

سرشناسه : دهقان، نبی‌اله، ۱۳۵۹ -

عنوان و نام پدیدآور : بالندگی و توسعه سازمانی (با رویکرد سازمان‌های نظامی) / نبی‌اله دهقان
مشخصات نشر : تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا،
انتشارات دافوس، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۱۹۸ ص: مصور، جدول، نمودار
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۲۳-۶۴-۱ :

وضعیت فهرست نویسی :

فیا :

داشت : کتابنامه، ص ۱۶۷-۱۷۷؛ همچنین به صورت زیر نویس

موضوع : تحول سازمانی، علوم نظامی، تحول سازمانی - مدیریت، ایران - نیروهای
مسلح - مدیریت

شماره افزوده : ایران، ارتش، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات

رده‌بندی کلاس : ۱۳۹۲ ۲۸۶۴/۵۸/۸HD :

رده‌بندی دیسیپلین : ۶۵۸/۴۰۶ :

شماره کتاب‌شناسی : ۳۲۸۸۳۶۸ :

عنوان : بالندگی و توسعه سازمانی (با رویکرد سازمان‌های نظامی)

مؤلف : نبی‌اله دهقان

ویراستار : حسین مومنانورد

طرح روی جلد : محمدرضا خزینه‌پور

صفحه آرای : مرتضی جباری

ناظر چاپ : حسین مؤمنی‌فرد

ناشر : انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

چاپ : اول

تاریخ انتشار : زمستان ۱۳۹۲

لیتوگرافی، چاپ و صحافی : چاپخانه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت : ۱۰/۰۰۰ تومان

نشانی : تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ،

دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

www.dafoosaja.ac.ir

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۷۳۰۴

مسئولیت صحت مطالب بر عهده‌ی نویسندگان می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

۹	 پیشگفتار
۱۳	 فصل اول - توسعه سازمانی
۱۴	 مقدمه
۱۴	 توسعه سازمانی
۱۵	 چرا توسعه سازمانی
۱۶	 استفاده از مدل‌ها در توسعه و بهبود سازمانی
۱۷	 اندیش و ماهیت مدل‌های آسیب‌شناسی و تشخیص وضعیت سازمان
۱۷	 استاندارد مدل‌های سازمانی
۱۸	 مدل‌های آسیب‌شناسی تشخیص وضعیت سازمان و توسعه سازمان
۱۸	 ۱. مدل تحلیل میدانی نیرو
۱۹	 ۲. مدل لویت
۱۹	 ۳. مدل شش جعبه ویتر
۲۰	 ۴. مدل تناسب تحلیل سازمان
۲۱	 ۵. چارچوب هفت اس‌مک کینز
۲۳	 ۶. چارچوب فرهنگی سیاسی فنی (TPC)
۲۴	 ۷. مدل آسیب‌شناسی رفتار فردی و گروهی
۲۵	 ۸. مدل علی معلولی برک لیت و وین
۲۶	 ۹. مدل هوش سازمانی
۲۷	 ۱۰. هرم توسعه و بهبود سازمانی: شش بلوک کلیدی برای ایجاد سازمان‌های موفق
۲۸	 ۱۱. مدل راهبردی توسعه سازمانی
۲۸	 ۱۲. مدل شایستگی‌های اصلی سازمان‌های اثر بخش
۲۸	 ابعاد و مؤلفه‌های اساسی مدل‌های مختلف توسعه سازمان
۳۱	 فصل دوم: تغییر و نوآوری
۳۲	 مقدمه
۳۳	 تاریخچه تغییر و تحول سازمانی
۳۴	 الگوهای مرتبط با موضوعات تغییر
۳۴	 ۱. مدل فرآیندها، محتوا و زمینه

۲۵.....	۲. مدل متن تغییر.....
۳۶.....	۳. مدل یکپارچه تغییر سازمانی.....
۳۷.....	۴. مدل ادکار.....
۳۸.....	۵. مدل عوامل تغییر دفت.....
۳۹.....	۶. مدل اصلاح شده لویت.....
۴۰.....	برخی تحقیقات مربوط به موضوعات تغییر.....
۴۲.....	خلاقیت و نوآوری سازمان.....
۴۶.....	ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تغییر و نوآوری سازمانی.....
۴۹.....	فصل سوم: عملکرد و تعالی سازمان.....
۵۰.....	مقدمه.....
۵۰.....	ارزیابی و بهبود عملکرد.....
۵۱.....	تعالی عملکرد سازمانی.....
۵۱.....	مدل‌ها تعالی سازمانی: ارزیابی عملکرد.....
۵۲.....	۱. مدل تعالی سازمان‌های مالی (مدل تعالی عملکرد دمیگ).....
۵۶.....	۲. مدل تعالی سازمان‌های آمریکایی (مدل تعالی عملکرد بالدريج).....
۵۹.....	۳. مدل تعالی سازمان‌های اروپایی (مدل تعالی عملکرد EFQM).....
۶۳.....	۴. مدل تعالی سازمان‌های استرالیایی (ساین کیفیت استرالیا).....
۶۴.....	۵. مدل تعالی سازمان‌های کره‌ای (جایزه ملی بهره‌وری کره جنوبی).....
۶۵.....	۶. مدل تعالی سازمان‌های سنگاپور (جایزه ملی بهره‌وری سنگاپور).....
۶۶.....	۷. جایزه کیفیت و برتری ناسا.....
۶۸.....	۸. مدل یا چارچوب ارزیابی متعارف.....
۷۰.....	۹. مدل منشور عملکرد.....
۷۲.....	۱۰. مدل ارزیابی متوازن.....
۷۸.....	۱۱. مدل تعالی سازمان‌های نظامی: معیار بهبود عملکرد نظامی.....
۸۳.....	فصل چهارم: چابکی سازمانی.....
۸۴.....	مقدمه.....
۸۴.....	مفهوم چابکی.....
۸۷.....	ویژگی‌های سازمان چابک.....
۸۸.....	قابلیت‌های کلیدی چابکی در سازمان.....
۸۹.....	مدل‌های چابکی.....

۱. مؤلفه‌های چابکی در مدل چابکی سازمانی کروسیتیو و یوسف.....	۸۹
۲. مؤلفه‌های چابکی در مدل چابکی رامش و دیوید سون.....	۹۱
۳. مؤلفه‌های چابکی سازمانی در مدل مریدیت و فرانسیس.....	۹۱
۴. مؤلفه‌های سازمانی فراهم کننده چابکی از نظر جعفر نژاد و زارعی.....	۹۶
ابعاد چابکی در بخش دولتی.....	۹۹
چابکی در سازمان‌های نظامی.....	۹۹
مدل چابک‌سازی یگان‌های اجا با نگرش به تهدیدات آینده.....	۱۰۲
جمع‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی سازمانی.....	۱۰۴
فصل پنجم: سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش.....	۱۰۷
مقدمه.....	۱۰۸
مفهوم سازمان یادگیرنده.....	۱۰۸
پنج اصل سازمان یادگیرنده.....	۱۰۹
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده.....	۱۱۲
عوامل موثر در ایجاد و رسیدن سازمان یادگیرنده.....	۱۱۳
مدیریت دانش.....	۱۱۴
عوامل موفقیت مدیریت دانش.....	۱۱۸
ماهیت مدیریت دانش نظامی.....	۱۲۰
چیستی مدیریت دانش نظامی.....	۱۲۱
اصول مدیریت دانش نظامی.....	۱۲۲
اجزاء تشکیل دهنده مدیریت دانش نظامی.....	۱۲۳
اهداف مدیریت دانش نظامی.....	۱۲۳
سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش.....	۱۲۴
مدل ادراکی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش.....	۱۲۶
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برحسب مراحل توسعه مدیریت دانش.....	۱۲۷
الگوی شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران.....	۱۳۶
فصل ششم: توان رزمی.....	۱۳۹
مقدمه.....	۱۴۰
توان رزمی.....	۱۴۰

عوامل مؤثر بر قدرت یا توان رزمی.....	۱۴۱
فصل هفتم: جنگ آینده و تهدید آمریکا.....	۱۵۱
مقدمه.....	۱۵۲
تعریف جنگ آینده	۱۵۲
ماهیت و ویژگی‌های جنگ‌های آینده.....	۱۵۲
ویژگی‌های جنگ آینده.....	۱۵۳
کلیدهای موفقیت در جنگ‌های آینده	۱۵۴
رویکردهای جدید در جنگ‌ها.....	۱۵۵
جنگ ناهمپراز.....	۱۵۶
امروز و ویژگی‌های نبرد ناهمپراز در آئین نامه‌های نظامی.....	۱۶۱
عوامل مؤثر بر نبرد ناهمپراز.....	۱۶۲
اهداف، راه‌ها و تهدیدات فرامنطقه‌ای.....	۱۶۴
دکترین عملیات رانش آمریکا.....	۱۶۵
دکترین عملیاتی برای زمین آمریکا در جنگ سلطه (جنگ عراق).....	۱۷۰
اول حاکم بر طرح‌ریزی ارتش آمریکا.....	۱۷۱
بازد و مؤلفه‌های اصلی اثرگذار بر جنگ‌های آینده و ناهمپراز.....	۱۷۲
فصل هشتم: معرفی مدلی برای توانایی و بالندگی سازمان‌های نظامی ج.ا.ا.....	۱۷۰
معرفی الگویی برای توانایی و بالندگی سازمان‌های نظامی.....	۱۷۶
منابع و مأخذ:.....	۱۸۷
منابع فارسی.....	۱۸۷
منابع انگلیسی.....	۱۹۰

پیشگفتار:

کشور جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنها کشور و پرچمدار منادی عدالت و صلح در مقیاس جهانی، با نظام سلطه و رویکرد چپاول‌گری غرب به‌ویژه آمریکا مخالف می‌باشد؛ زیرا چنین رویکردی را مغایر با کرامت، تعالی انسانی، ارزش‌های الهی و به‌طور کلی فلسفه خلقت و آفرینش انسان می‌داند. از این‌رو ایالات متحده آمریکا علناً و عملاً به کشور ایران اسلامی به عنوان یک کشور که منافع نامشروع آن‌ها را تهدید می‌کند می‌نگرد و نه تنها در تعاملات و روابط بین‌المللی، بلکه در سیاست‌های دفاعی و نظامی کشور خود نیز این امر را لحاظ نموده است. برای مثال راهبرد آمریکا در خاورمیانه در قس‌ال‌عین مبتنی بر محدود ساختن و منزوی کردن و به‌طور کلی حذف ایران از معادلات منطقه است. برای رسیدن به این مهم و نیز تسلط بر منابع اقتصادی و راهبردی منطقه از تمامی ابزار دیپلماسی و حتی نظامی در مقیاس گسترده استفاده خواهد کرد. در مقابل ایران و راهبردهای جمهوری اسلامی ایران نیز با درک سابقه و روحیه کشور ایالات متحده آمریکا و تحلیل اقدامات این کشور، در دکترین دفاعی کشور، از آمریکا به عنوان مهم‌ترین تهدید نام برده‌اند.

گفته می‌شود عرصه و صحنه نبرد در کشور، صحنه تقابل اندیشه‌ها و راهبردهای راهبردپردازان نظامیاست که از قبل با نگاه جامع، کل‌نگر و آینده‌نگر 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 جهت تحلیل ارائه خود بر دشمن ارائه نمایند. خداوند در قرآن می‌فرماید «و شما ای مؤمنان، در تمام جاها با آن‌ها (کفار) خود را مهیا کنید و تا می‌توانید از آذوقه و آلات جنگی و اسباب‌سواران، برای تهدید دشمنان خدا و دشمنان خودتان فراهم سازید، و بر قوم دیگری که شما را دشمنی آن‌ها مطلع نیستید و خداوند بر آن‌ها آگاه است، نیز مهیا باشید و آن چه در خدا (و احیای دین خدا) صرف می‌کنید، خدا تمام به شما عوض خواهد داد و هرگز به شما ستم نخواهد شد» (سوره انفال - آیه ۶۰). بر اساس این آیه شریفه، مهم‌ترین نکته، آمادگی همه جانبه نیروهای نظامی مؤمنان در برابر کفار و دشمنان آن‌ها می‌باشد.

بنابراین آنچه مسلم است کشور آمریکا در راستای تعریف منافع ملی خود در مقیاس جهانی، با اقدام به جذب و مدیریت نیروهای دانشمند، متخصص و نخبه از سراسر دنیا و به کار گرفتن آن‌ها در صنایع نظامی و دفاعی توانسته است پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در

حوزه علوم و فناوری‌های نظامی داشته باشد. لذا جهت مقابله با چنین دشمن توانمندی نیاز است که نیروهای نظامی کشور با بهره‌گیری از رویکردها، مدل‌ها و مفاهیم نوین زمینه ایجاد و توسعه قابلیت‌های نظامی خود را جهت هر گونه نبرد احتمالی فراهم نمایند. متأسفانه در سازمان‌های نظامی علی‌رغم تلاش‌ها و از خودگذشتگی‌های فراوان در عرصه تحقق اهداف و مأموریت سازمانی، مشکلات فراوانی دیده می‌شود که ریشه آن را می‌توان به پراکنده‌کاری، دوباره‌کاری و انجام فعالیت‌های جزیره‌ای (بدون ارتباط با هم) و... نسبت داد که خود ناشی از عدم وجود یک مدل جامع توسعه و بالندگی سازمانی و یا عدم استفاده کافی از مدل‌های تعریف شده در سازمان می‌باشد.

یکی از رویکردها و مدل‌هایی که در شرایط تغییر و تحول محیطی با الگو برداری از سازمان‌های موفق و پیشگام دنیا، به سازمان‌ها من جمله سازمان‌های نظامی کمک نموده تا با مدیریت مدرانه منابع کمیاب خود به بهره‌وری پایدار نائل آیند، مدل‌ها و الگوهای تعالی و بالندگی سازمانی می‌باشد. مدل‌های تعالی و بالندگی سازمانی در واقع ترکیبی می‌باشد از دانش و اعتقادات افراد اندیشمند در ارتباط با تعالی و بالندگی سازمان‌های مختلف و آنچه که مدل انتقال یافته است.

هرچند که جنبش بالندگی سازمانی در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد اما در دهه کنونی به رشد و رسایی درخور جهت رسیده است. کونتز، اودانل و ویهوخ «بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، تعالی، به هم افتاده، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شود. 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، فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است. در یک کلام، مسیر پرریزی و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. اعتقاد بر این است که تعالی مسیری بی‌انتهاست و سازمان‌هایی که در این مسیر ادامه می‌دارند با بهره‌گیری از مدل‌های تعالی، مقایسه عملکرد خود با دیگران و استواری از تجربیات خوب سازمان‌های الگو، همواره سعی در بهبود عملکرد خود دارند. تعالی سازمانی، برداشت نظری و تئوریک نیست بلکه کسب و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد.

مدل‌های تعالی سازمان به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده است و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده

می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را باز تعریف نموده و مدیران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری دهد. همچنین مدل‌های تعالی عمده‌تاً با معرفی عوامل و متغیرهای توانمندساز و نیز عوامل و متغیرهای نتیجه یا تابع توانسته‌اند الگوهای خوبی برای ارزیابی عملکرد و میزان پیشرفت اهداف و برنامه‌ها باشند. سازمان‌ها به واسطه محیط رقابتی و محرک‌های داخل و خارج از سازمان به سمت تعالی سازمانی و ارتقای عملکرد خود پیش می‌روند.

تحقیقات نشان داده که حرکت و توسعه همه جانبه در هر سازمانی مستلزم یک نگاه جامع نظامی و یکپارچه بوده که عمده‌تاً از طریق تهیه سندها و طرح‌های جامع بالادستی توسعه سازمانی بر محور تغییر و تحولات محیطی تحقق می‌یابد. یک طرح بالندگی سازمانی که شش است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزنند. در این بین مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان یزاری فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌تواند آنها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند.

بنابراین ضرورت دارد که نیروهای نظامی کشور در تمامی حوزه‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر نبرد ظرفیت و قابلیت خود را ارتقا داده و جهت رسیدن به وضعیت مناسب و مطلوب برنامه‌ریزی نمایند. پس واضح است که هر گونه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی جهت توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی مستلزم شناخت وضعیت موجود و مطلوب از حوزه‌های راهبردی، بومی و اثرگذار بر پیشبرد است. عدم توجه به حوزه‌های راهبردی و پرداختن به حوزه‌های صرفاً عملیاتی منجر به هدر رفتن منابع کمیاب و در برخی موارد نایاب سازمان می‌گردد. از طرفی توسعه ویژگی‌های جنگ‌های آینده مثل تغییرات بنیادی، عدم قطعیت، بی‌نظمی، کانویرت، ماهیت نامتعارف و غیره ضرورت دارد که نه تنها بر هیچ قابلیت یا حوزه‌ای به این شکل متمرکز موفقیت تکیه ننموده، بلکه باید تلاش نمود در حوزه‌های راهبردی و اثرگذار سرنوشت نبرد، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها را ارزیابی نموده و برای بهبود آن برنامه‌ریزی نمود.

بعلاوه اهمیت این کتاب از آنجا ناشی می‌شود که اولاً اسناد بالادستی نظیر سند چشم‌انداز کشور بر حرکت و تعالی همه جانبه سازمان‌های دولتی و غیر دولتی تأکید نموده و از سوی دیگر مقابله با دشمنان به ظاهر قدرتمند، مستلزم وجود سازمان‌های

نظامی متعالی، توانمند و دارای قابلیت‌های اساسی بومی می‌باشد که الگوهای تعالی چنین سازوکاری را فراهم می‌آورد.

بنابراین مؤلف در این کتاب تلاش نموده است که با بررسی مدل‌ها، رویکردها و مفاهیم اساسی مباحث توسعه سازمانی (فصل اول)، تغییر سازمانی (فصل دوم)، عملکرد و تعالی سازمانی (فصل سوم)، چابکی سازمانی (فصل چهارم)، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش (فصل پنجم)، توان رزمی (فصل ششم)، جنگ آینده و تهدید آمریکا (فصل هفتم) به معرفی و ارائه الگویی برای تعالی و بالندگی در سازمان‌های نظامی (فصل هشتم) بپردازد.

برخی تکلیف می‌دانم از حسن نیت و همکاری فرماندهی محترم دافوس آجا استاد فنی به امر سرنیپ دوم حسین ولی‌وند زمانی که امکان چاپ این مجموعه را فراهم نمود و نیز کارکنان محترم مجموعه انتشارات دافوس آجا، تشکر و قدرانی نمایم.

امید است که این کتاب مورد استفاده اساتید، دانشجویان و پژوهشگران سازمان‌های نظامی و دفاعی قرار گیرد بدون شک مجموعه حاضر خالی از اشکال نبوده؛ لذا از تمامی خوانندگان عزیز تقاضا می‌گردد پیشنهادات سازنده خود، زمینه اعتلای بیشتر این کتاب در چاپ‌های بعدی را فراهم آورند.

دکتر نبی اله دهقان

سوء هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی