

تحول سازمانی ضرورت حال و آینده سپاه

مجتبی شهمیری

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی

چکیده

سپاه پاسداران به عنوان مولود مبارک انقلاب اسلامی، مهمترین نقش را در پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن از ابتدای تشکیل تاکنون ایفا نموده است. صحنه‌های متعدد و متنوع پاسداری از انقلاب اسلامی و نقش غیر قابل جایگزین این نهاد انقلابی ایجاب می‌نماید تا همواره مهیا و آماده مقابله با انواع تهدیدات متصور باشد. بر این اساس مدیریت کلان سپاه می‌بایست آمادگی دائمی ایجاد تغییرات و تحولات سازمانی متناسب با رسالت سپاه و انواع تهدید را در سپاه فراهم نماید. آگاهی از دیدگاه‌های مقام معظم فرمانده کل قوا (مدظله العالی) در این خصوص، تجربیات موجود تحول در سپاه و همچنین شناخت لازم در مورد مفاهیم تحول سازمانی، مدیریت تغییر، دلایل تغییر سازمانی، بسترهای تحول در سازمان، نقش مدیران، فرایند تغییر موفق و آفت‌های مدیریت تحول و... بهانه نگارش این مقاله می‌باشد. واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، بهبود (توسعه) سازمانی، محیط سازمانی، ساختار سازمانی، رسالت، توان افزایی، نوآوری

Change Management, Organizational Development
(OD), Organizational Environment, Organizational
Structure, Mission, Synergy, Innovation

مقدمه:

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی سازمانی است که به امر رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و با هدف پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن (قانون اساسی، اصل ۱۵۰) تشکیل شده است. این سازمان انقلابی در طول حیات نزدیک به ۳۰ ساله خود تجارب ارزشمندی را در صحنه‌های مختلف دفاع از انقلاب اسلامی کسب نموده و هم اینک همچون درختی تنومند و ریشه‌دار به عنوان مهمترین رکن حافظ انقلاب باید پاسخگوی انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)، مسؤولین و آحاد مردم خداجوی کشورمان از آن سازمان باشد.

با انتصاب فرمانده جدید کل سپاه توسط مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) در حکم ایشان آمده است «... پیشرفت روزافزون و تحول آمیز سپاه در همه ابعاد آن را در برنامه مدیریت و فرماندهی خویش برجسته سازید انتظار می رود برنامه تحول در سپاه با قوت بیشتری نسبت به قبل پیگیری شود.»

برای اینکه این سازمان انقلابی بنا به فرمایش ایشان بتواند «... موجود زنده متحول، پیش رونده و روز به روز نشونده تی را بوجود آورد که هرگز کهنه نشود و کارائی خود را از دست ندهد.» (رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) در دیدار مسئولین سپاه پاسداران، سوم شعبان، ۱۳۸۰) و در کل پویا و سالم باقی بماند ضروری است که همواره در مسیر بهبود و تحول سازمانی قرار داشته و آن را در درون خود مدیریت نماید. نباید فراموش کرد که شور انقلابی برای ایجاد تغییرات اساسی کفایت نمی‌کند بلکه باید با آگاهی وسیع یا شعور انقلابی همراه بوده تا بتوان حداکثر منافع را برای این تلاش وسیع فراهم نمود.^۱ اینکه سپاه پاسداران با ویژگی‌های مشترک و همچنین منحصربه فرد خود از منظر یک سازمان بزرگ، پیچیده، منعطف در انجام مأموریت‌های متفاوت و... تحول خود را چگونه مدیریت نماید موضوعی است که نیاز به بررسی‌های وسیع و متنوعی دارد لذا احتمال ارائه آن در قالب مقاله‌ای اینچنینی را با مشکل مواجه می‌سازد.

بررسی اجمالی اقدامات تحولی پس از جنگ و اقدامات تفکیک و استقرار یگانهای نیروی زمینی و همچنین تکمیل ساختار نیروی سه گانه سپاه که به امر امام راحل عظیم الشان (ره) و سپس فرمان ولی امر مسلمین حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای به پنج نیرو گسترش یافت نشانگر آن است که سازمان سپاه چه در دوران جنگ تحمیلی و چه پس از آن همواره اقدامات

تحولی خود را متناسب با ضرورت‌ها انجام داده است تا بتواند به اجرای مأموریت های خود بپردازد تا جایی که در همین زمینه «تحرك فوق العاده و عظیم در میدان جنگ و نوآوری و ابتکار در زمینه تامین نیازها» از سرفصل های مهم سپاه توسط ایشان برشمرده می شود.^۲

بررسی های انجام شده در طی سالهای پس از جنگ و به طور مشخص در فاصله زمانی سالهای ۷۹ تا ۸۶ بیانگر این است که ادبیات تحول سازمانی سپاه با نام طرح تحول همه جانبه و نهادینه سپاه و باهدف بازگشت نهادینه و پالایش شده سپاه به خویش و به منظور بازخوانی دو دهه عمر با برکت و مقدس این نهاد و ماندگار کردن و تثبیت برجستگی های این دوران و تغییر اساسی و بنیادین در رویکردها، روشها و... در سپاه مطرح گردیده و اقدامات خود را با چارچوب هایی همچون رسالت محوری بجای مأموریت محوری، تحول در اهداف و سیاستهای کلان، موضوعی و نیروئی و... ساماندهی می نماید.

اقدامات مبتنی بر طرح تحول در فاصله زمانی فوق محوری ترین اقداماتی می باشد که به طوری فراگیر در تمامی زمینه های مأموریتی و اقدامات سپاه رسوخ نموده است. اینکه اقدامات فوق از منظر دیدگاه های نظری موجود در مدیریت تحول سازمانی دارای چه سطحی از مطلوبیت فرآیندی بوده و توانسته است اهداف خود را محقق نماید موضوعی است که باید با نگاه تطبیقی به رویکردها و نظریات علمی موجود در مدیریت تحول، تحلیل آن را به خواننده واگذار نمود.

با تغییرات بوجود آمده در سطح فرماندهی کل سپاه و مدیران عالی سپاه ضرورت پرداختن به موضوع تحول اهمیت بیشتری پیدا کرده است. رویکرد اساسی این مقاله بررسی بیانات رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) در موضوع تحول و ادبیات علمی موجود در مدیریت تحول سازمانی، مدیریت تغییر، بهبود و توسعه سازمانی و... نگاهی تطبیقی به اقدامات مورد نیاز تحولی آینده سپاه از منظر فوق خواهد بود.^۳

تحول از دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی

رهبر معظم انقلاب (دام ظلّه العالی) در فرمایشات متعدد در باره مفهوم تحول از منظرهای گوناگون مطالب متنوع و دقیقی را مطرح فرموده اند که گزیده هایی از سخنان ایشان در دو بخش مجزا شامل مطالب عمومی تحول (مخاطبان غیر سپاه) و مطالب خاص تحول (مخاطبان سپاهی) ارائه می شود.

بخش اول

۱) تحول سنت لایتنغیر الهی

تحول در جوامع انسانی و برای بشر، سنت لایتنغیر الهی است. هیچ کس نمی‌تواند در مقابل تحول بشری بایستد؛ امکان ندارد. دیر یا زود، یکی پس از دیگری، تحولات بشری اتفاق می‌افتند. این راز ماندگاری و راز تعالی بشر است. اصلاً خدا بشر را این‌طور قرار داده است که ایستایی در طبیعت انسان نیست.^۴

۲) تحول و نقش انسان

آیه معروفی است: «إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ». تغییرات به دست شماست. کلید تحولات اجتماعی و تحولات عظیم در دست شماست؛ مضمون آیه این است. یک جای دیگر در یک دایره محدودتر می‌فرماید: «ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ». این آیه، پسرفت را می‌گوید. خدای متعال پسرفت را نصیب هیچ کشوری نمی‌کند، مگر خودشان به دست خودشان بکنند. تغییر موجب پسرفت را خود ملتها به وجود می‌آورند. و شبیه این مضمون در آیات متعدد دیگری هم هست که مرجعش به همین است. خلاصه اینها چیست؟ خلاصه اینها این است که شما آحاد انسان، سر رشته دار تحولات جامعه هستید؛ شما هستید که تحول و تغییر را ایجاد می‌کنید. عزم انسان، تعیین کننده است. بعضی ممکن است بگویند منظور از عزم انسان چیست؟ اراده چه کسی؟ اراده من یک نفر، توی یک نفر، اراده چه کسانی مؤثر است؟ این البته جزو بحثهای دامنه دار است، لکن من می‌خواهم فی الجمله عرض بکنم که عزم یکایک انسانها در حد خودش تأثیر دارد؛ نه فقط در مسائل شخصی - که تأثیر تام دارد - بلکه در مسائل اجتماعی.^۵

۳) تحول، نقش نخبگان و چارچوب‌های اساسی آن

وظیفه نخبگان فکری و فرهنگی جامعه و حوزه و دانشگاه، مدیریت این تحول است. نه باید تحولات را سرکوب کرد، نه باید تسلیم هر تحولی شد. حرف ما این است:

یک؛ با تحول نباید سینه به سینه شد.

دو؛ از تحول باید استقبال کرد.

سه؛ نه فقط با تحول نباید دشمنی کرد، که باید از آن استقبال کرد.

چهار؛ تحول را باید مدیریت کرد؛ در تحول، دگرگونی به سمت پیشرفت و تعالی را باید در نظر گرفت. تحولی که موجب پسرفت بشود، تحول بدی است.

پنج؛ تحول را با آناشسیسم و ساختارشکنی و هرج و مرج نباید اشتباه گرفت. و بالاخره پایه تحول را بایستی غیر از آن چیزی که امروز معیارهای پیشرفت در دنیا محسوب می شود - که اغلبش را شمردیم - دانست؛ و معیارهای ویژه جمهوری اسلامی و حرف نو اسلام در زمینه های اخلاق، معنویت، معرفت الهی، انسان دوستی و ارتباطات و عواطف بشری را در نظر گرفت و اینها را هم بایستی جزو معیارهای پیشرفت دانست... و کسی هم که متصدی این کارهاست، عبارتند از مجموعه نخبگان دانشگاه و حوزه. شما جوانها و آنهایی که آمادگی دارید، وارد این میدان شوید. منتها منتظر من و امثال من ننمایید...^۶

۴) تحول در مدیریت

... محتوا را باید اسلامی کرد. اگر می خواهیم حقیقتاً اسلامی شویم، باید در نحوه ی مدیریتمان تحول ایجاد کنیم... این تحول در مدیریت را چه کسی باید انجام دهد؟ خود ما باید انجام دهیم. اولین گام در تحول این است که رفتار خودمان، کیفیت کارمان، عزل و نصب خودمان، اعمال مدیریت خودمان، جذبه یی که به خرج می دهیم، انعطافی که به خرج می دهیم، برخوردی که با طبقات مخاطب و مراجع به خودمان انجام می دهیم، اسلامی باشد.^۷

بخش دوم بیانات ایشان پس از ارائه چارچوب های نظری مدیریت تحول ارائه می شود.

سازمان و چرایی تحول

سازمانهای امروزی همواره در معرض تحولات سریع و عمیق قرار داشته که بایستی به سرعت به شناخت دقیق مؤلفه های آن پرداخته و با اتخاذ استراتژی های مناسب تأثیرات آن را بر سازمان مدیریت نمایند. به عبارت دیگر سازمانها باید برای مواجهه با تغییر آماده شوند تا زمان وقوع آن برسند.^۸ متخصصین مدیریت تحول عوامل ایجاد کننده تغییر سازمانی را در عوامل محیطی (محیط خارجی و داخلی سازمان)، تغییر ارزشهای فرهنگی افراد سازمان و تغییر و جابجایی مدیریت کلان سازمان می دانند ممکن است عوامل فوق به طور مجزا و یا همزمان با هم سازمان را دستخوش تغییرات نمایند اما آنچه که در این میان می توان از آن به عنوان تنها مولفه ثابت نام برد تغییر است.

به زعم پیتر دراکر (۱۹۹۸) سازمانهای امروزی یا به طور مداوم خود را با شرایط دائماً در حال تغییر سازگار می نماید و یا از صحنه بقا و رقابت حذف می شوند. امروزه برتری یک مدیر به توانایی او در هماهنگی با تغییر وابسته است. مدیریت بدون نوسازی نمی تواند سازمان را

در بهترین وضعیت نگه دارد. یک سازمان نباید تنها هرچند مدت یک باروضع خود را تغییر بدهد بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند.^۹ و نهایتاً اینکه تغییر و نوآوری امروز نه تنها باید با هدف موفقیت و رونق باشد بلکه اهمیت آن بیشتر متوجه بقای سازمانها در شرایط پرقابیت امروز است به تعبیر شرمرون حتی موفق ترین سازمانهای امروزی نمی توانند صرفاً به افتخارات گذشته خود تکیه کنند.^{۱۰}

دلایل تغییر

۱. تاثیرات عوامل محیطی بر تغییرات سازمان

تغییرات محیطی همواره تهدیدات جدید و فرصت‌های تازه‌ای را برای سازمانها فراهم می‌کند انعطاف‌پذیری در مقابل تهدیدات و نوآوری و خلاقیت در پاسخ‌دهی به فرصت‌ها از دلایل دائمی تحول در سازمانها است. تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد به دوگونه است یا به سرعت روی می‌دهد یا اینکه حالت تدریجی دارد. تغییرات تدریجی نشان‌دهنده یک رشته پیشرفت مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می‌گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می‌کند. برعکس در تغییرات سریع در سازمان چارچوب مرجع می‌شکند، اغلب در سازمان تعادل جدید به وجود می‌آید زیرا کل سازمان متحول می‌شود.^{۱۱}

محیط بیرونی و یا خارجی متغیرهایی (فرصت‌ها و تهدیدها) هستند که خارج از سازمان وجود دارند و از حیطه کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می‌باشند. این عوامل می‌توانند در محیط اجتماعی و یا محیط وظیفه‌ای خاص سازمان قرار داشته و آن را تحت تاثیر اساسی قرار دهد. عواملی مانند تغییر در قوانین و مقررات، تغییر در ابزار و فناوری و یا رقابت‌های بین سازمانی از این دسته می‌باشند.

محیط داخلی سازمانی شامل متغیرهای درون سازمان است که معمولاً در حیطه کنترل مستمر و بلند مدت مدیران ارشد قرار دارند این متغیرها به صورت نقاط قوت و ضعف ظاهر می‌شوند. متغیرهای مذکور بافتی را تشکیل می‌دهند که در آن بافت یا محیط، کار انجام می‌شود. این متغیرها عبارتند از ساختار، فرهنگ و منابع سازمانی.^{۱۲} از دید رانبیز نیروهای درونی تغییر، از عملیات داخل سازمان ناشی شده و یا متأثر از تغییرات بیرونی هستند.^{۱۳}

تغییرات محیطی می‌تواند دو دسته تغییر شامل تغییرات تاکتیکی و کوتاه مدت و تغییرات استراتژیکی و بلند مدت را بر سازمانها تحمیل نماید. تشخیص بازه زمانی تغییر (تغییرات

کوتاه مدت و دورانی، تغییرات بلند مدت ساختاری) می‌تواند رهبران سازمان را در اتخاذ استراتژی‌های تغییر کمک نماید.^{۱۴}

در تقسیم بندی دیگری شرمهون (۱۹۹۸: ۳۲) محیط سازمانها را به دو دسته محیط عام و محیط خاص دسته بندی می‌کند. به نظر وی محیط عام عبارت است از شرایط و زمینه‌های موجود در محیط بیرونی که تاثیر قابل ملاحظه ای در عملیات یک سازمان دارد. این قسمت از محیط یک زمینه کلی را برای تصمیم‌گیری مدیریت تشکیل می‌دهد و شامل شرایط اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی، تکنولوژیکی و شرایط محیطی طبیعی می‌باشد. در طرف دیگر محیط خاص، سازمانهای واقعی یا گروهها و افرادی را در بر می‌گیرد که سازمان باید با آنها به منظور ادامه حیات، موفقیت و کامیابی تعامل برقرار سازد. اینها عناصری هستند که بر عملیات روزانه سازمان تاثیر مستقیم دارند. عناصر این محیط بسته به نوع سازمان متفاوت است. از جمله این عناصر مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و نظارت‌کنندگان است.^{۱۵}

۲. رشد فناوری و تکنولوژی

یکی دیگر از جنبه‌های تغییر محیطی و آثار مرتبط با آن تغییر در فناوری و تکنولوژی است. این امر از دو بعد سخت افزاری و نرم افزاری (روشهای انجام کار و فعالیت) سازمانها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از منظر فلیپ استدلر (۱۹۹۴: ۱۵) تغییرات فناوری به سه شکل سازمانها را مجبور به تغییر و تحول می‌نماید.

۱. فرایندهای جدید تولید کار و یا خدمت.

۲. تنوع محصولات جدید که در اثر پیشرفتهای فناوری و علم به نحو چشم‌گیری توسعه یافته‌اند.

۳. بهبود در پردازش و انتقال اطلاعات.

۴. تغییرات اجتماعی و ارزشهای فرهنگی:

حاکم بر افراد سازمان (ارزشهای متأثر از عوامل بیرون از سازمان) نیز از عوامل ایجادکننده تغییر در سازمان است. جنبه‌هایی از این تغییر را می‌توان در تغییرات تنوع سبکهای زندگی، نسبت‌های سنی جمعیت، تغییرات نهادهای اجتماعی و... برشماری کرد.^{۱۶}

۴. تغییر در سطوح بالای مدیریتی:

آخرین عاملی که زمینه‌ساز تغییر و تحول سازمانی است تغییر در سطوح بالای مدیریتی و به خصوص مدیر عالی سازمان می‌باشد. شواهد بررسی‌های انجام شده نشان از اهمیت این عامل در

تغییرات سازمانی است. نمونه‌ای از این بررسی‌ها نشانگر آن است که این عامل در رتبه دوم تا چهارم عوامل تغییر سازمانی در برخی از کشورهای غربی و آمریکای شمالی قرار دارند.^{۱۷}

مفاهیم تغییر و تحول سازمانی

اگر تغییر و تحولی در کار نبود کار مدیران نسبتاً ساده بود و برنامه ریزی بدون مشکل بود چراکه امروز با فردا فرقی نمی‌کرد. به تعبیر رابینز (۲۴۲: ۱۹۹۸) تحول عبارت است از تغییر در محیط، ساختار، فناوری و یا افراد یک سازمان. بنا به نظر آل دفت (۳۱۷: ۱۹۹۸) تغییر سازمانی پذیرفتن یک عقیده یا نظر (ایده) یا رفتار جدید بوسیله یک سازمان است. همچنین تعاریف متعددی در ادبیات مدیریت تحول برای تحول سازمانی مطرح شده است که می‌توان به نمونه‌های زیر اشاره نمود.

توسعه (بهبود) سازمان فعالیت است برای تسریع تغییرات گسترده و بلند مدت سازمانی. تاکید آن بر تغییر سازنده نگرش‌ها و ارزش‌های اعضای سازمان است بطوریکه آنان بتوانند خود را به طرز سریعتر و کارآمد تری برای دستیابی به اهداف جدید سازمان وفق دهند (رابینز، ۲۵۲: ۱۹۹۸) در تعریف دیگری بهبود سازمانی را تلاش دور بردی تعریف کرده‌اند که از سوی مدیران عالی برای بهبود توان سازمان در حل مشکل و تحقق فرایندهای نوسازی سازمان از طریق مدیریت اثر بخش فرهنگ سازمانی حمایت می‌شود. (دونالداف هاروی - دونالداف. براون، ۱۹۹۸: ۱۹) همچنین بهبود سازمانی تلاشی است ۱. برنامه‌ریزی شده ۲. در کل سازمان ۳. مدیریت شده از بالا ۴. جهت افزایش اثر بخشی و سلامت سازمان ۵. از طریق مداخلات طرح‌ریزی شده در فرایندهای سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری.^{۱۸}

مدیریت تغییر گذر از حالتی به حالت دیگر که همواره با مقاومت کارکنان و ذینفعان مواجه است و لذا تغییر از یک سیستم به سیستمی دیگر نیازمند اتخاذ تمهیدات و تکنیکهایی برای انتقال موفقیت آمیز خواهد بود. این امر به خصوص در سطوح راهبردی از اهمیت زیادی برخوردار است.^{۱۹} تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس‌کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند.^{۲۰} مورت که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می‌دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می‌کند.^{۲۱} مطابق با تعریف هنسن نیز تغییر

در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها یا برون‌دادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد.^{۲۲}

بسترها و مرزهای تغییر و تحول سازمان

تغییر و تحول سازمانی یک واقعیت سازمانی بوده و رسیدگی به آن یکی از وظایف اساسی مدیران است. اما مدیران عالی سازمان چه چیزی را می‌توانند تغییر دهند. حق انتخاب مدیران در تحول سازمانی و انجام تغییر در سه مقوله اساسی زیر قرار دارد.

۱. ساختار به معنی چگونگی روابط قدرت، راهکارهای هماهنگی و...

۲. فناوری به معنی فرایندها، شیوه‌ها و ابزارهای مختلف انجام کار و فعالیت.

۳. نیروی انسانی از طریق تاثیرگذاری بر دیدگاه‌ها، انتظارات، درک و دریافت رفتار آنان.^{۲۳}

به تعبیر ال دفت (۳۱۴: ۱۹۹۸) سازمانها دارای دو بعد محتوایی و ساختاری هستند که درک آن نیازمند توجه دقیق به این دو بعد است. بعد ساختاری ناظر به ویژگی‌های درونی یک سازمان مانند رسمی بودن، تخصصی بودن، تقسیم کار، داشتن استاندارد، ...، تمرکز، پیچیدگی و حرفه‌ای بودن و... است که می‌توان بدان وسیله آنها را با همدیگر اندازه‌گیری و مقایسه نمود و ابعاد محتوایی معرف کل سازمان مانند اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، شرایط محیطی و همچنین اهداف و استراتژی‌های آن هستند. از نظر وی انواع استراتژی‌های تغییر (حوزه تغییر) در چهار بخش قرار دارد:

۱. تغییر در تکنولوژی، این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می‌گیرد که شامل دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری این است که کارایی سازمان افزایش یابد. تغییر در تکنولوژی یعنی بکارگیری روش‌هایی (تکنیک‌هایی) برای ارائه محصولات یا خدمات بهتر است. مسیر تغییر در محصول یا تکنولوژی رو به بالا می‌باشد.

۲. تغییر در کالا، خدمات و محصولات جدید.

۳. تغییر در استراتژی یا ساختار، این تغییرات در مورد سیستم مدیریت حاکم بر سازمان صورت می‌گیرد. این تغییرات شامل تغییراتی است که در ساختار سازمانی، استراتژی، سیاست‌ها، سیستم‌های پاداش، روابط کارگری، شیوه‌های ایجاد هماهنگی، سیستم‌های کنترل و اطلاعات مدیریت، سیستم‌های بودجه‌بندی و حسابداری صورت می‌گیرد مسیر تغییر سیستم و ساختار رو

به پایین است. (مدیریت ارشد دستور می‌دهد)

۴. تغییر در افراد و فرهنگ، تغییر در کارکنان و اعضای سازمان به معنای تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها و رفتار کارکنان رخ می‌دهد. همچنین از منظر وی انجام تغییرات عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل بهم پیوسته با یکدیگر ترکیب کند. استدلر (۱۹۹۴: ۲۹) نیز ایجاد تغییرات سازمانی را متضمن تغییر در یکی یا همه عوامل زیر می‌داند:

۱. ساختار ۲. سیستم‌ها و رویه‌ای انجام کار ۳. فرهنگ

نقش مدیران در تحول سازمانی

مدیران عالی سازمانها در حوزه‌های تغییر سازمانی می‌بایستی اقداماتی را انجام دهند. یکی از مهمترین عواملی که هدایت‌کننده فرایند تغییر و تحول موفق سازمانی است شناخت هسته‌های تغییر و تحول سازمانی است. یک بررسی در بین ۱۷۸ سازمان در انگلستان و برخی دیگر از کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی نشان می‌دهد ۱۶ درصد عامل تغییر سازمانها ناشی از تغییرات مدیریتی در سطوح عالی این سازمانها بوده است.^{۲۴}

مشخصات برنامه تحول سازمانی

مشخصات اصلی برنامه بهبود سازمان و زمینه‌های اصلی آن دارای شرایطی است که بدون توجه و بکارگیری دقیق شرایط فوق ممکن است برنامه‌های تحول سازمان نتایج مطلوبی را بدنبال نداشته باشد.

هاروی و براون (۲۰۰۱-۲۱: ۱۹۹۸) رعایت شرایط ذیل را برای یک تغییر موفق ضروری می‌دانند:

۱. تغییر طرح‌ریزی شده. برنامه تحول سازمانی نیازمند یک راهبرد برنامه‌ریزی شده تغییر از سوی مدیران عالی سازمان است.
۲. رویکرد همکاری. برنامه تحول سازمانی مستلزم روشهای همکاری و مشارکت آندسته از اعضای سازمان است که تغییرات از همه بیشتر بر آنها تاثیر می‌گذارد.
۳. جهت‌گیری‌های عملکردی. برنامه تحول سازمانی تاکید بر راههای تقویت و بهبود عملکرد دارد.
۴. جهت‌گیری انسان دوستانه. برنامه تحول سازمانی به افزایش فرصت و به کارگیری نیروی بالقوه انسانی تاکید دارد.

۵. رویکرد سیستمها، برنامه تحول سازمانی بایستی به روابط متقابل بین بخشها، حوزه‌های عمل، گروهها و افراد مختلف به عنوان زیر سیستم‌های وابسته بهم در کل سازمان توجه داشته باشد.

۶. روشهای علمی، برنامه تحول سازمانی باید به روشهای علمی و تجارب عملی توجه مناسب داشته باشد.

به تعبیر ال دفت (۳۳۵ - ۳۳۸: ۱۹۹۸) تحقیقاتی که در زمینه تغییرات اداری صورت گرفته است بیان کننده دو چیز است:

الف. در مقایسه با تغییرات فنی میزان تغییرات اداری سازمانها کمتر است؛

ب. تغییرات اداری در واکنش نسبت به بخش‌های مختلف محیطی صورت گرفته و در مقایسه با تغییرات تکنولوژی بیشتر روند درون سازمانی پیموده است.

این روش به روش مبتنی بر تغییرات دوهسته‌ای معروف است. معمولاً سازمانهایی مانند (مدرسه، دانشگاه، بیمارستان نهاد دولتی، سازمان رفاهی دیوان سالارهای دولتی و بسیاری از شرکت‌ها) از نظر تغییر دوهسته‌ای هستند یعنی هم از نظر فنی و هم از نظر اداری تغییر می‌کنند.

اگر سازمانی به شدت دیوان سالار باشد قوانین و مقررات شدیدی به اجرا درآیند و نیز فرایند تصمیم‌گیریها متمرکز باشد تغییرات اداری راحت‌تر صورت می‌گیرد.

در سازمان‌هایی که نگرش دوگانه تغییر به آنها حاکم است باید مدیر عالی سازمان در عین اینکه مسئولیت خود را نسبت به بازسازی و تغییر ساختار از یاد نبرد باید اعتقاد لازم را در تغییر در کارکنان بوجود آورده و در عین سرعت عمل جنبه‌های انسانی را در کاهش نیروی انسانی مد نظر قرار دهد.^{۲۵}

خلاقیت، نوآوری و انعطاف پذیری از الزامات سازمانهای در حال تحول دائمی است. در واقع این امر چرخش ساختار سازمان به سمت سازمانهای ارگانیکی است. اشکالی که در این وضعیت پیش می‌آید این است که ساختارهای ارگانیکی برای سازمانهایی که تولیدات یکنواختی در زمینه ارائه خدمت و یا محصول را دارند مناسب نمی‌باشد. مشکل این است که ساختارهای ارگانیکی در عین اینکه امکان طرح نظرات و عقاید جدید را فراهم می‌کند در بکارگیری پدیده جدید دچار مشکل است و فرایند تصمیم‌گیری غیر متمرکز - به عنوان یکی از مشخصات اصلی سازمانهای ارگانیکی - در آن نمی‌تواند کمکی به سازمان در زمینه پذیرش تغییر جدید بنماید.

برای حل موضوع پدیده نگرش دو منظوره مطرح می‌گردد. پدیده نگرش دو منظوره یعنی ساختاری که بتواند از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید و از سوی دیگر مناسب بکارگیری پدیده جدید باشد در این حالت هنگامی که وضع ایجاب می‌کند نظر با ایده جدیدی ارائه شود سازمان حالت ارگانیک به خود می‌گیرد چون مسئله به کارگیری پدیده جدید مطرح شود ساختار سازمانی بصورت مکانیکی درمی‌آید... ۲۶.

فرایند تغییر

رهبران ارشد هدفهای بلند مدت و آرمان‌ها را عرضه می‌کنند و به سازمان خط می‌دهند ولی در سراسر سازمان مدیران و کارکنان در امر ایجاد تغییر مشارکت می‌کنند. برای تغییر راههای گوناگونی وجود دارد. مؤیدینا به نقل از ال دفت فرایند زیر را ارائه کرده است:

۱. پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر
۲. ارائه نظر یا برنامه ای که در خور آن نیاز باشد
۳. کسب حمایت مدیران عالی سازمان
۴. طرح ریزی برنامه تغییر تدریجی
۵. برنامه ریزی برای از بین بردن موانعی که بر سر راه تغییر وجود دارد از طریق:
 - ۱) هماهنگی با نیازها و هدفهای گروه‌های ذینفع
 - ۲) آموزش و ارتباطات
 - ۳) شرکت دادن افراد در امور پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 - ۴) اعمال زور
 ۶. تشکیل تیم‌هایی برای تغییر
 ۷. تشویق افراد برای دادن نظرات جدید. ۲۷.

معمولاً در سازمان، نوآوری بصورت اقدامات متوالی یا از مجرای مراحل پی در پی صورت می‌گیرد. نخست اعضای سازمان از نوآوری آگاه می‌شوند، قابل اجرا بودن یا تناسب آن با سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و سپس عقیده یا نظر جدید را می‌پذیرند (آن را انتخاب می‌کنند). تغییرات موفقیت‌آمیز مرحله‌ای را طی می‌کند معمولاً نظریه عقیده - یعنی ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارها - بصورت الگو و یا طرح و برنامه‌ای که سازمان باید آن را انجام دهد مطرح می‌شود و سپس این ایده یا نظر با نوع نیاز - تفاوت منفی عملکرد جاری با عملکرد

مطلوب - مقایسه می‌گردد و در صورتی که مورد قبول سازمان قرار گیرد - ارضاکننده باشد -
آنگاه مدیران در مرحله پذیرفتن - زمانی که مدیران درصدد اجرای آن برمی‌آیند - برای اینکه
تغییری در سازمان داده شود آن را تایید و از پدیده جدید حمایت کنند و نهایتاً مرحله اجرا
زمانی است که اعضای سازمان دست به کار ایجاد تغییر شده‌اند اغلب در فرآیند تغییر مرحله
اجرا از مشکل‌ترین مراحل است.^{۲۸}

کیانی (۱۳۸۲، مجله تدبیر ۱۳۸) هشت گام مهم را به منظور پاسخ به این سؤال که چگونه
تغییر سازمانی را مدیریت نماییم ارائه می‌کند:

گام نخست، ایجاد احساس ضرورت تغییر است. باید قبل از هر کار افراد سازمان را سخت
به ضرورت ایجاد تغییر متقاعد کنید و اگر این کار درست انجام شود حاصل کار این است که
افراد خود ضرورت تغییر را احساس خواهند کرد و این پیشرفت قابل ملاحظه‌ای است. برای
دستیابی به این موفقیت در هر زمینه‌ای که قرار است تغییر ایجاد شود از جمله، ماموریت
جدید، ساختار سازمانی جدید، تکنولوژی جدید، تغییر فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های جدید،
جهانی شدن، ایجاد کسب و کار الکترونیکی و... بهترین مدل تغییر در رفتار افراد این است که
آنها ابتدا شواهدی را دال بر ضرورت تغییر ببینند (دیدن)، سپس ضرورت را احساس کنند
(احساس کردن) و در نتیجه تغییر کنند (تغییر کردن).

گفته می‌شود در سازمانی با یکصد کارمند حداقل ۲۴ نفر و در سازمانی با یکصد هزار نفر
کارمند ۱۵ هزار نفر باید فراتر از وظیفه خود فعالیت کنند تا فرآیند تحول به موفقیت دست یابند.^{۲۹}
گام دوم، تشکیل تیم راهبری است. عوامل لازم برای تیم راهبری اعتبار، دانش مرتبط،
مهارت‌های راهبری، ارتباطات، اشتها و اختیارات است، تغییر نیازمند به وجود یک گروه
توانمند از افرادی است که به خوبی بتوانند برای راهبری یک تغییر بزرگ در سازمان با یکدیگر
کار کنند. زمانی که ریشه‌های تغییر در سازمان مستحکم شود، این تیم منحل می‌شود.

گام سوم، تعیین چشم‌انداز و استراتژی‌ها است. این چشم‌انداز و استراتژی مناسب برای انجام
تغییر، توسط تیم راهبری تعیین می‌شود. چشم‌انداز، اعلامیه جهت‌گیری سازمان است و بیانگر
هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است این اعلامیه به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می‌گوید:

۱. ما به کاری مشغول هستیم؟ (ماموریت)

۲. ما می‌خواهیم چه بشویم؟ (آرمان)

۳. ما به چه ارزشهایی متکی هستیم؟ (ارزشها)

گام چهارم، تبادل پیام چشم‌انداز و استراتژی‌ها است. در نتیجه این عمل، افراد سازمان خریدار چشم‌انداز و استراتژی‌های تغییر هستند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده است. هدف، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه نیروها را در راستای چشم‌انداز همسو کند. در این مسیر، چالش اساسی همسوسازی سازمان با چشم‌انداز تدوین شده است.

گام پنجم، توان افزایشی است تا افراد احساس کنند که قادر به اقدام هستند و برای تحقق چشم‌انداز دست به کار شوند. توان افزایشی قدرت دادن به افراد مشخص نیست بلکه برداشتن موانعی چون، موانع ذهنی، دست‌اندازهای تصمیم‌گیری در قالب کمیته‌ها و افراد پرمشغله، موانع سیستمی و ضوابط و مقررات نامناسب است.

گام ششم، خلق بردهای کوتاه مدت است. منافع این عمل شامل تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهروان، تقویت روحیه تیمی، تشویق کسانی که هنوز همراه نشده‌اند و از همه مهمتر بازخوردی برای اعتبار چشم‌انداز و استراتژی است.

گام هفتم، رهانکردن راه است. حاصل کار این می‌شود که افراد یکی پس از دیگری موج تغییر می‌آفرینند تا چشم‌انداز تحقق یابد. در چنین شرایطی منحنی اثربخشی اقدامات تغییر، در طول زمان فزاینده و صعودی خواهد شد.

گام هشتم و آخرین گام، تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسب است. با این عمل علیرغم عادت‌ها و سنت‌های دیرین در سازمان، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می‌یابد.

آفت‌های مدیریت تحول در اجرا

تغییر یک روش زندگی در سازمان‌های امروزی است اما سازمانها با مسئله هویت و عملیات ثابت به منظور انجام اهداف مقدماتیشان نیز روبرو هستند. در نتیجه سازمانهای درگیر مدیریت تحول دریافته‌اند که روشی که تغییر با آن انجام می‌شود بسیار مهم است. وجود یک روش نظام‌مند برای تمییز ویژگی‌های سالم موثر از غیر آن، ضرورت دارد. تغییرات کوتاه مدت و طرح ریزی نشده یا خطرناک ممکن است مشکلاتی را ایجاد کنند که قبلاً وجود نداشته‌اند یا آثار جنبی تغییر را، که ممکن است از مشکل اصلی بدتر باشند به بار آورد. مدیران باید آگاه باشند که ثبات یا تعادل می‌تواند در یک موقعیت سالم یاری رساند. تغییر برای تغییر نه تنها لزوماً اثر بخش نیست بلکه احتمال دارد اختلال ایجاد کند.^{۳۰} در بیانی دیگر تغییرات اساسی و

عمده را باید برنامه ریزی کرد، مورد گفتگو قرار داد، برای کسانی که از آن متأثر می‌گردند توضیح داد و آنگاه شروع نمود، اما به ندرت می‌توان آن را تا پایان از انحراف حفظ کرد.^{۳۱} بزرگترین اشتباهی که افراد به هنگام تلاش برای تغییر سازمانها مرتکب شده‌اند پیشروی بدون تفهیم ضرورت بالای آن به مدیران و کارکنان است. این اشتباه نابود کننده است. زیرا هنگامی که سطوح راحت‌طلبی بالا است، تغییرات همیشه در تأمین اهداف خود شکست می‌خورند. این یک باور بسیار خطرناک است که یک نفر به تنهایی قادر به انجام تحول باشد چراکه یک تحول بزرگ دشوارتر از آن است که یک نفر به سادگی بتواند آن را هدایت کند. وجود یک نیروی مقتدر برای تداوم فرایند تحول ضرورت دارد.

اغلب گفته می‌شود که وقوع تغییرات بزرگ بدون حمایت مدیران ارشد غیرممکن است. اما مسئله فراتر از آن است. علت شکست اندک پنداشتن مشکلات در هنگام ایجاد تغییر و کم اهمیت دانستن وجود یک ائتلاف مقتدر و راهنما است.^{۳۲}

بخش دوم

ضرورت‌های تحول در سپاه از منظر فرمانده معظم کل قوا (دام ظلّه العالی)

فرمانده معظم کل قوا در حکم انتصاب سردار فرمانده کل سپاه ابلاغ فرموده‌اند: «... انتظار دارم پیشرفت روزافزون و تحول‌آمیز سپاه در همه‌ی ابعاد آن را در برنامه‌ی مدیریت و فرماندهی خویش برجسته‌سازید. (حکم انتصاب سردار فرمانده معظم کل سپاه ۱۳۸۶/۶/۱۰)

همچنین ایشان در دیدارهای دیگری ضرورت‌های ایجاد تحول در سپاه را مورد عنایت قرار داده و فرموده‌اند:

سپاه بحمدالله دورانهای خوبی را گذرانده است و کارهای خیلی خوبی در سپاه انجام گرفته است اما کارهای خوب نباید متوقف بشود. «... در گذشته نباید متوقف شد سرگرم و مشغول گذشته نباید شد. ببینید الان وضعیت شما چیست؟ تکلیف شما چیست؟ تهدید شما کجاست؟ از کدام طرف تهدید می‌شوید؟ چه کار باید بکنید؟ خاکریزها را کدام طرف باید بزنید؟ چه ابزارهایی را باید آماده کنید؟ و اگر امروز به فکر آینده نباشید آیندگان بایستی به طور تعجیلی و دستپاچه وضع خودشان را روبه راه کنند که این چیز خوبی نیست...»

«... امروز شما باید آینده را بسازید امروز باید زمینه را بسازید که آینده برتر و والاتری برای

سپاه وجود داشته باشد پس بنابراین این وظیفه است و اگر بخواهید این کار را انجام بدهید لازم‌هاش تحول است...»

«... از تحول نترسید از تحول استقبال کنید. منتهی تحول دو جور است ما در کنار تحول بایستی یک ثبات داشته باشیم کسی که این را متوجه نشود تحولش به انحراف خواهد انجامید. ثبات در: اهداف، آرمانها و در خطوط اساسی و تحول در: ابزارها، شیوه‌ها و در ساختارهای تشکیلاتی برطبق نیاز. این آن چیزی است که لازم داریم...»

«... تشکیلات سپاه، تشکیلات دارای توانایی‌های لازم و به روز و دارای قدرت انعطاف باید باشد، منجمد شدن خطر بزرگی است، کهنگی و خاک‌گرفتنی می‌آورد...»

«... سرعت، حرکت، جریان و پیشرفت لازمه کار است و من می‌بینم سپاه این کار را می‌تواند بکند کما اینکه تا به حال هم بحمدالله تحولات سپاه و نوآوریهای سپاه خیلی خوب بوده، رویشهای سپاه رویشهای بسیار خوبی بوده است منتهی به این قانع نباید شد بایستی این رویشها را افزایش داد و مضاعف کرد با تصاعدهای ریاضی باید اینها را پیش برد چون نیاز کشور این است...»

«... امروز سرعت تحرک در دنیا سرعت محیرالعقولی است، اندکی غفلت موجب می‌شود انسان مبالغ زیادی عقب بماند. وقتی که ابزارهای تحرک، ابزارهای سریع‌السير است آنوقت غفلت‌های کوتاه هم به فاصله‌های طولانی منتهی خواهد شد ما باید سرعت را زیاد بکنیم.»^{۳۳}

اصول اساسی و تخلف‌ناپذیر در سپاه

رهبر معظم انقلاب (مد ظله العالی) چند اصل در سپاه، را از اصول تخلف‌ناپذیر مطرح نموده‌اند که بایستی در برنامه‌های تحولی سپاه همواره مد نظر قرار داشته باشد.

اصل تدین و تقوا

«... اول، اصل تدین و تقواست. آدم بی‌تدین و بی‌تقوا، سپاهی نیست... این مجموعه، آدم متدین و متقی لازم دارد... توقعی را که انقلاب از سپاه دارد، از بقیه سازمانها ندارد؛ چون مسئولیتی که این مجموعه می‌تواند انجام بدهد، از بقیه مجموعه‌ها این مسئولیت را نخواسته‌اند. هر کسی که مسئولیتش بیشتر است، ارزشش بیشتر و سطحش بالاتر است. این تدین، آن چیزی است که بایستی در سپاه موج بزند و روز به روز بیشتر بشود...»

اصل نظامی‌گری

«... اصل دوم، نظامی‌گری است...، بچه‌های سپاه بحمدالله درجات نظامی و مراتب آموزش نظامی را بهتر و سریعتر از اقران خودشان آموخته‌اند و خوب پیشرفت کرده‌اند؛ و این افتخاری

است برای هر انسانی که یک مسئولیت جدی بر دوش خود قایل است... آموزش نظامی و بطور کلی نظامی‌گری، شامل همه چیز یک مجموعه نظامی است. نبادا کسی خیال کند که ما برای آموزش و انضباط و تجهیزات و سازماندهی و سلسله مراتب باید ارزش چندانی قایل نشویم؛ نه، برای یکایک اینها باید ارزش قایل شد.

پیشقراول شما باشید، نوآور شما باشید، پیام جدید را شما برای دنیا دارید، در عرصه هر دانشی که بشود و بتوان -از جمله، دانش نظامی و فنون نظامی‌گری و روش‌های نوین ساماندهی نظامی - شما باید بهترین را داشته باشید...»

اصل در جای خود قرار گرفتن

«... اصل سوم برای برادران سپاه، در جای خود قرار گرفتن است... جای سپاه کجاست؟ وظیفه سپاه تعریف شده است؛ دفاع نظامی از انقلاب... این، دفاع از انقلاب است و هیچ ابهامی هم در این مسؤولیت وجود ندارد...»

«... شأن سپاه پاسداران انقلاب اسلامی این است که ضمن آموزش نظامی و انضباط و در یک کلمه نظامی‌گری - همان‌طور که قبلاً گفتیم - از آگاهی هم برخوردار باشد؛ روشن بین باشد، شمس سیاسی داشته باشد، از زمان و مکان آگاهی داشته باشد؛ والا سرش کلاه خواهد رفت و اشتباه خواهد کرد؛ و اشتباه سپاهی، با اشتباه غیر سپاه، خیلی تفاوت می‌کند و خسارت این خیلی سنگین تراست. سپاه باید در جای خود قرار بگیرد؛ آنچه که لازم دارد، کسب کند؛ آنچه را هم که لازم ندارد، کسب نکند...»

اصل جزئی از مجموعه نیروهای مسلح بودن

«... اصل چهارم این است که سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، با همه ممیزات و محسنات بزرگ، جزئی از مجموعه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی با مسؤولیت خاص خودش است؛ این را فراموش نکنید. البته به تشخیص من، مسؤولیت سپاه حقاً و انصافاً سنگین تر از مسؤولیت بقیه بخشهاست. این مسؤولیت، خیلی ظرافت و دقت لازم دارد؛ چون مسؤولیت اصلی، حمایت و دفاع از انقلاب در مقابله با حرکات ضدانقلاب است که خطرناک است و عنداللزوم باید برود از مرزها هم دفاع بکند؛ که الان عملاً هر دو مسؤولیت را بر دوش دارد و قاعدتاً کمتر وقتی هم خواهد بود که سپاه بتواند این مسؤولیت دوم را نداشته باشد پس، مسؤولیت سنگین است...»

اصل تشویق و تنبیه

«... یک اصل دیگر هم، اصل رعایت ارزشهای بین سازمانی در درون خودتان است؛ یعنی مسأله

تشویق و تنبیه. برادران؛ تشویق و تنبیه را باید جدی گرفت. شماها فرمانده هستید؛ نسبت به زیردستانان این‌گونه برخورد کنید... اگر شما در واحد دستتان با خطاها برخورد نکنید تکان خواهد خورد و از هم خواهد پاشید».^{۳۴}

سایر ضرورت‌های تحول در سپاه

۱) فرمانده معظم کل قوا در مناسبات‌های مختلفی انتظارات تحولی خود را مطرح فرموده‌اند. نامیدن سال ۸۷ به نام سال نوآوری و شکوفایی نشان از اهمیت وافر در این زمینه دارد. بجاست که متولیان امر تحول با مبنا قرار دادن کامل تدابیر معظم له و تحلیل بیانات ایشان پایه‌های اساسی تحول سپاه را مشخص نمایند.

۲) انقلاب اسلامی موجودی زنده و نوشونده بوده و سه طیف تهدید نظامی، امنیتی و فرهنگی همواره از ابتدای پیروزی آن را تهدید نموده است. قطعا در مقابله با این طیف‌های متعدد تهدید دستگاه‌های متفاوتی در کشور ایفای نقش می‌نمایند. بسیار ضروری است که سپاه پاسداران با شناخت محوری ترین نقش خود در مقابله با این طیف‌های تهدید محوریت تحول خود را در ابعاد ذکر شده و متناسب با شرایط محیطی متغیر جمهوری اسلامی برنامه‌ریزی و مدیریت نماید.

۳) تجارب اقدامات تحولی سپاه از سال ۷۹ تا کنون از پشتوانه نظری و تجربی گرانبهایی برخوردار است. بررسی این تجارب و بکارگیری تئوری‌های مدیریت دانش و برخورد بدور از تعصب با تجربیات مذکور می‌تواند به میزان بالائی از دوباره کاری‌ها و اتلاف منابع در هنگامی که سرعت تحول از حیاتی ترین اقدامات مورد نیاز سپاه می‌باشد تسهیل کننده فرایند مطلوب تحول باشد. باید توجه داشت اقدامات تحولی گذشته دارای پشتوانه‌های تأییدی سطوح بالاتر بوده و مناسبت‌تر این است که پلکان تحول را از پله نخستین برپا نکنیم.

۴) یکی از مهمترین محورهای سخنان مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در دیدارهای متعددهشان با مسئولان و مدیران و آحاد پاسداران توجه به امور معنوی و عناصر مشخصه اصلی سپاه از جمله اخلاص، پارسایی، تعبد، بی‌اعتنایی به زخارف دنیوی... بوده است. این موضوع توجه ویژه و اساسی را در محورهای تحول سپاه مخصوصا در ارتباط با توجه به مولفه‌های تغییرات محیطی داخل سپاه مانند خروج کادرهای مجرب (رسیدن به سن بازنشستگی) و جایگزینی کادرهای جوان در پیش روی مسئولان تحول در سپاه قرار می‌دهد. حوزه نمایندگی ولی فقیه در سپاه با توجه به ماموریت خود مهمترین نقش در این بخش از برنامه تحول سپاه را بر عهده دارد.

۵) باتوجه به اینکه شرایط محیطی سپاه و سمت تهدیدات جمهوری اسلامی نسبت به دورانی که سپاه سازمان فعلی خود را بر مبنای تحلیل آن شرائط تعیین نموده بود تغییراتی اساسی نموده است ضرورت دارد با تحلیل شرایط جدید سازمان سپاه نیز متناسب با آن پیش بینی‌های تحول لازم را داشته باشد.

۶) مناسب است برجستگی‌های دوران دفاع مقدس در برنامه تحول سپاه همواره مد نظر قرار داشته باشد.

۷) تغییر اساسی و بنیادین در رویکردها، اهداف، روش‌ها و درسه سطح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی با توجه به دیدگاه‌های فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی) و مبانی مدیریت تحول سازمانی از نیازهای اساسی سازمان سپاه می‌باشد.

۸) کیفی سازی و تغییرات ساختاری در سطوح مختلف سپاه متناسب با رسالت و چشم‌انداز سپاه اقدامی مشابه سایر سازمانهای امروزی خواهد بود که با موج تغییر مواجه می‌باشند. توجه به جنبه‌های انسانی تغییر ساختاری در سپاه که یک سازمان انسان محور می‌باشد از ضرورترین بخشهای مورد توجه خواهد بود.

۹) بخشی از تغییرات کیفی تهدیدات جمهوری اسلامی در بخش نظامی ناشی از رشد فناوری و تکنولوژی‌های نظامی دشمنان است. رصد این تحولات و آماده‌سازی سپاه برای مقابله با آنها همراه با پرهیز از قرینه سازی‌های غیر ضروری و هزینه بر از مولفه‌های دیگر تحول خواهد بود.

۱۰) سپاه در ساختار کلان خود متشکل از فرماندهی، نمایندگی ولی فقیه و حفاظت اطلاعات می‌باشد. شرط توفیق اقدامات تحولی سپاه قطعاً هماهنگی هر سه بخش می‌باشد.

۱۱) ایجاد فرهنگ و خط مشی تحولی در مجموعه سپاه و متولیان آن در تمامی سطوح و ایجاد انسجام فکری در بین آنان از نیازهای اصلی یک تحول موفق سازمانی است.

نتیجه گیری

سپاه پاسداران همانند بسیاری از سازمانهای بزرگ و پیچیده در معرض تحولات مختلفی قرار دارد. مجموعه انتظارات فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی) و تحلیل مؤلفه‌های محیطی داخل و خارج سازمان سپاه تعیین کننده برنامه تحول و اصول آن در سپاه می‌باشد. توجه به چارچوب‌های نظری مدیریت تحول و تجارب علمی موجود بشری و تجارب درون سازمانی

تسهیل کننده فرایند تحول می‌باشد. امید اینکه فرمانده جدید سپاه که از زبده‌ترین فرماندهان دفاع مقدس می‌باشد و تجارب طولانی و مناسبی در مدیریت نیروی زمینی - به عنوان ستون فقرات سپاه - و در سالهای اخیر در مسئولیت مرکز راهبردی سپاه را در کارنامه خود دارد بتواند با بکارگیری همه عوامل ایجاد کننده تحول در سپاه و توجه به مسئولیت‌های آنان توفیق بالایی در ایجاد تحول در سپاه ایفا نموده و این شجره طیبه را در انجام مسئولیت دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن به نحو احسن هدایت نماید.

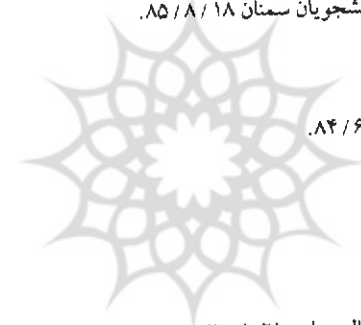
فهرست منابع

۱. پرتو ولایت؛ دفتر بیستم؛ فرمایشات مقام معظم فرمانده کل قوا (مدظله العالی).
۲. نرم افزار حدیث ولایت؛ فرمایشات مقام معظم فرمانده کل قوا (مدظله العالی) از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۶؛ نسخه دوم.
۳. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
۴. شرمهون. جان آر؛ مدیریت و رفتار سازمانی؛ ترجمه ایران‌نژاد پاریزی مهدی؛ نشر مدیران؛ ۱۳۸۱.
۵. علی احمدی. علیرضا؛ نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک؛ انتشارات تولید دانش؛ ۳۸۲.
۶. سادلر. فیلیپ؛ مدیریت تغییر؛ ترجمه اسمعیلی غلامرضا؛ انتشارات میر؛ ۱۳۸۰.
۷. دیوید. هانگرجی - ویلن. توماس ال؛ مبانی مدیریت استراتژیک؛ ترجمه اعرابی سید محمد - ایزدی داود؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ ۱۳۸۴.
۸. هاروی. دونالداف - براون دونالدآر؛ رویکرد تجربی بر توسعه سازمان (مدیریت تحول)؛ ترجمه محمدزاده عباس؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۷.
۹. دفت. ریچارد ال؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه پارسائیان علی - اعرابی سید محمد؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ ۱۳۸۱.
۱۰. رابینز. استیفن پی - دی سنزو. دیوید ای؛ مبانی مدیریت؛ ترجمه اعرابی سید محمد. حمید رفیعی محمدعلی. اسراری ارشاد بهروز؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ ۱۳۸۴.
۱۱. براین کویین. جیمز - مینتزبرگ. هنری - جیمز. رابرات ام؛ مدیریت استراتژیک. فرآیند استراتژی؛ ترجمه صائبی محمد؛ موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛ ۱۳۸۲.
۱۲. مینتزبرگ. هنری - آستراند. بروس - سمپل. ژوزف؛ جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)؛ ترجمه احمدپور. دریایی محمود؛ شرکت پردیس ۵۷؛ ۱۳۸۴.
۱۳. آقایی فیثانی. تیمور؛ خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها؛ چاپ اول؛ تهران؛ نشر ترمه؛ ۱۳۷۷.
۱۴. هنسن. مارک؛ مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی؛ ترجمه محمدعلی نائلی؛ اهواز؛ دانشگاه شهید چمران؛ (۱۳۷۰).

۵. شیرازی، علی؛ مدیریت آموزشی؛ انتشارات جهاد دانشگاهی؛ مشهد؛ ۱۳۷۳.
۱۶. مجله تدبیر؛ ش ۱۶۷؛ مؤیدنیا. فریبا؛ ۱۳۸۵.
۱۷. مجله تدبیر؛ ش ۱۳۸؛ کیانی؛ ۱۳۸۲.
۱۸. جان پی. کاتر رهبری تحول؛ مترجمان: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله ناشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت زمان انتشار ۱۳۸۲؛ چاپ اول.
۱۹. خداپرست مهدی؛ مدیریت تغییرات اساسی؛ مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی؛ چاپ اول؛ ۱۳۷۶؛ تهران.

پی‌نوشتها:

۱. خداپرست، ۱۳۷۳؛ پیشگفتار.
۲. در دیدار با فرماندهان و مسئولین سپاه. ۸۶ / ۱ / ۲۶.
۳. تحول در فرمایشات رهبر معظم انقلاب اسلامی (دام ظلّه العالی).
۴. در دیدار با دانشجویان و دانشگاہیان و دانشجویان سمنان ۸۵ / ۸ / ۱۸.
۵. همان دیدار.
۶. همان دیدار.
۷. در دیدار با هیئت دولت ۸۴ / ۶ / ۸.
۸. مینتزیگ، ۲۰۰۳: ۳۳۳.
۹. ال دفت، ۱۹۹۸: ۳۰۸.
۱۰. شرمهون، ۱۹۹۸: ۳۲.
۱۱. ال دفت، ۱۹۹۸: ۳۱۱.
۱۲. جی. دیوید هانگر - توماس ال. ویلن، ۲۰۰۱: ۲۱.
۱۳. رابینز، ۱۹۹۸: ۲۴۳.
۱۴. فلیپ استدلر، ۱۹۹۴: ۱۵.
۱۵. شرمهون، ۱۹۹۸: ۳۲.
۱۶. همان منبع: ۱۶ - ۱۷.
۱۷. همان منبع: ۱۸.
۱۸. همان: ۱۹.
۱۹. علی احمدی، ۱۳۸۲: ۵۲۵.
۲۰. آقای فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۶.
۲۱. شیرازی، ۱۳۷۳، ۱۳۷۲.
۲۲. هنسن، ۱۳۷۰: ۳۳۰.
۲۳. رابینز، ۱۹۹۸: ۲۴۲.
۲۴. فلیپ استدلر، ۱۹۹۴: ۱۸.
۲۵. ال دفت ۱۹۹۸: ۳۳۵ - ۳۳۸.
۲۶. همان: ۳۲۱.



ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۲۷. مؤیدنیا، فریبا، ۱۳۸۵: مجله تدبیر، ش ۱۶۷.
۲۸. ال دفت - ۳۱۷: ۱۹۹۸.
۲۹. جان پی. کاتر، ۲۰۰۲.
۳۰. دونالد اف - هاروی، دونالد ار براون: ۱۸ و ۱۹.
۳۱. فیلیپ استدر، ۳: ۱۹۹۴.
۳۲. جان پی. کاتر، ۱۳۸۲.
۳۳. در دیدار با فرماندهان سپاه، ۱۸ / ۶ / ۸۶.
۳۴. در دیدار با فرماندهان و مسئولین نمایندگی ولی فقیه در سپاه ۲۷ / ۶ / ۷۰.



شوریه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی