

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

فصلنامه علوم و فنون نظامی

سال شانزدهم، شماره ۵۵، بهار ۱۴۰۰

صص ۱۷۱-۱۴۹

## ارزیابی میزان چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی در طرح ثامن نیروی زمینی جمهوری اسلامی ایران

علی رفیعی<sup>۱</sup>

حمید کریمی<sup>۲\*</sup>

عباس رضایی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی میزان چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بعد از اجرای طرح ثامن<sup>۱</sup> است. حجم نمونه از جامعه آماری عمومی و جامعه خبرگان مرتبط با حوزه ساختاری طرح ثامن و تجارب ایشان در رده‌های مختلف نزاجا و یگان‌های زرهی انتخاب شد؛ با مطالعه منابع، کتاب‌ها، اسناد، مدارک و تحصیل نظرات خبرگان و کارشناسان ذی ربط در نزاجا و آجا، ضمن تشریح ابعاد چابکی (پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و سرعت عمل) شاخصه‌های چابکی از دیدگاه خبرگان و منابع داخلی و خارجی مورد بررسی و تلخیص و تحلیل قرار گرفت و درنهایت ضمن شناسایی شاخص‌های چابکی، میزان تأثیر آن‌ها بر چابک‌سازی یگان‌های زرهی در طرح جامع نزاجا، راه‌کارهایی برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات اجرایی و آسیب‌پذیری‌های طرح ثامن، ارائه شد.

### واژه‌های کلیدی:

چابک‌سازی، تیپ مستقل، زرهی، طرح ثامن

۱- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی.

۲- دکتری در رشته مدیریت راهبردی نظامی، استادیار دانشکده علوم و فنون فراهی، تهران، ایران.

۳- عضو هیئت‌علمی و مدرس دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: hameed.kareemi@gmail.com

## مقدمه

«وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَ مِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَ عَدُوَّكُمْ وَ آخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَ مَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَ أَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ.»

و شما ای مؤمنان، در مقام مبارزه با آن‌ها (کفار) خود را مهیا کنید و تا می‌توانید از آذوقه و آلات جنگی و اسبان سواری، برای تهدید دشمنان خدا و دشمنان خودتان فراهم سازید و بر قوم دیگری که شما بر دشمنی آن‌ها مطلع نیستید و خداوند بر آن‌ها آگاه است، نیز مهیا باشید و آنچه در راه خدا (و احیای دین خدا) صرف می‌کنید، خدا تمام به شما عوض خواهد داد و هرگز ستم نخواهد شد. (انفعال، آیه ۶۰)

تحولات روزافزون محیطی و تأثیرات آن‌ها بر سازمان و از طرفی مواجهه سازمان‌ها با تهدیدات، فرصت‌ها و چالش‌های محیطی نیازمند راه‌حل‌های جدید و رویکردهای نوین است. رویکردهای گذشته برای حل مشکلات، دیگر پاسخگویی مناسبی برای رویارویی با شرایط محیط متغیر امروز نیست. به نظر خبرگان امر یکی از راه‌های جدید پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی<sup>۱</sup> است که در واقع به‌عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها به کار می‌رود. این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش ضریب تغییر در محیطی است که سازمان‌ها را وادار به پاسخ متفکرانه و معقولانه به تغییرات می‌کند و این موضوع در سازمان‌های نظامی از اهمیت بیشتری برخوردار است. (آقامحمدی و حسنونند، ۱۳۹۸)

یکی از تحولات سال‌های اخیر ارتش جمهوری اسلامی ایران، اجرای طرح ثامن و ایجاد تغییرات اساسی و ساختاری و تشکیل قرارگاه‌های منطقه‌ای و در ادامه جداسازی تیپ‌های لشکری و تبدیل آن به تیپ‌های مستقل بوده که از اقدامات مؤثر تصمیم‌گیرندگان ستاد کل نیروهای مسلح برای مقابله با شرایط خاص منطقه و همچنین به‌موقع در تأمین امنیت ملی نظام جمهوری اسلامی ایران محسوب شده است و منظور از طرح جامع تحول نزاجا، ایجاد تحول در ساختار، سازمان، ترکیب و آمایش یگان‌های نزاجا به‌منظور بهره‌مندی از یگان‌هایی با سازمانی پویا، منعطف و برخوردار از حداکثر توان رزمی جهت مقابله با تهدیدات منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای بوده و که در نتیجه اجرایی شدن طرح جامع تحول نزاجا، تغییراتی در ساختار نزاجا به وجود آمد. (جدول سازمان و تجهیزات نزاجا، ۱۳۹۷)

<sup>۱</sup>.Agility

معدالک ضرورت دارد سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران با تأسی از سوره انفال آیه شریفه ۶۰، به‌منظور کسب آمادگی در مقابل تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و نیل به قابلیت‌های چابکی نسبت به شناسایی عوامل مؤثر در چابکی سازمان خود برآیند تا بر اساس آن الگوی مناسب سامانه‌های رزم را طراحی نماید. به عبارتی می‌توان گفت که رویکرد و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالش‌های درون‌سازمانی از دست داده‌اند و نیاز است رویکرد و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. با توجه به رویکرد و راهبرد مذکور، نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی از سال ۱۳۹۰ برابر طرح ابلاغی و ملحوظ نمودن منویات مقام معظم رهبری تغییرات اساسی و بنیادی ساختار سازمانی یگان‌های تابعه را آغاز که در نهایت منجر به حذف تجهیزات قابل‌ملاحظه‌ای از ادوات زرهی، یگان‌های شناسایی و تأمین در سطح یگان‌های زرهی گردید. (مستخرجه از جدول سازمان و تجهیزات نزاجا، ۱۳۹۸) در این میان علیرغم تلاش چشمگیر فرماندهان و عناصر ذیربط، به علت عدم بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران عملاً بعد از اجرای این طرح مهم‌ترین مؤلفه‌های چابک‌سازی؛ انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و سرعت عمل (شهبانی و رجب‌زاده، ۱۳۸۴) در یگان‌ها تحقق پیدا نکرده و با تغییرات ایجادشده موجب خلل در حرکات تاکتیکی، آرایشات یگان‌های زرهی و همچنین اجرای تاکتیک‌های عملیاتی (آفندی، پدافندی و حرکات به عقب) گردیده و در نهایت یگان‌ها با چالش و سردرگمی مواجه گردیدند. از این رو یکی از راه‌های پاسخگویی به تغییرات و تحولات سازمانی، شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی و باز مهندسی سازمان‌ها بر اساس قابلیت‌های مورد انتظار در این نوع سازمان است. در این راستا با عنایت به اهمیت و اولویت موضوع طرح جامع در نزاجا در صورتی که این تحقیق انجام شود بخشی از مطالبات مقام معظم فرماندهی کل قوا امام خامنه‌ای (حفظه الله تعالی) مبنی بر اینکه هدف از تغییر ساختار نزاجا چابکی است و نه کوچک‌سازی (بیانات مقام معظم رهبری در همایش دژهای پولادین ویژه فرماندهان گردان نزاجا: ۱۳/۵/۱۳۸۹) تحقق خواهد یافت و بررسی و شناسایی چالش‌های موجود در مسیر ایجاد ساختار سازمانی مطلوب در سطح نزاجا به‌گونه‌ای است که بهینه‌سازی این ساختار نیز محقق خواهد شد. در بعد عملی این تحقیق با ارائه ابعاد و مؤلفه‌های چابک‌سازی سازمان‌های نظامی، برنامه‌ریزی را برای چابک‌سازی واقعی تسهیل می‌کند.

و در بعد علمی با تولید ادبیات بومی چابک‌سازی سازمان‌های نظامی، قابلیت توسعه به سایر سازمان‌ها خواهد داد و بهره‌گیری از متون این تحقیق در آموزش نظامی نیز باعث توسعه علمی خواهد شد و ادبیات آموزشی جدیدی در سطح آموزش به وجود خواهد آورد.

ضرورت چابک‌سازی یگان‌های زرهی این است که: چابک‌سازی به صورت علمی در ساختار سازمان‌های نظامی مورد توجه قرار نگرفته است از این رو اجرای این تحقیق موجب توسعه علوم مربوط به ارتقاء آمادگی رزمی سازمان‌های نظامی و گسترش فرهنگ چابک‌سازی در مدیریت و ساختار سازمان‌های نظامی میسر می‌گردد و این خلأ علمی را پر می‌نماید. از طرفی در صورت که مشکلات اجرایی متعددی که در پیاده‌سازی طرح ثامن‌الائمه (ع) در سطح یگان‌های زرهی به وجود آمده است شناسایی نگردد، مخاطرات و مشکلات عدیده غیرقابل جبرانی را برای نزاجا از جمله به شرح ذیل در پی خواهد داشت:

۱- نگرانی‌های سلسله‌مراتب محترم فرماندهی نزاجا، آجا و ستاد کل ن. م. ج. ا. ا. درباره چالش‌ها و مشکلات ساختار طرح ثامن‌الائمه (ع) نزاجا در خصوص یگان‌های زرهی کماکان پابرجا بوده و همچنین نارضایتی کارکنان (گردشکار شماره ۵۳۱۱/۱۴/۸ مورخه ۱۳۹۷/۱۲/۲۵ مدیریت سازمان و ارزیابی نیروی انسانی نزاجا) در این یگان‌ها که گزارش‌های دریافتی از معاونت نیروی انسانی نزاجا مؤید این مطلب بوده، بدون بررسی به قوت خود باقی خواهند ماند که به مصلحت نزاجا و نیروهای مسلح و نیز امنیت ملی کشور ج.ا.ا. نخواهد بود.

۲- نزاجا قادر به تشخیص ارزیابی چابک‌سازی ساختار سازمانی یگان‌های زرهی بدون بررسی ضعف‌ها و قوت‌های طرح ثامن‌الائمه (ع) نخواهد نبوده و آسیب‌های ساختار فعلی و آفت‌های آینده پیش روی آن، مشکلاتی برای نیرو فراهم خواهد ساخت.

هدف از این پژوهش "ارزیابی میزان چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی نزاجا بعد از اجرای طرح ثامن" است که در این مقاله پژوهشگر سه فرضیه در نظر گرفته که به علت خارج نشدن از فرم چهارچوب مقاله فرضیه اول به طور کامل تشریح، فرضیه دوم و سوم در قالب نتایج کلی تبیین شده است.

## مبانی نظری پژوهش

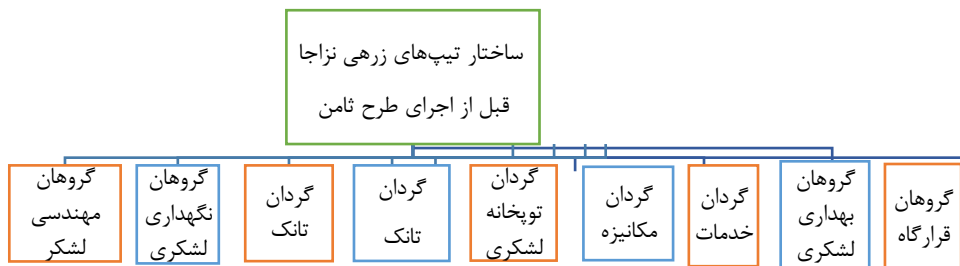
### تاریخچه یگان‌های زرهی در ایران

پس از جنگ جهانی دوم و نقش مؤثر یگان‌های زرهی در جنگ، فکر ایجاد و تأسیس ارتش به سبک ارتش‌های دول پیروز یک دستگاه ارابه شنیدار به منظور بررسی توسط کشور شوروی در اختیار ارتش ایران قرار گرفت. پس از بررسی‌های اولیه یگان زرهی در سال ۱۳۰۱ با استعداد ۵

دستگاه زره‌پوش تشکیل گردید که یگان تانک نامیده شد. در سال ۱۳۱۳ دو گردان ارابه جنگی که هر یک از گردان‌های آن به استعداد یک اسوران زره‌پوش و یک اسواران موتورسیکلت و یک اسواران تانک در لشکر ۲ و ۱ مرکز تشکیل گردید. در سال ۱۳۲۸ تعداد ۲۰ دستگاه زره‌پوش و ۵۰ دستگاه ارابه جنگی از طریق دولت آمریکا به ایران واگذار گردید. در سال ۱۳۲۹ گردان ارابه جنگی ام ۱۸ که در لشکر ۱ مرکز تشکیل شده بود به گردان زره‌شکن تبدیل گردید و گردان ارابه جنگی ام ۳۶ که در لشکر ۲ مرکز تشکیل شده بود به گردان جنگی ارابه جنگی ۱۸ تبدیل گردید. در سال‌های ۱۳۳۱ و ۱۳۳۲ یک گردان ارابه جنگی در لشکر ۱ پیاده مرکز در باغ شاه و یک گردان در لشکر ۲ مرکز عشرت‌آباد تشکیل گردید (همایون، ۱۳۸۰: ۲۵).

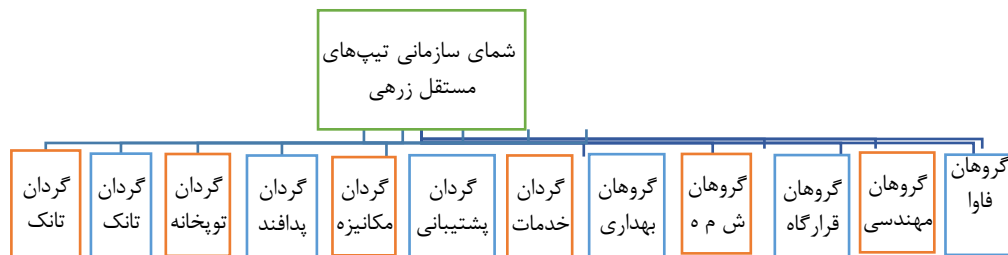
لشکرهای زرهی با ساختار کلی ۳ تیپ زرهی، پشتیبانی لشکری، توپخانه لشکری، گردان‌های مستقل مهم‌تر از همه گردان‌های زرهی و سوار زرهی با تحرک عالی در ساختار لشکرها سازماندهی گردیده بودند. در این راستا تیپ‌های زرهی لشکری با ساختار یگان‌های از لشکر به‌صورت تاکتیکی سازماندهی و گردان‌های تابع این یگان‌ها با ساختار ۳ گروهان تانک، گروهان پشتیبانی، گروهان ارکان که استعداد آن‌ها از نظر ادوات شنیدار در اوایل به استعداد ۵۴ تانک سپس به ۴۲ تانک تقلیل یافته، سازماندهی شدند. (جدول سازمان و تجهیزات نزا، ۱۳۹۰)

### ساختار تیپ‌های زرهی نزا قبل از اجرای طرح ثامن



نمودار (۱) ساختار یگان‌های زرهی قبل از اجرای طرح ثامن

### ساختار یگان‌های زرهی بعد از اجرای طرح ثامن ثامن الائمه (ع)



نمودار (۲) شمای سازمانی تیپ‌های مستقل زرهی

### شاخص‌های مطلوبیت یگان‌های نظامی

در مطالعه گروهی دوره یک‌ساله علوم دفاعی راهبردی دانشکده دفاع ملی دانشگاه عالی دفاع ملی، پس از مطالعه تعداد زیادی منابع، کتاب‌ها و مقالات معتبر شاخص‌های زیر تحت عنوان شاخص‌های مطلوبیت یک یگان نظامی شناسایی گردیدند که در نهایت این عوامل در سه گروه عوامل محتوایی، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای دسته‌بندی و رتبه‌بندی گردیدند. در این بین مهم‌ترین این عوامل در یگان‌های عملیاتی و تاکتیکی مؤلفه‌های؛ انعطاف‌پذیری، فرماندهی و کنترل مناسب، مدیریت بهینه منابع انسانی، سادگی در آموزش، بهره‌وری در عملکرد، چالاکی؛ تحت عنوان شاخص‌های مطلوبیت یک یگان رزمی شناسایی شده‌اند (پارسایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳۶-۱۳۵).

جدول (۱) شاخص‌های مطلوبیت یگان‌های نظامی

عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	عوامل محتوایی
۱- نحوه اعمال تهدید	۱- رسمیت سازمان	۱- مأموریت
۲- منابع مالی	۲- سلسله‌مراتب	۲- اهداف
۳- قوانین و مقررات موضوعه	۳- پیچیدگی سازمان	۳- راهبرد
۴- توانمندی نیروی انسانی	۴- تمرکز	۴- فناوری
۵- سامانه آماد و پشتیبانی	۵- نسبت کارکنان	۵- خط‌مشی سازمانی
۶- فرماندهی و کنترل	۶- شیوه تقسیم کار	۶- اندازه سازمان
۷- نوع فرماندهی	۷- حوزه و قلمرو کنترل	۷- فرهنگ
۸- اصول و قواعد اساسی رزم	۸- شیوه گروه‌بندی	۸- محیط
۹- ره‌نامه عملیاتی و تاکتیکی		

### فرماندهی و کنترل نوین (C4ISRT)

به‌کارگیری مشترک گروه‌های رزمی (نیروی هوایی کارآمد، گروه رزمی ناوهای هواپیمابر، گروه‌های رزمی تهاجمی آبخاکی، گروه‌های رزمی پیاده‌شونده) با استفاده از سامانه C4ISRT<sup>۱</sup> (سامانه فرماندهی، کنترل، ارتباطات، رایانه، اطلاعات، تجسس، شناسایی و هدف‌گیری)، این تدبیر عملیاتی با تهاجم از طریق دریا تحقق می‌یابد که در حقیقت مقوله C4I از مفهوم یگان پایه<sup>۲</sup>، به‌سوی شبکه پایه (NCW)<sup>۳</sup> رو به ارتقا است. در مفهوم C4I یگان پایه، اطلاعات از طریق حساسه‌های هر یگان به شبکه فرماندهی و کنترل یگانی وارد و تصمیمات منحصراً بر روی سلاح‌های آن یگان اعمال می‌شود. درحالی‌که در مفهوم شبکه پایه NCW اطلاعات مربوطه به حساسه‌های کلیه عناصر تشکیل‌دهنده شبکه (ناوها، هواپیماها، زیردریایی‌ها، نیروهای پیاده‌شونده، ماهواره‌ها، و پهپادها و...) به‌صورت مجتمع ارزیابی و توسط این سامانه امکان اعمال تصمیمات متخذ بر روی سلاح‌های کلیه یگان‌های مستقر در شبکه وجود دارد. به‌عنوان مثال، حساسه‌های مربوط به یک شناور در اقیانوس آرام، اطلاعات مربوط به هدف نزدیک به خود را به شبکه وارد و سیستم فرماندهی و کنترل شبکه‌ای اقدام به شلیک موشک از زیردریایی یا ناو هواپیمابر حاضر در مدیترانه، به‌طرف هدف می‌کند. (آقا محمدی، ۱۳۹۱: ۱۲۴) طی چند سال اخیر روند توسعه و تأثیر فناوری بر روی حساسه‌ها اعم از رادار، سونار،... و تجهیزات جمع‌آوری اطلاعات (پهپادهای عمودپرواز با سطح مقطع راداری ناچیز، زیردریایی‌های بدون سرنشین، سلاح و موشک، اژدرها، انواع مین‌ها، بمب‌ها و...) به‌گونه‌ای صورت پذیرفته است که این عناصر بتوانند شرایط لازم و کافی را جهت عضویت در شبکه پایه داشته باشند. چرخه جمع‌آوری، پردازش و انتشار اطلاعات را می‌توان به‌کارگیری سامانه‌های جمع‌آوری الکترونیکی، پردازش رایانه‌ای و شبکه‌های انتقال داده، به شکل خودکار فعال نمود و نقش عوامل انسانی را به حداقل رساند. هدف اصلی از این کار، کاهش زمان مطلع شدن فرمانده از وضعیت تاکتیکی جدید است. زیرا یکی از کمیت‌های اساسی که اثربخشی و کارایی یگان عملیاتی را نشان می‌دهد عبارت است از «زمان واکنش یگان به یک وضعیت تاکتیکی جدید» روشن است که بخشی از زمان واکنش یگان، مربوط به زمان لازم برای فرآیند تصمیم‌گیری است. هر چه زمان صرف شده برای جمع‌آوری اخبار و تصمیم‌سازی کمتر باشد. زمان واکنش یگان نیز کاهش می‌یابد (شیخ، ۱۳۹۸).

<sup>۱</sup> Command, Control, communication, Computer, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance, Targeting

<sup>۲</sup> Platform-Centric Warfare

<sup>۳</sup> Network Centric Warfare (NCW)

## چابکی و سازمان‌های چابک

نظر به فرامین و تدابیر ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر چابک‌سازی سازمان‌های نظامی، ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز باید این توانایی و قابلیت را در خود ایجاد نماید. لذا شناسایی عوامل و شاخص‌های چابکی، تسهیل‌کننده حرکت در مسیر نیل به قابلیت‌های چابکی خواهد بود. تحولات سریع فناوری، افزایش خطرات، جهانی‌شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آن‌ها مواجه هستند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازها را با کیفیت مطلوب و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. البته این وضعیت زمانی روی می‌دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام‌مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد (آقامحمدی، ۱۳۹۲: ۹).

محققان بسیاری در این زمینه فعالیت و هرکدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند، مانند: توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی (GOLDMAN, 1993) و توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی (DOVE, 1999). چابکی به‌طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است (MASKELL, 2001). این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و یا کاری باشد. واژه «چابک» توصیف‌گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. (فتحیان، ش ۱۷۵) واژه چابک در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع، با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است. (معین، ۱۳۷۷: ۳۵۰)

چابک را به معنای چست و چابک، زرنگ، ماهر، زبردست دانسته و چابکی را معادل چالاک و چستی می‌داند. (آقامحمدی، ۱۳۹۲: ۱۹) با وجود تعاریف زیاد از واژه چابکی، هیچ‌یک از آن‌ها مخالف و ناقض یکدیگر نیستند. این تعاریف عموماً ایده «سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار» را نشان می‌دهند. اما با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. به‌زعم شریفی و ژانگ<sup>۱</sup> چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط است. (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹: ۷) چنین سازمانی

<sup>۱</sup> Sharifi, H. and Zhang



باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیر منظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط و کسب مزیت و سود از تغییرات، به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. ماسکل (۲۰۰۱: ۵)<sup>۱</sup> چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل‌پیش‌بینی تعریف کرده است. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آن‌ها اجتناب کنند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط تصور نمایند. ورنادات<sup>۲</sup> معتقد است چابکی را می‌توان به‌صورت هم‌سویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. (ورنادات، ۱۹۹۹: ۳۷) در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر متقاضیان پاسخ مناسبی دهند. به‌زعم براون و بسانت<sup>۳</sup> چابکی مستلزم واکنش سریع و اثربخشی به نیازها است. (بسانت‌چابکی، ۲۰۰۳: ۷۴)

### قابلیت‌های چابکی

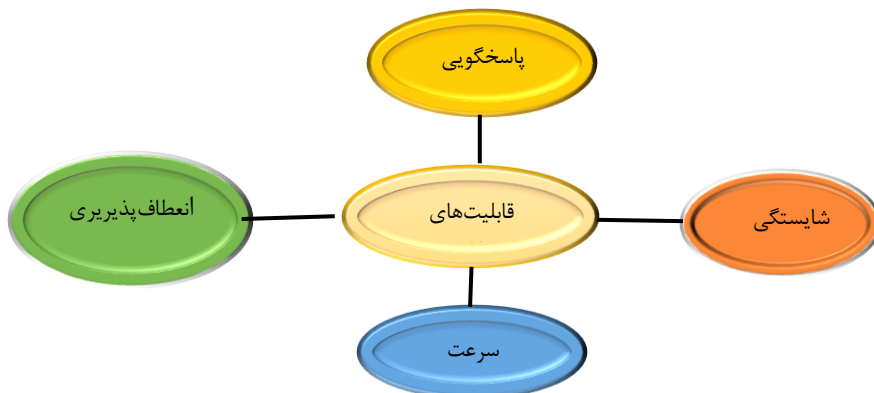
قابلیت‌های چابکی، عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت موردنیاز برای واکنش مناسب در برابر تغییرات برخوردار باشد. در زیر به این موارد به‌طور خلاصه پرداخته می‌شود. (شهائی و رجب‌زاده، ۱۳۸۴)

- ۱- قدرت پاسخگویی: توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آن‌هاست.
- ۲- شایستگی: مجموعه وسیعی از توانائی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند.
- ۳- انعطاف‌پذیری: توانایی دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان.
- ۴- سرعت: توانایی انجام دادن مؤثر عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن.

<sup>۱</sup> MASKELL

<sup>۲</sup> Vernadat

<sup>۳</sup> Brown, S, and Bessant



نمودار (۳) مؤلفه‌های کلیدی چابکی در سازمان

### مصادیق چابکی در سازمان نظامی جمهوری اسلامی ایران

مصادیق چابکی در سازمان‌های نظامی ج.ا.ا. به استناد سوابق موجود در آرشیو نیروهای زمینی، پدافندی، هوایی و دریایی به شرح جدول ذیل می‌باشند. (آقامحمدی، ۱۳۹۱: ۲۲)

جدول (۲) مصادیق چابکی یگان‌های نظامی

۱۵- قابلیت توسعه با تجهیزات مدرن	۱- اندازه یگان (بزرگی و کوچکی)
۱۶- پایداری و اطمینان ارتباطات و اطلاعات	۲- تحرک یگان
۱۷- پرهیز از موازی کاری	۳- خود کافی بودن یگان‌های رزمی
۱۸- توجه به سرعت	۴- توسعه تحقیقات (صنعتی و غیر صنعتی)
۱۹- دقت بالا	۵- سرعت در چرخه آماد و پش
۲۰- برد سلاح و نوع مهمات	۶- پایداری در چرخه آماد و پش
۲۱- وحدت فرماندهی	۷- ارتقاء سطح آموزش‌های انفرادی و تخصصی
۲۲- حیطة نظارت	۸- ارتقاء سطح آموزش‌های یگانی
۲۳- تقسیم کار	۹- تناسب با نوع تهدیدات
۲۴- قدرت ابتکار و خلاقیت	۱۰- استقرار جغرافیایی متناسب با تهدید
۲۵- عملیات روانی	۱۱- عدم تمرکز
۲۶- منطقه بندی نظامی	۱۲- انعطاف‌پذیری
۲۷- هواپیمای بدون سرنشین	۱۳- پاسخگو بودن متناسب با تهدید
۲۸- توان موشکی	۱۴- قابلیت توسعه با نیروهای ذخیره

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استناد بر معیارها و ملاک‌های ارزیابی میزان چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی به‌عنوان معیار و اندازه‌چالاکتی ساختار تاکتیکی و اداری تیپ‌های مستقل زرهی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نگرانی‌های سلسله‌مراتب محترم فرماندهی نزاجا، آجا و ستاد کل ن.م.ج.ا.ا. درباره چالش‌ها و مشکلات ساختار طرح ثامن‌الائمه (ع) نزاجا در خصوص یگان‌های زرهی که کماکان پایرجا بوده و همچنین نارضایتی کارکنان در این یگان‌ها که گزارش‌های دریافتی حاکی از آن است مرتفع خواهد کرد. همچنین این پژوهش از نظر رویکرد اجرا در دسته پژوهش‌های توصیفی با رویکرد تحلیل آمیخته بکار گرفته شده است.

جامعه آماری تحقیق از دو جامعه آماری خبرگان و جامعه کارشناسان مرتبط با حوزه ساختاری طرح ثامن‌الائمه (ع) در رده‌های مختلف نزاجا و یگان‌های زرهی است و جامعه مورد مطالعه در این تحقیق علاوه بر کلیه اسناد مدارک مرتبط با موضوع تحقیق، کلیه فرماندهان تیپ‌های مستقل زرهی قرارگاه لشکری، قرارگاه‌های عملیاتی و کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط و همچنین کلیه مسئولین در ستاد قرارگاه‌های لشکری و یگان‌های تابعه بوده و جامعه آماری شامل کلیه تیپ‌های مستقل زرهی نزاجا، فرماندهان و یگان‌ها و ستاد قرارگاه‌ها با احتساب ضریبی ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شده است. تعداد جامعه نمونه خبرگان با روش هدفمند نسبی ۸ نفر و حجم جامعه نمونه تحقیق نیز معادل ۴۲ نفر در نظر گرفته شد که برای کلیه افراد مذکور پرسشنامه تنظیم و از روش نمونه‌برداری هدفمند استفاده شده است. جهت تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی شامل میانگین، فراوانی، درصد فراوانی، نمودار ستونی استفاده شده است. روش تحقیق، توصیفی با رویکرد تحلیل آمیخته است. در این راستا تلاش شده با مطالعات عمیق منابع کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران، نظرات ارائه‌شده توسط گروه خبرگان دسته‌بندی و پس از بررسی مشترکات و موارد اختلاف آن‌ها، تحلیل کیفی اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها در خصوص موضوع شکل گرفته و سپس با دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده از منبع مورد مطالعه و اسناد و مدارک موجود به موضوع پرداخت شود. پس از آن جهت بررسی راه‌کارهای ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران پرسشنامه‌ای پس از جمع‌بندی نظرات

گروه خبرگان تهیه و در نهایت جهت بررسی و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه در نرم‌افزار SPSS از شاخص‌های آمارهای توصیفی، آزمون  $t$ -test برای گروه‌های مستقل آزمون استفاده شده است. پرسش‌نامه‌های تهیه شده جهت پاسخگویی و اخذ نظرات مربوطه در اختیار جامعه نمونه آماری و گروه مجریان (ذینفع) قرار می‌گیرد. ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌های میدانی در این تحقیق؛ مصاحبه و پرسشنامه و ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای؛ اسناد و مدارک است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش ابتدا تجزیه و تحلیل کیفی اهداف جزئی تحقیق مطابق با اطلاعات مکتسبه از طریق مصاحبه با صاحب نظران و مطالعه اسناد و مدارک (مطالعه منابع) به منظور همگرایی در مؤلفه‌های چابکی و گویه‌ها صورت پذیرفته است؛ در ادامه محقق نسبت به تجزیه و تحلیل کمی فرضیه‌های تحقیق اقدام نموده و اینکه در نهایت با توجه به تجزیه و تحلیل‌های کیفی و کمی به عمل آمده، تجزیه و تحلیل آمیخته توسط پژوهش‌گر به مرحله نگارش در آمده است. توصیف کلی فرضیه اول: احتمالاً با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از پاسخگویی کمی برخوردار می‌باشند.

جدول (۳) توزیع فراوانی مربوط به کل سؤالات فرضیه اول " پاسخگویی "

ردیف	سؤالات هدف یکم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱	سؤال یکم	۰	۳	۴	۱۵	۲۰	۴۲
۲	سؤال دوم	۰	۳	۱۰	۱۵	۱۴	۴۲
۳	سؤال سوم	۰	۴	۶	۱۵	۱۷	۴۲
۴	سؤال چهارم	۰	۲	۳	۱۷	۲۰	۴۲
۵	سؤال پنجم	۰	۰	۳	۱۹	۲۰	۴۲
۶	سؤال ششم	۰	۰	۵	۲۱	۱۶	۴۲
۷	سؤال هفتم	۰	۰	۲	۱۲	۲۸	۴۲
۸	سؤال هشتم	۰	۲	۵	۱۷	۱۸	۴۲
۹	سؤال نهم	۰	۰	۵	۱۹	۱۸	۴۲
۱۰	سؤال دهم	۰	۰	۷	۲۲	۱۳	۴۲
جمع فراوانی Fi		۰	۱۴	۵۰	۱۷۲	۱۸۴	۴۲۰
میانگین فراوانی		۰	۱,۴	۵	۱۷,۲	۱۸,۴	۴۲

ردیف	سؤالات هدف یکم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
	درصد فراوانی	۰	۳٪	۱۲٪	۴۱٪	۴۴٪	۱۰۰٪
	اهمیت وزنی X	۵	۴	۳	۲	۱	-
	فراوانی وزنی $F_i X$	۰	۵۶	۱۵۰	۳۴۴	۱۸۴	۷۳۴
	$d=(x-\mu)$	۳,۲۶	۲,۲۶	۱,۲۶	۰,۲۶	-۰,۷۴	-
	$d^2=(x-\mu)^2$	۱۰,۶۲	۵,۱۰	۱,۵۸	۰,۲۶	۰,۵۴	-
	$F_i \times d^2$	۰,۰۰	۷۱,۴۰	۷۹	۴۴,۷۲	۹۹,۳۶	۲۹۴,۴۸
$\mu = \sum F_i \times x \div n = 734 \div 420 = 1.74$		$var = \sum F_i \times d^2 \div n = 294.48 \div 420 = 0.70$					

نمودار (۴) توزیع فراوانی مربوط به کل سؤالات فرضیه اول " پاسخگویی "

همان‌طور که در جدول توزیع فراوانی مشاهده می‌گردد، ۰٪ از پاسخ‌دهندگان گروه نمونه به سؤالات هدف یکم پاسخ خیلی زیاد، ۳٪ پاسخ زیاد، ۱۲٪ پاسخ متوسط، ۴۱٪ پاسخ کم و ۴۴٪ پاسخ خیلی کم را داده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۸۵ درصد افراد جامعه نمونه معتقدند که با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از پاسخگویی کمی برخوردار می‌باشند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های مرتبط با فرضیه اول پژوهش

احتمالاً با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از پاسخگویی کمی برخوردار می‌باشند.

گام اول: تدوین فرضیه‌ها

بین پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی نزاچا و اجرای طرح ثامن ارتباط کمی وجود دارد:  $H_1$

بین پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی نزاچا و اجرای طرح ثامن ارتباط وجود ندارد:  $H_0$

گام دوم: محاسبه آماره آزمون

جدول (۴) محاسبه آماره آزمون کای دو فرضیه اول

ردیف	گزینه‌ها	$F_o$	Fe	$F_o - Fe$	$(F_o - Fe)^2$	$\frac{(F_o - Fe)^2}{Fe}$
۱	خیلی زیاد	۰	۸,۴	-۸,۴	۷۰,۵۶	۸,۴
۲	زیاد	۱,۴	۸,۴	-۷	۴۹	۵,۸۳

۱,۳۷	۱۱,۵۶	-۳,۴	۸,۴	۵	متوسط	۳
۹,۲۱	۷۷,۴۴	۸,۸	۸,۴	۱۷,۲	کم	۴
۱۱,۹	۱۰۰	۱۰	۸,۴	۱۸,۴	خیلی کم	۵
۳۶,۷۱	-	-	۴۲	۴۲	مجموع	

بنابراین آماره آزمون عبارت است از:

$$Fe_{ij} = n/k = 42/5 = 8.4$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(Fo_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 36,71$$

گام سوم: محاسبه آماره بحران

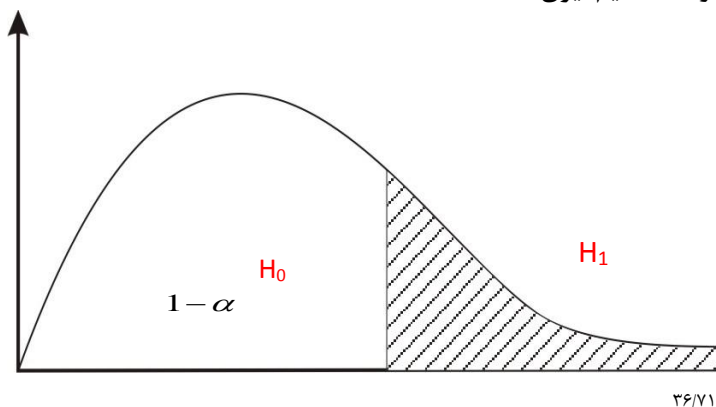
محاسبه مقدار بحرانی از جدول کای دو ( $\chi^2$ )

در سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ۴ با توجه به جدول آزمون کای دو داریم:

$$df = r - 1 = 5 - 1 = 4$$

$$\chi^2_{\alpha, df} = \chi^2_{0.05, 4} = 9.49$$

گام چهارم: قضاوت (تصمیم‌گیری)



نمودار (۵) آزمون کای دو فرضیه اول مرتبط با متغیر اول تحقیق

با توجه به نمودار شماره (۵-۱) مقدار آماره آزمون از مقدار آماره بحرانی بزرگ‌تر است؛ بنابراین آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر: با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان

داشت که " بین پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی نزاچا و اجرای طرح ثامن ارتباط معناداری وجود دارد " در نتیجه فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود و فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. بنابراین با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از پاسخگویی کمی برخوردار می‌باشند. چون  $\chi^2$  نشان‌دهنده آن است که بین دو صفت متغیر همبستگی وجود دارد. برای محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر مستقل (اجرای طرح ثامن) و متغیر وابسته جزء (پاسخگویی) از فرمول ذیل استفاده می‌شود.

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{36.71}{36.71 + 42}} = 0.69$$

یعنی شدت ضریب همبستگی (ضریب توافقی)، بین اجرای طرح ثامن با پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی به میزان ۶۹٪ بوده است؛ بنابراین این دو متغیر از یکدیگر مستقل بوده و برهم دیگر تأثیرگذار می‌باشند.

$$C = \% 69$$

ضریب توافق همبستگی:

$$R = (C)^2 \times 100 \rightarrow R = (0.69)^2 \times 100 \rightarrow R \approx \% 48$$

ضریب تعیین:

جدول (۵) جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل کلی فرضیه‌ها

فرضیه‌های تحقیق	میانگین $\mu$	انحراف معیار $\sigma^2$	ضریب پراکندگی c.v
فرضیه یکم	۱,۷۴	۰,۴۴	۰,۴۷
فرضیه دوم	۱,۳۸	۰,۵۵	۰,۵۳
فرضیه سوم	۱,۷۷	۰,۵۱	۰,۴۰
میانگین	۱,۶۳	۰,۷۶	۰,۴۶

با توجه به محاسبات بالا و مقدار به دست آمده از میانگین (۱,۶۳) که در گزینه (کم) قرار می‌گیرد و همچنین از میانگین، واریانس‌ها که مقدار آن (۰,۷۶) است، حاکی از این مطلب است که متغیر مستقل (اجرای طرح ثامن) به مقدار زیاد در کاهش چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی، روی متغیر تابع چابک‌سازی (پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و سرعت عمل) مشهود است. که در این میان به ترتیب متغیر سرعت عمل تیپ‌های مستقل زرهی در ارزیابی اجرای طرح ثامن با

بیشترین مقدار (۱,۷۷) و پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی در ارزیابی اجرای طرح ثامن با اندکی کمتر (۱,۷۴) و پایین‌تر از میانگین انعطاف‌پذیری تیپ‌های مستقل زرهی در ارزیابی اجرای طرح ثامن نقش داشته‌اند. در نتیجه فرضیه یکم و سوم بالاتر از حد میانگین (۱,۶۳) و فرضیه دوم و در حدود و زیر آن اجرا گردیدند که به همان نسبت امکان آن‌ها در کاهش مؤلفه‌های چابک‌سازی بیشتر بوده و بیانگر این است که نتایج فوق بر نتایج حاصله از پرسشنامه مندرج در پایان‌نامه منطبق بر مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده و آمار توصیفی و تحلیل استنباطی و همچنین بررسی میدانی و کتابخانه‌ای اسناد و مدارک بر روایی و اعتبار مقاله افزوده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

سرعت عمل مهم‌ترین ثروت سازمان‌ها در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات محسوب می‌گردد. بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده، جهت کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها در راستای حرکت سریع اطلاعات در امور مختلف مورد نیاز سازمان متمرکز شوند. هر چه این حرکت سریع‌تر باشد، سازمان‌ها سریع‌تر پاسخگوی نیازهای محیطی خواهند بود. از طرفی تغییرات فناورانه هم بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. تعداد اندکی از سازمان‌ها می‌توانند نیروهای داخلی خود را تغییر داده و نیروهای خارجی تأثیرگذار را کنترل کنند. اگرچه اکثر سازمان‌ها به اهمیت پاسخگویی سریع به شرایط متغیر محیطی آگاه بوده‌اند، اما کمتر توانسته‌اند به‌گونه‌ای طراحی شوند که قادر به انجام آن باشند. با توجه به فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا مبنی بر جدی تلقی نمودن تهدید نظامی امریکا، برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا، واکنش سریع در برابر شرایط پیش‌بینی‌نشده، ابتکار عمل، سرعت در تصمیم‌گیری و اتخاذ تدابیر مناسب از جمله ویژگی‌های تهدیدهای آتی با ماهیت ناهم‌تراز است. تمام این خصوصیات زمانی تحقق می‌یابد که سازمان نظامی از چابکی لازم برخوردار باشد.

**فرضیه یکم: احتمالاً با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از پاسخگویی کمی برخوردار می‌باشند.**

با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان داشت که میان مدنظر قرار دادن کارآمد و مؤثر شاخص‌هایی نظیر " مهارت و آموزش کارکنان، حاضرکاری تجهیزات و ادوات زرهی و تدارکات آمادی و قابلیت دسترسی جهت پاسخگویی به تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای، میزان تناسب تجهیزات و فناوری با ساختار و مهارت‌های رزمی کارکنان برای مواجهه و پاسخگویی به تغییرات محیطی، واگذاری تجهیزات ویژه برای گردان‌های بلیات و آموزش و مهارت متناسب با



این تجهیزات برای انجام تمرین و مانور مشترک با ستاد بحران به‌منظور پاسخگویی به نیازهای مردم در طرح مردم یاری در زمان بحران" در تیپ‌های مستقل زرهی رابطه مستقیم و معناداری با اجرای طرح ثامن وجود دارد. با توجه به شدت ضریب توافقی محاسبه‌شده، میزان تأثیر و کاهش پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی پس از اجرای طرح ثامن با توجه قابلیت و شاخصه‌های پاسخگویی برابر ۶۹٪ است. به‌علاوه صاحب‌نظران در میان شاخص‌های پاسخگویی به تهدیدات، تغییرات محیطی و مردم‌یاری در زمان بحران هم‌گرایی نسبی داشته و مهم‌ترین شاخص‌های آن را آموزش و مهارت، قدرت و توان فرماندهی، کفایت زرهی، آمادوپشتیبانی آسان و قابل‌دسترس، روحیه و انگیزه، سیستم فناوری اطلاعاتی کارآمد به‌منظور رسد اطلاعاتی تهدیدات، آمادگی و حاضرکاری تجهیزات و ادوات زرهی و شنیدار، انجام تمرینات تاکتیکی متناسب با تهدیدات، برخوردار از ساختاری پویا و منعطف و غیرمتمرکز و قابلیت انطباق با شرایط جدید، نبود الزامات محدودکننده تحمیلی، فناوری پیشرو برای مقابله با تغییرات محیطی ذکر کرده و وجود ساختاری متناسب با بلایایی طبیعی به‌صورت سازمانی با تجهیزات ویژه و حاضرکار، تسهیلات و امکانات متناسب با انواع بحران‌های طبیعی (سیل، زلزله و آتش‌سوزی و ..) غیرطبیعی (انفجارات، آتش‌سوزی و ..)، و کارکنانی خلاق و کارآمد مسلح به دانش روز و برخوردار از آمادگی روحی و جسمانی مناسب و مهارت‌های خودامدادی و دگرامدادی در گردان بلیات غیرسازمانی، قلمداد نمودند. که با اجرای طرح ثامن و حذف تعدادی مشاغل و بلاشغل شدن قابل‌ملاحظه‌ای از کارکنان و عدم واگذاری تجهیزات جدید و فرسودگی تجهیزات قدیم و نارضایتی‌های توأم با ضعف آموزش و کمبود شدید کارکنان ماهر و متخصص و فنی منجر به کاهش عملکرد یگان‌های سازمانی تیپ و کاهش توانمندی عملیاتی گردیده است. در نتیجه میزان پاسخگویی تیپ‌های مستقل زرهی به علت عدم تحقق شاخص‌های مذکور، ضعیف ارزیابی گردیده است.

**فرضیه دوم: احتمالاً با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از انعطاف‌پذیری کمی برخوردار می‌باشند.**

با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعان داشت میان مدنظر قرار دادن کارآمد و مؤثر شاخص‌هایی نظیر " اجرای انواع عملیات خطی و غیرخطی توأم با انعطاف‌پذیری، تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و تناسب فناوری با ساختار سازمانی منعطف، رضایتمندی و روحیه و انگیزه کارکنان و ارتقاء مهارت‌های چندگانه و انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با بلاشغلی و بلا تکلیفی " با اجرای طرح ثامن در تیپ‌های مستقل زرهی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. با توجه به شدت ضریب توافقی محاسبه‌شده، میزان تأثیر و کاهش انعطاف‌پذیری تیپ‌های مستقل زرهی

پس از اجرای طرح ثامن با توجه قابلیت و شاخصه‌های پاسخگویی برابر ۷۱٪ است. همچنین صاحب‌نظران در بیان شاخص انعطاف‌پذیری در اجرای انواع عملیات، ساختار سازمانی و انعطاف‌پذیری کارکنان هم‌گرایی نسبی داشته و معتقدند عوامل اصلی انعطاف‌پذیری برخورداری از قدرت تحرک جابجایی زمینی و هوایی، ارتباط و مخابرات عالی، حاضرکاری ادوات خودروه‌های سبک، سنگین و تانک‌بر، تأمین قابلیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، پشتیبانی‌های آمادی مداوم قلمداد نموده و در بررسی مطالعه‌ی منابع مشخص گردید، کاربرد تاکتیکی یگان‌های زرهی در انواع عملیات‌ها، به‌صورت آتش و مانور و آتش حرکت با اتخاذ آرایش‌ها منسجم و هماهنگ توأم با قدرت آتش و عمل ضربت به‌منظور تحمیل اراده به دشمن در انواع عملیات‌های خطی (آفندی، پدافندی، عملیات‌های تأخیری) و غیرخطی و ترکیبی، است. بنابراین یافته‌های پرسشنامه و صاحب‌نظران در این مورد همگرایی مطلق داشته و معتقدند تناسب بین فناوری و ساختار، وجود نیروی انسانی کارآمد، آموزش، انگیزه، روحیه، بینش، مهارت‌های چندگانه، خلاقیت و نوآوری، انضباط، ورزیده و قوی، معتقد و متعهد از انعطاف‌پذیری کارکنان بوده که با اجرای طرح ثامن و استقلال تیپ‌های زرهی موجب بلاشغلی و نارضایتی تعداد کثیری از کارکنان، متناسب نبودن فناوری با ساختار به علت عدم واگذاری تجهیزات متناسب تیپ‌های مستقل، عدم انعطاف‌پذیری عملیاتی، تاکتیکی، لجستیکی، منابع نیروی انسانی و در نتیجه ساختاری یگان‌ها گردیده است. در نتیجه این عدم انعطاف‌پذیری موجب ازهم‌گسیختگی شکل فیزیکی ساختار، نارضایتی نیروهای انسانی و از بین رفتن سیستم‌های لشکری و بروز ناهنجارهای مدیریتی و هدایتی و دوگانگی مسئولیتی در یگان‌های لشکرهای و در نهایت منجر به کاهش میزان انعطاف‌پذیری تیپ‌های مستقل به همراه داشته است.

**فرضیه سوم: احتمالاً با اجرای طرح ثامن، تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران از سرعت عمل کمی برخوردار می‌باشند.**

با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعان داشت میان مدنظر قرار دادن کارآمد و مؤثر شاخص‌هایی نظیر "تجهیزات نوین و فناوریانه و زیرساخت‌های ارتباطی در محورهای تهدید و منطقه سرزمینی در برقراری ارتباط و ارتقاء سرعت عمل فرماندهی و کنترل، سرعت عمل ادوات زرهی و چرخ‌دار و خودروه‌های تانک‌بر در نحوه وارد عمل شدن به‌صورت تحرک راهبردی (زمینی، هوایی و دریایی) و تاکتیکی در مناطق مرزی و محورهای تهدید، و تداوم عملیات با خوداتکایی در پشتیبانی آماد و پش و نگهداری و آموزش و مهارت کارکنان تعمیراتی در میزان سرعت عمل یگان‌های زرهی " با اجرای طرح ثامن در تیپ‌های مستقل زرهی رابطه مستقیم و

معناداری وجود دارد. با توجه به شدت ضریب توافقی محاسبه‌شده، میزان تأثیر و کاهش سرعت عمل تیپ‌های مستقل زرهی پس از اجرای طرح ثامن با توجه قابلیت و شاخصه‌های پاسخگویی برابر ۶۳٪ است. همچنین صاحب‌نظران مندرج در پایان‌نامه در بیان میزان سرعت عمل، هم‌گرایی مطلق دارند و معتقدند؛ برخورداری از تجهیزاتی با مشخصات فناورانه، نیروی انسانی ماهر و کارکنان مخابراتی کارآمد، ساختار ارتباطی چندلایه، بهره‌برداری از ارتباطات شبکه‌ای هوشمند، پرنده‌های بدون سرنشین در جهت اجرای مأموریت‌های شناسایی، سامانه‌های شنود و کشف اخبار و حاضرکاری تجهیزات ارتباطی ادوات زرهی برای ارتقاء سرعت عمل در فرماندهی و کنترل، مهارت رزمی کافی خدمه‌ها، خودکافی بودن این یگان‌ها از لحاظ تدارکات پشتیبانی، وجود خودروهای تانک‌بر در سازمان تیپ‌های زرهی مستقل، تجهیز کردن هر تیپ به تعدادی بالگرد ترابری و عملیاتی جهت ارتقاء قابلیت رزمی و استقرار در مناطق تهدید با توجه به آمایش سرزمینی داشته و در بعد مسافت‌های دور علاوه بر معیارهای فوق به تسهیلات، تجهیزات و امکانات ترابری هوایی، داشتن یگان سازمانی برای ساماندهی ترابری ریلی و هماهنگی‌های مربوط به گسترش تجهیزات و امکانات و زیرساخت‌های ارتباطات ریلی در طرح‌های پدافندی غیرعامل و آمایش سرزمینی جهت استقرار در محورهای تهدید، به‌منظور افزایش سرعت عمل در وارد عمل شدن است. در این راستا برای تداوم عملیاتی نیازمند جابجای راهبردی در مسافت‌های دور، علاوه بر تجهیزات درون‌سازمانی به زیرساخت‌های کشور در بحث پشتیبانی سیستم حمل‌ونقل هوایی، زمینی، دریایی و خطوط ریلی متکی است. مطالعه‌ی اسنادومدارک نیز مؤید این مطلب است که ارتقاء سرعت عمل درون‌سازمانی تیپ‌های زرهی هم به امکانات و تجهیزات پشتیبانی در قرارگاه‌های عمده و پشتیبانی‌های مناطق و هم به امکانات و تجهیزات سازمانی یگان بستگی دارد. به‌طوری‌که برخورداری از نیروی انسانی کارآمد با تجربه با ویژگی مهارتی چندگانه، خلاقیت و ابتکار سامانه فرماندهی، سیستم‌های ارتباطی و مخابراتی شبکه‌ای فراگیر، برخورداری از پشتیبانی لجستیکی آمادی و آتش مداوم هوایی و زمینی، اخراجات و جایگزینی به‌موقع تلفات و ضایعات، آماده بکار تاکتیکی ادوات شنیدار و چرخدار و جابه‌جایی و نقل و انتقالات به‌موقع این ادوات از شاخص‌های مهم آن است. که با اجرای طرح ثامن توأم با از بین رفتن لشکرها به‌عنوان اساس پشتیبانی‌های تدارکاتی موجب طولانی شدن و حذف چانل تعمیر و نگهداری لشکری و حجیم و گسترده شدن تیپ‌های مستقل گردیده و با عنایت به اینکه اهم تجهیزات یگان‌های زرهی فرسوده و مستهلک و تجهیزات جدیدی هم واگذار نشده و به علت عدم برخورداری از ساختار پشتیبانی مناسب، موجب کم‌رنگ شدن و کاهش سرعت عمل در مؤلفه‌های فرماندهی و کنترل، نحوه وارد عمل شدن و تداوم عملیاتی شده است.

بنابراین با نگرش به اهم مطالب فوق و محتوای موارد ذکرشده، میزان سرعت عمل تیپ‌های مستقل پس از اجرای طرح ثامن ضعیف ارزیابی می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

مهم‌ترین قابلیت‌ها و توانایی برای توسعه چابکی عبارت‌اند از؛ سرعت عمل، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری است که در مجموع تعامل این قابلیت‌ها و ادغام و ترکیب آن‌ها با ابعاد چابکی، میزان چابکی یگان‌های نظامی را نمایان می‌سازد و عدم وجود هر یک از این ابعاد می‌تواند لطمه جبران‌ناپذیری به عملکرد موفق ساختارهای منظم نظامی وارد نماید. به‌علاوه، فناوری اطلاعات در میان ابعاد چابکی نقش محوری و میانی را در درون عملیات یگان‌های زرهی ایفا می‌کند و به‌نوعی، بر سایر ابعاد چابکی مؤثر بوده و مصداق بارز افزایش میزان سرعت عمل، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در تیپ‌های زرهی است. در این میان، شبکه ارتباط از راه‌دور، ترکیبی از سخت‌افزار و نرم‌افزار که بتوانند داده‌ها و امکانات پردازشی هوشمند را در کمترین سرعت فراهم نماید، موردنیاز است. بطوریکه تلفیق فناوری اطلاعات با ابعاد چابکی از کارآمدترین اهرم‌های ایجاد قابلیت‌های چابکی در یگان‌های زرهی قلمداد می‌گردد.

در این راستا بعد از اجرای طرح ثامن، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل کمی و کیفی فرضیه‌های تحقیق با استناد بر معیارها و ملاک‌های ارزیابی میزان چالاکی ساختار تاکتیکی و اداری تیپ‌های مستقل زرهی ارتش جمهوری اسلامی ایران متشکل از؛ عناصر رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی، حاکی از تجزیه ساختارهای اساسی و بنیادی یگان‌های زرهی و حذف تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از ادوات شنیدار، یگان‌های سوار زرهی با قابلیت بسیار خوب و عدم واگذاری و جایگزینی تجهیزات جدیدی مصوب در جداول تجهیزات و فرسوده و مستهلک شدن تجهیزات یگان‌های زرهی گردیده است. به‌طوری‌که عدم سنخیت فناوری با ساختار، موجب کاهش انعطاف‌پذیری عملیاتی، تاکتیکی، لجستیکی، نیروی انسانی و عدم تحقق قابلیت‌های مدنظر با فناوری اطلاعات در راستای توانایی حرکت سریع با یک روش هوشمندانه گردیده است. در نتیجه استفاده بهینه از قابلیت‌های چابکی با محوریت فناوری و هوشمندانه در یگان‌های زرهی به‌منظور ایجاد ثبات، بازدارندگی و مقابله با تهدیدات بر مبنای سبک‌سازی یگان‌های زرهی و افزایش سرعت واکنش و حفظ ماندگاری و انعطاف‌پذیری در صحنه نبرد، پاسخگویی در مقابل تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای در تیپ‌های مستقل زرهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بعد از اجرای طرح ثامن تحقق نگردیده است.

## پیشنهادها

۱- کارشناسی و بازنگری طرح جامع نزاجا با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی اجرای طرح ثامن در چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی نزاجا طرح در این تحقیق؛ با نگاه ویژه به تهدیدات اصلی فرامنطقه‌ای (ناهمتراز)، هم‌خوانی طرح با آموزش‌های تاکتیکی، توجه به ارتقاء مهارت‌های خودآمدادی و دگرامدادی در گردان‌های غیرسازمانی مبارزه با بلیات، تلاش در جهت احیای مرکز زرهی به‌عنوان اساس ارتقاء آموزش‌ها و مهارت رزمی کارکنان زرهی اقدام عاجل به عمل آورید.

۲- با عنایت به اینکه طرح ثامن در تمام حوزه‌های نزاجا اجرایی و چاره‌ای جز ادامه آن میسر نیست، لکن در خصوص ارتقاء وضعیت موجود یگان‌های زرهی نسبت به واگذاری تسهیلات و تجهیزات خودروهای تانکر در جداول سازمان و تجهیزات یگان‌های زرهی به‌منظور ارتقاء میزان تحرک راهبردی، تاکتیکی و حضور مقتدرانه و مؤثر در مناطق و محورهای تهدید با توجه به تهدیدات فرامنطقه‌ای و چابک‌سازی یگان‌های زرهی اقدامات لازم مبذول فرمایید.

۳- با واگذاری تسهیلات و تجهیزات مصوب در جداول سازمان و تجهیزات (جی‌پی‌اس، پهپاد و...)، و پیش‌بینی یک تیم بالگرد شناسایی و رزمی در جداول تجهیزات و سازمانی یگان‌های زرهی به‌منظور ارتقاء سامانه فرماندهی و کنترل برای برقراری ارتباط خودکار و یکپارچه و پایدار در یگان‌های زرهی به‌منظور پوشش و جبران وظایف یگان‌های شناسایی و تأمین قبل از اجرای طرح ثامن اقدام گردد.

۴- به‌کارگیری امکانات کشوری و پیش‌بینی موارد مرتبط در حوزه مهندسی که در جداول سازمان پیش‌بینی نگریده است و با توجه به نیازمندی‌های طرح ثامن‌الائمه (ع) و شاخص‌های ارزیابی اجرای طرح ثامن در چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی نزاجا در این تحقیق و با مدنظر قرار دادن اصول پدافندی غیرعامل، آمایش سرزمینی، تسهیل در ارتباطات، در خصوص جانمایی پادگان‌های جدید و گسترش امکانات و تسهیلات پادگان‌های قدیمی یگان‌های زرهی و نحوه دسترسی این یگان‌ها به شبکه ارتباط ریلی کشور با ملحوظ نمودن خطوط ریلی قابل دسترسی به پادگان‌ها به‌منظور ارتقاء میزان سرعت عمل و تحرک راهبردی و تاکتیکی اقدام بایسته را معمول نمایید.

۵- الزامات و اقدامات مرتبط با تربیت کارکنان متخصص و ارتقاء مهارت‌های چندگانه (خلاق، ماهر و مجرب، منضبط و ورزیده، قوی، متعهد و بصیر) و کیفی سازی و ارتقاء کارایی آنان در زمینه نیازمندی‌های طرح ثامن‌الائمه (ع) و به‌روز کردن آموزش کارکنان یگان‌های زرهی و

احصا مشکلات و چالش‌های اشاره‌شده در این تحقیق با استفاده از توان علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی کشور و همچنین دانشگاه‌های سطح آجا اقدام لازم را به عمل آورید.

۶- بر خورداری از ارتباطات امن و پایدار در شرایط حساس به‌ویژه در صحنه عملیات یک مزیت اساسی محسوب شده و سرعت واکنش و قابلیت ماندگاری و انعطاف‌پذیری در صحنه نبرد را ارتقا می‌بخشد، می‌طلبد آن معاونت با به‌کارگیری امکانات کشوری و بهره‌گیری از دانش سازمان‌ها و دانشگاه‌های پیشرو در این موضوع، با پیش‌بینی موارد مرتبط حوزه فاوای نزاجا با توجه به نیازمندی‌های طرح ثامن‌الائمه (ع) و همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در چابک‌سازی تیپ‌های مستقل زرهی نزاجا در این تحقیق، نسبت به ایجاد زیرساخت‌ها و واگذاری تجهیزات نوین و فناورانه در برقراری ارتباطات خودکار، یکپارچه و هوشمندانه و شبکه‌ای در برقراری ارتباطات امن و پایدار ادوات زرهی در صحنه عملیات اقدامات بایسته معمول نماید.

### قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

### منابع

- آقامحمدی، داود (۱۳۹۱)، *چابک‌سازی سازمانی، رویکرد نو در سازمان‌های نظامی*، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- آقامحمدی، داود (۱۳۹۱)، *تعیین عوامل مؤثر در چابک‌سازی یگان‌های آجا با نگرش به تهدیدات آینده و ارائه الگوی مناسب برای سامانه‌های رزم زمینی آجا*، تهران: دبیرخانه شورای عالی تحقیقات نظری آجا.
- آقا محمدی، داود؛ حسنونند، علی‌اکبر (۱۳۹۸)، *ابعاد و مؤلفه‌های چابک‌سازی سازمان‌های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، سال هفدهم، شماره ۷۶: ۳۰۴ - ۲۸۱
- شهائی، بهنام. (۱۳۸۵)، *ارکان و ویژگی‌های زنجیره تأمین چابک، همایش ملی مدیریت صنعتی*، تهران، دانشگاه شاهد.

- پارسایی، سعید و همکاران (۱۳۸۹)، *عوامل محتوایی مؤثر در بهینه‌سازی سازمان‌های نظامی*، مطالعه گروهی دوره یک‌ساله علوم دفاعی راهبردی توسط دانشجویان گروه مطالعاتی ۷ امام کاظم (ع)، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- شیخ، محمدرضا (۱۳۹۸)، *جنگ ناهم‌تراز*، تهران: دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.
- شهائی، بهنام و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۵)، قابلیت‌ها و ابعاد ارزیابی چابکی و چالاک‌ی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، دانشگاه شاهد.
- مؤلفان (۱۳۸۹) *طرح ثامن‌الائمه (ع) نزاجا*، تهران: معاونت طرح و برنامه‌بودجه نزاجا.
- فتحیان، محمد و همکاران (۱۳۸۴)، نقش فناوری اطلاعات در چابکی بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، دانشگاه تهران.
- معین، محمد. (۱۳۷۷) فرهنگ فارسی، جلد اول، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- صابری، محمود (۱۳۹۵)، *تبیین چالش‌ها و مشکلات اجرایی طرح ثامن‌الائمه (ع) و آسیب‌پذیری آن با در نظر گرفتن توان رزمی*، تهران: معاونت طرح و برنامه‌بودجه نزاجا.
- همایون، ناصر (۱۳۸۰)، *تحولات قشون در ایران*، جلد اول، تهران: انتشارات سپهر.
- Brown, S, and Bessant. J. (2003), "The manufacturing strategy –capabilities links in mass customization and agile manufacturing- an exploratory study". *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 23, No.7, pp.707-73.
- Dove, R. knowledge Management, response ability, and The agile enterprise, *Journal of knowledge management*, 3(1), 1999, 18-35
- Goldman, S. L. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Strategies for enriching the customer*.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An international journal*.
- Sharifi, H, and Zhang, Z. (1999), " A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction", *international journal of Production Economic*, Vol. 62. Pp.7-22.
- Vernadat, F. B. (1999). Research agenda for agile manufacturing. *International Journal of Agile Management Systems*.