

## الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی

علی محمد احمدوند<sup>۱</sup>

محمد رضا پویانده<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۵/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۸/۳/۲۱

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره سیزدهم - پاییز ۱۳۹۸\* ۴۸-۵

### چکیده

بهبود مستمر فرآیندها با بررسی و بهبود دائمی فرآیندهای کلیدی و عمده سازمانی، پاسخی همزمان به سه موضوع مشتری مداری، حفظ برومندی و ورود فناوری‌های جدید، بخصوص فناوری اطلاعات، به سازمان‌هاست. سازمان‌های دفاعی و امنیتی معمولاً دارای مأموریت‌های خطیر، پیچیده و نوشونده متناسب با اقتضائات محیطی هستند؛ مأموریت‌هایی که کثرت همراه با ظرافت آنها عاملی است که موجب می‌شود این مأموریت‌ها را نتوان با سطوح کارایی مرسوم دیگر سازمان‌ها انجام داد و وجود تغییرات در آنها نیز نیازمند سطح قابل توجهی از انعطاف، پویایی و چابکی در فرآیندها و ساختارهای انجام مأموریت باشد. بهبود مستمر فرآیندها روشی جامع جهت رفع نیازهای حیاتی این گونه سازمان‌ها در باب موضوع مذکور است و هدف اصلی این تحقیق نیز ارائه الگوی بهبود مستمر فرآیندها است. در تحقیق حاضر، نخست، به مرور ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شده است که شامل مفاهیم نظری مرتبط با تحقیق، الگوها و رویکردهای مهندسی مجدد و بهبود فرآیندها، مطالعات تطبیقی در دو سازمان دفاعی و امنیتی (سپاه و نیروی انتظامی) و نیز اقتضائات بهبود فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی می‌باشد و سپس، الگوی مفهومی تحقیق در هفت مرحله ۱- شناسایی نیازها و بازخورد نتایج؛ ۲- طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا؛ ۳- تحلیل مقایسه‌ای؛ ۴- بهبود فرآیندها؛ ۵- مستندسازی فرآیندها؛ ۶- انتقال و تحویل؛ ۷- نگه‌داشت فرآیندها، برای بهبود مستمر فرآیندها در قالب سی گام پیشنهاد شده است. این تحقیق از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده و رویکرد انتخابی در این تحقیق، توصیفی / تحلیلی و اکتشافی می‌باشد. به منظور اعتبارسنجی یافته‌ها، پرسشنامه‌ای تهیه و بین خبرگان تجربی و دانشگاهی سازمان‌های دفاعی و امنیتی، توزیع شد که با استفاده از نرم افزار Spss و از طریق فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

a.ahmadvand@eyc.ac.ir

۱- عضو هیات علمی و استاد تمام دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی اجتماعی دانشگاه جامع امام حسین (ع). (نویسنده مسؤل)  
ir.elenoon@mrpooyandeh

نتایج پیمایش در قالب آمار توصیفی و استنباطی با آزمون‌های مرتبط (نرمال و T) ارائه شد که بر اساس آن، تمامی مراحل و گام‌ها مورد تایید قرار گرفت و در مرحله جمع‌بندی، ضمن تبیین نتایج (شامل هفت مرحله و سی گام)، پیشنهادهایی توسط محقق جهت ارائه الگوهای تفصیلی بهبود مستمر فرآیند ارائه گردید.

**کلیدواژگان:** الگو، فرآیند، بهبود مستمر، سازمان‌های دفاعی و امنیتی.

#### مقدمه

سازمان‌های دفاعی و امنیتی در ساختار جمهوری اسلامی با توجه به تنوع و تکرر مأموریت‌ها و عرصه‌های مأموریتی خود، از یک سو، و نیز ورود فناوری‌های جدید، از سوی دیگر، نیازمند خوگرفتن دائمی با تحول، بویژه تحول در فرآیندها هستند. این مهم از سال‌های دور و پس از دفاع مقدس در ذهن مسئولین حوزه‌های سیستمی و فرآیندی ایجاد شده و کم‌وبیش نیز در این حوزه دست به تجربه زده اند که معمولاً به دلایل مختلف، به نتیجه مطلوب نرسیده است. اکثر این تجربیات، بدون توجه به اصل مهم تمایز و تفاوت عمده این سازمان‌ها با سایر سازمان‌های مشابه صورت پذیرفته و اقتضائات خاص این گونه سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به تفاوت‌های هویتی و کارکردی سازمان‌های دفاعی و امنیتی، ضروری است الگوهای بومی و خاص این سازمان‌ها با توجه به اقتضائات آنها طراحی و تدوین گردد تا با مطالعه و تحقیق در این موضوع، در مرحله نخست، امکان شناخت انواع فرآیندهای موجود و مطلوب در این سازمان‌ها ایجاد گشته و زمینه‌های لازم برای شناسایی فرآیندهای موازی، تکراری، مازاد و خلأها و انجام اصلاحات مورد لزوم فراهم آید و در مرحله بعد، مانع بروز انفعال سازمانی و اعمال بیشتر سلايق فردی به جای ملاحظات نظام‌مند در این سازمان‌ها گردد. این مقاله در یک نگاه اجمالی، به الگوی کلی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی در ساختار جمهوری اسلامی پرداخته است و ضمن مرور ادبیات و پیشینه موضوع، الگوی کلی بهبود مستمر فرآیندها را در قالب مراحل و گام‌هایی ارائه داده و در نهایت، از طریق پرسشنامه در معرض قضاوت خبرگان قراردادده است.

## مفاهیم نظری تحقیق

### ۱. مفهوم شناسی سیستم

اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزای وابسته اطلاق می‌شود که از ترکیب اجزای متعددی تشکیل یافته است (رضاییان، ۱۳۹۴). در زبان عربی، سیستم به "نظام" ترجمه شده است و در زبان فارسی، معادل "سامانه" قرار می‌گیرد.

ایکاف<sup>۱</sup> از صاحب‌نظران و بنیان‌تفکر سیستمی - در تعریف از سیستم، چگونگی رفتار سیستم را نیز مورد توجه قرار می‌دهد؛ یک سیستم، یک کل متشکل از حداقل دو جزء است که پنج شرط زیر را تأمین کند:

۱- کل موردنظر، یک و یا بیش از یک ویژگی یا کارکرد معین را دارا باشد.

۲- هر یک از اجزای مجموعه بتواند رفتار و یا ویژگی‌های کل موردنظر را تحت تأثیر قرار دهد.

۳- در کل موردنظر، زیر مجموعه‌ای از اجزا وجود دارد که برای تحقق عملکرد معین و تعریف شده کل، در یک یا بیش از یک محیط، کافی است. وجود هر یک از اجزا برای عملکرد موردنظر لازم است ولی هیچ یک به تنهایی کافی نیست.

۴- تأثیرگذاری هر یک از اجزای مجموعه بر رفتار و ویژگی‌های مجموعه، به رفتار و ویژگی‌های حداقل یک جزء دیگر از همان مجموعه بستگی داشته باشد (یعنی هیچ یک از اجزا نمی‌توانند به طور مستقل بر عملکرد مجموعه اثر بگذارند به عبارت دیگر، اجزای یک سیستم به هم پیوسته‌اند).

۵- تأثیرگذاری هر زیر مجموعه از اجزا بر آن مجموعه، وابسته به رفتار حداقل یک زیر مجموعه دیگر از همان مجموعه می‌باشد؛ به عنوان مثال، عملکرد خدمتگزار مدرسه بر فعالیت و رفتار آموزشی مدرسه اثر می‌گذارد ولی اثرگذاری آن بر کل مدرسه از طریق اثرگذاری بر امور رفاهی و نظافتی صورت می‌گیرد (بنی اسدی، ۱۳۵۷).

۶- در ادبیات جامعه‌شناسی، سیستم اجتماعی عبارت است از: «مجموعه‌ای از موقعیت‌های اجتماعی مرتبط با یکدیگر همراه با نقش‌ها و پایگاه‌های اجتماعی» (رثوفی، ۱۳۸۸).

در این تحقیق، منظور از سیستم، مفهوم جامعه شناختی آن نیست، بلکه مراد از آن، مجموعه‌ای از عناصری مشترک و مبتنی بر مبانی ویژه‌ای است که دارای اثر و کارکرد جمعی باشد. ساختار یک سیستم، مشتمل بر سه جزء زیر است:

**درونداد:** عناصری که وارد سیستم می‌شوند که می‌تواند شامل سه نوع باشد: زنجیره‌ای، تصادفی و بازخورد.

**فرآیند:** جریان عملیات یک سیستم که بر روی درونداد صورت می‌گیرد و بر ارزش و سودمندی آنها افزوده می‌شود.

**برونداد:** چیزهایی که یک سیستم به محیط خود یا سیستم‌های مجاور خود صادر می‌کند؛ به عبارت دیگر، آنچه که یک سیستم با هدف قبلی (طبق انتظار) و یا اتفاقی (غیر منتظره) تولید می‌کند.

**بازخور:** کسب اطلاعات لازم درباره عملکرد خود. بازخور به دو صورت مثبت و منفی است که نوع "منفی" از اطلاعاتی حاکی می‌شود که در آن، تفاوت و انحرافی از هدف سیستم وجود دارد که نیاز به تصحیح دارد و سیستم را در راستای اهداف و مواضع پیشین نگه می‌دارد. بازخورد "مثبت" نشان دهنده این است که انحرافی در برونداد نیست و پیشنهادی برای تغییر و توسعه سازمان تلقی می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۱). به عبارت دیگر، بازخور فرآیندی است که در آن، بخشی از ستاده‌ها به عنوان اطلاعات به درونداد بازخورانده می‌شود و به این ترتیب، سیستم را خود کنترل می‌سازد؛ مانند ترموستات که وظیفه حفظ دمای ثابت را بر عهده دارد (برتالانفی، ۱۳۹۰).

## ۲- مفهوم شناسی فرآیند

در زبان یونانی، یکی از معانی پیشوند pro در واژه process، عبارت است از حرکت و پیشروی. این واژه در بین فیلسوفان نیز کاربرد فلسفی مهمی دارد و از آن مفهوم «شدن» یا تحول و دگرگونی، در برابر «بودن» که بیانگر نوعی ایستایی است، فهمیده می‌شود (رحمان زاده هروی، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، فرآیندها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رفتارهایی هستند که به وسیله منابع انسانی و ماشین آلات به منظور دستیابی به یک یا چند هدف ایجاد شده اند (Guha, Kettinger, al. et. ۱۹۹۳). دکتر شهریار محمدی در تعریف فرآیند آورده است: «مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که به صورت هماهنگ با هم، در یک محیط اهداف مشترکی را تأمین می‌کند.» (محمدی، ۱۳۹۰). استاندارد ایزو ۹۰۰۰ از فرآیند تحت عنوان «مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم یا مؤثر بر هم که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند» یاد نموده است (رحمان زاده هروی، ۱۳۹۶).

اما تعریف عملیاتی موردنظر محقق در این تحقیق، تعریف دکتر اسماعیل پور است؛ مبنی بر اینکه: «فرآیند عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته که مجموع یک هدف یا مأموریت مشخص را محقق می‌نماید.»

برای فرآیند شش ویژگی برشمرده‌اند:

- فرآیند بی پایان است؛
- هیچ فرآیند لغزش ناپذیری وجود ندارد؛
- فرآیند همان گونه که مستلزم حل مسائل است متضمن یافتن آنها نیز هست؛
- فرآیند طراحی به ناگزیر مستلزم داوری ارزشی و ذهنی است؛
- فرآیند طراحی فعالیت‌های تجویزی است؛
- طراحان در بستری از نیاز به عمل کار می‌کنند (پورکیانی و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۳- مفهوم شناسی الگو

الگو ماهیتی کلی و انتزاعی دارد و مفاهیم متعددی را می‌توان برای آن لحاظ نمود؛ بر این اساس، هر نظام سیاست‌گذاری بایستی بر روی آن توافق مفهومی حاصل نماید و مطابق شرایط و انتظارات خود، مفهوم یا مفاهیمی را قرارداد کند. (اشتریان، ۱۳۹۱)

الگو معادل کلمه "Pattern" در زبان انگلیسی و "اسوه" در زبان عربی است که از لحاظ لغوی به نظریه، الگو، انگاره، سرمشق، مقتدی، نمونه و طرح معنا شده است. در لغت‌نامه دهخدا، روبه رو، الگو، سرمشق، مقتدی، اسوه، مثال و نمونه به‌عنوان معانی این واژه ذکر شده است. در دسته‌بندی دیگری، الگو به چهار معنی نقشه راه، سرمشق، نظریه سیاستی و الگو تعبیر شده است (الویری، ۱۳۹۱). یک الگو، طرح، معرفی (به‌ویژه کوتاه) یا تشریح است که برای نشان دادن هدف اصلی یا کارکرد یک موضوع، سیستم یا مفهوم در نظر گرفته می‌شود (میرمعزی، ۱۳۹۰) و در اصطلاح، عبارت است از بیان یک و یا چند واقعیت به هم مرتبط توسط نمادهای مختلف نوشتاری، ترسیمی یا فیزیکی (خوش‌چهره و همکاران، ۱۳۹۱). اساساً الگو طراحی می‌شود تا برای تحقق یک هدف، راهی را نشان دهد و مجموعه‌ای از دستورکارها را در اختیار گذارد. بر این اساس، کشف عوامل مؤثر در تحقق یک هدف و شناخت رابطه بین آنها، شرط ضروری برای تبیین یک الگو است (تقوی، ۱۳۸۷). یک الگو دارای ویژگی‌های متعددی است که از آن جمله، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- شفافیت و مسئولیت پذیری را افزایش می دهد؛
- یک باور همگانی نسبت به موضوع مورد نظر ایجاد می کند؛
- هویت ملی را تحکیم می بخشد؛
- راه رسیدن به موفقیت را آسان می کند؛
- احیای خصلت ها را به همراه می آورد؛
- معیاری برای اولویت بندی کارها (اولویت های سیاسی، اقتصادی، آموزشی و...) در هر بخش مشخص می کند؛
- بایدها و نبایدها، دردها و درمان ها را مشخص می کند؛
- آموزش و انتقال مفاهیم را سرعت می بخشد؛
- با توجه به هدفی که از طرح الگو وجود دارد، انتخابی آگاهانه را محقق می کند (الویری، ۱۳۹۱).
- تعریف عملیاتی این تحقیق از الگو بدین قرار است: به مجموعه مراحل و گام های منسجم که مبتنی بر یک چارچوب نظری، چگونگی کلی اجرای یک موضوع را مشخص می نماید.

#### ۴- مفهوم شناسی بهبود مستمر فرآیندها

روش های مرتبط با فرآیندهای سازمان را می توان در سه گروه عمده تقسیم بندی کرد. اگر فرآیندها از قوام لازم برخوردارند و هدف، ارتقای عملکرد فرآیند است، از روش های "بهبود مستمر فرآیند" استفاده می شود. اگر فرآیند مورد بررسی بسیار پیچیده و بزرگ است و نیاز به بازنگری جامعی در همه ابعاد دارد، از "مهندسی مجدد فرآیند" بهره گرفته می شود. نقطه متمایزکننده این رویکردها دو واژه "بهبود" و "مهندسی مجدد" است. "بهبود" بر روش های حل مساله تأکید دارد و روشی تاکتیکی است اما "مهندسی مجدد" بر تغییر مفهومی و پایه ای نحوه کار یک فرآیند تمرکز دارد و رویکردی استراتژیک است. عمده پروژه های تغییردهنده فرآیندها میان این دو حد قرار می گیرند. پروژه های مهندسی مجدد فرآیندها زمانی اتفاق می افتد که سازمان بخواهد فناوری های نوین و یا خطوط تولید جدیدی را به کار بگیرد؛ در غیر این صورت و زمانی که سازمان فعالیت های خود را بر اساس نگاه فرآیندی تنظیم نموده باشد، حالت بهینه این است که ابتدا پروژه های بازطراحی فرآیند و سپس بهبود فرآیند را به صورت مستمر به اجرا بگذارد. در همین راستا عمده فعالیت های مرتبط با اتوماسیون فرآیندها نیز در دسته بازطراحی فرآیندها قرار می گیرند (Harmon, et.al, 2013).

### چارچوب مطالعات علمی در حوزه الگوها و روش‌های بهبود مستمر فرآیندها

با وجود تعدد و تنوع در حوزه الگوها و روش‌های بهبود مستمر فرآیندها، وجود اشتراکات در مبانی نظری و گاهی در رویکردهای عملی، موجب گردیده است که نظریه‌پردازان این حوزه، بسیاری از این الگوها را در قالب دسته‌بندی‌های خاصی تعریف نمایند. از طرفی، موضوع بهبود فرآیندها معمولاً در چارچوب یا در مقایسه با موضوعاتی مانند بازطراحی یا مهندسی مجدد فرآیندها تبیین شده است. محقق در راستای استفاده بهتر از مطالعات علمی انجام شده، ضمن پرداختن به مبانی مرتبط با تبیین جایگاه موضوع بهبود مستمر و نگرش‌های موجود در این حوزه، به انواع رویکردها و الگوهای مهندسی مجدد فرآیندها نیز پرداخته است که در زیر به آنها اشاره می‌شود.

#### ۱. رویکردها و الگوهای بازطراحی یا مهندسی مجدد فرآیندها

##### الف. معماری سازمانی<sup>۱</sup>

"معماری سازمانی" یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات موردنیاز سازمان و فناوری‌های لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح کرده و فرآیند گذار برای پیاده‌سازی این فناوری‌ها را تعریف می‌کند (قاسم‌نژاد مقدم، ۱۳۹۶).

در تعریفی دیگر، "معماری" ساختاری بنیادین از سیستم‌ها، اجزا و ارتباطات درونی و بیرونی و اصول حاکم بر طراحی و رشد آنها تعریف می‌شود. در معماری سازمانی، "سازمان" می‌تواند شامل کل سازمان و یا بخشی متمایز در یک سازمان باشد. به‌طورکلی، اصطلاح معماری سازمانی را می‌توان چنین تعریف کرد: معماری سازمانی عبارت است از یک نقشه سازمانی که ساختار مأموریت و اطلاعات مورد نیاز سازمان و فناوری‌های لازم برای پشتیبانی از آنها را در قالب چارچوب‌های معماری سازمانی تشریح کرده و فرآیند گذار را برای پیاده‌سازی این فناوری‌ها تعریف می‌کند (جعفری و کلانتر، ۱۳۹۳).

طراحی یک نظام بدون پیروی از یک الگو و یک ساختار فکری منسجم مقدور نخواهد بود. چارچوب‌های معماری سازمانی، در واقع، الگوهایی تعریف شده برای تنظیم مراحل کاری و نیز طبقه‌بندی خروجی‌های آنها به حساب می‌آیند. در حال حاضر، تعداد محدودی چارچوب معماری در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک با توجه به منشاء ظهورشان، مناسب معماری سازمان‌های ویژه‌ای هستند.

در حقیقت، یک چارچوب معماری دارای ویژگی‌های زیر است:

- ابزاری است که می‌تواند برای توسعه طیفی از معماری‌های مختلف به کار رود.
- باید روشی را برای طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و روش اتصال آنها به یکدیگر ارائه کند.
- باید دارای مجموعه‌ای از ابزارها باشد که فرهنگ و زبان مشترک را فراهم سازد.
- باید شامل فهرستی از استانداردها باشد که برای توسعه واحدهای ساختاری مورد استفاده قرار گیرد (تاگر، ۱۳۷۹).

برای مثال، چارچوب معماری DODAF بیشتر مناسب معماری سازمان‌های نظامی یا مشابه است و چارچوب FEAF بیشتر مناسب سازمان‌های غیرنظامی است. از طرفی، چارچوب زاکن که می‌توان آن را چارچوبی مرجع نیز به شمار آورد، شش جنبه معماری را از شش دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهد. جان زاکن که وی را پدر معماری سازمانی می‌نامند، داشتن معماری سازمانی را ضرورتی غیرقابل اجتناب برای سازمان‌های بزرگ دانسته و حیات سازمان‌های بزرگ را وابسته به معماری سازمانی می‌داند (صمدی وند، ۱۳۹۴).

فرآیندها در لایه‌های زیرین معماری سازمانی قرار دارند و معمولاً در چارچوب‌های مرسوم معماری، فرآیندها ابزار اتصال مبانی راهبردی سازمان به حوزه فناوری اطلاعات می‌باشند. چارچوب‌های مرسوم معماری با اینکه به فرآیندها توجه زیادی دارد اما الگوی اختصاصی برای شناسایی، مدیریت یا بهبود فرآیندها پیشنهاد نمی‌کند و انتخاب الگو را از بین الگوهای فرآیندی به شرایط سازمان و اختیار مجری واگذار می‌نماید. (قاسم‌نژاد مقدم، ۱۳۹۶).

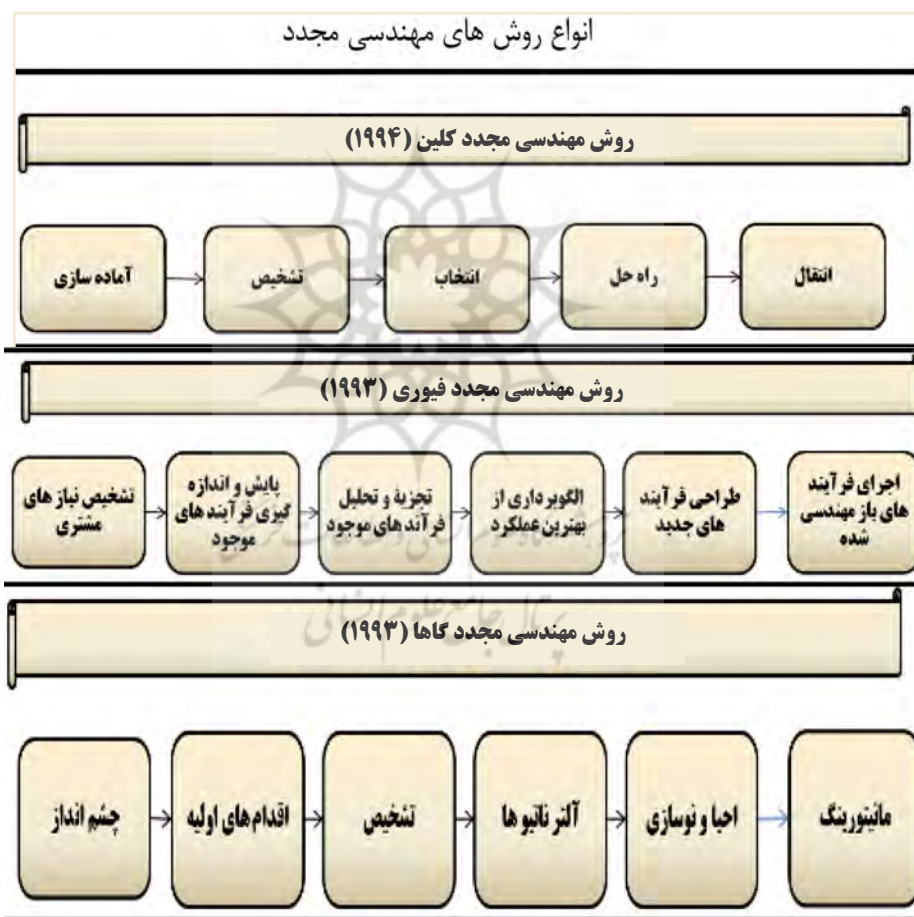
#### ب. مهندسی مجدد فرآیندها

دانش موجود در حوزه مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار نخستین بار، در اواسط دهه هشتاد میلادی در حوزه نظامی و وزارت دفاع آمریکا با دستور الگور - معاون وقت رئیس جمهور - توسط مشاوران وزارت دفاع - آقایان همرو و چامپی - پیشنهاد و اجرایی شد. (احمدوند، ۱۳۷۹) تفکر مهندسی مجدد، ایجاد تحول بنیادین در انجا فعالیت‌ها است؛ به نحوی که بهبود چشمگیر در عملکرد سازمان حاصل گردد. در مهندسی مجدد، فرآیندهای اصلی هدف تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و چرایی و چگونگی انجام فرآیندها مورد نقد قرار می‌گیرند؛ بر این مبنا، هر فرآیند (و زیر فرآیندها و فعالیت‌های مرتبط) که به حصول ارزش افزوده منجر نشود، حذف می‌شود؛ به بیان دیگر، با نگرشی فرآیند محور کلیه فعالیت‌های سازمان در جهت اهداف آن جهت‌گیری



می‌شوند. از ویژگی‌ها و مزایای اصلی مهندسی مجدد می‌توان به یکپارچگی مشاغل، کارمند محوری، جریان طبیعی فرآیندها، ارجاع منطقی امور، کاهش بازرسی و کنترل، کاهش موارد اختلاف، امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی اشاره نمود (D. Prestwood, et.ai, 2017)

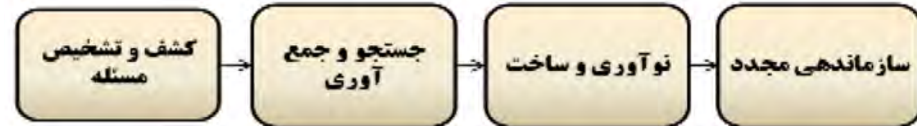
”مهندسی مجدد“ یک فلسفه بهبودی است که هدفش دستیابی به بهبودهای مرحله‌ای در عملکرد طراحی مجدد فرآیندها است و در این طراحی مجدد، سازمان می‌کوشد فعالیت‌های ارزش افزا را به حداکثر و دیگر فعالیت‌ها را به حداقل برساند. این رهیافت می‌تواند در سطح یک فرآیند منفرد و یا در کل سازمان به کار گرفته شود (همر و همکاران، ۱۳۸۳).



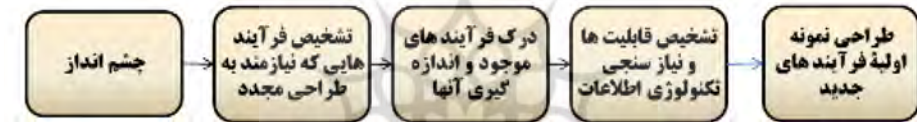
### روش مهندسی مجدد جو هاتسون (۱۹۹۳)



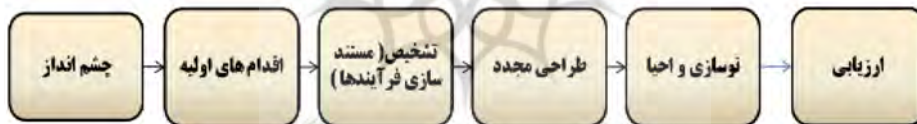
### روش مهندسی مجدد پتروزو و استپر (۱۹۹۴)



### روش مهندسی مجدد داوینپورت و شورت (۱۹۹۰)



### روش مهندسی مجدد کتینگر (۱۹۹۷)

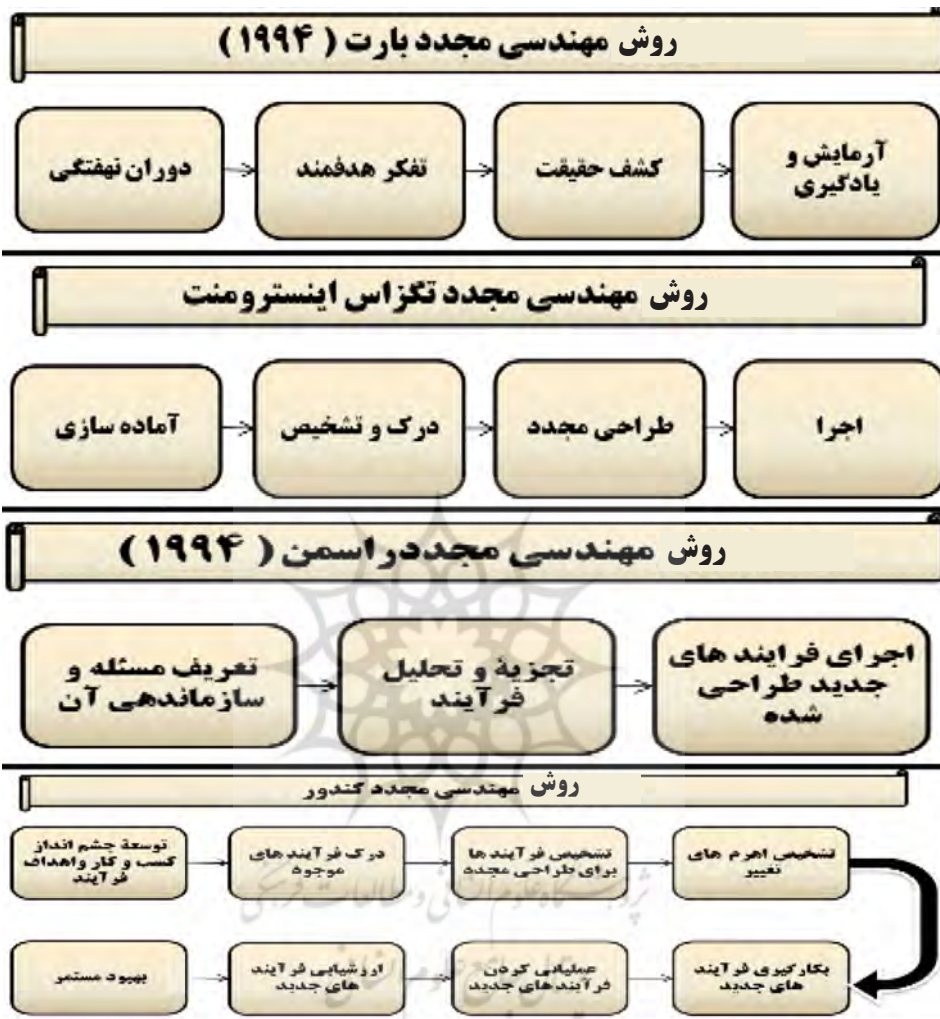


### روش مهندسی مجدد هاریسون و برات (۱۹۹۳)



### روش مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند (۱۹۹۴)





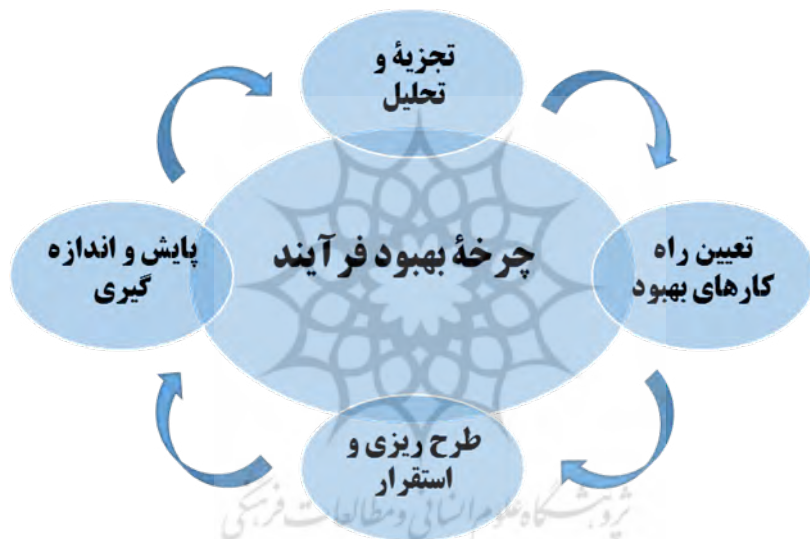
شکل ۱- الگوهای مهندسی مجدد فرآیندها (میرفخرایی ۱۳۹۶)

## ۲- رویکردها و روش‌های بهبود فرآیندها

### الف. الگوی عمومی و روش‌مند در بهبود فرآیندها

الگوی بهبود روش‌مند و عمومی فرآیندها عموماً شامل مراحل یل می‌باشد: در مرحله اول، کلیه فرآیندهای سازمان باید شناسایی شده و عملکرد آنها پایش و اندازه‌گیری شود؛ سپس

بر اساس اندازه گیری به عمل آمده، عملکرد فرآیند در مرحله دو مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در مرحله سو، زمینه‌های بهبود در چارچوب فرآیندهای شناسایی شده، مورد مطالعه قرار گرفته و در هر یک از زمینه‌های مزبور، راهکارهای بهبود پیشنهاد می‌گردند. در مرحله چهار، با بررسی و تصویب راهکارهای ایجاد تغییر و بهبود در فرآیندها، هر یک از این راهکارها هدف‌گذاری و طرح‌ریزی شده و مبتنی بر آن، بهبود فرآیند استقرار می‌یابد. سپس دستاوردهای حاصله، با هدف‌گذاری‌های اولیه مقایسه شده و تأثیر بهبود فرآیندها بر اثربخشی نهایی سازمان اندازه‌گیری می‌شود. ادامه روند فوق با پیش و اندازه‌گیری مجدد عملکرد فرآیند پی‌گیری می‌شود. (United Thinking Corporation - 2016)



شکل ۲- چرخه عمومی بهبود فرآیند  
(United Thinking Corporation - ۲۰۱۶)

ب. الگوها و ابزارها در هر یک از مراحل و گام‌های بهبود فرآیندها در محور قبلی تحقیق، الگوی کلی بهبود فرآیندها بیان گردید. در حقیقت، برای هر یک از مراحل کلی فوق، الگو و ابزارهای مختص آن در ادبیات و تجربه سازمان‌ها وجود دارد و با توجه به اینکه تمرکز این مقاله بر بهبود فرآیندها می‌باشد، الگوهای تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیندها در ادامه ارائه می‌گردد:

## ۱- الگوی تغییر جامع راف کیلمن<sup>۱</sup>

مدل تغییر جامع که توسط دکتر راف کیلمن ارائه شده است، از نقاط اهرمی بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع تغییر، لازم است به آنها توجه شود. این الگو دارای پنج مرحله است:

- تدوین برنامه تغییر؛
- تشخیص مسایل و مشکلات؛
- تهیه جدول زمان‌بندی محورهای تغییر؛
- اجرای مراحل تغییر روی محورهای موردنظر؛
- ارزیابی نتایج تغییر.

## ۲- الگوی شش‌بخشی ویزبرد<sup>۲</sup>

یکی دیگر از الگوهای تغییر و تحول سازمانی، الگوی شش‌بخشی ماروین ویزبرد است. این الگو، چارچوبی است برای تشخیص که در سال ۱۹۷۶ مطرح گردید و کماکان به شکل وسیع به وسیله کارگزاران تحول سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این الگو به کارگزاران تحول سازمان نشان می‌دهد که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی چه نقاطی را باید جستجو کرد و در پی یافتن چه چیزی بود. ویزبرد، شش حوزه یا بخش بسیار مهم برای تحول سازمانی معرفی می‌نماید:

- اهداف: در چه کسب‌وکاری قرار داریم؟
- ساختار: چگونه کار را می‌توان تقسیم کرد؟
- روابط: چگونه تعارضات میان افراد را با فناوری‌های خود، مدیریت کنیم؟
- پاداش: آیا انگیزه‌ای برای انجام دادن تمام چیزهایی که نیاز است انجام شود، وجود دارد؟
- رهبری: آیا کسی هست که این بعدها را در حالت تعادل قرار دهد؟
- سازوکارهای هماهنگی و کنترل: آیا به اندازه کافی فناوری‌های هماهنگ و سازمان‌دهی کننده داریم؟

این بخش‌ها در واقع، عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال کسب موفقیت از طریق تغییر است، باید به نحو صحیح با آنها برخورد نماید. در ضمن این بخش‌ها، محیط سازمان نیز باید تحلیل شود تا مشخص شود که آیا به اندازه کافی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان را

1 Ralph Kilmann

2 Marvin Weisbord

تجزیه و تحلیل کرده‌ایم یا خیر؟ مجریان تحول سازمان، هم‌زمان بررسی فرآیندها و فعالیت‌های درون هر بخش را به‌عنوان یک نقشه شناختی جهت جستجوی علائم مشکل، مورد استفاده قرار می‌دهند. این مشکلات می‌توانند ناشی از ساختارهایی باشند که دقیق و عالمانه طراحی نشده‌اند. یا ناشی از رهبری ضعیف، مبهم بودن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت یا وجود اهداف چندگانه در مورد محصول و یا فقدان سازوکارهای مفید کنترلی، نظارتی و یا هماهنگی باشد. این الگوی شش بخشی وسیله‌ای ساده و مؤثر برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی است (Weisbord, ۲۰۱۳).

### ۳- الگوی ۸ مرحله‌ای تغییر کوترا<sup>۱</sup>

"جان پاول کوترا" یکی از نویسندگان کتاب‌های پر فروش مجله نیویورک تایمز و عنوان استاد آکادمی رهبری ماتسوشیتا در مدرسه بازرگانی هاروارد و فرد شناخته‌شده‌ای در حوزه تفکر رهبری و تغییر است. او در کتاب «هدایت تغییر» الگوی ۸ مرحله‌ای را ارائه می‌دهد که بیشتر مفهومی است و با آمادگی و پذیرش تغییر مرتبط می‌شود. این ۸ مرحله به شرح زیر است:

مرحله ۱ (ایجاد حس اضطرار): رهبران، کارکنان را با اضطرار تغییر متقاعد می‌کنند تا خریدار تغییر شوند یا تغییر را بپذیرند؛

مرحله ۲ (ایجاد ائتلاف برای تغییر): تشکیل گروهی متمرکز برای تغییر از میان شناسایی رهبران مؤثر در سازمان؛

مرحله ۳ (ایجاد چشم‌انداز تغییر): شناسایی ارزش‌هایی که برای تغییر محوری هستند و راهبردی را برای اجرا و جهت‌گیری ایجاد می‌کنند؛

مرحله ۴ (گفت‌وگوی چشم‌انداز): ایجاد گفتمان راهبردی و تطبیق سبک‌های مختلف این گفتمان؛

مرحله ۵ (حذف موانع): تقویت کارکنان با قابلیت‌سازی برای تغییر از طریق حذف موانعی که چشم‌انداز تغییر را اجرایی کند؛

مرحله ۶ (ایجاد نتایج کوتاه‌مدت): پاداش‌دهی به افرادی که کمک می‌کنند تا اهداف سازمان محقق شوند؛

1 John Kotter

مرحله ۷ (حرکت به سمت تغییر بیشتر): جست‌وجو تعقیب بهبودها را حفظ می‌کند؛  
مرحله ۸ (تبدیل تغییرات به‌عنوان فرهنگ سازمانی): روحیه فردی و فرهنگ سازمانی از رکود و حفظ وضع موجود به سمت پویایی و تغییر مستمر در جهت بهبود تبدیل می‌شود.

#### ۴- الگوی بهبود و تغییر کورت لوین<sup>۱</sup>

کورت لوین یک الگوی سه مرحله‌ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فرآیند تغییر را توصیف می‌کند. مفروضات الگو عبارت‌اند از:

- فرآیند تغییر صورت نمی‌گیرد مگر آنکه انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد؛
- فرآیند تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است؛
- افراد کانون تغییرات سازمانی هستند؛
- مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت؛
- تغییر اثربخش نیازمند تقویت است.

مراحل تغییر در این الگو به صورت زیر است:

- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تأکید می‌کند؛
- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید و الگوی رفتاری جدید را برای کارکنان فراهم آورد؛
- انجماد مجدد: تغییر در حین فرآیند تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش‌های تغییر یافته با شیوه‌های عادی انجام کارهایشان پایدار می‌شود.

#### ۵- الگوی بهبود و تغییر ادکار

الگوی تغییر ادکار راه‌حلی کاربردی برای مدیریت تغییر به صورتی اثربخش برای افراد و سازمان‌ها می‌باشد. پژوهشی که بر روی بیش از ۹۰۰ سازمان انجام شد، نشان داد که این الگو به سادگی قابل یادگیری است، قابل درک است و بر جنبه‌های عملیاتی و خروجی‌های موردنیاز تغییر تمرکز می‌کند. (Hiatt, ۲۰۰۶) ویژگی اصلی که این الگو را از دیگر الگوها متمایز می‌کند، تأکید بر تغییر فردی است.

در حالی که بسیاری از پروژه‌های مدیریت تغییر بر گام‌های ضروری برای تغییر سازمانی تمرکز کرده‌اند، الگوی ادکار تأکید می‌نماید که تغییر سازمانی فقط هنگامی اتفاق می‌افتد که هر یک از افراد بتوانند با موفقیت مرحله گذار از تغییر را به پایان برسانند.

1 Kurt Lewin

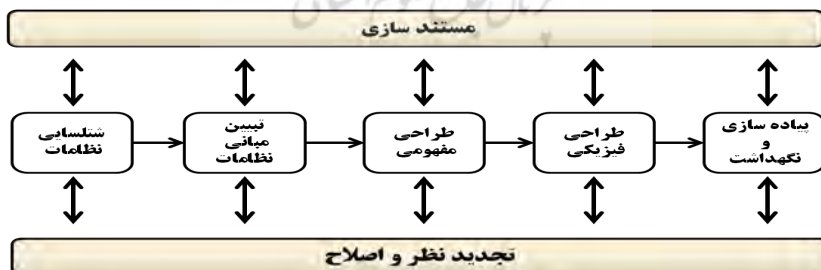
۳- مطالعات تطبیقی موضوع بهبود مستمر مدیریت فرآیندها در سازمان های دفاعی و امنیتی در این بخش، با توجه به تجربه های سازمان های مختلف نیروهای مسلح در موضوع بهبود مستمر فرآیندها، به تبیین تجربیات اصلی دو سازمان اصلی که هم در حوزه دفاع و هم در حوزه امنیت دارای مسئولیت می باشند، پرداخته شده است:

#### الف. تکامل بهبود مستمر فرآیندها در سپاه

موضوع نوآوری و خلاقیت و تغییر و تحول در سپاه، قدمتی به درازای زمان تاسیس آن دارد. در واقع، این موضوع با آغاز جنگ نیابتی عراق بر ضد ایران و دوران دفاع مقدس، با تغییر در اصول، راهبردها و روش های سنتی فرماندهی و مدیریت، رزمی و عملیاتی و پشتیبانی نمود یافت. به عبارتی، می توان تغییر در رویکردهای نظامی و امنیتی در جهان را پیامد این نگرش در سپاه پاسداران قلمداد نمود. پس از پایان جنگ سخت افزاری، سپاه پاسداران به منظور مستندسازی تجارب گرانقدر و موفق دوران دفاع مقدس و همچنین، استفاده از علوم نظری آزمون شده، این جریان را در قالب مباحث «طراحی و بهبود نظامات و فرآیندها» دنبال نمود که در همین راستا به عنوان نمونه می توان به موارد زیر اشاره نمود: (به دلیل رعایت طبقه بندی، موارد به صورت کلی و به اختصار بیان شده است.)

#### طرح کلان طراحی نظامات سپاه

این طرح یکی از طرح های اصلی طراحی نظامات و فرآیندها در سپاه بوده است که به دنبال طراحی و استقرار نظامات و فرآیندهایی که زمینه تحقق رسالت سپاه را فراهم می نمایند، صورت گرفته است و مراحل اصلی طراحی و پیاده سازی آن به صورت زیر می باشد: (معاونت طرح و برنامه ریزی راهبردی سپاه - ۱۳۹۳)



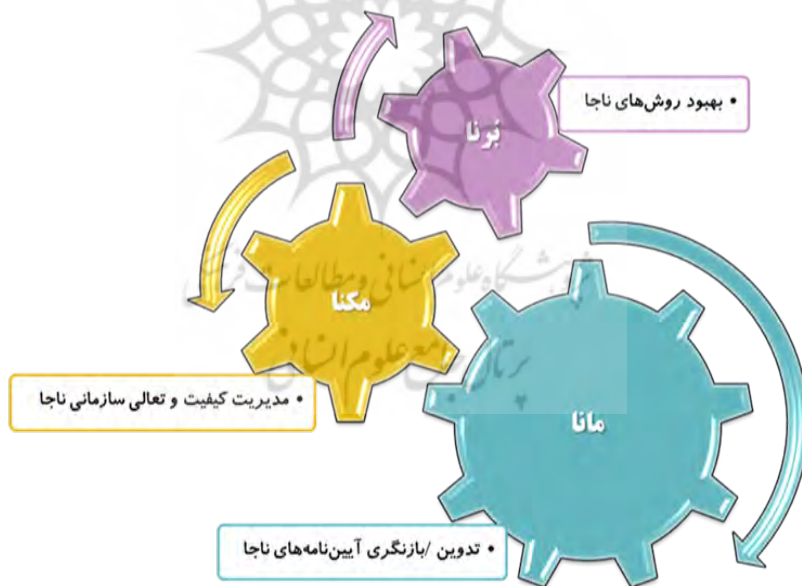
شکل ۳- نمودار چرخه طراحی و پیاده سازی نظامات (معاونت طرح و برنامه ریزی راهبردی سپاه - ۱۳۹۳)



تحلیل: الگوی کلان طراحی نظامات در سپاه، یکی از کامل‌ترین الگوهای طراحی نظامات در سطح معماری در مقایسه با سایر سازمان‌های نیروهای مسلح می‌باشد اما این الگو با ملحقات آن (که امکان انتشار در یک مقاله عمومی را ندارد) فقط به بخش معماری فرآیندها پرداخته و در خصوص بهبود فرآیندها تجویز مشخصی ندارد.

### ب. بهبود مستمر فرآیندها در ناجا

بهبود و بهره‌وری نظامات و آیین‌نامه‌های ناجا (مبنا) از طرح‌های زیربنایی ناجا در حوزه تعالی سازمانی ناجا می‌باشد که در قالب طرح مکنّا، برنا و مانا انجام شده است. "مکنّا" طرح مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ناجا می‌باشد. "برنا" طرح بهبود روش‌های ناجاست و "مانا" طرح تدوین و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های ناجا می‌باشد. از سه طرح فوق، طرح مکنّا مرتبط‌ترین طرح با حوزه فرآیندها می‌باشد که محقق در این تحقیق به آن پرداخته است: (معاونت طرح و برنامه ناجا - ۱۳۹۴)



شکل ۴- الگوی بهبود و بهره‌وری نظامات و آیین‌نامه‌های ناجا (مبنا)

### طرح مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ناجا؛ مکننا

مکننا سیستمی مدیریتی است که نیروی انتظامی را در راستای ارتقای رضایت ذی نفعان هدایت و کنترل می نماید. این طرح متشکل از مجموعه ای از الزامات عملیاتی در خصوص مراحل مختلف عرضه خدمات و انجام وظایف نیروی انتظامی، مبتنی بر اهداف سازمانی است. هدف مکننا، اصلاح و بهبود مستمر روش های انجام کار و یکسان سازی برخورد با موضوعات (استانداردسازی فرآیندها) با تکیه بر افزایش رضایت ذی نفعان و هدایت دائمی به سمت تعالی واحدهای عملیاتی و خدماتی انتظامی در ناجا می باشد و شامل فواید زیر است.

- ۱- توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات؛
- ۲- خدمت رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی ذی نفعان و کسب سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی جامعه؛
- ۳- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی؛

مکننا از جنس اقدامات پیشگیرانه و بهبود دهنده است که با موضوعات متعدد و حیطه های مختلفی سروکار دارد و برای موضوعات و برنامه های بلندمدت کارایی دارد و از طریق ایجاد فضای رقابتی، به دنبال ارتقای سالانه استانداردها و هدایت یگان های عملیاتی و خدماتی به سمت تعالی است. مکننا ویژگی انسجام و مطابقت دارد؛ بنابراین، به مشورت با متخصصین در حوزه های مختلف مثل پلیس های تخصصی نیازمند است.

الگوی بومی مکننا برگرفته از استاندارد مدیریت فرآیندها (ISO 9000)، الگوی بومی شده تعالی (EFQM)، استاندارد محیط زیست (ISO 14000)، استاندارد ایمنی و بهداشت (ISO 18000) و به صورت زیر می باشد:



شکل ۵- الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ناجا؛ مکننا

**تحلیل:** مقایسه اثربخشی و کارایی مکنای در کلانتری‌ها (قبل و بعد از استقرار) طبق نمودار اثربخشی و کارایی کلانتری‌ها حاکی از آن است که بعد از اجرای طرح مکنای، اثربخش و کارایی کلانتری‌ها رشد ۵۶ درصدی یا ۱/۵ برابری نسبت به گذشته داشته است.

#### ۴. اقتضائات مشترک سازمان‌های دفاعی و امنیتی در موضوع فرآیندها

به منظور یافتن اقتضائات مشترک سازمان‌های دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی در موضوع فرآیندها، لازم است ویژگی‌های مشترک همه این سازمان‌ها را معین نموده و اقتضائات بهبود فرآیندها را متناسب با این ویژگی‌های مشترک معین نمود. با مقایسه اصول کلان همه سازمان‌های دفاعی و امنیتی و حذف ویژگی‌های اختصاصی هر سازمان می‌توان به ویژگی‌های مشترک زیر در سازمان‌های نیروهای مسلح دست یافت (تقوی: ۱۳۹۶).

۱- ارزشی و انقلابی بودن؛

۲- تحول‌گرایی و نوشوندگی؛

۳- مردمی بودن؛

۴- چندمنظوره و همه‌جانبه بودن.

سازمان‌های دفاعی و امنیتی دارای ویژگی‌ها و تمایزات خاصی در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه می‌باشند و نوع مأموریت خاص این سازمان‌ها وجه تمایز آنها با سایر سازمان‌هاست؛ مأموریت‌هایی که به تناسب نیازهای انقلاب اسلامی، در حال تغییر بوده و در نتیجه، ساختار و فرآیندهای آنها نیز متناسب با مأموریت‌ها نیازمند تغییر است. از طرفی، تنوع حوزه‌های مأموریتی این سازمان‌ها از نرم تا سخت و از نظامی تا اجتماعی و فرهنگی بر شیوه استانداردسازی فعالیت‌ها در قالب فرآیندها و نیز نوع مدیریت بر آنها تأثیر بسزایی دارد؛ به نحوی که مدیریت و بهبود فرآیندها در حوزه‌های نظامی و سخت باید کاملاً استاندارد بوده و در حوزه‌های نرم و اجتماعی باید در نهایت اختیار و به صورت چارچوب‌های کلی باشد. چابکی و انعطاف‌پذیری این سازمان‌ها که فاقد خشکی و شکنندگی سازمان‌های مرسوم بوده اما از ویژگی انطباق‌پذیری سازمان برخوردار می‌باشند و نیز مردمی و ارزشی بودن آنها، بر الگوی بهبود فرآیندهای آنها مؤثر است. یک مجموعه انطباق‌پذیر، نیازمند چابکی در الگوی مدیریت فرآیندها و نیز چرخه‌ای بودن آن می‌باشد تا به‌طور متناوب، تغییرات مختلف محیط و سازمان به هم متصل شده و فرآیندها متناسب با آنها بهبود یافته و اصلاح گردند. ارزشی بودن - به

معنی تأثیر ارزش‌های سازمانی بر فرایندها- بر محتوای بسیاری از فرایندها تأثیرگذار است. مردمی بودن هم- به معنای اتصال دائم آنها با مردم- تأثیرات خاصی را بر الگوی بهبود فرایندها بر جای می‌گذارد. فرایندها در بخش‌هایی از این سازمان‌ها که مرتبط با مردم هستند، باید از یک طرف، ساده و قابل استفاده باشند و از طرف دیگر، باید از انعطاف لازم برای کار مردمی برخوردار باشند.

نکته بسیار مهم، این است که خود موضوع بهبود فرایندها و فرآیندگرایی- فارغ از الگوی آن- لازمه تحقق بسیاری از ویژگی‌های ذاتی این سازمان‌ها می‌باشد و بدون بهبود فرایندها امکان تحقق آنها وجود ندارد. این بدان معناست که بهبود فرایندها علاوه بر اینکه در این سازمان‌ها دارای اقتضائات خاصی می‌باشد، اما اصل وجود آن، مقوم بسیاری از ویژگی‌های آنها است؛ به عنوان نمونه، یکی از اصول این سازمان‌ها این است که هویت و ماهیت آنها را مبتنی بر نیاز جامعه و مردم تعریف می‌کند. این اصل ذاتا با فرآیندگرایی و بهبود فرایندها منطبق می‌باشد و بدون آن محقق نمی‌گردد؛ زیرا یکی از مولفه‌ها و اصولی که دیدگاه فرآیندگرایی بر آن تأکید دارد، توجه به خواست و نیاز مشتری و تغییرات این نیاز است؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند به سرعت خود را با این تغییرات وفق دهد.

با توجه به موارد فوق، جمع‌بندی اقتضائات بهبود مستمر فرایندهای این سازمان‌ها به قرار زیر است:

- ۱- چابکی بسیار بالا: به دلیلی به روزشوندگی مأموریت‌ها متناسب با اقتضائات محیط مأموریت؛
- ۲- تنوع در شیوه‌ها و سطوح: به دلیل طیف‌ها و سطوح مختلف مأموریتی از جنگ سخت نظامی تا عملیات اجتماعی و نرم؛
- ۳- ارزش محوری: به عنوان اصول بنیادینی که در تاروپود این سازمان‌ها وجود دارد؛
- ۴- سادگی: به دلیل اتصال آنها با گروه‌های مختلف مردمی که ضرورت فهم و ارائه فرایندهای ساده و کارا را بیشتر نموده است.

## ۵. چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق

### چارچوب نظری تحقیق

"چارچوب" نظری مبنایی است که محقق بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله، حائز اهمیت می باشند، نظریه پردازی می کند. این نظریه می تواند سخن پژوهشگر نباشد و گاهی به طور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مسایل تحقیق به وجود آمده باشد (خاکی، ۱۳۸۶). عزتی نیز در کتاب "روش تحقیق در علوم اجتماعی" چارچوب نظری تحقیق را مجموعه نظری یا ابعاد مختلف آن می داند که تحقیق از لحاظ منطقی به آن اتکا دارد (عزتی، ۱۳۸۸). او مراحل سه گانه زیر را که طی مطالعات اکتشافی صورت می پذیرد، در انتخاب چارچوب نظری تحقیق معرفی کرده است:

- مطالعه نظریه‌های مختلف موجود در زمینه تحقیق؛

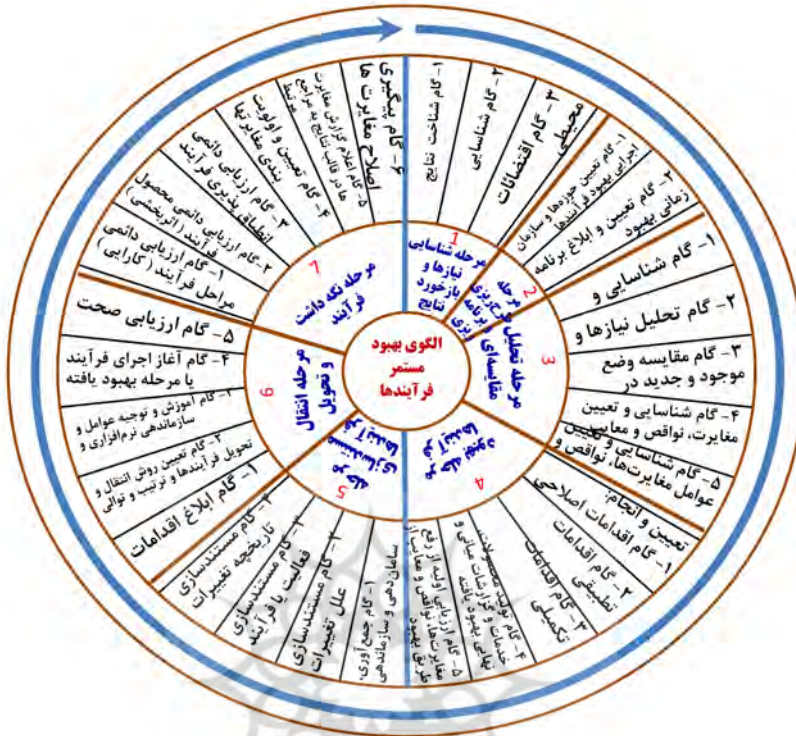
- تطبیق شرایط مسأله با نظریه‌های موجود و انتخاب نظریه‌های مناسب؛

- تدوین جوانب مختلف چارچوب نظری انتخابی.

با توجه به مطالعات نظری انجام شده و مطالعات تطبیقی ارائه شده در حوزه بهبود فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی، به دلیل عدم کامل بودن الگوهای ارائه شده، از نظر محقق، چارچوب نظری مناسب برای بهبود مستمر فرآیندها با ماهیت و ساختار ترکیبی (الگوهای نظری بهبود و تجارب سازمان‌ها در حوزه بهبود فرآیندها) منطبق می باشد. به عبارت دیگر، الگوی هفت مرحله‌ای بهبود مستمر فرآیندها در این تحقیق، در مراحل شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی اجرا و بهبود مستمر، مستندسازی، انتقال، تحویل و نگهداشت منطبق با تجارب طراحی نظامات و فرآیندها در مطالعات تطبیقی بوده و در مراحل برنامه‌ریزی اجرا، بهبود مستمر و تجزیه و تحلیل منطبق با الگوهای مرسوم بهبود می باشد.

### الگوی مفهومی تحقیق

"الگوی مفهومی" دستگاهی متشکل از مفاهیم و شاخص‌هایی است که کار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز را برای آزمون فرضیه تسهیل می بخشد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲). الگوی مفهومی از نظر خاکی عبارت از نمودار شماتیکی است که روابط نظری را به صورت تجسمی تنظیم می نماید (خاکی، ۱۳۸۶). الگوی مفهومی این تحقیق، با توجه به مطالعات انجام شده و تجربیات موجود در سازمان‌ها و نهادهای مورد مطالعه و همچنین، به دلیل ضرورت استمرار بهبود فرآیندها، به صورت چرخه‌ای تحلیل و به شرح زیر ارائه شده است:



شکل ۶- الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی

### ۶. روش شناسی تحقیق

مشخصات روش شناسی تحقیق	
شرح تفصیلی مشخصات تحقیق	ساختار موضوعی روش تحقیق
ارائه الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی	عنوان کامل
کاربردی/توسعه‌ای	نوع تحقیق
توصیفی / تحلیلی و اکتشافی	رویکرد تحقیق
در قالب سه خوشه مدیران و فرماندهان، کارشناسان و در نهایت، اساتید و نخبگان دانشگاهی موضوع نظامات و فرآیندها	جامعه آماری

<p>با توجه به ماهیت تحقیق، محقق از نمونه غیر تصادفی هدفمند شامل ۴۰ نفر از جامعه آماری تحقیق، برای پیمایش و بررسی الگو استفاده نموده است؛</p> <p>همچنین، به منظور بررسی و تحلیل اقتضانات بهبود فرآیندها، با توجه به ماهیت تحقیق، محقق از نمونه غیر تصادفی هدفمند شامل مصاحبه با ده تن از خبرگان طرح و برنامه سازمان‌های دفاعی و امنیتی در موضوع فرآیندها بهره برده است.</p>	<p>نمونه آماری</p>
<p>کتابخانه‌ای، اسنادی و مطالعات تجربی و همچنین مراجعه به متخصصین و انجام جلسات و بهره‌گیری از پرسشنامه تخصصی در قالب روش میدانی</p>	<p>روش گردآوری اطلاعات</p>
<p>SPSS</p>	<p>روش تجزیه و تحلیل داده‌ها</p>

روش تحقیق در یک نگاه

## ۷. یافته‌های تحقیق

پرسشنامه در دو بعد کلی تهیه شده است: یک بعد به بررسی کلیات چرخه پرداخته و دیگری، گام‌های هر یک از مراحل بهبود را بررسی می‌کند. متناسب با هر یک از این بعدها، تعدادی سنجه (گویه) تهیه و در بین چهار نفر نمونه خبرگان تجربی و دانشگاهی سازمان‌های دفاعی و امنیتی توزیع شد که تعداد ۳۷ پرسشنامه تکمیل و دریافت گردید. تحلیل هر یک از ابعاد و سنجه‌های ذیل آنها به شرح زیر می‌باشد:

### اعتباریابی محتوایی CVR

در این پرسشنامه (با توجه به هدف تحقیق) ابتدا از افراد در خواست شد که «اثر بخشی مراحل و گام‌های ارائه شده برای بهبود فرآیندها» را با دو گزینه «اثر بخش / بی اثر» برای کلیه سنجه‌ها تعیین نمایند. هدف محقق از این اقدام، تعیین اعتبار محتوایی سنجه‌ها بوده است؛ بر این اساس، برای به دست آوردن اعتبار (روایی) محتوایی از آزمون CVR (ضریب لاوشه) استفاده شد. همچنین، با توجه به قواعد این آزمون و تعداد نمونه تحقیق، در صورتی که نتیجه هر سنجه، بالاتر از ۰/۲۹ (حداقل مقدار روایی بر اساس جدول تصمیم‌گیری لاوشه) باشد، آن سنجه مورد قبول واقع می‌گردد.

**جدول آزمون CVR (لاوشه)**

رد	قبول	ضریب CVR	اثربخشی مراحل و گام‌ها در بهبود فرآیندها		مراحل	ردیف	عنوان مرحله
			کم/بی اثر	اثربخش			
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	کاربرد الگوی چرخه‌ای در بهبود مستمر فرآیندها	۱	کلیات چرخه بهبود مستمر فرآیندها
	*	۰,۶۲	۷	۳۰	لزوم کلی بودن الگوی بهبود مستمر فرآیندها و عدم ورود به جزئیات	۲	
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	لزوم استفاده از الگوی ترکیبی مبتنی بر تجارب طراحی نظامات در سازمان‌های دفاعیو امنیتی و رویکردهای مهندسی مجدد در بهبود مستمر فرآیندها	۳	
	*	۰,۷۳	۵	۳۲	مانعیت چرخه ارائه شده در بهبود مستمر همه فرآیندها	۴	
	*	۰,۶۸	۶	۳۱	جامعیت چرخه ارائه شده در بهبود مستمر همه فرآیندها	۵	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	اثربخشی مرحله شناسایی نیازها و بازخورد نتایج به عنوان مرحله اول چرخه بهبود مستمر فرآیندها	۶	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	اثربخشی مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا به عنوان مرحله دوم چرخه بهبود مستمر فرآیندها	۷	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	اثربخشی مرحله تحلیل مقایسه‌ای به عنوان مرحله سوم چرخه بهبود مستمر فرآیندها	۸	



### جدول آزمون CVR (لاوشه)

وضعیت	ضریب CVR	اثربخشی مراحل و گام‌ها در بهبود فرآیندها		مراحل	ردیف	عنوان مرحله
		کم/بی اثر	اثربخش			
رد	قبول					
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۹	اثربخشی مرحله بهبود فرآیندها به عنوان مرحله چهارم چرخه بهبود مستمر فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۱۰	اثربخشی مرحله مستندسازی فرآیندها به عنوان مرحله پنجم چرخه بهبود مستمر فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۱۱	اثربخشی مرحله انتقال و تحویل به عنوان مرحله ششم چرخه بهبود مستمر فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۱۲	اثربخشی مرحله نگه داشت فرآیندها به عنوان مرحله هفتم چرخه بهبود مستمر فرآیندها
	*	۰,۶۸	۶	۳۱	۱	لزوم شناخت نتایج عملکرد به عنوان اولین گام مرحله شناسایی نیازها
	*	۰,۶۸	۶	۳۱	۲	لزوم شناسایی تغییرات و نیازهای جدید به عنوان دومین گام مرحله شناسایی نیازها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۳	لزوم شناخت و تحلیل اقتضانات محیطی به عنوان سومین گام مرحله شناسایی نیازها
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	۱	لزوم تعیین حوزه‌ها و سازمان اجرایی بهبود فرآیندها به عنوان گام اول مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا

**جدول آزمون CVR (لاوشه)**

وضعیت	ضریب CVR		اثربخشی مراحل و گام‌ها در بهبود فرآیندها		مراحل	رتبه	عنوان مرحله
	قبول	رد	کم/بی اثر	اثربخش			
	*		۰	۳۷	لزوم تعیین و ابلاغ برنامه زمانی بهبود به‌عنوان گام دوم مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا	۲	
	*		۰,۷۸	۴	لزوم شناسایی و تحلیل وضع موجود (در چارچوب مستندسازی فرآیندها/ استفاده از مستندات وضع موجود) به‌عنوان گام اول مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۱	مرحله تحلیل مقایسه‌ای
	*		۰	۳۷	لزوم تحلیل نیازها و بازخور نتایج (تحلیل وضع مطلوب) به‌عنوان گام دوم مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۲	
	*		۰	۳۷	لزوم مقایسه وضع موجود و جدید در چارچوب شاخص‌های بهره‌وری فرآیندها به‌عنوان گام سوم مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۳	
	*		۰,۸۴	۳	لزوم شناسایی و تعیین مغایرت، نواقص و معایب فرآیندهای وضع موجود به‌عنوان گام چهارم مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۴	
	*		۰	۳۷	لزوم شناسایی و تعیین عوامل مغایرت‌ها، نواقص و معایب فرآیندها به‌عنوان گام پنجم مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۵	
	*		۰,۸۴	۳	لزوم انجام اقدامات اصلاحی به‌عنوان گام اول در مرحله بهبود فرآیندها	۱	مرحله بهبود فرآیندها
	*		۰	۳۷	لزوم انجام اقدامات تطبیقی به‌عنوان گام دوم در مرحله بهبود فرآیندها	۲	
	*		۰	۳۷	لزوم انجام اقدامات تکمیلی به‌عنوان گام سوم در مرحله بهبود فرآیندها	۳	

### جدول آزمون CVR (لاوشه)

وضعیت	ضریب CVR	اثربخشی مراحل و گام‌ها در بهبود فرآیندها		مراحل	ردیف	عنوان مرحله
		کم/بی اثر	اثربخش			
رد	قبول					
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۴	لزوم تولید محصولات، خدمات و گزارش‌های میانی و نهایی بهبود یافته به‌عنوان گام چهارم در مرحله بهبود فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۵	لزوم ارزیابی اولیه از رفع مغایرت‌ها، نواقص و معایب از طریق بهبود به‌عنوان گام پنجم در مرحله بهبود فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۱	لزوم جمع‌آوری، سامان‌دهی و سازماندهی مستندات به‌عنوان گام اول مرحله مستندسازی
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	۲	لزوم مستندسازی علل تغییرات به‌عنوان گام دوم مرحله مستندسازی فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۳	لزوم مستندسازی فعالیت یا فرآیند جدید به‌عنوان گام سوم مرحله مستندسازی
	*	۰,۷۸	۴	۳۳	۴	لزوم مستندسازی تاریخچه تغییرات به‌عنوان گام چهارم مرحله مستندسازی
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۱	لزوم ابلاغ اقدامات بهبود به‌عنوان گام اول مرحله انتقال و تحویل
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	۲	لزوم تعیین روش انتقال و تحویل فرآیندها و ترتیب و توالی استقرار فرآیندها به‌عنوان گام دوم مرحله انتقال و تحویل
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۳	لزوم آموزش و توجیه عوامل و سازماندهی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌عنوان گام سوم مرحله انتقال و تحویل
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	۴	لزوم آغاز اجرای فرآیند یا مرحله بهبود یافته توسط مجریان به‌عنوان گام چهارم مرحله انتقال و تحویل

**جدول آزمون CVR (لاوشه)**

وضعیت	ضریب CVR		اثربخشی مراحل و گام‌ها در بهبود فرآیندها		مراحل	ردیف	عنوان مرحله
			کم/بی اثر	اثربخش			
رد	قبول						
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	لزوم ارزیابی صحت انتقال و تحویل به‌عنوان گام پنجم مرحله انتقال و تحویل	۵	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	لزوم ارزیابی دائمی مراحل فرآیند (کارایی) به‌عنوان گام اول مرحله نگهداشت فرآیندها	۱	مرحله نگهداشت فرآیندها
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	لزوم ارزیابی دائمی محصول فرآیند (اثربخشی) به‌عنوان گام دوم مرحله نگهداشت فرآیندها	۲	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	لزوم ارزیابی دائمی انطباق پذیری فرآیند به‌عنوان گام سوم مرحله نگهداشت فرآیندها	۳	
	*	۱,۰۰	۰	۳۷	لزوم تعیین و اولویت‌بندی مغایرت‌ها به‌عنوان گام چهارم مرحله نگهداشت فرآیندها	۴	
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	لزوم اعلام گزارش مغایرت‌ها در قالب نتایج عملکرد به مراجع مرتبط به‌عنوان گام پنجم مرحله نگهداشت فرآیندها	۵	
	*	۰,۸۴	۳	۳۴	لزوم پیگیری اصلاح مغایرت‌ها به‌عنوان گام ششم مرحله نگهداشت فرآیندها	۶	

### یافته‌های پرسشنامه‌ها

توزیع فراوانی بعد بررسی کلیات الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی این بعد که مسئولیت پیمایش و تعیین فراوانی سنجه‌های حوزه کلیات چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی را برعهده دارد، به شرح جدول زیر حاصل گردید:

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های بعد کلیات چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی

میانگین	بدون پاسخ	۱	۲	مستمر	زیاد	بسیار زیاد	گزینه‌ها سنجه‌ها
۴,۷۶	۰			۲	۵	۳۰	۱ کاربرد الگوی چرخه‌های در بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی
				۵,۴	۱۳,۵	۸۱,۱	
۴,۷۸	۰			۲	۴	۳۱	۲ لزوم کلی بودن الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی و عدم ورود به جزئیات
				۵,۴	۱۰,۸	۸۳,۸	
۴,۷۳	۰			۳	۴	۳۰	۳ لزوم استفاده از الگوی ترکیبی مبتنی بر تجارب موضوع فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی و رویکردهای بهبود مستمر فرآیندها
				۸,۱	۱۰,۸	۸۱,۱	
۴,۸۴	۰				۶	۳۱	۴ مانعیت چرخه ارائه‌شده در بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی
					۱۶,۲	۸۳,۸	
۴,۴۶	۰				۲۰	۱۷	۵ جامعیت چرخه ارائه شده در بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی
					۵۴,۱	۴۵,۹	
۴,۶۲	۰				۱۴	۲۳	۶ اثربخشی مرحله شناسایی نیازها و بازخورد نتایج به عنوان مرحله اول چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی
					۳۷,۸	۶۲,۲	

میانگین	بدون پاسخ	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	گزینه‌ها سنجه‌ها	
							فروانی	درصد
۴,۷۳	۰			۵		۳۲	فروانی	اثربخشی مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا به عنوان مرحله دوم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
				۱۳,۵		۸۶,۵	درصد	
۴,۳۵	۰				۲۴	۱۳	فروانی	اثربخشی مرحله تحلیل مقایسه‌ای به عنوان مرحله سوم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
					۶۴,۹	۳۵,۱	درصد	
۴,۷۸	۰			۴		۳۳	فروانی	اثربخشی مرحله بهبود فرآیندها به عنوان مرحله چهارم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
				۱۰,۸		۸۹,۲	درصد	
۴,۳۲	۰			۸		۲۰	فروانی	اثربخشی مرحله مستندسازی فرآیندها به عنوان مرحله پنجم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
				۲۱,۶		۵۴,۳	درصد	
۴,۳۸	۰			۵		۱۳	فروانی	اثربخشی مرحله انتقال و تحویل به عنوان مرحله ششم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
				۱۳,۵		۳۵,۱	درصد	
۳,۹۲	۰			۴		۱۱	فروانی	اثربخشی مرحله نگه داشت فرآیندها به عنوان مرحله هفتم چرخه بهبود مستمر فرآیندهای سازمان های دفاعی و امنیتی
				۱۰,۸		۲۹,۷	درصد	

### توزیع فراوانی بعد مراحل و گام های الگو

در پرسشنامه این تحقیق، در جهت بررسی اتقان مراحل، هر یک از هفت مرحله به صورت سنجه‌های مجزا مورد سنجش قرار گرفته است که در ذیل هر مرحله به تفکیک ارائه می‌گردد:

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله شناسایی نیازها و بازخور نتایج

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله شناسایی نیازها و بازخور نتایج	۱	لزوم شناخت نتایج عملکرد به عنوان اولین گام مرحله شناسایی نیازها	۱۶	۱۰	۱۱		
			۴۳,۲	۲۷,۰	۲۹,۷		
۲	۲	لزوم شناسایی تغییرات و نیازهای جدید به عنوان دومین گام مرحله شناسایی نیازها	۱۶	۶	۱۱	۴	
			۴۳,۲	۱۶,۲	۲۹,۷	۱۰,۸	
۳	۳	لزوم شناخت و تحلیل اقتضات محیطی به عنوان سومین گام مرحله شناسایی نیازها	۲۰	۶	۱۱		
			۵۴,۱	۱۶,۲	۲۹,۷		

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	۱	لزوم تعیین حوزه‌ها و سازمان اجرایی بهبود فرآیندها به عنوان اول مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا	۱۶	۱۰	۱۱		
			۴۳,۲	۲۷,۰	۲۹,۷		
۲	۲	لزوم تعیین و ابلاغ برنامه زمانی بهبود به عنوان دوم مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا	۱۹	۱۱	۷		
			۵۱,۴	۲۹,۷	۱۸,۹		

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله تحلیل مقایسه‌ای

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۱	لزوم شناسایی و تحلیل وضع موجود (در چارچوب مستندسازی فرآیندها/ استفاده از مستندات وضع موجود) به عنوان اول مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۶	۲۴	۴	۳	
			۱۶,۲	۶۴,۹	۱۰,۸	۸,۱	

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۲	۱	لزوم تحلیل نیازها و بازخور نتایج (تحلیل وضع مطلوب) به عنوان گام دوم مرحله تحلیل مقایسه ای	۳۰	۴	۳		
	۲		۸۱,۱	۱۰,۸	۸,۱		
۳	۱	لزوم مقایسه وضع موجود و جدید در چارچوب شاخص‌های بهره‌وری فرآیندها به عنوان سوم مرحله تحلیل مقایسه‌ای	۲۰	۶	۱۱		
	۲		۵۴,۱	۱۶,۲	۲۹,۷		
۴	۱	لزوم شناسایی و تعیین مغایرت، نواقص و معایب فرایندهای وضع موجود به عنوان گام چهارم مرحله تحلیل مقایسه ای	۲۰	۶	۱۱		
	۲		۵۴,۱	۱۶,۲	۲۹,۷		
۵	۱	لزوم شناسایی و تعیین عوامل مغایرت‌ها، نواقص و معایب فرآیندها به عنوان گام پنجم مرحله تحلیل مقایسه ای	۱۹	۱۱	۷		
	۲		۵۱,۴	۲۹,۷	۱۸,۹		

جدول توزیع فراوانی سنج‌های مرحله بهبود فرآیندها

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱ بهبود فرآیندها	۱	لزوم انجام اقدامات اصلاحی در مرحله بهبود فرآیندها	۲۸	۵	۴		
	۲		۷۵,۷	۱۳,۵	۱۰,۸		
	۲	لزوم انجام اقدامات تطبیقی در مرحله بهبود فرآیندها	۲۹	۴	۴		
	۳		۷۸,۴	۱۰,۸	۱۰,۸		
	۳	لزوم انجام اقدامات تکمیلی در مرحله بهبود فرآیندها	۲۸	۵	۳		
۴			۷۵,۷	۱۳,۵	۸,۱		
۴ بهبود فرآیندها	۱	لزوم تولید محصولات، خدمات و گزارشات میانی و نهایی بهبود یافته به‌عنوان گام چهارم در مرحله بهبود فرآیندها	۳۳	۲	۲		
	۲		۸۹,۲	۵,۴	۵,۴		
	۳	لزوم ارزیابی اولیه از رفع مغایرت‌ها، نواقص و معایب از طریق بهبود به عنوان گام پنجم در مرحله بهبود فرآیندها	۳۱	۳	۳		
۵			۸۳,۸	۸,۱	۸,۱		



جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله مستند سازی

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله مستند سازی	۱	لزوم جمع‌آوری، سامان‌دهی و سازماندهی فراوانی	۲۵	۵	۴	۲	
		مستندات به‌عنوان گام اول مرحله مستندسازی	۶۷٫۶	۱۳٫۵	۱۰٫۸	۵٫۴	
	۲	لزوم مستندسازی علل تغییرات به‌عنوان گام دوم مرحله مستندسازی فرآیندها	۲۹	۶	۲		
		درصد	۷۸٫۴	۱۶٫۲	۵٫۴		
۳	لزوم مستندسازی فعالیت یا فرآیند جدید به‌عنوان گام سوم مرحله مستندسازی	۳۳	۳	۱			
	درصد	۸۹٫۲	۸٫۱	۲٫۷			
۴	لزوم مستندسازی تاریخچه تغییرات به‌عنوان گام چهارم مرحله مستندسازی	۳۰	۴	۲	۱		
	درصد	۸۱٫۱	۱۰٫۸	۵٫۴	۲٫۷		

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله انتقال و تحویل

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله انتقال و تحویل	۱	لزوم ابلاغ اقدامات بهبود به‌عنوان گام اول مرحله انتقال و تحویل	۲۸	۵	۲	۲	
		درصد	۷۵٫۷	۱۳٫۵	۵٫۴	۵٫۴	
	۲	لزوم تعیین روش انتقال و تحویل فرآیندها و ترتیب و توالی استقرار فرآیندها به‌عنوان گام دوم مرحله انتقال و تحویل	۳	۳۴			
درصد		۸٫۱	۹۱٫۹				
۳	لزوم آموزش و توجیه عوامل و سازماندهی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌عنوان گام سوم مرحله انتقال و تحویل	۲۰	۱۷				
	درصد	۵۴٫۱	۴۵٫۹				

			۲۷	۱۰	فراوانی	لزوم آغاز اجرای فرآیند یا مرحله بهبود یافته توسط مجریان به‌عنوان گام چهارم مرحله انتقال و تحویل	۴
			۷۳,۰	۲۷,۰	درصد		
			۲۷	۱۰	فراوانی	لزوم ارزیابی صحت انتقال و تحویل به‌عنوان گام پنجم مرحله انتقال و تحویل	۵
			۷۳,۰	۲۷,۰	درصد		

جدول توزیع فراوانی سنجه‌های مرحله نگردهداشت فرآیندها

مرحله	ردیف	مراحل / گام	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱	لزوم ارزیابی دائمی مراحل فرآیند (کارایی) به‌عنوان گام اول مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱۰	۲۷			
		درصد	۲۷,۰	۷۳,۰			
	۲	لزوم ارزیابی دائمی محصول فرآیند (اثربخشی) به‌عنوان گام دوم مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱۰	۲۷			
		درصد	۲۷,۰	۷۳,۰			
	۳	لزوم ارزیابی دائمی انطباق پذیری فرآیند به‌عنوان گام سوم مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱۰	۲۷			
		درصد	۲۷,۰	۷۳,۰			
۴	لزوم تعیین و اولویت بندی مغایرتها به‌عنوان گام چهارم مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱۶	۱۰	۱۱			
	درصد	۴۳,۲	۲۷,۰	۲۹,۷			
۵	لزوم اعلام گزارش مغایرت ها در قالب نتایج عملکرد به مراجع مرتبط به‌عنوان گام پنجم مرحله نگردهداشت فرآیندها	۲۰	۶	۱۱			
	درصد	۵۴,۱	۱۶,۲	۲۹,۷			
۶	لزوم پیگیری اصلاح مغایرت ها به‌عنوان گام ششم مرحله نگردهداشت فرآیندها	۱۹	۱۱	۷			
	درصد	۵۱,۴	۲۹,۷	۱۸,۹			

نتایج استنباطی (آزمون نرمالیته)

جدول آزمون نرمالیته

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	آماره	درجه آزادی	معنی داری	آماره	درجه آزادی	معنی داری
کلیات سنجه ۱	۴۸۲.	۳۷	۰۰۰.	۵۰۰.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۲	۴۹۵.	۳۷	۰۰۰.	۴۵۹.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۳	۴۸۳.	۳۷	۰۰۰.	۴۹۶.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۴	۵۰۶.	۳۷	۰۰۰.	۴۴۵.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۵	۳۵۹.	۳۷	۰۰۰.	۶۳۵.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۶	۴۰۱.	۳۷	۰۰۰.	۶۱۶.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۷	۵۱۷.	۳۷	۰۰۰.	۴۰۶.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۸	۴۱۵.	۳۷	۰۰۰.	۶۰۵.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۹	۵۲۶.	۳۷	۰۰۰.	۳۶۰.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۱۰	۳۳۶.	۳۷	۰۰۰.	۷۳۲.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۱۱	۳۱۹.	۳۷	۰۰۰.	۷۵۳.	۳۷	۰۰۰.
کلیات سنجه ۱۲	۲۷۲.	۳۷	۰۰۰.	۸۱۱.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۱ سنجه ۱	۲۷۷.	۳۷	۰۰۰.	۷۷۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۱ سنجه ۲	۲۷۲.	۳۷	۰۰۰.	۸۱۱.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۱ سنجه ۳	۳۴۲.	۳۷	۰۰۰.	۷۱۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۲ سنجه ۱	۲۷۷.	۳۷	۰۰۰.	۷۷۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۲ سنجه ۲	۳۳۶.	۳۷	۰۰۰.	۷۴۱.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۳ سنجه ۱	۳۶۶.	۳۷	۰۰۰.	۷۶۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۳ سنجه ۲	۴۹۰.	۳۷	۰۰۰.	۵۰۵.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۳ سنجه ۳	۳۴۲.	۳۷	۰۰۰.	۷۱۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۳ سنجه ۴	۳۴۲.	۳۷	۰۰۰.	۷۱۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۳ سنجه ۵	۳۳۶.	۳۷	۰۰۰.	۷۴۱.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۴ سنجه ۱	۴۶۴.	۳۷	۰۰۰.	۵۷۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۴ سنجه ۲	۴۷۷.	۳۷	۰۰۰.	۵۳۷.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۴ سنجه ۳	۴۶۴.	۳۷	۰۰۰.	۵۷۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۴ سنجه ۴	۵۲۳.	۳۷	۰۰۰.	۳۷۲.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۴ سنجه ۵	۵۰۲.	۳۷	۰۰۰.	۴۶۵.	۳۷	۰۰۰.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	آماره	درجه آزادی	معنی داری	آماره	درجه آزادی	معنی داری
مرحله ۵ سنجه ۱	۳۹۶.	۳۷	۰۰۰.	۶۵۱.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۵ سنجه ۲	۴۶۹.	۳۷	۰۰۰.	۵۳۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۵ سنجه ۳	۵۱۸.	۳۷	۰۰۰.	۳۶۷.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۵ سنجه ۴	۴۷۵.	۳۷	۰۰۰.	۴۹۳.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۶ سنجه ۱	۴۴۴.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۴.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۶ سنجه ۲	۵۳۴.	۳۷	۰۰۰.	۳۰۷.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۶ سنجه ۳	۳۵۹.	۳۷	۰۰۰.	۶۳۵.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۶ سنجه ۴	۴۵۶.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۶ سنجه ۵	۴۵۶.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۱	۴۵۶.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۲	۴۵۶.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۳	۴۵۶.	۳۷	۰۰۰.	۵۵۶.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۴	۲۷۷.	۳۷	۰۰۰.	۷۷۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۵	۳۴۲.	۳۷	۰۰۰.	۷۱۰.	۳۷	۰۰۰.
مرحله ۷ سنجه ۶	۳۳۶.	۳۷	۰۰۰.	۷۴۱.	۳۷	۰۰۰.

با توجه به اینکه سطح معنی داری در کلیه سنجه‌ها کمتر از  $0/05$  می‌باشد، بر این اساس، می‌توان از آزمون T استفاده نمود. نتایج استنباطی (آزمون T)

جدول آزمون T

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد
کلیات سنجه ۱	۳۷	۴,۷۵۶۸	۵۴۸۰۰.	۰۹۰۰۹.
کلیات سنجه ۲	۳۷	۴,۷۸۳۸	۵۳۴۱۲.	۰۸۷۸۱.
کلیات سنجه ۳	۳۷	۴,۷۲۹۷	۶۰۷۷۶.	۰۹۹۹۱.
کلیات سنجه ۴	۳۷	۴,۸۳۷۸	۳۷۳۶۸.	۰۶۱۴۳.
کلیات سنجه ۵	۳۷	۴,۴۵۹۵	۵۰۵۲۳.	۰۸۳۰۶.
کلیات سنجه ۶	۳۷	۴,۶۲۱۶	۴۹۱۶۷.	۰۸۰۸۳.
کلیات سنجه ۷	۳۷	۴,۷۲۹۷	۶۹۳۱۷.	۱۱۳۹۶.
کلیات سنجه ۸	۳۷	۴,۳۵۱۴	۴۸۳۹۸.	۰۷۹۵۷.

خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین	تعداد
۱۰۳۵۱.	۶۲۹۶۰.	۴,۷۸۳۸	۳۷
۱۳۴۵۳.	۸۱۸۳۳.	۴,۳۲۴۳	۳۷
۱۱۸۵۰.	۷۲۰۷۸.	۴,۳۷۸۴	۳۷
۱۷۹۱۶.	۱,۰۸۹۸۱	۳,۹۱۸۹	۳۷
۱۴۰۵۸.	۸۵۵۱۲.	۴,۱۳۵۱	۳۷
۱۷۹۱۶.	۱,۰۸۹۸۱	۳,۹۱۸۹	۳۷
۱۴۷۰۷.	۸۹۴۶۰.	۴,۲۴۳۲	۳۷
۱۴۰۵۸.	۸۵۵۱۲.	۴,۱۳۵۱	۳۷
۲۰۶۹۱.	۱,۲۵۸۶۰	۳,۸۳۷۸	۳۷
۱۲۷۲۵.	۷۷۴۰۱.	۳,۸۹۱۹	۳۷
۱۶۲۵۴.	۹۸۸۶۷.	۴,۵۴۰۵	۳۷
۱۴۷۰۷.	۸۹۴۶۰.	۴,۲۴۳۲	۳۷
۱۴۷۰۷.	۸۹۴۶۰.	۴,۲۴۳۲	۳۷
۲۰۶۹۱.	۱,۲۵۸۶۰	۳,۸۳۷۸	۳۷
۱۷۹۵۰.	۱,۰۹۱۸۸	۴,۴۰۵۴	۳۷
۱۷۵۸۵.	۱,۰۶۹۶۵	۴,۴۵۹۵	۳۷
۱۷۹۵۰.	۱,۰۹۱۸۸	۴,۴۰۵۴	۳۷
۱۳۲۲۵.	۸۰۴۴۵.	۴,۷۲۹۷	۳۷
۱۵۷۲۱.	۹۵۶۲۵.	۴,۵۹۴۶	۳۷
۱۷۴۸۱.	۱,۰۶۳۳۱	۴,۳۷۸۴	۳۷
۰۹۲۰۹.	۵۶۰۱۹.	۴,۷۲۹۷	۳۷
۰۶۸۹۱.	۴۱۹۱۴.	۴,۸۶۴۹	۳۷
۱۱۵۳۷.	۷۰۱۷۸.	۴,۷۰۲۷	۳۷
۱۳۶۷۸.	۸۳۱۹۸.	۴,۵۹۴۶	۳۷
۰۴۵۴۹.	۲۷۶۷۲.	۴,۰۸۱۱	۳۷
۰۸۳۰۶.	۵۰۵۲۳.	۴,۵۴۰۵	۳۷
۰۷۴۰۲.	۴۵۰۲۳.	۴,۷۲۹۷	۳۷
۰۷۴۰۲.	۴۵۰۲۳.	۴,۷۲۹۷	۳۷
۰۷۴۰۲.	۴۵۰۲۳.	۴,۲۷۰۳	۳۷
۰۷۴۰۲.	۴۵۰۲۳.	۴,۲۷۰۳	۳۷
۰۷۴۰۲.	۴۵۰۲۳.	۴,۲۷۰۳	۳۷

خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۱۴۰۵۸.	۸۵۵۱۲.	۴,۱۳۵۱	۳۷	مرحله ۷ سنجه ۴
۱۴۷۰۷.	۸۹۴۶۰.	۴,۲۴۳۲	۳۷	مرحله ۷ سنجه ۵
۲۰۶۹۱.	۱,۲۵۸۶۰	۳,۸۳۷۸	۳۷	مرحله ۷ سنجه ۶

## One-Sample Test

	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین	%۹۵ درصد اطمینان	
					حد پائین	حد بالا
کلیات سنجه ۱	۵۲,۸۰۰	۳۶	۰۰۰.	۴,۷۵۶۷۶	۴,۵۷۴۰	۴,۹۳۹۵
کلیات سنجه ۲	۵۴,۴۷۹	۳۶	۰۰۰.	۴,۷۸۳۷۸	۴,۶۰۵۷	۴,۹۶۱۹
کلیات سنجه ۳	۴۷,۳۳۸	۳۶	۰۰۰.	۴,۷۲۹۷۳	۴,۵۲۷۱	۴,۹۳۲۴
کلیات سنجه ۴	۷۸,۷۵۰	۳۶	۰۰۰.	۴,۸۳۷۸۴	۴,۷۱۳۲	۴,۹۶۲۴
کلیات سنجه ۵	۵۳,۶۹۰	۳۶	۰۰۰.	۴,۴۵۹۴۶	۴,۲۹۱۰	۴,۶۲۷۹
کلیات سنجه ۶	۵۷,۱۷۷	۳۶	۰۰۰.	۴,۶۲۱۶۲	۴,۴۵۷۷	۴,۷۸۵۶
کلیات سنجه ۷	۴۱,۵۰۵	۳۶	۰۰۰.	۴,۷۲۹۷۳	۴,۴۹۸۶	۴,۹۶۰۸
کلیات سنجه ۸	۵۴,۶۸۹	۳۶	۰۰۰.	۴,۳۵۱۳۵	۴,۱۹۰۰	۴,۵۱۲۷
کلیات سنجه ۹	۴۶,۲۱۸	۳۶	۰۰۰.	۴,۷۸۳۷۸	۴,۵۷۳۹	۴,۹۹۳۷
کلیات سنجه ۱۰	۳۲,۱۴۳	۳۶	۰۰۰.	۴,۳۲۴۳۲	۴,۰۵۱۵	۴,۵۹۷۲
کلیات سنجه ۱۱	۳۶,۹۵۰	۳۶	۰۰۰.	۴,۳۷۸۳۸	۴,۱۳۸۱	۴,۶۱۸۷
کلیات سنجه ۱۲	۲۱,۸۷۳	۳۶	۰۰۰.	۳,۹۱۸۹۲	۳,۵۵۵۶	۴,۲۸۲۳
مرحله ۱ سنجه ۱	۲۹,۴۱۵	۳۶	۰۰۰.	۴,۱۳۵۱۴	۳,۸۵۰۰	۴,۴۲۰۲
مرحله ۱ سنجه ۲	۲۱,۸۷۳	۳۶	۰۰۰.	۳,۹۱۸۹۲	۳,۵۵۵۶	۴,۲۸۲۳
مرحله ۱ سنجه ۳	۲۸,۸۵۲	۳۶	۰۰۰.	۴,۲۴۳۲۴	۳,۹۴۵۰	۴,۵۴۱۵
مرحله ۲ سنجه ۱	۲۹,۴۱۵	۳۶	۰۰۰.	۴,۱۳۵۱۴	۳,۸۵۰۰	۴,۴۲۰۲
مرحله ۲ سنجه ۲	۱۸,۵۴۸	۳۶	۰۰۰.	۳,۸۳۷۸۴	۳,۴۱۸۲	۴,۲۵۷۵
مرحله ۳ سنجه ۱	۳۰,۵۸۵	۳۶	۰۰۰.	۳,۸۹۱۸۹	۳,۶۳۳۸	۴,۱۵۰۰
مرحله ۳ سنجه ۲	۲۷,۹۳۵	۳۶	۰۰۰.	۴,۵۴۰۵۴	۴,۲۱۰۹	۴,۸۷۰۲
مرحله ۳ سنجه ۳	۲۸,۸۵۲	۳۶	۰۰۰.	۴,۲۴۳۲۴	۳,۹۴۵۰	۴,۵۴۱۵
مرحله ۳ سنجه ۴	۲۸,۸۵۲	۳۶	۰۰۰.	۴,۲۴۳۲۴	۳,۹۴۵۰	۴,۵۴۱۵
مرحله ۳ سنجه ۵	۱۸,۵۴۸	۳۶	۰۰۰.	۳,۸۳۷۸۴	۳,۴۱۸۲	۴,۲۵۷۵
مرحله ۴ سنجه ۱	۲۴,۵۴۲	۳۶	۰۰۰.	۴,۴۰۵۴۱	۴,۰۴۱۴	۴,۷۶۹۵
مرحله ۴ سنجه ۲	۲۵,۳۶۰	۳۶	۰۰۰.	۴,۴۵۹۴۶	۴,۱۰۲۸	۴,۸۱۶۱

### One-Sample Test

	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین	٪۹۵ درصد اطمینان	
					حد پائین	حد بالا
مرحله ۴ سنجه ۳	۲۴,۵۴۲	۳۶	۰۰۰	۴,۴۰۵۴۱	۴,۰۴۱۴	۴,۷۶۹۵
مرحله ۴ سنجه ۴	۳۵,۷۶۳	۳۶	۰۰۰	۴,۷۲۹۷۳	۴,۴۶۱۵	۴,۹۹۷۹
مرحله ۴ سنجه ۵	۲۹,۲۲۶	۳۶	۰۰۰	۴,۵۹۴۵۹	۴,۲۷۵۸	۴,۹۱۳۴
مرحله ۵ سنجه ۱	۲۵,۰۴۷	۳۶	۰۰۰	۴,۳۷۸۳۸	۴,۰۲۳۹	۴,۷۳۲۹
مرحله ۵ سنجه ۲	۵۱,۳۵۷	۳۶	۰۰۰	۴,۷۲۹۷۳	۴,۵۴۳۰	۴,۹۱۶۵
مرحله ۵ سنجه ۳	۷۰,۶۰۲	۳۶	۰۰۰	۴,۸۶۴۸۶	۴,۷۲۵۱	۵,۰۰۴۶
مرحله ۵ سنجه ۴	۴۰,۷۶۱	۳۶	۰۰۰	۴,۷۰۲۷۰	۴,۴۶۸۷	۴,۹۳۶۷
مرحله ۶ سنجه ۱	۳۳,۵۹۲	۳۶	۰۰۰	۴,۵۹۴۵۹	۴,۳۱۷۲	۴,۸۷۲۰
مرحله ۶ سنجه ۲	۸۹,۷۰۷	۳۶	۰۰۰	۴,۰۸۱۰۸	۳,۹۸۸۸	۴,۱۷۳۳
مرحله ۶ سنجه ۳	۵۴,۶۶۶	۳۶	۰۰۰	۴,۵۴۰۵۴	۴,۳۷۲۱	۴,۷۰۹۰
مرحله ۶ سنجه ۴	۶۳,۹۰۱	۳۶	۰۰۰	۴,۷۲۹۷۳	۴,۵۷۹۶	۴,۸۷۹۸
مرحله ۶ سنجه ۵	۶۳,۹۰۱	۳۶	۰۰۰	۴,۷۲۹۷۳	۴,۵۷۹۶	۴,۸۷۹۸
مرحله ۷ سنجه ۱	۵۷,۶۹۳	۳۶	۰۰۰	۴,۲۷۰۲۷	۴,۱۲۰۲	۴,۴۲۰۴
مرحله ۷ سنجه ۲	۵۷,۶۹۳	۳۶	۰۰۰	۴,۲۷۰۲۷	۴,۱۲۰۲	۴,۴۲۰۴
مرحله ۷ سنجه ۳	۵۷,۶۹۳	۳۶	۰۰۰	۴,۲۷۰۲۷	۴,۱۲۰۲	۴,۴۲۰۴
مرحله ۷ سنجه ۴	۲۹,۴۱۵	۳۶	۰۰۰	۴,۱۳۵۱۴	۳,۸۵۰۰	۴,۴۲۰۲
مرحله ۷ سنجه ۵	۲۸,۸۵۲	۳۶	۰۰۰	۴,۲۴۳۲۴	۳,۹۴۵۰	۴,۵۴۱۵
مرحله ۷ سنجه ۶	۱۸,۵۴۸	۳۶	۰۰۰	۳,۸۳۷۸۴	۳,۴۱۸۲	۴,۲۵۷۵

با توجه به اینکه سطح معنی داری کمتر از پنج صدم،  $p < 0/05$  است، پس تفاوت آزمون T معنی دار بوده و کلیه سنجه‌ها تأیید گردیده‌اند.

### نتایج اقتضائات بهبود فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی

اقتضائات بهبود فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی شامل چابکی، از طریق مصاحبه با شش تن از خبرگان فرآیندی نیروهای مسلح مورد مصاحبه و بررسی قرار گرفت که هر چهار اقتضا به قرار زیر به تأیید خبرگان رسید:

۱. چابکی بسیار بالا: به دلیلی به روزشوندگی مأموریت‌ها متناسب با اقتضائات محیط مأموریت؛

۲. تنوع در شیوه‌ها و سطوح: به دلیل طیف‌ها و سطوح مختلف مأموریتی از جنگ سخت نظامی تا عملیات اجتماعی و نرم؛
۳. ارزش محوری: به عنوان اصول بنیادین این سازمان‌ها که در تاروپود آنها وجود دارد؛
۴. سادگی: به دلیل اتصال آنها با گروه‌های مختلف مردمی که ضرورت فهم و ارائه فرآیندهای ساده و کارا را بیش از دیگر سازمان‌ها نموده است.

### نتیجه‌گیری

تمامی مراحل و گام‌های الگوی پیشنهادی به همراه اقتضائات مرتبط، توسط خبرگان نمونه تایید شد. از تایید قطعی و محکم این الگوی ارائه شده در این تحقیق توسط خبرگان تجربی و دانشگاهی می‌توان نتیجه گرفت که بهبود فرآیندها یک ضرورت فوری و بسیار با اهمیت برای مدیریت امروز این سازمان‌ها می‌باشد. این بهبود باید به صورت یک چرخه دائمی و مستمر، قابلیت اتصال نتایج عملکردی و محیطی را به چگونگی اجرای مأموریت به صورت دائم متصل نماید و به صورت مداوم تکرار و تکرار گردد؛ بر این اساس، ساختار بهبود فرآیندها نباید به صورت پروژه‌ای و موقت باشد.

همچنین، بهبود فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی یک الگوی غیرمتمرکز بوده که جزئیات آن شامل فرم‌ها و ابزارها است و باید متناسب با نوع و سطح فرآیندهای متنوع این سازمان‌ها تعیین و تجویز گردد و ابلاغ مرکزیت این سازمان‌ها صرفاً باید در حد الگوی کلان ارائه شده باشد.

مراحل بهبود مستمر فرآیندها در سازمان‌های دفاعی و امنیتی بر اساس یافته‌های نظری و بررسی‌ها و تحلیل آماری، شامل هفت مرحله زیر می‌باشد:

- ۱- شناسایی نیازها و بازخورد نتایج؛
- ۲- طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا؛
- ۳- تحلیل مقایسه‌ای؛
- ۴- بهبود فرآیندها؛
- ۵- مستندسازی فرآیندها؛
- ۶- انتقال و تحویل؛
- ۷- نگه‌داشت فرآیندهای گام‌های مرحله.



- ۱- گام‌های مرحله شناسایی نیازها و بازخورد نتایج شامل مراحل زیر است:
  - ۱-۱- شناخت نتایج عملکرد؛
  - ۲-۱- شناسایی تغییرات و نیازهای جدید؛
  - ۳-۱- شناخت و تحلیل اقتضائات محیطی.
- ۲- گام‌های مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرا شامل مراحل زیر است:
  - ۱-۲- تعیین حوزه‌ها و سازمان اجرایی بهبود فرآیندها؛
  - ۲-۲- تعیین و ابلاغ برنامه زمانی بهبود.
- ۳- گام‌های مرحله تحلیل مقایسه‌ای شامل مراحل زیر است:
  - ۱-۳- شناسایی و تحلیل وضع موجود (در چارچوب مستندسازی فرآیندها/ استفاده از مستندات وضع موجود):
    - ۲-۳- تحلیل نیازها و بازخور نتایج (تحلیل وضع مطلوب)؛
    - ۳-۳- مقایسه وضع موجود و جدید در چارچوب شاخص‌های بهره‌وری فرآیندها؛
    - ۴-۳- شناسایی و تعیین مغایرت، نواقص و معایب فرآیندهای وضع موجود؛
    - ۵-۳- شناسایی و تعیین عوامل مغایرت‌ها، نواقص و معایب فرآیندها.
  - ۴- گام‌های مرحله بهبود فرآیندها شامل مراحل زیر است:
    - ۱-۴- انجام اقدامات اصلاحی؛
    - ۲-۴- انجام اقدامات تطبیقی؛
    - ۳-۴- انجام اقدامات تکمیلی؛
    - ۴-۴- تولید محصولات، خدمات و گزارش‌ها میانی و نهایی بهبود یافته؛
    - ۵-۴- ارزیابی اولیه از رفع مغایرت‌ها، نواقص و معایب از طریق بهبود.
- ۵- گام‌های مرحله مستندسازی فرآیندها شامل مراحل زیر است:
  - ۱-۵- جمع‌آوری، سامان‌دهی و سازماندهی مستندات؛
  - ۲-۵- مستندسازی علل تغییرات؛
  - ۳-۵- مستندسازی فعالیت یا فرآیند جدید؛
  - ۴-۵- مستندسازی تاریخچه تغییرات.
- ۶- گام‌های مرحله انتقال و تحویل شامل مراحل زیر است:
  - ۱-۶- ابلاغ اقدامات بهبود؛

- ۶-۲- تعیین روش انتقال و تحویل فرایندها و ترتیب و توالی استقرار فرایندها؛
- ۶-۳- آموزش و توجیه عوامل و سازماندهی نرم افزاری و سخت افزاری؛
- ۶-۴- آغاز اجرای فرآیند یا مرحله بهبود یافته توسط مجریان؛
- ۶-۵- ارزیابی صحت انتقال و تحویل.
- ۷- گام‌های مرحله نگهداشت فرایندها گام‌های مرحله شامل مراحل زیر است:
  - ۷-۱- ارزیابی دائمی مراحل فرآیند (کارایی)؛
  - ۷-۲- ارزیابی دائمی محصول فرآیند (اثر بخشی)؛
  - ۷-۳- ارزیابی دائمی انطباق‌پذیری فرآیند؛
  - ۷-۴- تعیین و اولویت‌بندی مغایرت‌ها؛
  - ۷-۵- اعلام گزارش مغایرت‌ها در قالب نتایج عملکرد به مراجع مرتبط؛
  - ۷-۶- پیگیری اصلاح مغایرت‌ها.



## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

- الویری، محسن (۱۳۹۱). چپستی الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت؛ مطالعات الگوی اسلامی پیشرفت سال اول. شماره ۱.
- احمدوند، علی محمد (۱۳۷۹)؛ مدیریت سرعت و تحول در لجستیک نظامی. تهران: فصلنامه لجستیک، شماره ۳.
- اسماعیل پور، رضا و محمد رحیم رمضانیان (۱۳۸۹)؛ مدیریت فرآیند؛ رشت: دانشگاه گیلان.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱). الگو چپست. تهران: بهرنگ.
- ایران نژاد پارزی، مهدی (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: مدیران.
- برتالانفی، لودویگ فون (۱۳۹۰). نظریه عمومی سیستم‌ها، ترجمه کیومرث پیرانی. تهران: نشر تندر.
- بنی اسدی (شیرزاد)، محمد حسین (۱۳۵۷). توحید و تفکر سیستمی. تهران.
- پورکیانی، مسعود، امید نیکویخت (۱۳۹۲). مدیریت فرآیند. تهران: نشر ترمه.
- تاکر، مایکل (۱۳۷۹). مدیریت فرآیند در یک هفته. مترجم: مامک پور حسین زاده. تهران: سپیداحرا.
- تقوی، حسین (۱۳۹۶). الگوهای مشترک سازمان‌های نظامی ایران. تهران: پایان نامه دکترا.
- جعفری، مصطفی و سیدکیانوش کلانتر (۱۳۹۳). معماری سازمان. تهران.
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۹۵). مقدمه‌ای در روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت.
- خاکی، غلام رضا (۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. تهران: بازتاب.
- خوش چهره، محمد و همکاران (۱۳۹۱). اصول پایه‌ای و عناصر کلیدی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت از منظر اسناد فرادستی. تهران: مجله راهبرد.
- رحمان زاده هروی، محمد (۱۳۹۶). مدیریت فرآیندهای کسب و کار بهبود یا مهندسی مجدد. تهران: تک رنگ.
- رضائیان، علی (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل سیستم‌ها. تهران: سمت.
- صمدی وند، عسگر (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر معماری سازمانی؛ تهران، دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی.
- عزتی، مرتضی (۱۳۸۸). روش تحقیق در علوم اجتماعی؛ تهران: نورعلم.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- قاسم نژاد مقدم، نیما (۱۳۹۶). فرآیند معماری سازمانی؛ تهران: تدبیر.
- محمدی، شهریار (۱۳۹۰). سازمان و فرآیندها؛ تهران: دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی.

- معاونت طرح و برنامه سپاه (۱۳۷۶-۱۳۹۵). سوابق نظامی سپاه. تهران.
- معاونت طرح و برنامه ناجا (۱۳۹۴). پاورپوینت توضیحات طرح مینا. تهران.
- میرفخرالدینی، سید حیدر و همکاران (۱۳۹۶). فرآیندگرایی در ساختار نوین سازمان. تهران: کتاب مهربان نشر.
- میر معزی، سید حسین (۱۳۹۰). اصلاح الگوی مصرف. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- همر، مایکل، جمیز چامپی (۱۳۸۵). طرحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکت ها. ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد. تهران: رسا.

### ب) منابع لاتین

- Harmon, Business Process Change Management – A Manager’s Guide to Improving Redesigning, and Automating Processes. Morgan Kaufmann, San Francisco (2013)  
Google Scholar
- business process management, Business Process Management Röglinger M, Pöppelbuß J, Becker J (2012) Maturity models in Journal, 18(2), pp. 328 – 346
- Becker J, Kugeler (2013 ). Process Management: A Guide for the Design of Business Processes
- Dumas Marlon, Rosa Marcello La( 2013), Jan Mendlin Fundamentals of Business ProceManagement
- Hiatt Jeff ( 2006 )Business & Economics
- Guha, Kettinger Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model.1993
- United Thinking Corporation, Process Analyse & Improvement Solution - 2016
- Zachman, John A., “A Framework for Information Systems Architecture”, ”, IBM Systems Journal, Vol. 26, No. 3, 1987