فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال پنجم، شماره چهار، زمستان ۱۴۰۰

تبیین الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی در سازمان‌های نظامی

فرزاد اسماعیلی سالومحله[۱*]، اسدالله کردنائیج[۲]، سید حمید خدادادحسینی[۳]، عادل آذر[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۰ **تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲۵**

چکیده

این پژوهش از نظر موضوعی، در حوزه مدیریت راهبردی سازمانی و بطور خاص در سطح تحول راهبردی سازمانی است که بصورت موردی در یک سازمان نظامی انجام شده است و هدف اصلی آن، تبیین الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی در سازمان‌های نظامی با رویکرد نظریه داده بنیاد است. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن از رویکرد اکتشافی استفاده شده و جامعه آماری آن، دربرگیرنده خبرگان و صاحبنظران حوزه مدیریت و تحول راهبردی در سطح چندین سازمان دفاعی و نظامی است. خبرگان مورد نظر از میان مدیران ارشد و اساتید صاحبنظر که کاملاً با مدیریت راهبردی و حوزه تحول راهبردی، آشنا و از آن مطلع بوده‌اند و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در سازمان‌های نظامی را داشته‌اند، انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری از نوع هدفمند و با روش گلوله برفی انجام شد؛ بدین ترتیب که از افراد درخواست می‌شد فرد دیگری که احساس می‌کنند اطلاعات کاملی در حوزه مدیریت و تحول راهبردی دارد را معرفی کنند تا در پایان، محقق به اشباع نظری برسد. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است؛ همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، با ۲۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت راهبردی مصاحبه عمیق انجام شد. نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها، منجر به تعیین سه مقوله پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی و مولفه‌های آن در سازمان‌های نظامی شد. نتایج حاکی از آن است که عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی (محیطی) به عنوان پیشایند و همچنین رهبری راهبردی، نوسازی راهبردی، تدوین برنامه گذار، تعدیل و بازمهندسی ساختارها، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ترویج نگاه سیستمی، جانشین‌پروری، برقراری سیستم‌های تعالی، شفاف‌سازی اطلاعاتی، برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته و تدوین استراتژی‌های توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان مولفه‌های تحول راهبردی سازمانی در سازمانهای نظامی شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: الگوی جامع، تحول، تحول راهبردی سازمانی، سازمان‌های نظامی

[۱] – دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، نویسنده مسئول، ayandehpajhohan.pub@gmail.com

[۲] -استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، naeij@modares.ac.ir

[۳] -استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، khodadad@modares.ac.ir

[۴] - استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، azara@modares.ac.ir

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

مقدمه

در عصر کنونی ایجاد تغییر سازمانی یک حرکت سازمانی مهم و استراتژیک و منبعی برای تولید مزیت رقابتی شناخته شده است بدینصورت که متفکران استراتژیک پیشنهاد کرده‌اند که سازمان‌ها باید از فرآیندها و بحران های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر توسعه ظرفیت سازمان برای پاسخگویی موثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف دارند. تغییر، تنها چیزی است که پایدار است، زیرا در این بافت و شرایط بی‌ثباتی، درجا زدن خطرناک‌ترین راهبرد است [١٤]. در این وضعیت به شدت پویا، تغییر از جانب منابع متعدد مرتبط با بازیگران که توانایی‌های مختلف تصمیم‌گیری و اثرگذاری را دارند، ایجاد می‌شود که همگی آنها منتظر پاسخی از سوی سازمان هستند. تمام این تاثیرات باید توسط بدنه تصمیم‌گیرنده سازمان تفسیر و پذیرفته شود که توانایی و قابلیت آن برای عمل و اجرا، به چشم‌انداز نظری سازمان، انتخاب راهبردی و یا اکولوژی جمعیت بستگی دارد [١٩] امروزه، محیط سازمانی متلاطم، غیر قابل پیش‌بینی و حاوی تحولات ناپیوسته و رقابتی، ضرورتی را بخصوص برای سازمان‌های نظامی ایجاد می‌کند که برای رشد و بقای خود در محیط رقابتی با تشخیص به موقع و دیدن فرصت‌ها، منافع محیطی را نصیب خود گردانند؛ از این روست که افزایش رقابت در محیط پر چالش اینگونه سازمان‌ها، اهمیت بکارگیری الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی را در این سازمان‌ها بیش از پیش آشکار می‌سازد؛ الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی برای برنامه‌ریزی موثر به منظور تصویر طرح و برنامه سازمان‌ها بکار می‌رود لذا این پژوهش بدنبال پاسخگویی به این سوال است که الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی در سازمانهای نظامی چگونه است؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

اکثر مطالعات نشان می‌دهند که پیشرفت سازمانی نمی‌تواند بدون تغییرات استراتژیک که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می‌شود، رخ دهد [٨] تغییر استراتژیک اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد [١٥]. این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی‌مدت، ضروری است [١٩]. از سوی دیگر سازمان‌ها باید بطور مستمر و پیوسته خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آن‌ها در محیط‌های کاری فعالیت می‌کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی‌های اصلی و بارز آن محیط‌ها محسوب می‌شود. [٨] تصمیم به تغییر و تحول در برنامه فعالیت‌های جاری سازمان، می‌تواند بر مزیت رقابتی آن تاثیر بگذارد [٢٠]. سازمان‌های امروزی بیش از پیش، نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی‌اند. [٩] با توجه به شدت روزافزون تغییرات و تأثیراتی که تغییرات مداوم بر راهبردها و میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی به ویژه حیات و توفیق بلندمدت سازمان دارد، ضرورت توجه سازمان‌ها به استفاده از راهبردها و روش‌های مؤثر و کارآ به منظور هدایت و جهت‌دهی این تغییر و تحولات به سمتی که موجب برآورده شدن انتظارات ذی‌نفعان سازمان و رشد و توسعه مستمر قابلیت‌ها و توانائی‌های منابع سازمان شود، کاملاً مشهود است. [٤]. وقتی تغییرات محیطی، ناچیز باشد، ایجاد تغییر در وضعیت سازمان نیز مستلزم ایجاد تغییرات تدریجی[1]است؛ اما تغییرات محیطی چشمگیر، ایجاد تغییرات وسیع سازمانی را می‌طلبد. همچنین ایجاد تغییر در موقعیت راهبردی سازمان، موجب تغییرات وسیع در سازمان می‌شود که در مورد آن‌ها دیگر

[1] Incremental Change

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

نمی‌توان اصطلاح تغییر تدریجی را بکار برد. [۳]. پیشرفت سازمانی نمی‌تواند بدون تغییرات راهبردی که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می‌شود، رخ دهد. [۸] همچنین محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدید روبه‌رو می‌کند و هر روز پویاتر می‌شود. رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال رشد، نیاز مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند [۲] با توجه به شدت روزافزون تغییرات، مدیران باید برای حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواسته‌های متغیر محیطی انطباق دهند [٤]. یکی از مهم‌ترین ابزارهای تغییر، "تحول راهبردی سازمانی[1]" است. این در حالی است که بخش قابل توجهی از سازمان‌های فعال در ایران از روندهای جهانی موجود از لحاظ عملکرد و فناوری فاصله زیادی با رقبای خود دارند؛ سازمان‌های داخلی از تعداد زیادی حمایت‌ها و تعرفه‌ها برخوردارند که آنها را در برابر فشارهای رقابتی وارده از جانب رقبای خارجی در امان نگه می‌دارد؛ اما سیاست‌گذاران به دنبال حذف یا تعدیل این حمایت‌ها و تعرفه‌ها هستند. اگر سیاست‌های مذکور اجرایی شوند، در سازمان‌ها نیاز به تحول راهبردی بیش از پیش احساس خواهد شد، به‌طوری که شاید بسیاری از سازمان‌ها، خطر نابودی و اضمحلال را حس کنند و در صورت بی‌توجهی به تحول راهبردی به ورطه نابودی کشیده شوند [٦] از طرف دیگر، توجه صرف به موضوع "تحول" بدون در نظر گرفتن گام‌های اساسی و بنیادین آن و یا شناختن عوامل و پیش‌درآمدهای "تحول"، سازمان را محکوم به شکست خواهد نمود..

مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است. تغییر عبارت است از «فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط مشی‌ها». تغییر فرآیند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است. تحول (تغییر) سازمانی، حرکت از وضعیت موجود به سوی حالت آینده مورد نظر که به منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان است، تعریف می‌شود؛ همچنین، تغییر سازمانی به عنوان بهبود سازمانی و تحول سازمانی نیز می‌باشد [۱۱].

مبانی نظری

تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی به قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان‌ها بدون پیش-بینی، هماهنگی و تطابق با آن، قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نمی‌باشند. بنابراین برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به محیط پویا و پیچیده خود پاسخ فعال و آگاهانه بدهند، باید قادر باشند که این ارزش محیطی را وارد سازمان کنند و به عبارتی بهبود، نوآوری و کارآفرینی که نوعی تغییر راهبردی در یک سازمان می‌باشد را به عنوان یک ارزش حیاتی به صورت نهادی درآورند [۱]. امروزه سازمان‌ها باید به‌طور مستمر و مداوم خود را تغییر دهند تا بقاء آنها حفظ شود؛ زیرا آنها در جایی فعالیت می‌کنند که با رقابت دائمی و تغییرات نامنظم سرو کار دارند. اکثر مطالعات نشان می‌دهند که بهبود سازمانی بدون تحول راهبردی که به منظور ایجاد تفاوت در عملکرد است، رخ نمی‌دهد. بدین ترتیب، بهبود عملکرد نیازمند توجه به سیاست‌های مرتبط با تغییرات و اختیارات افراد مربوط به تغییر است [۱۰]. تحول راهبردی سازمانی، نیازمند تغییرات کیفی است نه تغییرات مستمر ساده و معمولی [١٦]. این تحول باید با ماموریت و هدف سازمان هماهنگ باشد. نگرش کارکنان نسبت به تغییرات به شدت به نگرش آنها نسبت به کارفرمایان و تغییرات درون آن سازمان مربوط است [۱۹] سازمان‌ها با این پارادوکس که به‌طور همزمان نیازمند تغییر هستند – برای حفظ موقعیت رقابتی خود و

[1] . Strategic Organizational Change

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

ثبات – برای کنترل عدم قطعیت، مواجه هستند؛ چرا که هر دو جنبه برای اثربخشی شرکت ضروری است [۱۵].

تحول (تغییر) راهبردی سازمانی

امروزه رهبرانی موفق هستند که تغییرات را پیش‌بینی می‌کنند و به آن سریعاً واکنش نشان می‌دهند. میزان تغییرات به وجود آمده در عصر جدید، بدون در نظر گرفتن محتوای آنها، مهم‌ترین پدیده به شمار می‌رود [۱۲]. تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست کـه فعالیت‌های سازمان از وضع موجود به یک وضع متفاوت در می‌آید. تغییر یعنی چیزی از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده شود (انتقال از موقعیت مشکل ساز به یک موقعیت حل مساله) تحول راهبردی نیازمند تغییرات کیفی است نه تغییرات مستمر ساده و معمولی [۱٦] و باید با ماموریت و هدف سازمان هماهنگ باشد. نگرش کارکنان نسبت به تغییرات به شدت به نگرش آنها نسبت به کارفرمایان و تغییرات درون آن سازمان مربوط است [۱۹]، چون سازمان‌ها، برنامه جدید تحول سازمان را بطور پیوسته آغاز می‌کنند، این تلاش‌های مداوم و به‌ظاهر بی‌پایان نه تنها، بار بسیار زیادی بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند بلکه بر افراد سازمان نیز بار زیادی را تحمیل می‌کند. ناپایداری و عدم استقرار از ویژگی‌های مهم زندگی امروز محسوب می‌شود که دلیل آن را باید در گسترش یافتن مقیاس و دامنه تغییر و سرعت یافتن روند آن جستجو نمود. سرعت یافتن آهنگ تغییر بر نوع رابطه افراد با اشیاء، مکان[1]ها، باورها، سازمان‌ها و افراد دیگر، تاثیرگذار است. به هنگام سرعت یافتن روند تغییر، روابط مزبور کم رنگ می‌شوند. تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری، می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تاثیر بگذارد [۲۰]. سازمانهای امروزی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است [۹]. در این شرایط به شدت پویا، تغییر از جانب منابع متعدد مرتبط با بازیگران که توانایی‌های مختلف تصمیم‌گیری و اثرگذاری (دولت‌ها، گروه‌های فشار/ اکولوژیست‌ها، رقبا و غیره) را دارند ایجاد می‌شود که همگی آنها منتظر پاسخی از سوی سازمان هستند[۱۵]. تمام این تاثیرات باید توسط بدنه تصمیم‌گیرنده سازمان، تفسیر و پذیرفته شود که توانایی و قابلیت آن برای عمل و اجرا، به چشم‌انداز نظری سازمان، انتخاب راهبردی یا اکولوژی جمعیت بستگی دارد. با این وجود، زندگی سازمانی با انتخاب طبیعی قطعی یا انتخاب راهبردی مشخص نمی‌شود، بلکه با فرایند تکامل خلاقانه، که در آن انتخاب راهبردی با نیروهای محیطی ارتباط برقرار می‌کند تا پیامدهای مثبت و یا منفی ایجاد کند که تاثیرات کاملاً غیر منتظره‌ای بر نتایج شرکت داشته باشد، مشخص می‌شود [۱۹]. موفقیت یا شکست نه تنها به انتخاب راهبردی یا انتخاب محیط بستگی دارد، بلکه در بیشتر موارد، بر نتایج احتمالی یا شرایط فرآیندی که توسط اقدامات ذینفعان تعیین می‌شود، بستگی دارد. از دیدگاه شناختی، تغییر راهبردی می‌تواند به عنوان یک فرآیند پویا تعریف شود که در سازمان در پاسخ به تفسیر مدیران از رویدادهای خارجی یا داخلی رخ می‌دهد. نیروهای محیط خارجی که خواستار تغییر هستند و نیروهای داخلی که به دنبال ثبات هستند، به وسیله ادراک از راس راهبردی متاثر می‌شوند. تغییر راهبردی اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات راهبردی دارد زیرا این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی ضرورتی طولانی مدت دارد از این رو جای تعجب نیست که تحقیق در مورد تغییر راهبردی در دهه‌های اخیر رشد کرده است. [۱۷].

تحول راهبردی سازمانی را می‌توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان نامید. در حالی که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت است از:

۱- محتوای استراتژی (ماموریت و اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع)، ۲- تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ۳- ساختارهای سازمانی

1. Roundy

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

داخلی آن، شامل فرایندها و نظام‌هایی است که برای ایجاد تحول و کاربرد آن در محتوای استراتـژی ضروری است. تحول راهبردی سازمانی را می‌توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان نامید در حالی که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت است از:

الف) محتوای استراتژی: مجموعه‌ای از اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع می‌باشد.

ب) تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی: تغییر عبارت است از فرایند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها، و خط‌مشی‌ها. به عبارت دیگر تغییر فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است تغییر در سازمانها و جوامع انسانی کاری جمعی و گروهی است. هم فکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی، به طوری که هر یک از آنها از صمیم قلب در جهت هدف‌ها و خواسته‌های گروه فعالیت نمایند، کار ساده‌ای نیست. تغییر سازمانی به تلاش برای بهبود راه‌های حل مسئله در سازمان اطلاق می‌شود.

ج) ساختارهای سازمانی: در محیط متغیر و متحول امروزی، مدیران باید بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید [۲]. جدول ۱ برخی تعاریف تحول راهبردی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مفهوم‌شناسی و تعاریف تحول راهبردی سازمانی

ردیف	منبع	تعاریف تحول راهبردی سازمانی
۱	[۸]	شامل یک فعل و انفعال تغییر بین فرایندهای آگاهانه و پیش‌بینی نشده که بر شرایط خاص محیطی و سازمانی تاکید نسبی دارد و به‌طور اساسی یا به تدریج به تغییرات عمده در استراتژی (به عنوان مثال، ماموریت، ترکیب محصول/ بازار) و / یا سازمان (به عنوان مثال، ساختار، سیستم، فرهنگ، مردم) می‌گردد و منجر به تعدیل بین شرکت و محیط آن می-شود.
۲	[۱٤]	تغییرات در حوزه‌های محصول و خدمات تأکید دارد
۳	[۱۷]	تغییر شامل جرح و تعدیل شیوه فعلی تفکر و اقدام اعضای سازمان است و تغییر راهبردی شامل تلاش برای تغییر شیوه‌های شناخت و اقدام فعلی است تا سازمان بتواند از فرصت‌های مهمی بهره‌مند شود یا به مقابله با تهدیدات محیطی مرتبط بپردازد.
٤	[۱۲]	تغییر راهبردی به صورت عملیاتی به عنوان درصد مطلق تغییر سالانه در میزان تنوع در ۲۰ بازار محصول تعریف شده است
٥	[۱۸]	تغییر راهبردی می‌تواند به عنوان تفاوت در شکل، کیفیت یا وضعیت در طول زمان در هماهنگی سازمان با محیط خارجی آن تعریف شود. هماهنگی سازمان با محیط خارجی آن به عنوان الگوی بنیادی برنامه-ریزی منابع موجود و برنامه‌ریزی شده و تعاملات محیطی تعریف می‌شود که نشان می‌دهد چگونه سازمان به اهداف خود دست می‌یابد. تغییرات در این هماهنگی و همترازی شامل (الف) تغییر در محتوای یک استراتژی شرکت، که به وسیله دامنه، استقرار منابع، مزایای رقابتی و هم‌افزایی تعریف شده است، (ب) تغییرات در محیط و سازمان‌های خارجی موجب تغییر و تحول در محتوای استراتژی می‌شود.
٦	[۱٥]	"تغییر راهبردی - به عنوان تنوع در استراتژی شرکت و انحراف از هنجارهای راهبردی صنعت دیده می‌شود [...].
۷	[۱۹]	تغییر راهبردی به عنوان یک پدیده مهم شناخته شده است؛ زیرا این نشان دهنده ابزارهایی است که از طریق آن سازمان‌ها همراستا با تغییر محیط رقابتی، تکنولوژیکی و اجتماعی که گاه به عنوان تهدیدی برای بقا و اثربخشی ادامه می‌یابند
		موضوع تغییر راهبردی به عنوان تغییر در سازگاری سازمان با محیط خارجی آن

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

ردیف	منبع	تعاریف تحول راهبردی سازمانی
۸	[۲۰]	تعریف می‌شود."تغیر راهبردی به‌طور فزاینده نه‌تنها به عنوان تغییر در ساختارها و فرایندها، بلکه به عنوان جهت‌گیری مجدد شناختی سازمانی شامل: باز تعریف ماموریت‌ها و اهداف سازمان یا تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف کلی است، دیده می‌شود "
۹	[۹]	ما مدل توسعه یافته تحول راهبردی کارپنتر را که دارای دو جنبه است را اقتباس کردیم: "تنوع راهبردی و یا تغییر در الگوی تعهدات منابع شرکت در طول زمان نسبت به الگوی قبلی آن"، و "انحراف راهبردی ، تغییر از "تعهد منابع شرکتی از هنجارهای رقابت در صنعت"
۱۰	[۸]	" تغییر راهبردی، تنوع در طول زمان در الگوهای تخصیص منابع شرکت‌ها در ابعاد راهبردی کلیدی که فراتر از تغییرات صنعت در این ابعاد می رود " مفهوم‌پردازی می‌گردد.
	[۱۷]	تغییر راهبردی به عنوان یک پدیده قابل توجهی تعریف شده است. زیرا تغییر راهبردی به معنای تغییر محیط رقابتی، فناورانه و اجتماعی سازمان برای رسیدن به تعهدات خود و حفظ و تضمین اثربخشی است.
۱۱	[۱۳]	"تغییر راهبردی نشان دهنده یک تغییر سازمانی رادیکال و ریشه‌ای است که به طور آگاهانه توسط مدیران ارشد آغاز می‌شود، ایجاد تغییر در فعالیت‌ها یا ساختارهای کلیدی است که فراتر از تغییرات افزایشی فرایندهای پیشین است. به دنبال کار جیویا و همکاران، ما تغییر راهبردی را به عنوان فرایندی شامل "بازتعریف ماموریت سازمانی یا تغییر قابل توجهی در اولویت ها و اهداف کلی که منعکس کننده تاکیدات یا جهت‌گیری‌های جدید است، تعریف می‌کنیم"

پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی

کلجاهی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی گام به گام برای مدیریت برنامه‌های راهبردی تغییر" بیان می‌کند که سازمان‌ها برای بقا راهی جز همراهی با کاروان تغییرات جهانی ندارند و این امر آنها را به تغییراتی راهبردی در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، ارزش‌ها و سیاست‌ها واداشته است. همچنین حمیدی‌زاده و آسوده (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی اثربخشی تحول راهبردی سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی" به ارزیابی اثربخشی تحول راهبردی سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که تحول راهبردی (محتوای استراتژی، تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ساختارهای سازمانی) تاثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی (قابلیت کارآفرین، قابلیت فنی، قابلیت سازمانی، قابلیت راهبردی) دارد.

پیشینه خارجی

جهری[1](۱۹۹۷) در پژوهشی با عنوان "تحول استراتژیک سازمانهای متوسط در هند" تلاش نمود تحول استراتژیک را در شرکت‌های متوسط در هند تحلیل کند. تحلیل وی نمودهای مختلف تحول استراتژیک از قبیل چالش‌هایی که این شرکت‌های در طول فرایند تحول استراتژیک متحمل می‌شوند و چگونگی حل آنها، انتخاب‌های استراتژیکی که توسط شرکت‌ها صورت می‌گیرد و ویژگی‌های فرایند تحول استراتژیک را پوشش می‌دهد. دیویس[2] و همکارانش(۲۰۱۰) نیز در پژوهشی با عنوان "فرایند تحول استراتژیک: به سوی مقاصد، کارکنان، فرایند و قدرت" بیان می‌کنند که در سراسر جهان، رهبران بخش دولتی و غیرانتفاعی با محیط اقتصادی- سیاسی-اجتماعی بسیار آشفته مواجه می‌شوند. این محیط باعث ایجاد ریسک‌ها و عدم اطمینان بیشتر برای سازمان می‌شود و ممکن است مانع

[1]. Johri

[2] - Davis

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

از توانایی رهبر در راهبردی عمل کردن شود. با توجه به این شرایط پیچیده و مداوم در حال تحول، رهبران نیاز به توسعه فرایندهایی دارند که شامل ذینفعان سازمان هستند و ایجاد شرایط سازمانی برای خودزایی، خلاقیت، انعطاف-پذیری و برنامه‌ریزی عمل می‌کنند. در این پژوهش، یک الگوی یکپارچه سازمانی برای تحول راهبردی سازمانی سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی برای کمک به رهبران متعهد به مدیریت موثر سازمان‌هایشان ارائه شده است. دومینگز[1] و همکاران (۲۰۱۵) نیز پژوهشی با عنوان "الگوهای تحول راهبردی سازمانی" انجام داده‌اند. هدف آنها از این پژوهش شناخت فرآیندهای تغییر راهبردی در طول زمان و پیامدهای بالقوه آنها برای سازمان‌هاست. نتایج بدست آمده درک عمیق‌تری از فرآیندهای تغییر راهبرد ارائه داده و نظریه مربوط به این موضوع را گسترش می دهد.

پس از بررسی مبانی نظری تحول راهبردی سازمانی و پیشینه پژوهش، مولفه‌های تحول راهبردی سازمانی شناسایی شدند که در جدول ۲ هر یک از مولفه‌ها به همراه منابع ذکر شده‌اند.

جدول ۲-مولفه‌های تحول راهبردی سازمانی

ردیف	مولفه‌ها	منبع
۱	استراتژی (به عنوان مثال، ماموریت، ترکیب محصول / بازار)، سازمان (به عنوان مثال، ساختار، سیستم، فرهنگ، مردم)، تعدیل رابطه بین شرکت و محیط	[۱٤]
۲	تغییرات در حوزه‌های محصول و خدمات	[۸]
۳	تغییر شیوه‌های شناخت و اقدام فعلی، شناسایی فرصت‌های مهم، مقابله با تهدیدات محیطی	[۲۰]
٤	تصمیم‌گیری، ریسک‌پذیری، تنوع اطلاعات، آموزش	[۹]
۵	فرآیند (مدیر تغییر، مدل‌های تغییر، فرموله‌کردن/پیاده‌سازی، الگو در طول زمان)، محتوا (ارزیابی انتخاب محصول/خدمت و اهداف و پیش-فرض‌ها) و بافت درونی (منابع، قابلیت‌ها، فرهنگ، خط‌مشی‌ها) ، بافت بیرونی (اقتصادی، سیاسی و اجتماعی)	[۱۱]
٦	تغییرات در هماهنگی و همترازی شامل: تغییر در محتوای استراتژی شرکت، که به وسیله دامنه (گستره)، استقرار منابع، مزایای رقابتی و هم-افزایی تعریف شده است،	[۱۰]
۷	تنوع راهبردی، انحراف راهبردی	[۱٦]
۸	هماهنگی و همراستایی با تغییر محیط رقابتی، هماهنگی و همراستایی با تغییر تکنولوژیکی، هماهنگی و همراستایی با تغییر اجتماعی	[۱۲]
۹	زمانبندی لایه‌های فعالیت	[۱۸]
۱۰	تغییر در ساختارها، تغییر فرایندها، جهت‌گیری مجدد شناختی سازمانی (شامل: باز تعریف ماموریت‌ها و اهداف سازمان یا تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف کلی)	[۱۷]
۱۱	تنوع و گوناگونی در الگوهای تخصیص منابع شرکت‌ها	[۱۳]
۱۲	تنوع راهبردی، انحراف راهبردی	[۱۵]
۱۳	تمرکز محصول، ساختار سازمانی، واگذاری[2]، کسب (مالکیت)[3]	[۳]
۱٤	بازتعریف ماموریت سازمانی، تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف کلی که منعکس کننده تاکیدات یا جهت-گیری‌های جدید هستند.	[۵]
۱۵	قدرت و نفوذ، رهبری، تصمیم‌گیری، ارتباطات	[۷]

1. Dominguez
2. Divestment
3. Acquisitions

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

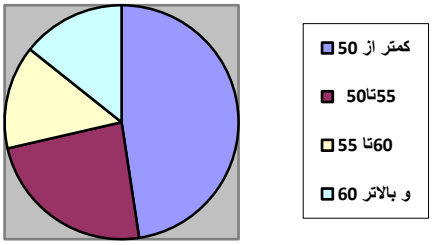
سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
زیر ۵۰ سال	۱۰	٤٧/٦	٤٧/٦
۵۰ تا ۵۵ سال	۵	۲۳/۸	٧١/٤
۵۵ تا ٦۰ سال	۳	١٤/۳	۸۵/۷
٦۰ سال و بالاتر	۳	١٤/۳	۱۰۰
مجموع	۲۱	۱۰۰	

ردیف	مولفه‌ها	منبع
١٦	استراتژی، ساختار، توزیع قدرت، سیستم‌های کنترل	[٦]
١٧	ملاحظات زمانی	[٤]

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر موضوعی، در حوزه مدیریت راهبردی سازمانی و بطور خاص در سطح تحول راهبردی در یک سازمان نظامی انجام شده که از نوع پژوهش‌های کیفی است و در آن از رویکرد اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، دربرگیرنده خبرگان و صاحبنظران حوزه مدیریت راهبردی در سطح سازمانهای نظامیست. خبرگان مورد نظر از میان مدیران ارشد و اساتید صاحبنظر که کاملاً با مدیریت راهبردی و حوزه تحول راهبردی، آشنا و از آن مطلع بوده‌اند و حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در سازمانهای نظامی را داشته‌اند، انتخاب شده‌اند. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. همچنین به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، از مصاحبه‌های عمیق استفاده شده است. مصاحبه با نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد؛ بدین ترتیب که از افراد درخواست می‌شد فرد دیگری که احساس می‌کند اطلاعات کاملی در حوزه مدیریت و تحول راهبردی دارند را معرفی نمایند تا محقق به اشباع نظری برسد بدین منظور ابتدا تعداد ۹ نفر به‌عنوان نمونه هدفمند اولیه پژوهش مشخص و راه ارتباط با ایشان شناسایی شد سپس اقدام به انجام مصاحبه گردید.

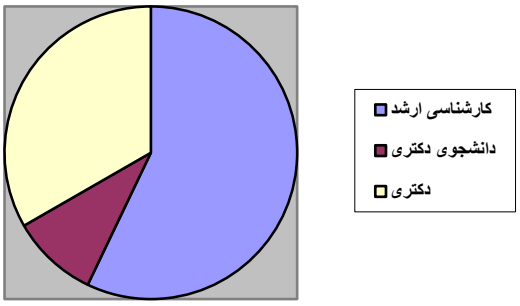
جدول ۳- فراوانی سن مصاحبه شوندگان



نمودار ۱- نمودار دایره‌ای سن مصاحبه شوندگان

جدول٤- فروانی تحصیلات مصاحبه شوندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کارشناسی ارشد	۱۲	۵۷/۱	۵۷/۱
دانشجوی دکتری	۲	۹/٦	٦٦/۷
دکتری	۷	۳۳/۳	۱۰۰
مجموع	۲۱	۱۰۰	



نمودار دایره‌ای ۲- فروانی تحصیلات مصاحبه شوندگان

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شد که در مجموع با ۲۱ نفر مصاحبه شد تا اینکه مدل به اشباع تئوریک رسید. گفتنی است، در طول مصاحبه‌ها، پژوهشگر هیچ محدودیتی قائل نمی‌شد و با کمال دقت و اشتیاق و بدون کمترین مداخله، به سخنان آنها گوش می‌سپرد و یاداشت‌برداری می‌کرد و بطور میانگین با هر یک به مدت یک ساعت مصاحبه شد که کمترین زمان مصاحبه ۳۰ دقیقه و بیشترین آن بالغ بر ۹۰ دقیقه بود.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

بررسی و تحلیل جامعه آماری

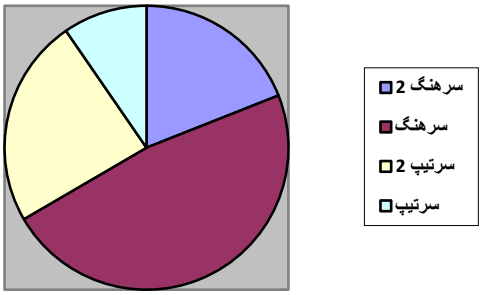
جداول ذیل به ترتیب مشخصات آماری نمونه آماری پژوهش از قبل مشخصات آماری، فراوانی سن و تحصیلات و درجه نظامی مصاحبه شوندگان را نشان می‌دهد:

جدول۵- مشخصات آماری نمونه نظری پژوهش

ردیف	سن	میزان تحصیلات	درجه نظامی	کد مصاحبه
۱	٤٨	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P1
۲	٥٥	دکتری	سرتیپ دوم	P2
۳	٤٥	کارشناسی ارشد	سرهنگ دوم	P3
٤	٥٣	دکتری	سرتیپ	P4
٥	٥٠	کارشناسی ارشد	سرتیپ دوم	P5
٦	٤٣	کارشناسی ارشد	سرهنگ دوم	P6
۷	٤٨	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P7
۸	٤٦	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P8
۹	٤٩	دانشجوی دکتری	سرهنگ	P9
۱۰	٦٢	دکتری	سرتیپ دوم	P10
۱۱	٥٥	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P11
۱۲	٥٩	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P12
۱۳	٤٣	کارشناسی ارشد	سرهنگ دوم	P13
١٤	٤١	دانشجوی دکتری	سرهنگ دوم	P14
۱٥	٥٢	دکتری	سرهنگ	P15
١٦	٦١	کارشناسی ارشد	سرتیپ دوم	P16
۱۷	٤٤	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P17
۱۸	٥٦	دکتری	سرهنگ	P18
۱۹	٦٠	دکتری	سرتیپ	P19
۲۰	٤٩	کارشناسی ارشد	سرهنگ	P20
۲۱	٥٦	دکتری	سرتیپ دوم	P21

جدول٦- درجه نظامی مصاحبه شوندگان

درجه نظامی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
سرهنگ دوم	٤	۱۹	۱۹
سرهنگ	۱۰	٤٧/٦	٦٦/٦
سرتیپ دوم	٥	۲۳/۸	۹۰/٤
سرتیپ	۲	۹/٦	۱۰۰
مجموع	۲۱	۱۰۰	



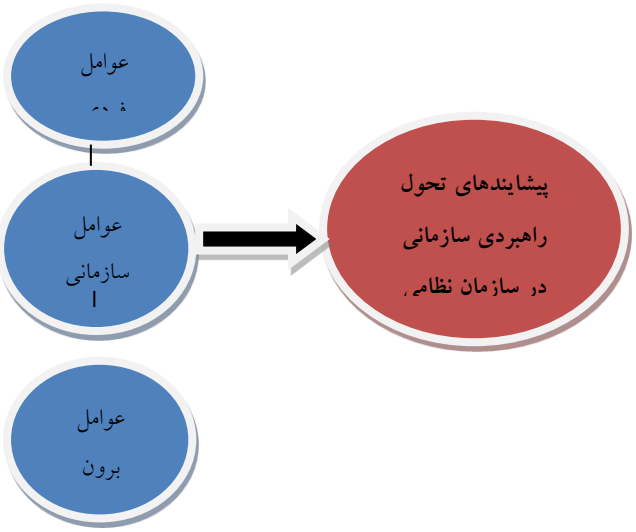
نمودار دایره‌ای ۳- فروانی درجه نظامی مصاحبه شوندگان

فرایند کدگذاری و تعیین مقوله اصلی

پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی

مصاحبه شوندگان، در تشریح مفهوم تحول راهبردی سازمانی و ابعاد و عناصر آن، به عوامل بسیار متنوع و بعضاً ناهمخوانی اشاره کردند که کدکذاری و دسته بندی آنها به منظور پیشبرد پژوهش امر دشواری می‌نمود و این نشان از ابهام زیاد در تحول راهبردی به عنوان یک استراتژی کلان در سطح سازمان داشت. شکل ۱ پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر را نشان می-دهد.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]



شکل ۱- پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر

بر اساس اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و عرضه آن به ادبیات مدیریت تحول راهبردی، مقوله اصلی پیشایندهای تحول راهبردی در قالب مقولات فرعی و کدهای باز در قالب جدول ۷ شناسایی شد. این جدول، کدگذاری واقعی مقوله اصلی پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر و کدهای باز و منابع هر کدام را نمایش می‌دهد.

جدول ۷- کدگذاری واقعی مقوله اصلی پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر و کدهای باز هر یک

مقوله اصلی	زیرمقوله	کد باز	منبع (کد مصاحبه شونده)
پیشایندهای تحول راهبردی در سازمان نظامی مورد نظر	عوامل فردی	• نگرش مدیران	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P14, P15, P16, P19, P20
		• نگرش کارکنان	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12, P15, P18, P19
	عوامل سازمانی	• اهداف و استراتژی‌ها	P1, P4, P7, P8, P9, P13, P14, P17, P18, P19, P21
		• ساختار سازمانی	P1, P4, P5, P8, P9, P10, P12, P14, P17, P18, P20
		• فرهنگ سازمانی	P1, P3, P5, P6, P9, P11, P14, P15, P17, P18, P19
		• منابع انسانی	P1, P2, P7, P8, P9, P10 P12, P13, P14, P16, P20
		• زیرساخت‌ها	P2, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P16, P17, P21
	عوامل برون سازمانی یا محیطی	• سیاسی / قانونی	P1, P3, P7, P10, P12, P14, P16, P17, P18, P21
		• اقتصادی	P3, P4, P6, P8, P9, P10, P11, P14, P16, P19, P20
		• اجتماعی/ فرهنگی	P1, P3, P4, P5, P7, P8, P10, P12, P16, P20, P21
		• فناورانه	P1, P2, P3, P4, P8, P9, P11, P12, P14, P18, P20

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

جدول ۸ نیز مقوله تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر، زیر مقوله و کدهای باز هر زیر مقوله را نشان می‌دهد.

جدول ۸- مقوله تحول راهبردی در سازمان نظامی مورد نظر

مقوله	زیرمقوله	کد باز
تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر	رهبری راهبردی	• تعهد رهبر • باور رهبر تحول به مدیران عالی • وجود تفکر راهبردی • رهبری تحول‌گرا • حمایت مسئولین (ذی‌نفعان) • اقناع‌سازی کلیه سطوح هرم سازمانی • مهارت‌های رهبری
	نوسازی راهبردی	• سازماندهی مجدد عملیات • تغییر موقعیت راهبردی • توسعه رفتارهای نوآورانه • معرفی برنامه‌های نواورانه منابع انسانی
	تدوین برنامه گذار	• پویایی دوره • سازگاری • هویت نو • صبر و شکیبایی مدیران
	تعدیل ساختار و باز مهندسی ساختارها	• بازخوانی قوانین و مقررات و اصلاح در صورت نیاز • تعیین دقیق وظایف و نقش‌ها • تعیین دقیق اهداف و راهبردها • غلبه بر تهدیدهای رقبا • کاهش بروکراسی اداری
	ایجاد چشم-انداز مشترک	• وجود سیاست‌های ابلاغی از طریق ستادهای برتر • وجود حلقه اتصال راهبردی • فراهم بودن اخلاق سازمانی • دیدگاه‌های عملی مشترک • برقراری نظام نظارت و کنترل سازمانی • احساس هویت جمعی • کسب آمادگی راهبردی
	برقراری سیستم‌های تعالی	• تخصیص بهینه منابع • ایجاد محیط کاری جذاب • توانمندسازی افراد • شایسته سالاری • مدیریت دانش در سازمان • فرهنگ ریسک‌پذیری

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

	نگاه سیستمی	• مشارکت کلیه سطوح سازمانی • تقسیم کار تخصصی و پیشرفته • ایجاد هم‌افزایی در سازمان • مدیریت بحران • شناسایی روابط بین اجزا
	جانشین‌پروری	• شناسایی استعدادها در سازمان • پرورش استعداد • تعیین متولیان و حامیان سیستم جانشین‌پروری • نگهداشت نخبگان
	برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته	• سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت • شناخت محیط داخلی و خارجی • استفاده از مشاوره‌های بیرونی
	شفاف‌سازی اطلاعاتی	• دسترسی به اطلاعات • پاسخگویی • عدم اختفا و پنهان‌کاری • مشارکت در ارائه اطلاعات
	توانمندسازی روانشناختی	• آموزش مناسب کارکنان • برقراری نظام انگیزش مناسب • ایجاد نظام استخدام مناسب با اهداف سازمانی • برقراری نظام مناسب جبران خدمات • گزینش مناسب مسئولین سازمان

همچنین جدول ۹، مقوله پیامدهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر، مقوله‌های فرعی، کدهای باز و منابع هر کدام را نشان می‌دهد

جدول ۹- مقوله پیامدهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان نظامی مورد نظر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز	منابع
پیامدهای تحول راهبردی سازمانی	**تعالی سازمان**	افزایش کارایی	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P15, P20
		افزایش قابلیت‌های سازمانی	P2, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P18, P19
		افزایش اثربخشی	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P11, P19
		دستیابی به چشم‌انداز	P2, P5, P9, P15, P18, P19, P21
		دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	P2, P3, P8, P11, P13, P15, P16, P19
		تنوع بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات	P2. P5, P7, P8, P10, P13, P16, P17
	بالندگی کارکنان	احساس رضایتمندی کارکنان	P1, P4, P7, P8, P9, P19, P21
		تعادل بین کار و زندگی	P3, P5, P6, P9, P14, P17
		توسعه مهارت‌های فردی	P1, P2, P7, P8, P14, P16, P20

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

		افزایش اعتماد به سازمان	P2, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P14, P15, 1P6, P18, P20, P21
	چابکی راهبردی	بهبود و بازسازی مستمر سازمانی	P1, P7, P10, P14, P15, P18, P20
		افزایش سازگاری بین عناصر سازمان	P3, P4, P6, P10, P11, P14, P16, P19, P20
		ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان	P3, P4, P6, P9, P10, P18, P19
		توسعه توانایی نوسازی در سازمان	P1, P3, P7, P12, P15, P17, P21
		واکنش و پاسخگویی به موقع	P1, P3, P4, P7, P8, P10, P16, P19, P20, P21
		پویایی سازمانی	P5, P6, P8, P10, P11, P14, P15, P16
		دستیابی به امکانات و زیرساخت‌های موردنیاز جهت شناسایی نیازمندی‌های سازمانی	P1, P2, P5, P6, P8, P9, P11, P16, P17, P19
	قابلیت‌های رقابت پذیری	مزیت رقابتی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21
		رقابت‌پذیری	P2, P3, P5, P6, P8, P10, P15, P16, P19, P20
		افزایش قدرت پیش‌بینی	P1, P2, P4, P7, P11, P12, P13, 18
		همگام شدن با تغییرات محیطی	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P13, P15, P19, P21
		ثبات و پایداری در برابر تکانه‌های محیطی	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P10, P13, P16, P20
		غافلگیر نشدن	P2, P3, P5, P9, P14, P16, P17, P18, P19

نتیجه‌گیری

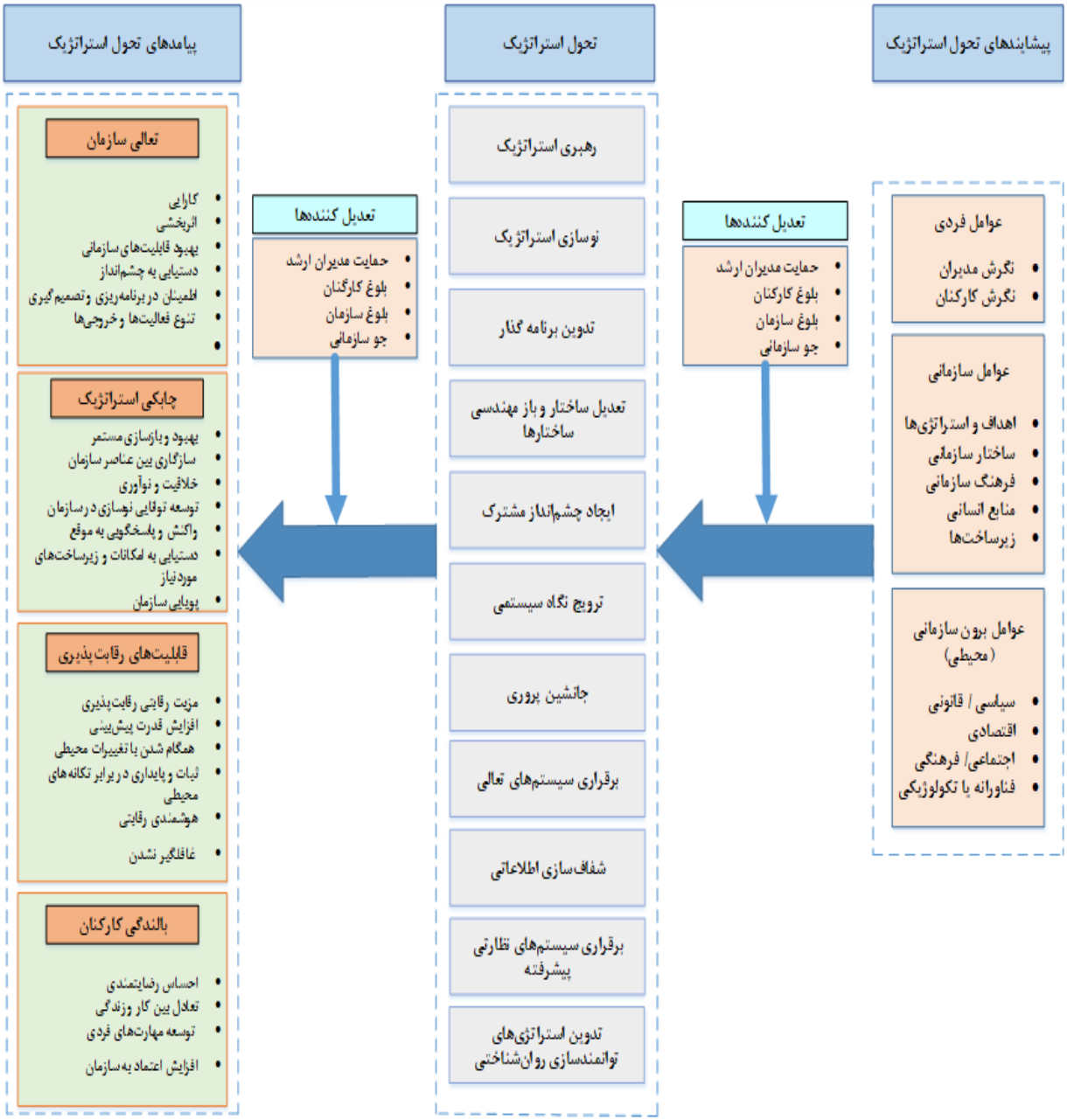
نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که تحول راهبردی سازمانی در سازمانهای نظامی، سه پیشایند کلی دارد که در برگیرنده عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی یا محیطی است. عوامل فردی دربرگیرنده بعد نگرش کارکنان و نگرش مدیران و عوامل سازمانی در برگیرنده اهداف و استراتژی‌ها، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و زیرساخت‌ها می‌باشد. همچنین عوامل برون سازمانی(محیطی) دربرگیرنده ابعاد سیاسی/ قانونی، اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی و فناورانه است. در این پژوهش ۱۱ مولفه برای تحول راهبردی سازمانی در سازمان‌های نظامی استخراج شده است که شامل رهبری راهبردی، نوسازی راهبردی، تدوین برنامه گذار، تعدیل و بازمهندسی ساختارها، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ترویج نگاه سیستمی، جانشین‌پروری، برقراری سیستم‌های تعالی، شفاف‌سازی اطلاعاتی، برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته و تدوین استراتژی‌های توانمندسازی روان‌شناختی است. همچنین پیامدهای تحول راهبردی سازمانی در سازمان‌های نظامی نیز شامل تعالی و چابکی سازمان، قابلیت رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان است. تعالی سازمان نیز دارای ٦ بعد افزایش کارایی، افزایش قابلیت‌های سازمانی، افزایش اثربخشی، دستیابی به چشم‌انداز، دستیابی به موقعیت مطمئن و تنوع بخشی به فعالیت‌هاست. همچنین بالندگی کارکنان دارای ٤ بعد احساس رضایتمندی کارکنان، تعادل بین کار و زندگی، توسعه مهارت‌های فردی و افزایش اعتماد به سازمان می‌باشد. چابکی سازمان نیز دارای ۷ بعد بهبود مستمر سازمانی، افزایش سازگاری بین عناصر سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های آنی و خلاقانه در

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال پنجم، شمارهٔ چهار، زمستان ۱۴۰۰

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

سازمان، توسعه توانایی نوسازی در سازمان، واکنش و پاسخگویی به موقع، پویایی سازمانی و دستیابی به امکانات و زیرساخت‌های موردنیاز می‌باشد و در نهایت قابلیت‌های رقابت‌پذیری در سازمان‌های نظامی دارای ٦ بعد مزیت رقابتی، هوشمندی رقابتی، افزایش قدرت پیش‌بینی، همگام شدن با تغییرات محیطی، ثبات و پایداری در برابر تکانه‌های محیطی و غافلگیر نشدن می‌باشد. در این میان چهار مقوله اصلی حمایت مدیران ارشد، بلوغ کارکنان، بلوغ سازمان و جو سازمانی، روابط میان پیشایندهای تحول راهبردی یعنی عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی یا محیطی را با مولفه‌های تحول راهبردی در سازمان‌های نظامی تعدیل می‌کند و همچنین این ٤ مقوله رابطه بین مولفه‌های تحول راهبردی در سازمان‌های نظامی را با پیامدهای تحول راهبردی سازمانی (یعنی تعالی سازمان، چابکی راهبردی، قابلیت‌های رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان) تعدیل می‌کند. بطور کلی می‌توان گفت که سه مقوله کلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان پیشایندهای تحول راهبردی سازمانی در سازمانهای نظامی و چهار مقوله حمایت مدیران ارشد، بلوغ کارکنان، بلوغ سازمانی و جو سازمان به عنوان تعدیلگرهای این رابطه می‌باشند. ضمن اینکه ٤ مقوله اصلی چابکی راهبردی، تعالی سازمان، قابلیت‌های رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان به عنوان پیامدهای تحول راهبردی در در سازمانهای نظامی به شمار می‌روند. شکل ٣ الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی در سازمانهای نظامی و روابط پیش گفته را نمایش می‌دهد.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]



شکل ۳- الگوی جامع تحول راهبردی سازمانی در سازمان‌های نظامی

همانگونه که در الگوی فوق مشاهده می‌گردد عوامل فردی، سازمانی و محیطی به عنوان موتور محرک و پیشایندهای تحول راهبردی موجب پیامدهای تعالی سازمانی، چابکی راهبردی، قابلیت‌های رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان در سازمانهای نظامی می‌گردد؛ البته نقش تعدیل‌کننده‌ها را نیز در این تاثیرگذاری باید به دقت مورد توجه قرار داد یعنی عوامل اثرگذاری نظیر حمایت مدیریان ارشد، بلوغ سازمان، بلوغ کارکنان و جو سازمانی.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش در ادامه برای بکارگیری راهبردهای صحیح در راستای پیاده‌سازی تحول راهبردی در سازمان‌های نظامی پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد.

۱-با توجه به نقش عوامل فردی در تحول راهبردی سازمان‌های نظامی، دو بعد نگرش مدیران و نگرش کارکنان به عنوان پیشایند شناسایی شدند. این بدین معناست که در سازمان‌ها، قبل از هر چیزی افراد سازمان چه در سطح مدیریتی و چه در سطح کارکنان باید از لحاظ ذهنی آمادگی لازم برای تحول را داشته باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از طریق فرآیندهای ارتباطی و برگزاری جلسات با ذی‌نفعان تحول، آنها را در مورد تحول و فرآیند و پیامدهای آن آگاه سازند تا به سمتی حرکت کنند که آنها نگرش مثبتی نسبت به تغییرات آتی داشته باشند تا در میزان ابهام و همچنین ترس آنها از نتایج تغییر کاسته شود و در این مسیر حامی و تسهیل‌گر فرآیند تحول در سازمان باشند و از مقاومت آنها در برابر تحولات برنامه‌ریزی شده کم شود زیرا اگر نگرش مدیران و همچنین کارکنان نسبت به تحول و برنامه‌های راهبردی در سازمان مثبت نباشد ممکن است کارشکنی کنند و حتی دست به رفتارهای انحرافی بزنند.

۲-از آنجایی که عوامل سازمانی به عنوان یکی دیگر از پیشایندهای تحول راهبردی در سازمان‌های نظامی شناسایی شد؛ مجریان و متولیان تحول در سازمان باید به این عوامل توجه ویژه‌ای داشته باشند؛ باید تحول راهبردی را همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمانی ببینند و در تدوین اهداف کلان سازمانی و یا استراتژی‌های سازمانی به جایگاه تحول نگاه ویژه‌ای داشته باشند زیرا این اهداف سازمانی هستند که به مدیران سازمان جهت می‌دهند از این‌رو، انتخاب نوع هدف بسیار مهم است و مدیران باید در برنامه‌ریزی خود برای آینده باتوجه به انتخاب اهداف چالشی از درجا زدن و رکود گریزان باشند و استراتژی‌های تهاجمی برای خود اتخاذ کنند تا دچار عقب ماندگی و تن دادن به وضعیت موجود نشوند و از شرایط و پیشرفت‌های به روز عقب نمانند. همچنین، سازمان‌هایی که به دنبال تحول راهبردی هستند باید در تغییر و تحول ساختار سازمانی خود جسورانه عمل کنند و در توزیع قدرت و تغییرات هرم سازمانی انعطاف‌پذیر باشند و افراد سازمانی را تا جایی که امکان دارد در تصمیم‌گیری‌ها دخیل نمایند.

۳-تحول راهبردی مستلزم این است که یک رهبر و متولی داشته که مصمم به اجرای آن بوده و همچنین از نتایج مثبت آن مطمئن باشد؛ ازاین‌رو، تحول راهبردی باید یک رهبر راهبردی داشته باشد؛ فردی که خود را ملزم به پیگیری فرآیند تحول بداند و ایمان داشته باشد که خود به همراه زیردستان توانایی به سرانجام رساندن تحول را دارند. همچنین فردی که می‌خواهد نقش رهبر راهبردی را ایفا کند باید توانایی نفوذ و اثرگذاری بر دیگران و حفظ ثبات بلندمدت را در سازمان داشته باشد. رهبر راهبردی نباید درگیر موفقیت‌های کوتاه‌مدت شود و به آن دلخوش کند، او باید قواعد بازی را بداند و فرصت‌ها را زودتر از رقبا شناسایی کند و این امر مستلزم بصیرت رهبر برای درک رخدادهای محیط ناپایدار در فرآیند تحول است.

٤- برای تسریع در روند تحول، باید نظر موافق کارکنان را جلب نمود که اینکار از طریق نفوذ در قلوب کارکنان رخ می‌دهد؛ بنابراین رهبر راهبردی باید در دل و جان کارکنان نفوذ کند تا آنها را با خود همرای و همراه سازد؛ نکته مهمی دیگری که لازم است مدیران به آن توجه نمایند این است که به افراد چه در کلام و چه در عمل نشان دهند که منافع سازمانی و گروهی بر منافع فردی ارجحیت دارد و با ذکر دلایل منطقی انعطاف‌پذیری لازم را در افراد ایجاد کند. از دیگر کارهای مهمی که یک رهبر راهبردی در فرآیند تحول راهبردی باید به آن توجه کند توانایی حل مسائل پیچیده و کلان است و همچنین توانایی برقراری ارتباط موثر با سرمایه‌های انسانی است؛ او باید بتواند پس از برقراری ارتباط و کسب اعتماد، مشکلات آنها را برطرف سازد و آنها را به جلو براند. علاوه بر محیط داخلی باید توانایی

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

برقراری ارتباط با افراد، موسسات و نهادهای بیرونی و تاثیرگذار را داشته باشد.

۵- نوسازی راهبردی یعنی به سمت کارها و حرف‌های نو حرکت کردن. برای اینکه واقعا بتوان تحول راهبردی را در سازمان محقق کرد باید به سمت رفتارهای نوآورانه، برنامه-های نوآورانه، سازماندهی مجدد و تغییر موقعیت راهبردی حرکت کرد. یعنی فرآیندهای انجام فعالیت را اصلاح، ورودی‌ها و خروجی‌ها را تعدیل و فعالیت‌های جدید را تعریف کرد. به عبارت دیگر، تعریف استراتژی‌های جدید، تمرکز بر نقاط جدید، تغییر نحوه جایگاه‌یابی، تغییر در هدفگذاری‌های صورت گرفته و تغییرات بنیادی در شیوه-های موجود رقابت را در پیش گرفت. در بعد منابع انسانی نیز نوسازی راهبردی می‌تواند به سمت و سوی جدید حرکت کند. به عنوان مثال، اصلاح فرآیندهای استخدام و استفاده از روش‌های جدید استخدام مثل استخدام مبتنی بر وب، اصلاح کانال‌های جذب، استفاده از ابزارهای نوین و تکنیک‌های مبتنی بر عصب‌شناسی در استخدام و ترفیع می-توانند کمک شایانی به سازمان‌ها کنند. سازمانی که به دنبال تحول راهبردی سازمانی است باید در همه ابعاد توانایی رفتارهای نوآورانه را در خود تقویت نماید.

٦-هر برنامه‌ریزی راهبردی پس از تدوین مستلزم پیاده-سازی است. از زمان برنامه‌ریزی تا پیاده‌سازی و حصول نتیجه یک فرآیندی طی می‌شود. برنامه گذار از آن دست برنامه‌هایی که نباید نادیده گرفته شود. برنامه گذار دارای ویژگی سیالیت و تغییر مدام است و تعدیل و اصلاح مستمر و فعالیت‌های رفت و برگشتی از ویژگی‌های اصلی آن است. در طول فرآیند گذار سازمان یک هویت نو و تصویری جدید از خود معرفی می‌کند و با حفظ ویژگی-های مثبت قبلی، یک سری ویژگی‌هایی که باعث ایجاد حس مثبت در افراد داخل و بیرون سازمان می‌شود معرفی می‌نماید. باید تلاش کرد تا انعطاف‌پذیری لازم برای تطبیق با تغییرات را به دست آورد، سازمان باید بتواند راه‌های مختلفی برای انجام فعالیت‌های خود داشته باشد تا بتواند خودش را با تغییرات وفق دهد.

۷- در طول تحول راهبردی، سازمان باید به سمت بازخوانی قوانین و مقررات و در صورت نیاز اصلاح آنها برود. اگر لازم باشد باید هرم سازمانی را کوتاه‌تر کرد، تفویض اختیار نمود و تدابیری اندیشید که برنامه‌ریزی‌ها از پائین به بالا باشد تا اینگونه میزان تعهد افراد را به اجرای صحیح برنامه‌ها بالا رود، رویه‌های قدیمی که کارکرد لازم را ندارند اصلاح و قسمتی را برای مستندسازی و نگهداری نظرات ذینفعان و ارباب رجوع مشخص کرد. در تعدیل و بازمهندسی فرآیندها باید وظایف و نقش افراد بصورت دقیق مشخص شود و هر کسی باید بداند چه کاری را انجام دهد و به چه کسی پاسخ دهد تا دچار سردرگمی نشوند و برای هر بخشی شاخص‌های عملکردی مشخصی طراحی شود که نتایج کار خود را با آن بسنجند.

۸-مدیران، قبل، حین و پس از تحول راهبردی سازمانی باید به دنبال ایجاد چشم‌انداز مشترک باشند؛ یعنی دیدگاه-های عملی مشترک و احساس هویت جمعی را دنبال کنند. از طریق ایجاد حس همبستگی میان افراد و تقویت وابستگی عاطفی تعلق خاطر افراد به هدف یا اهداف تحول راهبردی سازمانی را افزایش دهند. مدیران بهتر است بر سر اهداف با اعضاء سازمان به توافق برسند و بر سر راه-های دستیابی به تحول، اتفاق نظر داشته باشند، توافق بر سر نقاطی که باید برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی برآنها تمرکز کرد می‌تواند در فرآیند تحول کمک شایانی به سازمان نماید.

۹-از دیگر ملزومات تحول راهبردی در سازمان‌های نظامی، برقرای سیستم‌های تعالی است. مدیران سازمانی نباید منابع سازمانی را براساس روابط شخصی یا سیاسی تخصیص دهند، تخصیص منابع باید مناسب با اهداف سازمانی صورت گیرد و هر بخش و واحدی که سهم زیادی در رسیدن به اهداف دارد به همان میزان از منابع سازمانی بهره-مند شود، دامنه حضور و درگیر شدن هر واحد در پروژه

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

تحول، مشخص شود سپس براساس آن بودجه اختصاص یابد، به عبارتی دیگر باید روح شایسته‌سالاری در سازمان جریان داشته باشد.

۱۰- پیشنهاد می‌گردد در سازمان شرایطی فراهم گردد که بتوان از خرد جمعی برخوردار شد، از این‌رو سازمان باید سیستم پیشنهادات جهت دستیابی به ایده‌ها و شنیدن صدای افراد، تعریف مشارکت به عنوان یک ارزش در سازمان و ارائه بازخورد نسبت به تصمیمات مدیریتی، مشارکت کلیه سطوح سازمانی را به دست آورد. همچنین با جستجوی تعاون و همکاری در سازمان، تشویق افراد به همدلی در انجام کارهای مشترک، تلاش برای کارهای تیمی؛ تعیین اهداف مشترک برای افراد و مشارکت دادن افراد به دنبال ایجاد هم‌افزایی در سازمان باشند. همچنین برای پیشبرد اهداف در فرآیند تحول راهبردی مدیران باید بدانند که کدام متغیرها کنار هم بیایند تا اثربخشی افزایش یابد، واحدها، بخش‌ها و افراد چه روابطی با یکدیگر دارند، کدام بخش بیشترین تاثیر را بر سایر بخش‌ها دارد؟ کدام واحدها و بخش‌ها باهم روابط تنگاتنگی دارند؟

۱۱- مدیران باید تفکر مدیریت بحران نیز داشته باشند؛ یعنی آنها باید استراتژی‌هایی برای مشکلات احتمالی در فرآیند تحول داشته باشند و هنگام بروز مشکل، کل فرآیند با اخلال روبرو نشود، شناسایی و مدیریت ریسک‌های بالقوه، دستورالعمل‌هایی برای بازسازی و احیای نقاط تخریب شده یا اختلاف‌های صورت گرفته حاصل از تحول می‌تواند از بسیاری از مشکلات پیش روی تحول راهبردی بکاهد و روند را تسهیل نماید.

۱۲-سازمان‌هایی در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفق هستند که با تکیه بر اطلاعات، تصمیم‌گیری نمایند از این‌رو برای این که تحول راهبردی با موفقیت صورت گیرد باید سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان دایر شود تا میزان پیشرفت تحول را نشان دهد، تحقق اهداف را به سادگی بیان کند، اطلاعاتی فراهم کنند که مبنای تصمیم‌ها قرار گیرد.

۱۳-در فرایند تحول شاید ابهام و سردرگمی نگرانی‌هایی برای افراد سازمان بوجود بیاورد از این‌رو پیشنهاد می‌شود مسئولین دسترسی افراد به اطلاعات را افزایش دهند تا همه افراد تا حدی به اطلاعات دسترسی داشته باشند، طبقه‌بندی مشخصی از اطلاعات صورت گیرد و در زمان مناسب و به موقع افراد بتوانند اطلاعات مورد نیاز را کسب کنند. همچنین، از کارکنان خواسته شود در ارائه اطلاعات مفید شرکت کنند، اگر جایی اطلاعات مهمی بود گزارش کنند و افراد از طریق مدیران و بالادستی‌های خود از اطلاعات باخبر شوند اینگونه می‌شود که میزان مشارکت در ارائه اطلاعات افزایش می‌یابد.

منابع و ماخذ

۱. حمیدی‌زاده، محمدرضا و آسوده، جهانگیر (۱۳۹۵). ارزیابی اثربخشی تحول راهبردی سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی. مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۵، ۱۶-۱۱.

۲. رضاییان، علی (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: نشر سازمان چاپ،ا نتشارات وزارت فرهنگ ارشاد اسلامی.

۳. کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۶). *تفکر و مدیریت راهبردی ؛ تئوری و عمل*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

٤. کردنائیج، اسدالله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل؛ آقازیارتی، مهدی (۱۳۹۲). نوسازی راهبُردی : بررسی نقش یادگیری سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. شماره ۱۵، ۵۷-۳۷.

۵. کردنائیج، اسدالله؛ آذر، عادل؛ نیاکان لاهیجی، نازیلا (۱۳۸۹). تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های اقتصادی*، ۱۰(۲)، ۱۱٤ -۹۱.

٦. مشایخی، علینقی و عسکری‌نژاد امیری، علی (۱۳۸۹). نوسازی راهبردی از منظر یادگیری سازمانی: بررسی تجربی مدل ٤. علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۲۷، ۲۸-۱.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]

۷. هی‌ز، جان (۱۳۹۲). *مدیریت تحول راهبردی در تئوری و عمل*. ترجمه کردنائیج، اسدالله و سرمدی، صبا. تهران: مهربان نشر

8. Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, M., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on Strategic Change on Employees' Behavioural Attitude and Firm Performance of Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *Data in Brief*. Available online 14 April 2018 In Press, Accepted Manuscript.
9. Ben-Menahem, S.M., Kwee, Z., Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2012). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. Long Range Planning, 46(3), 216-235.
10. Cullen K.L., Edwards B.D., Casper W.C., Gue K.R. (2014), Employees' Adaptability and Percpetions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. Journal of Business and Psychology, 29, 269-280.
11. Cummings, G. & Worley, G. (2005). Organization Development and Change, United States: Thomson/ South-Western, 451-502
12. Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry, an implication of change schema international. Journal of Hospitality management, 29(1), 157-167.
13. Dominguez, M., Galán-González, J. L., & Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. Journal of Organizational Change Management, 28(3), 411-431.
14. Farjoun, M. (2007). The end of strategy?. Strategic Organization, 5(3), 197-210.
15. Golden, M. P., Taneja, S., Humphrey, J., Anderson, T. D. & Singleto, L. (2008). Challenges facing change management Theories and Research, Delhi Business Review X, 9(1), 1-20.
16. Korbi, K. (2015). Leadership and Strategic Change. The Journal of Organizational Management Studies, Article ID 638847, 32 pages DOI: 10.5171/2015.638847.
17. Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, O. N. (2018). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1-133.
18. McKay, R.B. & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Norhco automotive. Academy of Management Journal, 56(1), 231-255.
19. Newhouse, D. R. & Chapman, I. D. (1996). Organizational Transformation: A Case Study of Two Aboriginal Organizations. Human Relations, 49(7), 995-1011.
20. Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. Management Research Review, 39(7), 803-829.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-22]