدار بوده که بر راهبردی سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند، در این بین، الگوهای تعالی سازمانی به عنوان ابزاری فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند. در مجموعه نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران با وجود تلاش‌ها و از خودگذشتگی‌های فراوان در عرصه تحقق هدف‌ها و مأموریت سازمانی، برخی مشکلات دیده می‌شود که ریشه آن را می‌توان به برخی پراکنده‌کاری و دوباره‌کاری‌ها و انجام فعالیت‌های جزیره‌ای (بدون ارتباط با هم) و... نسبت داد که خود ناشی از عدم وجود یک الگوی جامع بالندگی و تعالی سازمانی در این نیرو می‌باشد. این در حالی است که یکی از رویکردها و الگوهایی که در شرایط تغییر و تحول محیطی با الگوبرداری از سازمان‌های موفق و پیشگام دنیا، به سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی کمک نموده تا با مدیریت مدبرانه منابع کمیاب خود به بهره‌وری پایدار نائل آیند، الگوهای بالندگی و توسعه سازمانی می‌باشد. این الگوها، در واقع ترکیبی از دانش و اعتقادهای افراد اندیشمند در ارتباط با تعالی و بالندگی

سازمان‌های مختلف و آنچه که در عمل اتفاق افتاده، می‌باشد. از آنجا که اولین قدم در ارائه یک الگوی جامع تعالی سازمانی، معرفی و شناسایی مؤلفه‌های الگو می‌باشد، پس دغدغه و مسئله اصلی این تحقیق، روشن نبودن مؤلفه‌های تعالی سازمانی در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران می‌باشد.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

خداوند در سوره مبارکه انفال آیه ۶۰ می‌فرماید: «و شما ای مؤمنان، در مقام مبارزه با آنها (کفار)، خود را مهیا کنید و تا می‌توانید از آذوقه و آلات جنگی و اسبان سواری، برای تهدید دشمنان خدا و دشمنان خودتان فراهم سازید، و بر قوم دیگری که شما بر دشمنی آنها مطلع نیستید و خداوند بر آنها آگاه است، نیز مهیا باشید و آنچه در راه خدا (و احیای دین خدا) صرف می‌کنید، خدا تمام به شما عوض خواهد داد و هرگز به شما ستم نخواهد شد. بر اساس این آیه شریفه، مهم‌ترین نکته، آمادگی همه‌جانبه نیروهای نظامی مؤمنان در برابر کفار و دشمنان آنها می‌باشد که رسیدن به این نوع آمادگی، از طریق بالندگی و توسعه همه‌جانبه سازمان‌های نظامی امکان‌پذیر است.

با توجه به ویژگی‌های جنگ‌های آینده مانند تغییرهای بنیادی، عدم قطعیت، بی‌نظمی، ماهیت نامتعارف و غیره (دمقان و مرادی، ۱۳۸۸)، ضرورت دارد که نه تنها بر هیچ قابلیت یا حوزه‌ای به‌عنوان تنها عامل موفقیت تکیه ننمود، بلکه باید تلاش کرد در حوزه‌های راهبردی و اثرگذار بر سرنوشت نبرد، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها را ارزیابی نموده و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کرد. افزون بر این، اهمیت تحقیق حاضر از آنجا ناشی می‌شود که اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران بر حرکت به سوی بالندگی و تعالی همه‌جانبه سازمانی و تحقق دستاوردهای آن تأکید دارند. همچنین آمادگی برای مقابله با دشمنان قدرتمند امروزی، مستلزم وجود نیروهای نظامی

بالنده، توانمند و دارای قابلیت‌های اساسی بومی می‌باشد که مؤلفه‌های بالندگی و تعالی سازمانی، این سازوکارها را فراهم می‌آورد.

۱-۳. پیشینه تحقیق

در این مقاله، پیشینه تحقیق بر اساس بررسی‌های انجام شده در مباحث «توسعه سازمانی، تغییر سازمانی، عملکرد و تعالی سازمانی، چابکی سازمانی، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، توان رزمی و جنگ‌های آینده و ناهمگون» مورد مطالعه قرار گرفته و ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق به شرح جدول شماره ۱ جمع‌بندی گردید.

جدول شماره ۱. جمع‌بندی پیشینه تحقیق: ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سازمانی

ابعاد	عوامل	منبع
توانمندسازها	رهبری، مدیریت، فرماندهی	ادبیات نظری توسعه سازمانی: Weisbord, 2003, Falletta, 2008, Holtz & Kurland, 2005, Karpisek & Hradcová, 2002, Harrison, 1987, Leavit, 1965.
	رهنامه، راهبرد و خط‌مشی	
	ساختار سازمانی	
	مدیریت کارکنان	ادبیات نظری تغییر سازمانی: Weisbord, 2003, Waterman, Peters & Philips, 1980, Job & Bhattacharyya, 2007.
	فرایندها و نظام‌ها	
	فرهنگ و جو سازمانی	ادبیات نظری عملکرد و تعالی سازمانی: Eskildsen, et al, 2001, Kaplan & Norton, 1996, APIC, 2002
	فناوری و تجهیزات	
	دانش، یادگیری و نوآوری	ادبیات نظری چابکی سازمانی: Sharifi & Zhang, 2001.
	انگیزه، رضایت‌مندی و روحیه نظامی و دفاعی	الگوی جعفرنژاد و زارعی، ۱۳۸۴، الگوی شهبایی و رجب‌زاده، ۱۳۸۵، آقامحمدی، ۱۳۸۹
نتایج	توان رزمی	
	مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی	ادبیات نظری سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش: Berrio, 2006, Serrat, 2009. الگوی شهلاهی، ۱۳۸۸، ابطی و صلواتی، ۱۳۸۵، حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹، موسوی خطیر، بهرنگی و آراسته، ۱۳۸۸، آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۰. ادبیات نظری توان رزمی: آشتیانی، ۱۳۹۰، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۰.
		ادبیات نظری جنگ‌های آینده و ناهمگون: الگوی مرکز مطالعات و پژوهش‌های مدیریت، کمیته دکترین و استراتژی، ۱۳۸۸، الگوی دهقان و مرادی، ۱۳۸۷

۱-۴. پرسش‌های تحقیق

۱-۴-۱. مؤلفه‌های مؤثر بر تعالی و بالندگی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران کدامند؟

۱-۴-۲. ارتباط بین ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج تعالی و بالندگی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران چگونه است؟

۱-۵. روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف‌های تحقیق، از نوع توصیفی بوده و بر مبنای نتایج، از نوع کاربردی و بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده، از نوع کیفی می‌باشد. همچنین در این تحقیق از روش تحقیق ترکیبی و آمیخته استفاده گردید؛ به این شکل که برای تدوین الگوی مفهومی و طراحی پرسشنامه مربوط از روش کتابخانه‌ای و خبرگی و برای آزمون فرضیه‌ها، از روش پیمایشی و همبستگی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان ستاد نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران شاغل در جایگاه‌های سرتیپی به بالا و دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی یا هدفمند تعداد ۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در این تحقیق، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود که پس از مطالعه، بررسی و جمع‌بندی ادبیات نظری تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نظر استخراج گردید. ابتدا ابعاد اساسی الگوی تحقیق طی پرسشنامه‌ای نیمه‌باز از خبرگان نظرسنجی شد، پس از جرح و تعدیل ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق، پرسشنامه اصلی بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای شامل کاملاً مرتبط، مرتبط، نسبتاً مرتبط، غیرمرتبط و کاملاً غیرمرتبط تدوین گردید. روایی منطقی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت، که در این تحقیق برای تعیین روایی ظاهری تحقیق به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها، پرسشنامه طراحی شده،

توسط برخی خبرگان و استادان دانشگاه تأیید گردید. برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که محاسبه‌ها، ضریب آلفای ۸۱/۲ درصد را نشان داد، بنابراین ابزار تحقیق از قابلیت قابل قبولی برای گردآوری اطلاعات برخوردار است.

۲. مبانی نظری تحقیق

۲-۱. تعالی، بالندگی و چابکی سازمانی

جنبش تعالی و بالندگی سازمانی که در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد، در دهه کنونی به رشد در خور توجهی رسیده است. مفهوم بالندگی بر پایه مفروض‌هایی استوار است که با ارزش‌های والای انسانی، سازگاری کامل دارد. تعالی سازمانی، ریشه هر گونه توانمندی و شکوفایی در قلمرو تلاش‌های انسانی را در «بالندگی انسان» جست‌وجو می‌کند و انسان را مایه اصلی و عامل بنیادی هر گونه دگرگونی به شمار می‌آورد. یک طرح بالندگی سازمانی، کوششی است دوربرد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر راهبردی سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند، در این بین، الگوهای تعالی سازمانی به‌عنوان ابزاری فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند (رضایی، ۱۳۸۵). منظور از تعالی و بالندگی سازمانی، عملکرد برجسته مدیریت یک سازمان است که به دستیابی نتایج درخشان منتهی شده و از مفاهیم بنیادی مدیریت نشئت می‌گیرد (Eskildsen et al, 2001).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مفهوم تعالی و بالندگی سازمان با مفهوم توسعه یا بهبود سازمانی ارتباط بسیار نزدیکی دارد؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت تمامی سازمان‌های متعالی به نوعی درگیر فعالیت‌های توسعه و بهبود سازمانی نیز می‌باشند. فعالیت‌ها و کوشش‌های بالندگی سازمانی، سرشت کنشی دارند؛ به‌عبارتی همه دخالت‌ها و

کوشش‌هایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌کنند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت، چیزی دگرگون شود و بهبود یابد. ریچارد بک هارد^۱ (۱۹۶۹) توسعه سازمانی را چنین تعریف می‌کند: یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده، در سراسر سازمان، به وسیله مدیریت عالی، برای سلامت و اثربخشی سازمانی و تعامل‌های برنامه‌ریزی‌شده در فرایند سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری می‌باشد؛ به عبارتی، بهبود سازمانی، عبارت است از فرایندی که از طریق آن، یک سازمان ظرفیت‌های داخلی خود را برای اثربخش‌تر کردن مأموریت‌های کاری و بقای بلندمدت خود، توسعه می‌دهد (Philbin & Mikush, 1999). این تعریف بر ارتباط بین بهبود سازمان و انجام موفقیت‌آمیز مأموریت سازمان تأکید دارد. این ارتباط (ارتباط بین توسعه سازمان و انجام موفقیت‌آمیز مأموریت سازمان) منطقی و دلیل استفاده از بهبود سازمانی است (Philbin & Mikush, 1999) مک لگان^۲، توسعه سازمانی را چنین تعریف می‌کند: توسعه سازمانی بر اطمینان از سلامت روابط درون و برون سازمان تأکید داشته و به گروه‌های داخل سازمان کمک می‌کند تا فرایند تغییر را شروع و مدیریت کنند (دهقان، ۱۳۹۳).

بهبود سازمانی، ابتدا بر روابط و فرایندهای بین افراد و گروه‌ها تأکید می‌کند. از سویی، از اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های بالنده، چابکی و چالاکی آنها بوده، به گونه‌ای که قابلیت و توان پاسخگویی مؤثر به شرایط متغیر و محیط متلاطم را داشته باشند. چابکی سازمانی از مطالبه‌های اساسی سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران بوده و همواره مورد تأکید سلسله مراتب فرماندهی نیز می‌باشد. به نظر شریفی و ژانگ^۳، چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرهای موجود در محیط است (Sharifi & Zhang, 1999: 7). سازمان چابک، قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های محیطی و

1. Richard Beckhard

2. Mc Legan

3. Sharifi and Zhang

نیازمندی‌های متقاضیان را دارد. در چنین فعالیتی، فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شوند که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده و دارای سازماندهی هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارند و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (Kidd, 2000). بررسی الگوهای مختلف بالندگی و تعالی سازمانی حاکی از آن است که به‌طور کلی این الگوها از دو بخش اساسی «ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج» (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶) (Eskildsen et al, 2001; APIC, 2002) تشکیل شده‌اند.

۲-۲. ابعاد توانمندساز بالندگی و تعالی سازمانی

ابعاد توانمندساز بالندگی و تعالی سازمانی، ابعاد، عوامل و شاخص‌های مربوط به محرکه‌های عملکرد آینده سازمانی می‌باشند که به آنها ابعاد، عوامل و شاخص‌های هادی^۱ نیز می‌گویند؛ این شاخص‌ها از طریق مشخص کردن فعالیت‌ها و فرایندهایی که به‌عنوان عوامل اصلی تحقق شاخص‌های تابع موفقیت شناخته شده‌اند، سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، در این تحقیق ابعاد توانمندساز در برگیرنده مؤلفه‌های مربوط به فرماندهی، جهت‌سازها (رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها)، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری می‌باشد.

۲-۲-۱. مؤلفه فرماندهی در تعالی سازمانی

فرماندهی، هنر و توانایی نفوذ و هدایت به سوی هدف‌ها می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که اعتماد، اطاعت، حس احترام و همکاری صمیمانه آنها به دست آید (رشیدزاده، ۱۳۸۳) که در این تحقیق، فرماندهی، رهبری و مدیریت را در بر می‌گیرد. همچنین فرماندهی در

یک سازمان متعالی و توسعه‌یافته با گویه‌هایی مانند توان تدوین، درک و حمایت از چشم‌انداز سازمان، مشارکت در توسعه و جاری‌سازی نظام‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، تقویت فرهنگ تعالی و بهبود عملکرد در میان کارکنان، شناسایی و راهبری تغییرهای سازمانی، تشخیص به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدها و انجام اقدام لازم، درک و استفاده از تفکر نظام‌مند، همکاری و مشارکت با نفع‌بران سازمان، ایجاد و توسعه ارتباط با مسئولان کشور، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم، دوراندیشی و بصیرت، خطرپذیری، کوشش برای یادگیری بیشتر، حمایت از یادگیری فردی و گروهی در سازمان، حمایت از خلاقیت و نوآوری، اعتمادسازی در میان کارکنان، انتقادپذیری، استقبال از ایده‌های نو، نگرش مثبت به استقرار مدیریت دانش در سازمان، حضور علمی در مراکز و نهادهای آموزشی و پژوهشی، تفویض اختیار، همتاسازی و توانمندسازی کارکنان، انعطاف‌پذیری، تشویق کارکنان صاحب دانش و تجربه، به صورت مستمر ارزیابی می‌شود.

۲-۲-۲. مؤلفه‌های ارکان جهت‌ساز در تعالی سازمانی

منظور از ارکان جهت‌ساز، عواملی هستند که جهت‌گیری‌های اساسی سازمان را نشان می‌دهند که در این تحقیق با سه عامل رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها نشان داده شده‌اند. عوامل جهت‌ساز در یک سازمان نظامی بالنده با شاخص‌هایی مانند تدوین و اجرای رهنامه‌ها، راهبردها و خط‌مشی‌های سازمانی بر اساس ارزیابی و تحلیل اسناد بالادستی، واقعیت‌های داخلی و محیط پیرامونی سازمان، خواسته‌ها و انتظاراتی حال و آینده نفع‌بران، بازنگری، توسعه و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای رهنامه‌ها، راهبردها و خط‌مشی‌ها بر اساس چارچوب فرایندهای کلیدی، بازنگری و به روز شدن رهنامه‌ها، راهبردها و خط‌مشی‌ها، ارزیابی راهبردها و خط‌مشی‌های مدیریت دانش و ... مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۳-۲-۲. مؤلفه ساختار سازمانی در تعالی سازمانی

ساختار سازمانی، تقسیم فعالیت‌ها برای کارایی و روشن شدن مقصد و هماهنگی میان بخش‌های مرتبط به هم سازمان برای حصول اطمینان از اثربخشی سازمانی است. ساختار میان نیاز به تخصص و نیاز به ادغام، تعادل ایجاد می‌کند. ساختار، وسیله‌ای رسمی است که عدم تمرکز و تمرکز با نیازهای سازمانی و واپایش (کنترل) راهبرد را فراهم می‌نماید. از طریق ساختار است که راهبردپرداز می‌تواند کارایی درونی را با اثربخشی همه‌جانبه در محیط گسترده‌تری تلفیق نماید (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۱: ۳۸۰).

در این تحقیق، عامل ساختار سازمانی یک سازمان نظامی بالنده با گویه‌هایی از قبیل انعطاف‌پذیری سازمانی، حذف مقررات، روش‌های دست‌وپا گیر، خط فرمان کوتاه (سازمان تخت)، عدم تمرکز تصمیم‌گیری، پراکنده نمودن واحدها و یگان‌های رزمی، پاسخگو در برابر محرک‌های درونی و بیرونی، فراهم آوردن جریان اطلاعات در درون سازمان، داشتن الگوی مناسب برای یادگیری و حل مسئله، رعایت تفویض اختیار، برون‌سپاری فعالیت‌ها (حسب مورد)، تطابق‌پذیری محیطی، واکنش سریع، دقیق و به‌موقع، منطقه‌ای و خوداتکاء، تشکیل و ایجاد واحدهای متولی مدیریت دانش در سازمان، گسترش و توسعه تشکیلات کانون‌نخبگان و اتاق‌های فکر تا رده یگان‌های رزمی و عملیاتی، گسترش و توسعه تشکیلات مراکز آموزشی و پژوهشی، استفاده از ساختارهای شبکه‌محور (شبکه‌های فرماندهی، واپایش و گردآوری اطلاعات)، بهره‌مندی از فناوری اطلاعات در سازماندهی مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

۴-۲-۲. مؤلفه مدیریت کارکنان در تعالی سازمانی

مدیریت کارکنان و منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدام‌ها و نظام‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe et al, 2000: 4).

مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدام‌های موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان ارتباط دارد (دسلر، ۱۳۸۴: ۲). در این تحقیق، عامل مدیریت کارکنان در یک سازمان نظامی بالنده با گویه‌های تدوین و اجرای نظام مناسب جذب، گزینش و استخدام (توأم با جاذبه‌های خدمتی)، تدوین و اجرای نظام مناسب نگهداری و ارتقای کارکنان (توأم با علایق شغلی)، تدوین و اجرای نظام مناسب ارزیابی (توأم با توسعه و رشد شغلی)، تدوین و اجرای نظام مناسب جبران خدمات و پاداش عادلانه، تدوین و اجرای نظام مناسب تربیت و آموزش (تربیت کارکنان چندمنظوره و منعطف، ارتقای معنوی و آمادگی جسمانی)، برنامه‌ریزی، بهبود و مدیریت منابع انسانی، تدوین و اجرای نظام خدمات‌رسانی مناسب به کارکنان، شناسایی، توسعه و نگهداری دانش و شایستگی کارکنان، مشارکت کارکنان در کارها و تفویض اختیار به آنها، گفت‌وگو و ارتباط بین کارکنان و سازمان، استفاده از ظرفیت کارکنان وظیفه متخصص و نخبه، گسترش و تنوع دوره‌های آموزشی طولی و عرضی، برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری از ظرفیت بازنشستگان خبره، متخصص و کارکنان دانشی، تدوین و اجرای نظام توسعه و پرورش کارکنان دانشی، ایجاد انگیزه لازم کارکنان متخصص، خبره و نخبه برای همکاری در رویدادهای علمی و پژوهشی، توسعه و گسترش سواد رایانه‌ای و مهارت‌های هفت‌گانه کاربری رایانه مطابق با استانداردهای بین‌المللی^۱ در کارکنان سازمان، آموزش و تربیت کارکنان متخصص و آشنا به فناوری‌های پایه مدیریت دانش، ایجاد و گسترش سامانه ثبت و ارزیابی افکار و نظرات کارکنان، سنجیده می‌شود.

۲-۲-۵. مؤلفه فرایند در تعالی سازمانی

فرایند، معرف یک یا دسته‌ای از فعل و انفعال‌هاست که به‌منظور تبدیل داده‌ها به باز داده‌ها انجام می‌گیرد؛ به عبارتی، فرایند به مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای

1. International Computer Driving Licence (ICDL)

اطلاق می‌شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف‌شده، طراحی و پیاده شده است (دولت‌آبادی، ۱۳۸۹). نظام نیز هر چیزی است که کلیت و شکل خود را در تعامل رو به گسترش اجزای خود به دست می‌آورد. یک نظام بر اساس این واقعیت تعریف می‌شود که عناصر آن، هدف مشترکی دارند و به روش مشترکی عمل می‌کنند؛ چرا که برای نیل به هدف مورد نظر در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته‌اند (سنگه، ۱۳۸۲).

در این تحقیق، فرایندها و نظام‌های یک سازمان نظامی بالنده و توسعه‌یافته با گویه‌های «طراحی و ایجاد فرایندهای دانش‌محور، بهینه‌سازی مداوم و تطبیق فرایندها بر پایه اندازه‌گیری‌های کارآیی و اثربخشی آنها، طراحی و مدیریت نظام‌مند فرایندها، بهبود فرایندها با استفاده از نوآوری، طراحی و ارائه خدمات بر اساس خواسته‌ها و انتظارات متقاضیان دریافت خدمت، تقویت و ارتباط با متقاضیان دریافت خدمت، ایجاد سازوکارهایی برای همکاری و مشارکت کارکنان دانشی با یکدیگر، ایجاد هسته‌ها و شبکه‌های دانشی، ایجاد آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های دانش‌محور، به‌کارگیری سامانه‌های اطلاعات غنی، شناسایی، توصیف و مستندسازی فرایندهای کلیدی و دانش‌محور، تحلیل و ارزیابی فرایندهای کلیدی و در راستای هدف‌های سازمان، شناسایی و اعطای مسئولیت به صاحبان فرایندها، تخصیص منابع به فرایندها بر پایه اهمیت نسبی همکاری و مشارکتشان در هدف‌های راهبردی سازمان، ایجاد سازوکارهایی در فرایندهای کلیدی سازمان در جهت حل سریع و مؤثر مسئله»، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۶-۲-۲. مؤلفه فرهنگ سازمانی در تعالی سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، توصیف شده است. همچنین فرهنگ سازمانی، فلسفه‌ای است که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا ارزش‌هایی می‌باشد که به کمک آنها کارها و

امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروض‌ها و باورهای بنیادی است که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند (رابینز، ۱۳۸۱: ۳۸۱). جو سازمانی نیز یکی از اجزای عمده فرهنگ سازمانی است که عبارت است از: احساسی که از استقرار فیزیکی سازمان، در افراد پدید می‌آید و روشی است که اعضای سازمان با یکدیگر، مشتریان یا افراد خارج سازمان تعامل می‌کنند (شریف‌زاده، ۱۳۷۷: ۲۲)، همچنان که شخصیت به خصوصیات اصلی افراد اشاره دارد، جو نیز به ویژگی‌های پایدار سازمان‌ها مربوط می‌شود (شریف‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۰۳).

در این تحقیق، عامل فرهنگ و جو سازمانی در یک سازمان نظامی بالنده و توسعه‌یافته با گویه‌هایی مانند وجود فرصت‌های یادگیری، پیگیری توسعه منابع انسانی و توانمند کردن کارکنان، استقبال از تغییر و تحول، حمایت از خلاقیت و نوآوری، حمایت از خطرپذیری، ترغیب حس کنجکاوی و پرسش‌گری، ترغیب بهبود عملکرد، تشویق یادگیری فردی و گروهی به صورت مستمر، ارزیابی فرایندها، پیشرفت‌ها و نتایج به شکل مستمر، تشویق و ترغیب به خودآپايشی کارکنان، فرصت مباحثه با سایر کارکنان در حوزه‌های کاری و شغلی، حضور مستمر و تأثیرگذار در مجامع و همایش‌های علمی کشور، گسترش و متنوع ساختن ماهنامه‌ها و خبرنامه‌های متعدد، گسترش و تنوع تحقیق‌های نظری و صنعتی، فضای اعتماد به سازمان و یکدیگر، تشویق یادگیری از اشتباه‌ها و موفقیت‌های گذشته، ترغیب به اشتراک‌گذاری و تبادل تجارب و دانش بین همکاران، ترغیب و تشویق کارکنان به آگاهی از محیط پیرامونی و روندهای آن، ترغیب کارکنان به تفکر جامع و فراگیر مورد سنجش قرار می‌گیرد.

۷-۲-۲. مؤلفه فناوری در الگوی سازمانی

فناوری را می‌توان تمام دانش، محصول‌ها، فرایندها، ابزارها، روش‌ها و نظام‌هایی تعریف کرد که در جهت خلق و ساخت کالاها و ارائه خدمات به کار گرفته می‌شوند؛ به زبان ساده، فناوری، روش انجام کارها توسط ماست (خلیل، ۱۳۸۴: ۲۲). توافق عمومی

بین متخصصان وجود دارد مبنی بر اینکه فناوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود؛ به عبارتی فناوری به این اشاره می‌کند که چگونه نهاده‌ها به ستاده‌ها تبدیل می‌شوند. با وجود اینکه، فناوری مفاهیم ضمنی ماشینی و صنعتی را در بر دارد، اما همه متفق‌القولند که فناوری در هر نوع سازمانی اعم از صنعتی یا خدماتی قابلیت کاربرد دارد (رابینز، ۱۳۸۱: ۱۵۱).

در این تحقیق، عامل فناوری و تجهیزات در یک سازمان نظامی بالنده و توسعه‌یافته با گویه‌های فناوری‌های هوشمند بومی، فناوری‌های سبک و چابک، پاسخگویی در هرگونه شرایط جغرافیایی و اقلیمی، چندکاره بودن تسلیحات و تجهیزات نظامی، تسلیحات و تجهیزات کوچک و بهینه‌شده با قابلیت بالا، تسلیحات و تجهیزات با آسیب‌پذیری کمتر، تسلیحات و تجهیزات هشداردهنده سریع خطرها، تسلیحات و تجهیزات با سرعت در پردازش و سنجش هدف‌ها، تسلیحات و تجهیزات با قدرت تحرک بالا، تسلیحات و تجهیزات با بُرد عملیاتی بالا، تسلیحات و تجهیزات با دقت و واپایش بالا، تسلیحات و تجهیزات با واپایش و فرماندهی مناسب، تسلیحات و تجهیزات با سرعت وارد عمل شدن بالا، تسلیحات و تجهیزات با قدرت انهدام و کشندگی بالا، گسترش و متنوع‌سازی فناوری‌های دانش‌بنیان، ایجاد و گسترش شبکه اطلاعاتی حاوی تجربه‌های فرماندهان و کارکنان، ایجاد و گسترش زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و بانک‌های اطلاعاتی در سازمان، ایجاد و گسترش سامانه‌های پشتیبانی دانشی تصمیم‌گیری، سنجیده شدند.

۸-۲-۲. مؤلفه نوآوری، یادگیری و مدیریت دانش در تعالی سازمانی

تغییر، لازمه حیات محیط‌های پویا و رقابتی امروز به شمار آمده و با مفهوم بالندگی و توسعه سازمان نیز پیوند ناگسستنی دارد. سازمان‌های پیشرو و بالنده به دنبال تغییر و تحول بوده و تلاش می‌کنند که تغییر را در سازمان خود برنامه‌ریزی، اجرا و نهادینه

سازند. از دیدگاهی مثبت‌گرایانه، موضوع تغییر، دلالت بر خلاقیت داشته و خلاقیت، خود به مفهوم تغییر است (صادقی، ۱۳۸۷). از طرفی، در عصر اقتصاد دانش‌پایه، تعیین عواملی که توانایی سازمان‌ها را در ایجاد و تولید ایده‌های تأثیرگذار و نوآوری افزایش می‌دهد، از مباحث اساسی بررسی‌های سازمانی است (Sørensen & Stuart, 1999). در حقیقت، پایه و اساس جوامع توسعه‌یافته و دانش‌محور، سازمان‌های توسعه‌یافته و دانش‌محور است و پایه و اساس سازمان‌های توسعه‌یافته و دانش‌محور نیز خلاقیت و نوآوری است (دهقان، ۱۳۹۳). همچنین، از ویژگی‌های سازمان‌های متعالی و بالنده، قابلیت یادگیرنده‌ای و نهادینه‌سازی مفاهیم مدیریت دانش در آنها می‌باشد. در چنین سازمان‌هایی همه افراد، درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و سازمان به این وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده، حل مسئله است، در حالی که سازمان‌های سنتی به دنبال افزایش کارایی هستند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵). سازمان‌های نظامی به دلیل بافت منحصر به فردی که دارند باید مدیریت دانش در آن مستقر شده و در نهایت، اجرا گردد. گذر از عصر صنعتی به عصر دانش و اطلاعات، بسیار مهم بوده و ارتباط و همبستگی مدیریت اطلاعات و کسب دانش به شدت حیاتی شده است؛ به گونه‌ای که مدیریت دانش به عنوان رویکردی راهبردی برای رسیدن به هدف‌های دفاعی در نظر گرفته می‌شود. مدیریت دانش نظامی، «فرایند کسب دانش، خلق و تولید دانش، سازماندهی و ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش و تسهیم و توزیع دانش در سازمان‌های نظامی است که در جهت تحقق ارتقای انعطاف‌پذیری فرایند فعالیت‌های سازمان‌های نظامی برای کنش‌پذیری سریع و پاسخگویی به نیازهای مأموریتی و اقتدار علمی و نظامی سازمان‌های نظامی صورت می‌گیرد (آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۰).

در این تحقیق، عامل مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری در یک سازمان نظامی بالنده و توسعه‌یافته با گویه‌های شناسایی دانش مورد نیاز سازمان، شناسایی کارکنان صاحب

دانش و کشف و درک دانش آنان، احصاء و ساماندهی دانش کارکنان، تولید دانش مورد نیاز سازمان، اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب، ایجاد سامانه پشتیبان دانشی تصمیم‌گیری، انتقال و قابلیت دسترسی به تجارب و مهارت‌ها، تشریک مساعی و همکاری میان کارکنان در مکان‌های مختلف، اولویت داشتن یادگیری در همه سطوح (مدیریت و کارکنان)، ارائه آموزش برای همه کارکنان در طول سال، تشکیل گروه‌های کاری از کارکنان بخش‌های مختلف، اعتماد اعضای گروه به یکدیگر، تمرین اعضای گروه برای انجام بهتر کار گروهی، تشویق گروه‌ها به یادگیری از یکدیگر، تبادل آزاد افکار در جلسه‌ها و محیط کار، تشویق کارکنان به حل مسائل به طور دسته‌جمعی، خلاقیت و نوآوری در شیوه رهبری، خلاقیت و نوآوری در رهنامه، راهبردها و خط‌مشی‌ها، خلاقیت و نوآوری در بازننگری و توسعه ساختار سازمانی، خلاقیت و نوآوری در فرایندهای سازمان، خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری در فناوری‌های سازمانی، خلاقیت و نوآوری در مدیریت کارکنان اندازه‌گیری شده‌اند.

۲-۳. ابعاد نتایج تعالی سازمانی

یکی دیگر از ابعاد اساسی الگوهای تعالی و بالندگی سازمان، بُعد نتایج (خروجی) می‌باشد و تمامی فعالیت‌های توانمندساز نیز در جهت رسیدن به نتایج و خروجی مطلوب، طرح‌ریزی و اجرا می‌گردد. شاخص‌های تابع به تنهایی و بدون شاخص‌های هادی (محرک‌های عملکرد) چگونگی دستیابی به نتایج را مشخص نمی‌کنند و در مقابل، شاخص‌های هادی ممکن است بهبودهای اصلی ایجاد شده در سازمان را نمایان سازد، اما به تنهایی مشخص نمی‌کنند که آیا بهبودهای ایجادشده نتایج بهتری را در سایر منظرها ایجاد خواهند کرد یا خیر؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). در این تحقیق روحیه نظامی، توان رزمی و مسئولیت اجتماعی به‌عنوان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تابع یا نتیجه الگوی تعالی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران قلمداد گردیده‌اند.

۱-۳-۲. مؤلفه روحیه در تعالی سازمانی

روحیه، یک حالت روانی هیجانی است که در این حالت، فرد دارای احساس خوشحالی، امیدواری و داشتن اطمینان به دور از هرگونه احساس بی‌ارزشی، غم و افسردگی است؛ به بیانی، روحیه نظامی، «آمادگی کامل، قاطعانه و فداکارانه افراد برای انجام مأموریت‌های سخت و دشوار نظامی» می‌باشد (الیاسی، ۱۳۸۲). در این تحقیق، عامل روحیه نظامی با گویه‌های انگیزه، ایثار و شهادت‌طلبی، صبر و پایداری، میل شدید به پیروزی و موفقیت، ایمان، انضباط، آمادگی و تجربه جنگی، احساس منزلت، میزان آموزش عمومی و تخصصی، امکانات رفاهی، عزت نفس، نگرش مثبت به دفاع، شجاعت و سلحشوری، خودباوری و اعتماد به نفس، عشق به نظام و رهبری، اعتماد به نصرت الهی، تعهد به هدف‌ها، میزان توجه و اهتمام فرماندهان به نیروهای خویش، امنیت شغلی، حقوق و مزایا سنجیده می‌شود (الیاسی، ۱۳۸۲؛ سلیمانی و باصری، ۱۳۸۷؛ مرادیان، ۱۳۸۸).

۲-۳-۲. مؤلفه توان رزمی در تعالی سازمانی

در سازمان‌های نظامی همه اقدام‌ها و برنامه‌های سازمانی باید منجر به ارتقای توان رزمی و آمادگی رزمی گردد. توان رزمی یا قدرت رزمی، قدرتی است که در اختیار فرمانده یک یگان بوده و او می‌تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید (دهقان، ۱۳۹۳). در آئین‌نامه عملیات نیروی زمینی ارتش آمریکا، توان رزمی به شرح زیر تعریف شده است: «توان رزمی، عبارتست از مجموع قابلیت‌ها و توانمندی‌های تخریبی و یا سازنده و همچنین قابلیت‌های اطلاعاتی که یک واحد با آرایش نظامی می‌تواند در یک زمان مشخص مورد استفاده قرار داده و آن را به‌کار گیرد» (دانشگاه دفاع ملی، ۱۳۹۰).

در این تحقیق عامل توان رزمی در یک سازمان نظامی بالنده و توسعه‌یافته با گویه‌های قابلیت‌ها و توانمندی‌های تخریبی، قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازنده،

قابلیت‌های اطلاعاتی، تحرک‌ها، قدرت آتش، فرماندهی و واپایش، حفاظت اطلاعات، تداوم و پایداری، خوداتکایی، بازدارندگی، ممانعت و سد موانع، پوشش و فریب راهکنشی (تاکتیکی)، عملیات روانی، عملیات الکترونیکی، سنجش شدند.

۳-۲-۳. مؤلفه مسئولیت اجتماعی در تعالی سازمانی

از دیگر مؤلفه‌های تابع (نتیجه) الگوی بالندگی و توسعه سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی سازمان به‌عنوان بخشی یا عضوی از جامعه است. مسئولیت اجتماعی سازمانی، روش‌هایی است که مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و احترام به کارکنان، جامعه و محیط زیست می‌باشد (همت‌فر و عبدل، ۱۳۸۹). گریفین و بارنی^۱، مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهدهایی است که سازمان باید در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای انجام دهد که در آن فعالیت می‌کند؛ به تعبیری دیگر، مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر نظام اجتماعی دارند، ناگزیر چگونگی فعالیت آنها باید به‌گونه‌ای باشد که در اثر آن، زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوط ملزم به جبران آن باشند (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹).

در این تحقیق، عامل مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی با گویه‌های تصویر ذهنی مطلوب از سازمان، میزان یکپارچه‌سازی سازمان با تغییرهای اجتماعی، برنامه‌های پیشگیری از خطرها و حوادث، مشارکت در جامعه، انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه، ایجاد فرصت‌های برابر استخدام، تأثیر بر امنیت ملی، منطقه‌ای و جهانی، ارتباط با مراجع قانونی، رفتار اخلاقی، استفاده مناسب از خدمات عمومی مانند گاز، آب، نفت، برق، توجه به مسائل زیست محیطی، همکاری و مشارکت با انجمن‌ها و اجتماع‌های

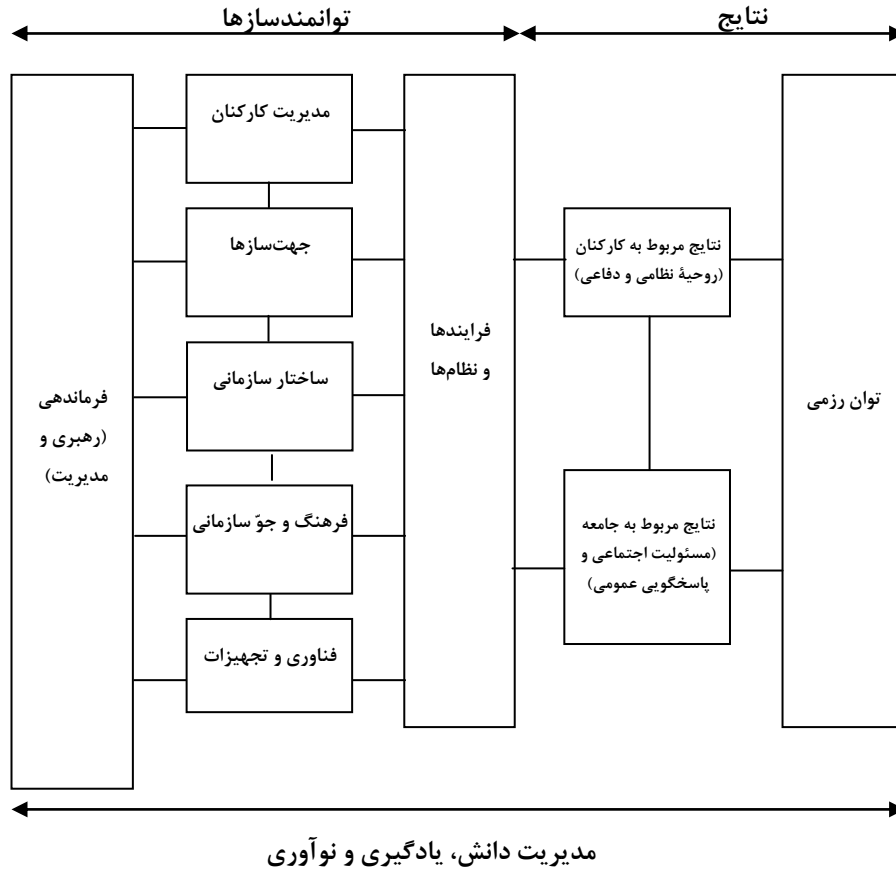
علمی، کمک به رفع کمبودهای اجتماعی، آگاهی مردم از تأثیر سازمان بر کیفیت زندگی شهروندان، اقدام‌ها و کمک‌های بشردوستانه، اندازه‌گیری شدند.

۲-۴. الگوی مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

الگوی مفهومی، سازه یا نموداری است که زیربناهای اساسی یک نظریه را شرح می‌دهد. الگو مفهومی را به‌عنوان روابط متقابل متغیرها که به صورت گرافیکی ترسیم شده است، نیز توصیف می‌کنند. همچنین گفته می‌شود که الگو مفهومی، ابزاری است برای نشان دادن روابط پیچیده، به صورت ساده و قابل فهم مورد استفاده قرار می‌گیرند (لیونبرگ و ایربای، ۱۳۹۰: ۱۷۵). الگوی مفهومی، روابط موجود میان متغیرهایی را نشان می‌دهد که در پی اجرای فرایندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) به دست می‌آید (سکاران، ۱۳۸۰: ۸۱).

در این تحقیق، محققان با بررسی، ترکیب و تحلیل پیشینه تحقیق، الگوهای بالندگی و تغییر سازمانی (یازده الگو)، الگوهای عملکرد و تعالی سازمانی (یازده الگو)، الگوهای چابکی سازمانی (هفت الگو)، الگوهای سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش (پانزده الگو)، الگوهای توان رزمی (سه الگو) و مباحث جنگ آینده، الگوی مفهومی تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران را به شرح نمودار شماره یک ارائه می‌نمایند.

نمودار شماره ۱. الگوی مفهومی تحقیق



بر اساس الگوی پیشنهادی (نمودار شماره یک) دو دسته فرضیه تدوین گردید:

(۱) فرضیه‌های اعتبارسنجی و تأثیر متغیرهای الگو بر تعالی و بالندگی سازمانی

سازمان نظامی مورد مطالعه

(۱-۱) عامل فرماندهی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران

تأثیر دارد.

- (۱-۲) عامل جهت‌سازها (رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها) بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۳) عامل ساختار سازمانی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۴) عامل مدیریت کارکنان بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۵) عامل فرایندها و نظام‌ها بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۶) عامل فرهنگ و جوّ سازمانی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۷) عامل فناوری و تجهیزات بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۸) عامل مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۹) عامل روحیه نظامی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۱۰) عامل توان رزمی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.
- (۱-۱۱) عامل مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی بر بالندگی و تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارد.

(۲) فرضیه ارتباطی ناشی از روابط بین ابعاد الگوی تحقیق

بین ابعاد توانمندساز (فرماندهی، جهت‌سازها، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جوّ سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش،

یادگیری و نوآوری) و ابعاد نتایج (روحیه نظامی، توان رزمی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی) تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۱. تحلیل توصیفی پاسخگویان

تحلیل توصیفی پاسخگویان بر اساس متغیرهای سن، درجه نظامی، سابقه خدمت، تحصیلات و رشته تحصیلی در جدول شماره دو نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. نتایج تحلیل توصیفی پاسخگویان

توصیف برحسب	طبقه‌ها	تعداد	درصد
سن	کمتر از ۵۰	۱۶	۵۱/۶
	بیشتر از ۵۰	۱۵	۴۸/۴
درجه نظامی	سرهنگ	۱۷	۵۴/۸
	سرتیپ دوم و بالاتر	۱۴	۴۵/۲
سابقه خدمت	کمتر از ۳۰ سال	۱۶	۵۱/۶
	بیشتر از ۳۰ سال	۱۵	۴۸/۴
تحصیلات	کارشناسی ارشد یا معادل (دافوس)	۱۸	۵۸
	دکتری یا معادل (داعا)	۱۲	۴۲
رشته تحصیلی	امور دفاعی - نظامی	۱۴	۴۵/۲
	امور مدیریتی	۸	۲۵/۸
	سایر رشته‌ها	۹	۲۹

۳-۲. تحلیل استنباطی داده‌ها

در این تحقیق، برای آزمون فرضیه‌های اعتبارسنجی ابتدا آزمون نرمال بودن متغیرها انجام شد و پس از مشخص شدن نرمال نبودن متغیرها از آزمون میانگین دو جمله‌ای استفاده گردید. نتایج آزمون فرضیه‌های اعتبارسنجی تحقیق در جدول شماره سه نشان داده شده است. بر اساس نتایج این جدول، تمامی فرضیه‌ها تحقیق تأیید شدند.

جدول شماره ۳. آزمون دو جمله‌ای فرضیه‌های اعتبارسنجی

ردیف	متغیر	گروه‌ها	طبقه	تعداد	داده‌های مشاهده شده	آزمون نسبت	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۱	فرماندهی	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۲	جهت‌سازها (رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها)	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۳	ساختار سازمانی	گروه ۱	≤ 3	۲	۰/۰۶	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۲۹	۰/۹۴			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۳	مدیریت کارکنان	گروه ۱	≤ 3	۰	۰/۰	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۱	۱/۰۰			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۴	فرایندها	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۵	فرهنگ و جو سازمانی	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳		۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۶	فناوری و تجهیزات	گروه ۱	≤ 3	۰	۰/۰	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۱	۱/۰۰			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۷	مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری	گروه ۱	≤ 3	۰	۰/۰	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۱	۱/۰۰			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۸	روحیه نظامی	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق
۹	توان رزمی	گروه ۱	≤ 3	۱	۰/۰۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید
		گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۹۷			فرضیه
		کل		۳۱	۱/۰۰			تحقیق

ردیف	متغیر	گروه‌ها	طبقه	تعداد	داده‌های مشاهده شده	آزمون نسبت	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۱۰	مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی	گروه ۱	≤ 3	۳	۱۰	۰/۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه تحقیق
		گروه ۲	> 3	۲۸	۹۰			
		کل		۳۱	۱/۰۰			

برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های الگوی بالندگی و تعالی سازمانی از دیدگاه خبرگان تحقیق از آزمون فریدمن استفاده گردید (جدول شماره چهار). بر این اساس، روحیه نظامی با بیشترین نمره (۸/۷۶) اولویت اول و ساختار سازمانی با نمره ۳/۳۷ پایین‌ترین اولویت را در بین مؤلفه‌های الگوی بالندگی و تعالی سازمانی داشتند.

جدول شماره ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های الگوی بالندگی و تعالی سازمانی از دیدگاه خبرگان تحقیق

رتبه	عامل	نمره
۱	روحیه نظامی	۸/۷۶
۲	فناوری و تجهیزات	۸/۳۹
۳	توان رزمی	۷/۸۱
۴	فرماندهی	۶/۵۸
۵	مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری	۶/۲۱
۶	رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها	۵/۸۵
۷	کارکنان	۵/۵
۸	مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی	۴/۸۵
۹	فرهنگ و جو سازمانی	۴/۵۳
۱۰	فرایندها و نظام‌ها	۴/۱۵
۱۱	ساختار سازمانی	۳/۳۷

برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی بالندگی و تعالی سازمانی، ابتدا فرضیه آماری تدوین گردیده و سپس با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، به آزمون فرضیه اهم پرداخته شد.

۳-۲-۱. فرضیه آماری

۱-۱-۲-۳. فرض صفر: بین ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج الگوی تعالی نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۱-۲-۳-۲. فرض مقابل: بین ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به‌منظور آزمون فرضیه یادشده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتیجه آن بر اساس جدول شماره پنج می‌باشد.

جدول شماره ۵. نتایج تحلیل ارتباط بین ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج الگوی تحقیق

ابعاد	ضریب همبستگی و سطح معنی‌داری	توانمندسازها	نتایج
توانمندسازها	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰۰	.۷۵۷**
	سطح معنی‌داری	۰	۰/۰۰۰۰
نتایج	ضریب همبستگی	.۷۵۷**	۱/۰۰۰۰
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰۰	.

خروجی جدول شماره پنج بیانگر آن است که با توجه به سطح معنی‌داری حاصل (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه بین دو بُعد مستقل (ابعاد توانمندساز) و تابع (ابعاد نتایج) رد می‌شود، پس فرضیه مقابل پذیرفته می‌شود؛ به عبارتی دو بُعد توانمندساز و نتایج با اطمینان ۹۵٪ با یکدیگر رابطه معنی‌داری دارند، همچنین نتایج تحلیل ارتباط بین مؤلفه‌های توانمندساز با مؤلفه‌های نتایج الگوی تحقیق در جدول شماره شش نشان داده شده است.

جدول شماره ۶. نتایج آزمون ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های توانمندساز با مؤلفه‌های نتایج تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران

	ضریب همبستگی و سطح معناداری	بُعد نتایج		
		روحیه نظامی	توان رزمی	مسئولیت اجتماعی
فرماندهی	ضریب همبستگی	۰/۷۷۱**	۰/۶۶۹**	۰/۵۱۴**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳
جهت‌سازها	ضریب همبستگی	۰/۵۹۴**	۰/۵۷۵**	۰/۳۰۶
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۹۴
ساختار سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۶۸۳**	۰/۵۹۰**	۰/۳۴۵
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵۷
مدیریت کارکنان	ضریب همبستگی	۰/۵۴۲**	۰/۶۰۵**	۰/۵۱۷**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳
فرایندها	ضریب همبستگی	۰/۶۴۹**	۰/۶۴۲**	۰/۴۶۲**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹
فرهنگ و جو سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۸۳۶**	۰/۷۹۵**	۰/۶۵۵**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
فناوری و تجهیزات	ضریب همبستگی	۰/۸۹۴**	۰/۷۶۳**	۰/۶۴۸**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تغییر، نوآوری و مدیریت دانش	ضریب همبستگی	۰/۷۵۵**	۰/۶۰۳**	۰/۴۹۷**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

بر اساس سطح معنی داری و ضریب همبستگی جدول شماره شش، تمامی مؤلفه‌های بُعد توانمندساز (فرماندهی، جهت‌سازها، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان،

فرایندها، فرهنگ و جوّ سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش و نوآوری) با مؤلفه‌های بُعد نتایج (روحیه نظامی، توان رزمی و مسئولیت اجتماعی) همبستگی مستقیم و معنی‌داری دارند، اما ارتباط دو مؤلفه جهت‌سازها و نیز ساختار سازمانی با مؤلفه مسئولیت اجتماعی معنی‌دار نمی‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

(۱) جمع‌بندی

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اعتبارسنجی تحقیق نشان داد که از دیدگاه نمونه آماری تحقیق در سطح فاصله اطمینان ۹۵٪، مؤلفه‌های فرماندهی (رهبری و مدیریت)، جهت‌سازها (رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها)، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جوّ سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، روحیه نظامی، توان رزمی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی بر تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران تأثیر دارند؛ به عبارت ساده‌تر، این عوامل، عوامل اساسی تشکیل‌دهنده الگوی تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران می‌باشند.

نتایج تحقیق حاکی از ارتباط بین ابعاد توانمندساز و ابعاد نتایج تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران می‌باشد؛ به عبارت دیگر، هر گونه برنامه‌ریزی در جهت تغییر و تحول مورد انتظار در ابعاد توانمندساز می‌تواند زمینه‌ساز نتایج مطلوب در ابعاد نتایج تعالی سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران گردد، بنابراین هر گونه سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در مؤلفه‌های توانمندساز الگوی بالندگی و توسعه سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران مانند آموزش و پرورش فرماندهان و مدیران، تدوین رهنامه، راهبردها و سیاست‌های مطلوب، به‌روز سازی و متناسب‌سازی ساختار سازمانی، توجه به مدیریت مؤثر کارکنان، به‌روز رسانی فرایندها و نظام‌ها، تدوین و

پیاده‌سازی فرهنگ و جو سازمانی مطلوب، به‌روز رسانی و بومی‌سازی فناوری و تجهیزات، مدیریت مؤثر دانش، یادگیری و نوآوری می‌تواند زمینه‌ساز بروز نتایج مطلوب و مورد انتظار مؤلفه‌های روحیه نظامی، توان رزمی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی گردد.

(۲) پیشنهادها

(۱-۲) با توجه به اینکه بالندگی و توسعه سازمانی مستلزم تعالی در همه بخش‌ها و ابعاد سازمانی می‌باشد و بر این اساس نیز مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط احصا گردید، ضروری است تمامی واحدهای ستادی و صفی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران با هماهنگی رده‌های بالاتر نسبت به ارزیابی وضع موجود و ترسیم وضعیت مطلوب خود بر حسب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی اقدام لازم را انجام دهند.

(۲-۲) از آنجا که اساسی‌ترین مأموریت هر سازمان نظامی تحقق هدف‌های عملیاتی آن است و تمامی فعالیت‌های دیگر سازمان نیز در جهت هر چه بهتر شدن و با کیفیت انجام گرفتن مأموریت محوله است، پس معاونت عملیات نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران باید بر اساس الگوی پیشنهادی، تمامی حوزه‌های تعالی و بالندگی و به‌ویژه حوزه فناوری و تجهیزات عملیاتی را پایش نموده و اقدام‌های لازم در جهت بهبود و تعالی عملیات را با تعامل با معاونت آماد و پشتیبانی، جهاد خودکفایی و وزارت دفاع، پشتیبانی نیروهای مسلح انجام دهد.

(۳-۲) اعتقاد بر این است که تعالی و بالندگی، مسیری بی‌انتهاست و سازمان‌هایی که در این مسیر گام بر می‌دارند با بهره‌گیری از الگوهای تعالی، مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگوبرداری از تجارب خوب سازمان‌های الگو، همواره سعی در بهبود عملکرد خود دارند، از این رو پیشنهاد می‌گردد معاونت طرح، برنامه و بودجه، هر سال

طرح‌هایی تحقیقاتی در حوزه‌های فرماندهی، رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان و منابع انسانی، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، روحیه نظامی، توان رزمی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی تعریف کند تا محققان نه تنها مبانی علمی و نظری چنین حوزه‌هایی را توسعه داده، بلکه آنها را نیز متناسب با شرایط سازمان نظامی، بومی نمایند.

(۲-۴) همچنین پیشنهاد می‌گردد که هر سال همایش بالندگی و توسعه سازمانی نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران در سطح ستاد و یگان‌های عملیاتی برگزار و وضعیت ابعاد تعالی و بالندگی سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. همچنین، بر اساس الگوی پیشنهادی، سه حوزه بالندگی بیشترین ارتباط را با معاونت نیروی انسانی نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران دارند: دو حوزه توانمندساز شامل فرماندهی و مدیریت کارکنان و یک حوزه تابع یا نتیجه که روحیه نظامی است.

(۲-۵) با توجه به اینکه ستون پایه الگوی بالندگی و توسعه سازمانی در یک سازمان نظامی فرماندهی می‌باشد، ضروری است معاونت نیروی انسانی همواره به شاخص‌های الگوی پیشنهادی در انتصاب فرماندهان و مدیران توجه نموده و برای ارتقای این شاخص‌ها برنامه‌ریزی مناسب را انجام دهد.

(۲-۶) افزون بر اینها، پیشنهاد می‌گردد معاونت بازرسی نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران، معیارها و شاخص‌های ارائه شده در این تحقیق در حوزه‌های گوناگون (فرماندهی، رهنامه، راهبردها و سیاست‌ها، ساختار سازمانی، کارکنان، فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، فناوری و تجهیزات، مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، روحیه نظامی، توان رزمی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی عمومی) را در بازبینه‌های (چک‌لیست‌های) بازدیدهای سالیانه خود بگنجانند.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۰)، «تبیین مؤلفه‌های نظری عوامل غیرفیزیکی تأثیرگذار بر توان رزمی نیروهای نظامی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.
۳. آقامحمدی، داود (۱۳۸۹)، «تعیین عوامل مؤثر در چابک‌سازی یگان‌های آجا با نگرش به تهدیدات آینده و ارائه الگوی مناسب برای سامانه‌های رزم زمینی آجا»، تهران، معاونت طرح، برنامه و بودجه آجا.
۴. آقامحمدی، داود و دهقان، نبی‌اله (۱۳۹۰)، *مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های دفاعی*، تهران، انتشارات دافوس آجا.
۵. ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش در سازمان*، چاپ اول، تهران، انتشارات پیوند نو.
۶. اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی (۱۳۸۵)، «سازمان‌های یادگیرنده؛ ضرورت عصر دانایی»، *ماهنامه تدبیر*، سال هفدهم، شماره ۱۶۹.
۷. الیاسی، محمدحسین (۱۳۸۲)، «فرایند تخریب روحیه ارتش عراق توسط آمریکا»، *فصلنامه سیاست دفاعی*، شماره ۴۲.
۸. پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، تهران، نشر نگاه.
۹. جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی‌اصغر (۱۳۸۴)، «بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین الگوی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور»، *فرهنگ مدیریت*، سال سوم، شماره دهم.
۱۰. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش و دانایی: ساختار، فرایند و راهکارها*، چاپ اول، تهران، انتشارات یاقوت.
۱۱. خلیل، طارق (۱۳۸۴)، *مدیریت تکنولوژی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۳۹۰)، *مطالعه گروهی تدوین راهبرد ارتقای توان رزمی آجا (مبتنی بر عوامل برترساز) با رویکرد تهدیدات ناهمگون*، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع.
۱۳. دسلر، گری (۱۳۸۴)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۴. دهقان، نبی‌اله (۱۳۹۳)، *بالندگی و توسعه سازمانی در سازمانی دفاعی*، تهران، انتشارات دافوس آجا.
۱۵. دهقان، نبی‌اله و مرادی، شعبان (۱۳۸۸)، «مفهوم استراتژی جنگ نامتقارن و عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی جنگ نامتقارن»، *فصلنامه مدیریت نظامی*، شماره ۳۴.
۱۶. دولت‌آبادی، محمد (۱۳۸۹)، قوانین بازی (مدیریت فرایند)، قابل دسترسی در: <http://dolatabady.persianblog.ir/post/5>
۱۷. رایبیز، استغن پی (۱۳۸۱)، *تنوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
۱۸. رشیدزاده، فتح‌اله (۱۳۸۳)، «ویژگی‌های فرماندهان آینده»، در: *مجموعه مقالات همایش فرماندهان آینده*، تهران، دانشگاه افسری امام علی (ع).
۱۹. رضایی، علی محمد (۱۳۸۵)، «بالندگی سازمانی و شاخص‌های سنجش آن»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال سوم، شماره ۳.
۲۰. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲۱. سلیمانی، نعمت‌الله و باصری، احمد (۱۳۸۷)، عوامل تقویت و کاهش روحیه دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال هفتم، شماره ۲۷.
۲۲. سنگه، پیترا (۱۳۸۲)، *پنجمین فرمان*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲۳. شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷)، *مدیریت و فرهنگ سازمانی*، تهران، نشر قوس.
۲۴. شهبانی، بهنام و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۵)، «قابلیت‌ها و ابعاد ارزیابی چابکی و چالاکی سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات»، ارائه شده در: *نخستین همایش ملی مدیریت صنعتی*، تهران، دانشگاه شاهد.
۲۵. شهبانی، ناصر (۱۳۸۸)، *ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، تهران، معاونت طرح، برنامه و بودجه آجا.
۲۶. صادقی، داود (۱۳۸۷)، الگوی برای هماهنگی استراتژی‌های موضوعات تغییر سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان با توجه به نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های هوایمایی خارجی فعال در ایران)، *پایان‌نامه دکتری*، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۲۷. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۶)، *سازمان استراتژی محور*، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سمت.
۲۸. لیونبرگ، فرد و ایربای، بورلی (۱۳۹۰)، *روش‌های تحقیق و نگارش پایان‌نامه*، ترجمه دکتروجه‌اله قربانی‌زاده و سیدمحمد تقی حسینی مرام، تهران، جهاد دانشگاهی.

۲۹. مرادیان، محسن (زمستان ۱۳۸۸)، «نقش روحیه در توان رزمی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال هفتم، شماره ۲۷.
۳۰. مرکز مطالعات و پژوهش‌های مدیریت، کمیته دکترین و استراتژی (۱۳۸۸). *جزوه منتشر نشده جنگ آینده*، تهران، مرکز مطالعات و پژوهش‌های مدیریت.
۳۱. مشبکی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب (زمستان ۱۳۸۹)، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و یکم، شماره ۴۰.
۳۲. موسوی‌خطیر، سیدجلال؛ بهرنگی، محمدرضا و آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۸)، «عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران: تحلیل وضعیت موجود گویه‌ها»، ارائه شده در: *دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران.
۳۳. همت‌فر، محمود و عبدل، رضا (۱۳۸۹)، «چارچوبی مفهومی برای توسعه حسابداری مسئولیت‌های اجتماعی»، ارائه شده در: *همایش ملی نقش شفافیت اطلاعات حسابداری در حل بحران‌های مالی کنونی*، تهران.

۲. منابع انگلیسی

1. Army Performance Improvement Criteria (APIC) (2002), available at: www.hqda.army.mil/leadingchange/APIC
2. Berrio, Angel (2006), Assessing the Learning Organization Profile of Ohio State University Extension Using the Systems Linked Organizational Model, *Ciencias Sociales Online*, vol 3. No. 1.
3. Eskildsen, Jacob k., Kristensen, Kai and Jorn Juhl, Hans (2001), The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No, 8, pp: 783-795.
4. Falletta, Salvatore & Sketch Biographical (2008), Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis, available at: leadersphere.com/img/OrgmodelsR2009.pdf
5. Holtz, Eric & Stanford, Kurland (2005), Strategic Organizational Development, Infrastructure, and Financial Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 3 (2).
6. Harrison, M. (1987), *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*, CA, Newbury Park, Sage.
7. Job, P & Bhattacharyya, Sanghamitra (2007), *Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations*, available at: dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/439/1/53-63+.pdf
8. Kaplan, Robert, and Norton, David (1996), The Balanced scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70. No. 1.
9. Karpisek, Michal & Hradcová, Dana (2002), Strategic Organisational Development Approach (SODA), available at: www.caritas-europa.org/module/FileLib/SODApaperApril22002.pdf

10. Kidd, P (2000), *Two Definitions of Agility*, available at: www.cheshireNenbury.com.
11. Leavit, H (1965), Applied Organizational Change in Industry; Structural, Technological and Hummanistic Approaches; New Perspectives in Organizational Research, in: *Handbook of Organizations*, James G. March (ed.), Chicago, McNally.
12. Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B and Wright, P. M (2000), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 3rd ed, Boston, Mc Graw-Hill.
13. Philbin, Ann & Mikush, Sandra (1999), *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of Organizational Development (OD) Work*, available at: www.ufv.ca
14. Serrat, Olivier (2009), "Building a Learning Organization", available at: digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119
15. Sharifi, H and Zhang, Z (2001), Agile Manufacturing in Practice: Application of a Methodology, *International Journal of Operations & Production Managemen*, Vol. 21. No. 5/6.
16. Sørensen, Jesper & Stuart, Toby (1999), *Aging, Obsolescence and Organizational Innovation*, available at: gsbapps.stanford.edu/facultyprofiles/biomain.asp?id=20153069
17. Waterman, Robert, Thomas, Peters & Julien, Philips (1980), *Structure is Not Organization*, New York, Business Horizons.
18. Weisbord, R (2003), "Organizational Diagnosis: Six Places to Look with or without a Theory", *Group and Organizational*, 1.