

## همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بهزاد تقوی فرهی<sup>۱</sup>

### چکیده:

نام گذاری سال ۱۳۸۹ با نام "سال همت مضاعف، تلاش مضاعف" توسط مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا نشانگر نگرش وسیع ایشان به افق ایران ۱۴۰۴ است. مفهوم این رهنمود برای رده‌های مختلف اقشار جامعه مفاهیم متفاوتی دارد. وظیفه یک مدیر تلاش برای تفکر صحیح در همت و تلاش مضاعف به منظور دستیابی مجموعه به بهره‌وری بالاتر است. تفکر سیستمی از ارکان مهم نظریه‌های تصمیم‌گیری و علم مدیریت است. سازمان آجا به عنوان یک سیستم با خرده سیستم‌های خود در تعامل بسیار نزدیکی است به طوری که هیچ کدام از اجزای این مجموعه به تنهایی قادر به تولید امنیت ملی نخواهد بود. تعداد کمی از مدیران از انواع روش‌های تفکر آگاهند چه رسد به آنکه آن‌را به کار گیرند. هنگامی که یک سیستم با روش تحلیلی به اجزایش خرد می‌شود، ویژگی‌های اصلی سیستم از دست می‌روند. با این وجود اکثر مدیران تحلیل و ترکیب را مترادف در نظر می‌گیرند و بنابراین، محصول آن‌ها (دانش و درک) را نیز یکسان می‌بینند. تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فرا سیستم) است. بنابراین فرماندهان آجا باید تفکر سیستمی را به عنوان شالوده و زیربنای سیستم‌های مدیریتی، عملیاتی و اداری خود مورد توجه قرار دهند؛ و از طریق به کارگیری الگوهای رفتاری و ارائه آموزش‌های مناسب در مجموعه سازمان در ترویج فرهنگ سیستمی تلاش کنند تا آجا بتواند در سال ۱۴۰۴ به اهداف تعیین شده دست یابد.

**کلید واژگان:** همت مضاعف، تلاش مضاعف، بهره‌وری، سیستم، تفکر سیستمی.

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت علوم دفاعی و عضو گروه مطالعاتی ستاد آجا

## مقدمه:

حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی و فرماندهی معظم کل قوا در پیام نوروزی، با نام‌گذاری سال ۱۳۸۹ تحت عنوان سال همت مضاعف، تلاش مضاعف ابراز امیدواری کرده و فرمودند "ملت عزیز و بزرگ ایران و مسئولان بخش‌های مختلف، در سال ۱۳۸۹، با گام‌های بلندتر و همت و تلاش بیشتر، به اهداف بزرگ خود نزدیکتر شوند". با توجه به این رهنمود رهبری تمامی نهادهای کشور موظفند در این راستا به صورت هدفمند گام برداشته تا کشور بتواند به جایگاه برتر خود با توجه به سند چشم‌انداز بیست ساله کشور در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی؛ دست پیدا نماید. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان یک نهاد ملی باید در راستای این رهنمود قدم بردارد. اما آنچه مسلم است قدم برداشتن در هر راهی نیاز به تصمیم‌گیری منطقی در جهت تعیین چگونگی مسیر دستیابی به این مهم را دارد.

لذا این مقاله سعی دارد چگونگی دستیابی ارتش جمهوری اسلامی به رهنمود رهبری در خصوص عنوان سال ۱۳۸۹ که سال همت مضاعف، تلاش مضاعف نام‌گذاری شده است را تبیین نماید.

## دیدگاه رهبری به نام‌گذاری سال ۱۳۸۹:

نام‌گذاری امسال با نام سال همت مضاعف، تلاش مضاعف توسط مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا نشانگر نگرش وسیع مقام معظم رهبری به افق ایران ۱۴۰۴ است. افقی که قرار است ایران را به یکی از قدرتمندترین کشورهای صنعتی و پیشرفته تبدیل کند. انتخاب این‌گونه شعارها معمولاً نقطه‌ای را نشان می‌دهد که توجه به آن، ما را بر آن می‌دارد تا گام‌های منسجم‌تری در جهت تولید دانش؛ فن‌آوری و ثروت ملی برداریم. از این رو این‌گونه شعارها با وجود آنکه با یکدیگر متفاوت بوده‌اند اما رشته‌ای نامریی، محتوای این شعارها را به یکدیگر پیوند می‌دهد. زیرا هر یک از این شعارها معمولاً با اهتمام به ایران در افق ۱۴۰۴ طراحی و اعلام شده‌اند.

در متن فرمایشات ایشان در نوروز سال جاری آمده است: "کار جدید، کار بهتر؛ یعنی هم‌کار بیشتر و هم بهره‌وری بیشتر. البته این مضاعف بودن به معنای دقیقاً دو برابر نیست که کسی بگوید من که دوازده ساعت کار می‌کردم حالا باید بیست و چهار ساعت کار کنم؛ نه، منظور کمی نیست، منظور کیفی است. ممکن است شما فکرتان را به کار بیندازید، بهره‌وری کارت‌تان را ده

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۲۵  
برابر کنید. " با این اوصاف تصور از کار مضاعف، قطعاً تنها فعالیت‌های یدی نیست.

با همت مضاعف می‌توان به اهداف زیادی رسید. قطعاً کسی که همت مضاعف دارد انگیزه زیادی برای کار مضاعف خواهد داشت و با همت مضاعف فرد به سوی کار مضاعف خواهد رفت و هیچ‌گاه از این کار مضاعف خسته نخواهد شد چون این کار را با خواست خود و انگیزه‌ای که در او به وجود آمده است انجام خواهد داد.

اما مطلب مهمی که باید بدان توجه نمود، نکته‌ای است که در این رهنمود رهبر معظم وجود دارد و آن مفهوم این رهنمود برای رده‌های مختلف اقدار جامعه است. به طوری که مفهوم آن برای یک کارگر (به مفهوم کسی که کار فیزیکی می‌نماید) نباید با مفهوم آن برای یک مدیر یکسان باشد. یک کارگر باید همت خود را در راستای تلاش بیشتری برای تولید بیشتر بکار ببندد، اما وظیفه یک مدیر کوشش برای تفکر صحیح در همت و تلاش مضاعف به منظور دستیابی مجموعه به بهره‌وری بالاتر است. یعنی دستیابی به اهداف سازمان از راه‌های کوتاه‌تر و کم هزینه‌تر.

در مورد تفکر و اندیشه، آلبرت اینشتین به عنوان یکی از بزرگ‌ترین فیزیک‌دانانی که به این جهان پا گذاشته است اعتقاد دارد دشوارترین کارها برای انسان امروز اندیشیدن است. والتر لیپمن، فیلسوف، روزنامه‌نگار، منتقد رسانه‌ها و مفسر سیاسی می‌گوید وقتی همه یک‌جور فکر می‌کنند، معلوم می‌شود که هیچ‌کس نمی‌اندیشد. لئوتولستوی یکی از مشهورترین نویسندگان و بزرگ‌ترین شخصیت‌های تاریخ روسیه می‌گوید مردم خودشان را با همه چیز خسته می‌کنند مگر با فکر و اندیشه. (آزرمی، ۱۳۸۶؛ ص ۶۷)

قطعاً دیدگاه رهبری زمانی به مورد اجرا گذاشته خواهد شد که فرماندهان همت خود را در جهت دستیابی مجموعه به بهره‌وری بالاتر قرار دهند. یعنی دستیابی به اهداف سازمان از راه‌های کوتاه‌تر و هزینه کمتر.

### **مفاهیم بهره‌وری:**

یکی از بهترین تعاریفی که تاکنون برای بهره‌وری ارائه شده "درست انجام دادن کار درست" است. در تعریف فوق درست انجام دادن کار را کارایی نیز می‌گویند یعنی اینکه از حداقل مواد، حداکثر محصول برداشت شود یا از مقدار معینی مواد محصولی با کیفیتی بالاتر تولید شود. اگر به

۲۶..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹  
تعریف ارائه شده برای بهره‌وری توجه شود جزء دیگر آن کار درست انجام دادن است که اصطلاحاً به آن اثربخشی می‌گویند. مثلاً ممکن است با مصرف کمتر مواد، محصول بیشتری تولید کرد ولیکن این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مشتری را نداشته باشد. در این حالت کارایی واقع شده است ولیکن چون محصول فاقد کیفیت لازم است از این رو اثربخش نبوده و نمی‌تواند رضایت مصرف‌کننده را جلب کند؛ بنابراین ملاحظه می‌شود که تحقق کارایی و یا اثربخشی به تنهایی موجب افزایش بهره‌وری نخواهند شد. به عبارت دیگر در مقوله بهره‌وری باید اولاً کاری که انجام می‌شود کار درستی (یعنی مفید) باشد و ثانیاً این کار به بهترین نحو انجام شود. با تحقق این دو شرط می‌توان اطمینان حاصل کرد که بهره‌وری محقق شده است. (راهنمای اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری؛ ص ۱)

در تعریف بالا سعی شد با توجه به تولید یک محصول، مفهوم شرح داده شود ولیکن در واقع تمام سازمان‌ها، تولیدی هستند. "تولید" عبارت است از دگرگونی‌هایی که آدمی در منابع موجود ایجاد می‌کند و تصرفاتی که در آن‌ها به عمل می‌آورد تا آن‌ها را برای پاسخ‌گویی به خواست‌ها و رفع نیازها آماده سازد. در هر بخش از تولید نیز عوامل، منابع، علل و اسباب مختلفی به کار گرفته می‌شود که به حاصل ترکیب آن‌ها "کالاها و خدمات" یا ترکیبی از آن‌ها گفته می‌شود. (کاظمی، ۱۳۷۵؛ ص ۲۵)

با این دیدگاه سازمان آجا نیز به عنوان یک سازمان تولیدکننده امنیت ملی (خدمات) مطرح می‌گردد. به عبارت دیگر نتیجه نهاده‌ها و فرآیند تولید سازمان منجر به تولید امنیت ملی می‌گردد. اما نکته‌ای که باید در اینجا مدنظر قرار گیرد، دستیابی به رهنمود رهبر معظم می‌باشد. آنچه که مسلم است سازمان آجا بایستی بر میزان اثربخشی فعالیت خود بیفزاید تا بتواند بهره‌وری کل را افزایش دهد. قطعاً تنها با افزایش کارایی نمی‌توان بیان نمود که در راستای این دیدگاه حرکت نموده‌ایم چون کاری که اثربخشی نداشته باشد انجام ندادن آن بهتر از انجام دادن آن برای سازمان بوده و هزینه‌ای را در پی نخواهد داشت. زمانی می‌توانیم به بهره‌وری سازمان دست یابیم که بتوانیم اثربخشی را افزایش دهیم و بدین طریق به این رهنمود دست یابیم.

---

۱ **Production**: فرآیند تبدیل امکانات و منابع اولیه به محصول یا ایجاد مستمر و به مقدار زیاد محصولات اعم از ساخت کالاها یا ارائه خدمات (سند راهبرد توسعه صنعتی جمهوری اسلامی ایران)

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا..... ۲۷

در سال ۱۹۵۸ آژانس بهره‌وری اروپا<sup>۱</sup> بهره‌وری را درجه و شدت استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید تعریف کرد. همچنین این سازمان اعلام داشت که بهره‌وری یک نوع طرز تفکر و دیدگاهی است بر این پایه که هر فرد می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد. اعتقاد به بهبود بهره‌وری یعنی داشتن ایمان راسخ به پیشرفت انسان‌ها. (طاهری، ۱۳۸۳؛ ص ۲۱) در سازمان آجا نمی‌توان خط کش مشخصی را برای تعیین میزان بهره‌وری یا افزایش آن انتخاب نمود، ولیکن در صورتی که هر فرد از سازمان با مفاهیم آن آشنا بوده و متعهد به افزایش بهره‌وری در مجموعه خود باشد، می‌توان امیدوار بود که سازمان از حداکثر توان خود در تولید خدمات استفاده می‌نماید.

### نظریه سیستم‌ها:

مسائل و مشکلات سازمان‌ها با گذشت زمان و تحولات و دگرگونی‌های سریع در دوران معاصر پیچیده‌تر و بغرنج‌تر گردیده است. به طوری که کاربرد اصول و مبانی یک نظریه و حتی یک علم خاص برای حل آن‌ها کافی نیست. مشکلات اقتصادی سازمان‌ها در مشکلات اقتصادی کشور ریشه دارد. برای حل مشکلات و مسایل سازمان باید از همه دستاوردهای علمی موجود بهره‌وری؛ زیرا نه تنها ابعاد مشکلات وسعت یافته، بلکه درجه وابستگی‌های متقابل نیز شدت پیدا کرده است.

کاربرد علوم مختلف در حل مشکلات سازمانی و ارتباط ابعاد مختلف مسائل با یکدیگر باعث به وجود آمدن فصل جدیدی در نظریه‌های سازمان و مدیریت گردیده که با نام نظریه سیستم‌ها شهرت یافته است. بر اساس این طرز تفکر (سیستمی) یافتن راه حل‌هایی برای مسائل سازمانی که فقط برای قسمتی یا قسمت‌های معینی از سازمان طراحی شده است صحیح نیست و نباید صرفاً روابط فرد در سازمان (مکتب روابط انسانی) بررسی شود یا فقط امکانات صرفه جویی و مبارزه با اسراف و اتلاف در تولید (مدیریت علمی) مورد توجه قرار گیرد. برای فهم و درک سازمان و مسائل آن باید الگوی پیچیده و ارتباطات متقابل بررسی گردد. همچنین مواردی که وابستگی قسمت‌های مختلف سازمان را به یکدیگر نشان می‌دهد مانند وابستگی انسان به ماشین یا وابستگی

---

<sup>1</sup> European Productivity Agency

۲۸..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹  
سازمان و محیط باید به طور کامل تشریح شود؛ زیرا تشریح و بررسی سازمان به طور کامل، امری  
مهم و ضروری است. طرز تفکر سیستمی از ارکان مهم نظریه‌های تصمیم‌گیری در علم مدیریت  
است. نظریه سیستم‌ها از نظر تاریخی، جدیدترین تحول در روند تکامل مکاتب به شمار می‌رود.  
(کازمایر، ۱۳۸۶؛ ص ۷)

سیستم کلیتی است که حداقل دو جزء داشته باشد. به صورتی که هر یک از آن‌ها بتواند بر  
روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد، هیچ کدام از آن‌ها نتواند اثر مستقلی بر روی  
کل سیستم داشته باشد و هیچ زیرگروهی از آن‌ها نتواند اثر مستقلی بر روی سیستم (کل) بگذارد.  
پس به طور خلاصه می‌توان گفت که سیستم کلیتی است که نتوان آن را به اجزای مستقل یا  
زیرگروه‌های مستقلی از اجزا تقسیم کرد.

سیستم‌ها سه نوع هستند؛ مکانیکی، ارگانیکی و اجتماعی. یک سیستم مکانیکی بر اساس  
قانونمندی تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علی ذاتی‌اش عمل می‌کند، مثل یک ساعت  
یا یک اتومبیل. از آنجایی که در سیستم‌های مکانیکی انتخابی وجود ندارد، خود یا اجزایشان  
نمی‌توانند مقاصد مختص به خود داشته باشند. اما یک سیستم مکانیکی می‌تواند وظیفه‌ای داشته  
باشد که مقاصد موجودی، خارج از آن را برآورده می‌کند و به همین ترتیب اجزای سیستم نیز  
وظایف فرعی مخصوصی به خود دارند. سیستم‌های مکانیکی می‌توانند باز باشند و یا بسته. اگر  
رفتارشان به وسیله هیچ رویداد یا شرایط بیرونی متأثر نشود بسته هستند و در غیر این صورت باز  
خواهند بود.

نوع دیگری از سیستم‌ها، سیستم‌های ارگانیکی هستند. سیستم‌های ارگانیکی، سیستم‌هایی  
هستند که حداقل یک هدف<sup>۱</sup> یا مقصود<sup>۲</sup> از خودشان دارند. مثل حفظ بقا، که رشد برای آن اغلب  
عاملی ضروری تلقی می‌شود. در حالی که اجزایشان هیچ هدف و مقصودی را پی نمی‌گیرند  
اما وظایفی در خدمت هدف و مقصود سیستم کلی دارند. سیستم‌های ارگانیکی ضرورتاً باز هستند،  
یعنی تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار می‌گیرند. بنابراین، تنها زمانی قابل فهم هستند که در پیوند با  
محیطشان بررسی گردند. محیط هر سیستم شامل مجموعه‌ای از متغیرهاست که می‌تواند رفتار

---

<sup>۱</sup> GOAL

<sup>۲</sup> PURPOSE

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۲۹.....  
سیستم را متأثر کنند. اجزای یک سیستم ارگانیکی، هم می‌تواند ضروری باشد و هم نباشد. به عنوان مثال قلب یک جزء ضروری برای سیستم انسان است در حالی که ناخن چنین نیست. سومین نوع سیستم‌ها، سیستم‌های اجتماعی هستند. این سیستم‌ها (مانند سازمان‌ها، مؤسسات و جوامع) سیستم‌های بازی هستند که برای خود مقاصدی دارند حداقل برخی از اجزای ضروری‌شان هم مقاصدی مختص به خود دارند و جزئی از سیستم بزرگ‌تری هستند که آن نیز دارای مقاصدی مختص به خود است.

### سازمان به عنوان سیستم:

سیستم‌های مکانیکی، ارگانیکی و اجتماعی مفاهیمی هستند که می‌توان آن‌ها را به اشکال مختلف تصور کرد. بنابراین، هر موجودی را می‌توان در قالب هر یک از آن‌ها تصور کرد. برای مثال، یک فعالیت اقتصادی، یک مدرسه، یا یک بیمارستان را می‌توان به عنوان یک سیستم مکانیکی، ارگانیکی یا اجتماعی تلقی کرد. اما سیستم‌هایی که مردم در آن‌ها نقش اساسی را بازی می‌کنند، اگر به گونه‌ای غیر از سیستم اجتماعی دیده شوند به خوبی قابل فهم و در نتیجه قابل مدیریت نخواهند بود. بنابراین سازمان آجا را بایستی همچون یک سیستم اجتماعی تجسم نمود. این سیستم، سیستم بازی است که برای خود مقاصد دارد (تولید امنیت ملی) همچنین برخی از اجزای ضروری آن (نیروها) هم مقاصدی مختص به خود دارند و خود نیز جزئی از سیستم بزرگ‌تری است که آن نیز دارای مقاصدی مختص به خود است.

از آنجا که سیستم، کلیتی است که نمی‌توان آن را به اجزای مستقل تقسیم کرد، بنابراین، هرگز با جمع کردن فعالیت‌های اجزا به صورت مستقل، نمی‌توان به عملکرد کلی سیستم دست یافت، زیرا این عملکرد تابعی از اثرات متقابل اجزا بر یکدیگر است. می‌توان نشان داد که وقتی تک تک اجزای سیستم به صورت مجزا، به بهترین نحو ممکن عمل کنند، سیستم کلی نمی‌تواند در بهترین وضعیت ممکن قرار بگیرد. (1989; ACKOFF; p11-16) این مطلب کاربردهای بسیار مهمی برای مدیریت سازمان دارد.

برای مثال، تیم فوتبال متشکل از ستارگان همه تیم‌ها، لزوماً یک تیم خوب نخواهد بود. اما شاید بتوان گفت که اگر به اعضای این تیم زمان کافی برای بازی در کنار هم داده شود، بهترین تیم جهان خواهند شد. شاید این طور باشد، اما وقتی که آن‌ها تبدیل به بهترین تیم فوتبال شدند،

۳۰..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹  
دیگر تمام اعضای آن برای تیم منتخب ستارگان انتخاب نخواهند شد.

عملکرد یک سیستم آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است، اما یک جنبه مهم (اگر نگوئیم مهم ترین جنبه از عملکرد اجزا)، چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر به منظور تأثیرگذاری بر عملکرد سیستم کلی است. بنابراین، مدیریت اثربخش سیستم باید علاوه بر توجه به فعالیت مستقل اجزا، بر تعامل و ارتباط متقابل آن‌ها با هم تمرکز کند. وظیفه تعریف شده یک سیستم به وسیله هیچ جزئی از سیستم حتی اجزای اصلی و ضروری آن به تنهایی دست یافتنی نیست. (رنجبری و مشرفی، ۱۳۸۱)

### تفکر سیستمی:

تفکر سیستمی به معنای توجه به رابطه علت و معلولی پدیده‌ها و جامع‌نگری در مسایل سازمانی و تلقی از سازمان به عنوان یک مجموعه یکپارچه که اجزای آن در تعامل با هم در جهت تحقق اهداف سازمان پیش می‌روند، از جمله الزامات مهم موفقیت سازمان‌هاست. نبود چنین تفکری در مجموعه یک سازمان می‌تواند در نبود سیستم‌ها، وجود سیستم‌های ناکارآمد و یا بهره‌گیری نادرست از سیستم‌های موجود تجلی کند و در هر حال آثار نامطلوب آن در عدم موفقیت سازمان نمود خواهد یافت.

فقدان جامع‌نگری و توسل به سیستم‌ها، بدون بسترسازی و فرهنگ‌سازی لازم، تجلی نبود چنین تفکری است و به پیدایش سازمان‌هایی می‌انجامد که بدون توجه به ضرورت یکپارچگی سیستم‌های مدیریتی، عملیاتی و اداری و با صرف هزینه‌ای کلان به صرف خرید، راه‌اندازی، مکانیزه کردن و احیاناً تعمیر و نگهداری سیستم‌های عملیاتی خود بسنده می‌کنند و از ایجاد، اصلاح و بهبود مستمر نظام‌های مدیریتی و اداری غفلت می‌ورزند.

رویکرد سیستمی به عنوان برخورد نظام‌مند با مسایل سازمانی، برنامه‌های اجرایی و توسعه‌ای سازمان و فعالیت‌های مرتبط با آن از جمله رویکردهای کارساز و کاربردی مهم است و در حل مشکلات سازمان و تحقق اهداف آن سهم موثری خواهد داشت. این رویکرد در طیفی گسترده از امور ساده زندگی فردی گرفته تا پیچیده‌ترین مسایل سازمانی کاربرد دارد و متضمن راه حل غایی و مختوم بسیاری از معضلات فردی و سازمانی است. این قابلیت و کارایی رویکرد سیستمی در تعریف ساده سیستم از یک سو و در نظام‌مندی همه اجزای عالم هستی از سوی دیگر ریشه دارد.



همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۳۱  
مسایل فردی و سازمانی انسان‌ها نیز تحت تأثیر نظام‌مندی ناشی از نظام هستی غالباً در  
چارچوب سیستم قابل تعریف و طبقه‌بندی بوده و با رویکردهای سیستمی قابل بررسی خواهند بود.  
(ابیلی و موفق، ۱۳۸۲؛ ص ۱۰۵)

سازمان آجا به عنوان یک سیستم با خرده سیستم‌های خود (نیروها، معاونت‌ها و فرماندهی‌های  
تابعه) در تعامل بسیار نزدیکی است به طوری که هیچ کدام از اجزای این مجموعه به تنهایی قادر به  
تولید امنیت ملی نخواهند بود. چرا که دیگر جنگ را نمی‌توان مراحل از عملیات نیروهای زمینی،  
هوایی و دریایی تصور کرد که هر یک مستقلاً عمل نموده و مجموع آن‌ها موفقیت را تضمین  
نماید. در حال حاضر اتکای متقابل نیروهای چهارگانه به یکدیگر اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین  
امکان اجرای عملیات تک نیرویی وجود ندارد و هرگونه خللی در هماهنگی نیروها می‌تواند هدف  
این سیستم را تحت تأثیر قرار دهد؛ همچنین خرده سیستم‌ها نیز در صورت عدم هماهنگی قادر به  
اجرای وظایف خود به طور صحیح و مؤثر نخواهند بود.

این مسئله در مورد مسائل اداری و آماد و پشتیبانی در زمان صلح نیز صدق می‌کند. دادن  
امکاناتی در زمانی خاص، به بخشی از مجموعه می‌تواند بهره‌وری آن‌را به طور شگفت‌انگیزی بالا  
برد، در صورتی که دادن همان امکانات به بخشی دیگر نه تنها بهره‌وری آن‌را بالا خواهد برد بلکه  
ممکن است موجب رکود آن شود.

نظر به اینکه نتایج جانبی یک عمل ممکن است نتایج دلخواه را به راحتی تحت‌الشعاع قرار  
دهد و پیچیدگی بیشتری را ایجاد کند، ضروری است الگوی کامل ارتباطات و وابستگی‌های  
متقابل و تأثیرات آن در سازمان مورد بررسی و ارزش‌یابی قرار گیرد و راه حل جامعی که پاسخ  
گوی همه ابعاد مسئله و وابستگی‌های مؤثر متقابل آن باشد انتخاب و نتیجه‌گیری شود.

در نظریه سیستم‌ها نه تنها مشکلات بر اساس شرایط و مقتضیات و تحولات آن بررسی می‌شود  
(قانون اقتضا)، بلکه مجموع عوامل و ارتباطات متقابل بین آن‌ها بررسی و راه حل ارائه می‌گردد.  
وست چرچمان نمونه‌ای از کاربرد نظریه سیستم‌ها در بررسی مسائل سازمانی را به شرح زیر ارائه  
نموده است: در یکی از شرکت‌های بزرگ سعی شده است با استفاده از روش برنامه ریزی خطی،  
هزینه‌های حمل و نقل کالا از کارخانجات مختلف به انبارهای شرکت یا بازارهای خرده فروشی  
به حداقل رسد. نتیجه بررسی با کمال تعجب نشان داد که صرفه جویی مورد انتظار کمتر از  
هزینه‌های مربوط به اجرای این روش (همراه با استفاده از خدمات ماشینی) است. در ادامه این

۳۲..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹  
بررسی‌ها به وسیله گروهی از پژوهشگران مسائل جدیدی مانند سیاست تولیدی در کارخانه و  
سیاست ذخیره‌سازی و نوع ذخایر در انبارها مطرح و بررسی شد. نتایج بدست آمده نشان داد که  
خط مشی‌های موجود در خصوص ذخایر در انبارها با توجه به کل عملیات غیرمنطقی است و راه  
حل جدید بر مبنای بررسی تمام ابعاد مسئله، صرفه جویی‌های بسیاری را در پی دارد. (صادق پور،  
۱۳۵۷؛ ص ۱۲)

### اجزای سازمان در نظریه سیستم‌ها:

سازمان‌ها در نظریه سیستم‌ها از اجزای داخل و خارجی زیر تشکیل می‌شود: ۱- نیروی انسانی،  
۲-وظایف و نقش اعضای سازمان، ۳- ترکیب رسمی (واحدها و قسمت‌های مختلف سازمان)، ۴-  
ترکیب غیر رسمی سازمان (گروه‌های سازمان)، ۵- ابزار و وسایل، ۶- روش‌های فنی کارها، ۷-  
سازمان‌های محیطی، ۸- سیستم‌های فرهنگی- اجتماعی در سطح ملی.  
طبق نظریه سیستم‌ها، هر یک از اجزای یاد شده با دیگر اجزا ارتباط تنگاتنگ دارد و هرگونه  
تغییر در یکی از آن‌ها تغییراتی در دیگر اجزا و کل سازمان ایجاد می‌کند؛ بنابراین، برای حل  
مشکلات سازمان نه تنها باید مشکل را به طور انفرادی بررسی نمود، بلکه باید همبستگی‌ها و  
ارتباطات آن‌ها را نیز عمیقاً مورد توجه قرار داد.

### مزایای روش سیستمی:

نظریه سیستم‌ها (یا نگرش سیستمی) با وجودی که شناخت و درک ویژه‌ای از سازمان مانند  
سایر نظریه‌ها بدست نمی‌دهد، به عنوان یک روش مطالعه (شناخت) یا یک طرز تفکر و نحوه  
نگرش می‌توان آن را راه‌گشای شناسایی وجوه و ابعاد مختلف مسایل سازمان قرار داد و از این  
طریق راه حل‌های مناسب‌تری را ارائه کرد. مزایای برخورد سیستمی با مسائل سازمانی به شرح زیر  
است:

- ۱- در نگرش سیستمی، با برخورد جامع یا با دیدی وسیع و همه جانبه وجوه مختلف مسئله  
مورد بررسی قرار می‌گیرد و به عبارتی دیگر، تنها به جزء یا قسمتی از کل مسئله بسنده نمی‌گردد.
- ۲- در نگرش سیستمی، ارتباطات متقابل میان اجزاء و عناصر سیستم مورد توجه قرار می‌گیرد؛  
از این رو، همبستگی یا وابستگی‌های موجود در مسئله شناسایی می‌شود.

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۳۳  
۳- در نگرش سیستمی، بر تحرک و تحول درون سیستمی تاکید می‌گردد؛ زیرا پویایی و تغییرات درون سیستمی، وسیله مؤثری برای سازگاری سیستم با تحولات محیطی و تغییرات داخلی سیستم است.

۴- جامعیت و پویایی نگرش سیستمی موجب می‌شود که نه تنها تعارض‌های موجود در اجزای یک سیستم و همچنین اختلافات بین سیستم و محیط شناسایی شود، بلکه راه‌های ایجاد و حفظ هماهنگی و تأمین بقای سیستم نیز مورد شناسایی و تبیین قرار گیرد.

سازمان به عنوان بخشی از سیستم فراگیر فرهنگی- سیاسی، اقتصادی- اجتماعی و زیست محیطی، مرزهای معیارهای سنتی مانند کارایی فنی، محاسبات هزینه و فایده و اصل عقلایی و اقتصادی را کنار زده، ابعاد جدیدی را به این بررسی‌ها می‌افزاید. (نیکو اقبال، ۱۳۸۷؛ ص ۳۱۷)

### ضرورت تفکر سیستمی:

سازمان‌هایی که بدون بسترسازی و ترویج فرهنگ تفکر سیستمی در مجموعه سازمان و تمام رده‌های آن و بی‌توجه به پیوند سیستم‌ها و تعامل آن‌ها و بدون لحاظ کردن نقش منابع انسانی در جهت‌گیری کلان و راهبردی سازمان و با بی‌توجهی به الزامات دیگر، حتی به ایجاد کلیه سیستم‌ها اعم از عملیاتی، مدیریتی و اداری مبادرت می‌ورزند نیز در واقع تفکر سیستمی در سازمان را فقط به نمایش گذاشته و به یک سری اقدامات نمایشی و بی‌اثر دست زده‌اند.

نبود تفکر سیستمی و یا توسل نمایشی به سیستم‌های ناکارآمد و بی‌توجهی به الزامات آن‌ها به بروز مشکلات عدیده مربوط به کارکنان، ابهام در فرایندها و رویه‌های کاری، اتلاف وقت و دوباره کاری‌های تبعیض‌آمیز و تصمیمات غیر عادلانه در مورد نیروی انسانی منجر می‌شود.

### الزامات تفکر سیستمی:

سازمان‌هایی می‌توانند در توسل به فعالیت‌های سیستمی قرین توفیق باشند که همه الزامات تفکر سیستمی را در همه ابعاد آن فراهم کنند:

- تفکر سیستمی را به عنوان شالوده و زیربنای سیستم‌های مدیریتی، عملیاتی و اداری خود مورد توجه قرار دهند.

- از طریق به کارگیری الگوهای رفتاری و ارائه آموزش‌های مناسب در مجموعه

سازمان در ترویج فرهنگ سیستمی تلاش کنند.

- با تدوین آیین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات و بسترسازی لازم در به‌کارگیری درست سیستم‌ها، ضمانت اجرایی عملیات سیستم‌ها را فراهم آورند.
- با ملحوظ داشتن واقعیت‌های محیطی نسبت به طراحی و تدوین سیستم‌های موجود مبادرت ورزند.
- سازوکارها، بازبینی، اصلاح و روزآمد کردن سیستم‌ها را پیش‌بینی و به انجام آن اهتمام ورزند.
- ارتباط درون سیستمی و بین سیستمی خرده سیستم‌های سازمان را در تعامل با هم در نظر بگیرند.
- در جهت آگاه‌سازی کارکنان و ارتقای سطح دانش عمومی آنان درباره سیستم‌ها به طور اعم و سیستم‌ها مربوط به کارکنان به طور اخص اقدام کنند.
- آموزش‌های توجیهی لازم در اجرای سیستم‌ها و تفسیر آیین‌نامه‌ها را برای پیاده‌سازی درست آن‌ها معمول دارند.
- بنابراین ضرورت، در مکانیزه کردن سیستم‌ها و روزآمد کردن آن‌ها تلاش کنند.

و بالاخره با توسل به دستورالعمل‌های شفاف، نظام‌نامه‌های رفتاری مدون و متناسب با ارزش‌های سازمانی و با توجه به واقعیت‌ها سیستم‌های مربوط به امور اداری را به عنوان ابزار مهم شایسته‌سالاری (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌پردازی) و توانمندسازی و ارتقای کارکنان و مدیران مورد استفاده قرار دهند. (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۲؛ ص ۱۰۸)

### **تفکر تحلیلی در مقابل ترکیبی:**

نکته‌ای که می‌بایستی در اینجا بدان تاکید نمود چگونگی به‌کارگیری تفکر سیستمی در مدیریت سازمان است. نگاه تک بعدی به هر کدام از تئوری‌های مدیریتی موجب گمراهی از دست‌یابی به هدف می‌گردد.

در فرهنگ ما، مدیران می‌آموزند تا باور کنند که کارایی یک سیستم اجتماعی را می‌توان با ارتقای کارایی هر یک از اجزای آن به صورت مجزا، افزایش داد. یعنی اگر هر یک از اجزا به

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۳۵

خوبی مدیریت شود «کل» نیز همان طور خواهد شد. این امر بندرت اتفاق می افتد. علت آن است که اگر اجزا به صورت مجزا دیده شوند، با وجودی که به نظر می رسد خوب مدیریت شده اند ولی بندرت با همدیگر سازگار خواهند شد. در بهترین وضعیت، مدیران می آموزند که چگونه فعالیت های اجزای یک سیستم اجتماعی را مدیریت کنند. ولی مدیران موثر، تعاملات بین اجزایی از سیستم که مسئولیت آن را به عهده دارند و نیز تعاملات آن جزء با اجزای دیگر داخل یا خارج از سازمان (که تأثیرگذار است و از طریق آن ها تأثیر می پذیرد) را مدیریت می کنند.

این گرایش به تکه کردن اجزا و برخورد جداگانه با آن ها از پیامدهای تفکر تحلیلی است. متأسفانه تحلیل و تفکر تقریباً به صورت مترادف در نظر گرفته می شوند ولی در واقع تحلیل فقط یکی از روش های تفکر است و ترکیب نیز یکی دیگر از آن ها است. تعداد کمی از مدیران از انواع روش های تفکر آگاهند چه رسد به آنکه آن را به کار گیرند.

در روش تحلیل، ابتدا آنچه که قرار است فهمیده شود به اجزا تقسیم می شود. سپس سعی می شود تا رفتار هر جزء به صورت مجزا فهمیده شود. سرانجام درک حاصل از این اجزا یک کاسه می شود. تا درکی از کل موضوع حاصل شود. روش ترکیب دقیقاً در مقابل این روش قرار می گیرد. در قدم اول آنچه قرار است فهمیده شود به صورت جزیی از یک کل بزرگ تر در نظر گرفته می شود (بنابراین با اجزای دیگر یک جا در نظر گرفته می شود و نه به صورت مجزا). سپس رفتار یا ویژگی های سیستم مورد نظر از طریق روشن شدن نقش یا وظیفه آن سیستم در سیستم بزرگ تری که آن را در برمی گیرد توضیح داده می شود.

یک سیستم را نمی توان به روش تحلیلی درک کرد. تحلیل یک سیستم، ساختار و چگونگی کار آن را روشن می سازد، بنابراین، دستاورد چنین روشی دانش<sup>۱</sup> است و نه فهم<sup>۲</sup> سیستم. گرچه این روش نمی تواند الگوی ویژگی های این کل را توضیح دهد، ولی می تواند رفتار اجزای آن را با روشن کردن نقش یا وظیفه آن ها در آن کل بیان کند. البته برای تفسیر آن کل نیز باید از روش مشابهی استفاده کرد. یعنی نقش یا وظیفه آن سیستم، در کل بزرگ تری که این کل، جزیی از آن است، مشخص شود.

---

<sup>۱</sup> KNOWLEDGE

<sup>۲</sup> UNDERSTAND

۳۶..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹

هنگامی که یک سیستم با روش تحلیلی به اجزایش خرد می‌شود، ویژگی‌های اصلی سیستم از دست می‌روند و هنگامی که اجزا نیز به صورت مجزا در نظر گرفته می‌شوند از ویژگی‌های اصلی دور می‌شوند. حال اگر اجزا به عنوان قسمت‌هایی از آن کل در نظر گرفته شوند (یعنی عملکرد و نقش‌های آن‌ها در آن کل بررسی شود) ویژگی‌های اصلی آن‌ها قابل درک خواهد بود و می‌توان رفتار آن‌ها را توضیح داد. با تمام این وجود اکثر مدیران تحلیل و ترکیب را مترادف در نظر می‌گیرند و بنابراین محصول آن‌ها (دانش و درک) را نیز یکسان می‌بینند. (رنجبری و مشرفی، ۱۳۸۱)

### سازمان آجا و تفکر سیستمی:

در سازمان‌های نظامی به کارکنان آموزش داده می‌شود تا بتوانند یگان تحت امر خود را به بهترین نحو ممکن اداره نمایند ولیکن آموزشی داده نمی‌شود که بدانند که ارزش کار آن‌ها به تعامل با سایر اجزای سازمان است و این مسئله ریشه در مسئولیت فرماندهان هر یگان دارد. در صورتی که یگانی امور جاری خود را به طور عادی اجرا نماید، فرمانده وظیفه خود را انجام داده است. در صورتی که خواه نا خواه این یگان‌ها اجزایی از سازمان آجا هستند و به سازمان‌هایی تبدیل شده‌اند که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند ولی زمانی که قرار است کاری را به صورت مشترک انجام دهند آن کار را به سختی و با صرف زمان طولانی و هزینه بالا و با درگیر نمودن فرماندهان رده بالای سازمان انجام می‌دهند.

از آنجا که رفتار ما ریشه در نظام فکری ما دارد، کسی که دارای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی می‌کند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل‌دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می‌گردد. به این ترتیب فردی که سیستمی فکر می‌کند تنها در جستجوی مجموعه‌ای از ویژگی‌های موضوع نمی‌گردد؛ بلکه تفکر سیستمی به او کمک می‌کند به مسائل به صورت جامع و نظام‌مند نگاه کند.

سازمان آجا برای تقویت جامع‌نگری در درون خود نیازمند تفکر سیستمی است، زیرا که تفکر سیستمی به فرماندهان کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکنند.

در نهایت علی‌رغم این که تفکر سیستمی دارای مزایای متعددی است، اما در بسیاری موارد،

همت و تلاش مضاعف با رویکرد تفکر سیستمی در سازمان آجا.....۳۷

افراد نسبت به آن تمایلی ندارند. در تفکر سیستمی استفاده از فکر و ذهن بیش از به کارگیری چشم به عنوان ابزار دیدن، ضرورت دارد. بدین معنا که از طریق چشم و دیدن، تنها یک شیء یا ماده ملاحظه می‌شود، در حالی که با ذهن نگاه کردن، قدرت مشاهده و درک روابط امکان‌پذیر می‌شود، بنابراین کسانی که روش تفکر سیستمی را انتخاب می‌کنند، ملزم به مشاهده مبتنی بر درک هستند و بدیهی است که این کار مستلزم تلاش و کوشش بیشتری است. (تدبیر؛ شماره ۱۷۸)

### نتیجه‌گیری:

ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از نهادهای مهم و راهبردی کشور موظف است که در راستای رهنمود مقام معظم رهبری در زمینه همت و تلاش مضاعف قدم بردارد تا بتواند به اهداف تعیین شده در سند چشم انداز بیست ساله کشور دست یابد. تحقق چنین هدفی زمانی صورت می‌پذیرد که مجموعه آجا بتواند به بهره‌وری بالایی در تولید امنیت ملی دست یابد. قطعاً به تنهایی با کارایی بالا نمی‌توان به این هدف دست یافت. بهره‌وری مطلوب زمانی حاصل می‌شود که به اثر بخشی خوبی در کنار کارایی برسد؛ و این بهره‌وری زمانی حاصل خواهد شد که تمام اقشار آجا سازمان را به صورت یک سیستم در نظر گرفته و تفکر سیستمی بر ذهن تمامی فرماندهان حاکم شود. بنابراین فرماندهان آجا بایستی تفکر سیستمی را به عنوان شالوده و زیربنای سیستم‌های مدیریتی، عملیاتی و اداری خود مورد توجه قرار دهند؛ و از طریق به کارگیری الگوهای رفتاری و ارائه آموزش‌های مناسب در مجموعه سازمان در ترویج فرهنگ سیستمی تلاش کنند.

همچنین با ملحوظ داشتن واقعیت‌های محیطی نسبت به طراحی و تدوین سیستم‌های موجود مبادرت ورزند. همچنین سازوکارها را بازبینی، اصلاح و به روز رسانی سیستم‌ها را پیش‌بینی کرده و به انجام آن اهتمام ورزند و ارتباط درون سیستمی و بین سیستمی خرده سیستم‌های سازمان را در تعامل با هم در نظر بگیرند. در جهت آگاه‌سازی کارکنان و ارتقای سطح دانش عمومی آنان درباره سیستم‌ها به طور اعم و سیستم‌های مربوط به امور اداری به طور اخص اقدام کنند و در نهایت بایستی علاوه بر آموزش و فرهنگ سازی تفکر سیستمی در بین فرماندهان آجا این فرهنگ را در تمام یگان‌ها گسترش داده تا آجا بتواند با نهادهای محدود موجود به بهره‌وری بالایی دست یابد. با توجه به نوع محصول تولیدی آجا (امنیت ملی) نمی‌توان هیچ‌گونه خط‌کش خاصی را

۳۸..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۹  
جهت تعیین میزان دست‌یابی به رهنمود رهبری تعیین نمود لیکن فرماندهان بایستی مد نظر خود  
قرار دهند که نگرش سیستمی به عنوان یک روش مطالعه (شناخت) یا یک طرز تفکر و نحوه  
نگرش جهت شناسایی وجوه و ابعاد مختلف مسایل سازمان است و از این طریق راه حل‌های  
مناسب‌تری را می‌توان ارائه داد.

در نهایت با توجه به گذشت شش دهه از حیات تفکر سیستمی به عنوان رویکردی نظری-  
کاربردی جای آن دارد که زمینه‌بالنده سازی و اعتلای این تفکر اثربخش در اداره سازمان آجا  
مورد عنایت فرماندهان و تصمیم‌سازان قرار گیرد. تا آجا بتواند در سال ۱۴۰۴ به افق تعیین شده  
دست یابد.

### منابع :

- ۱- آزرمی، سعید؛ ۱۳۸۶، نسیم معرفت، تهران، انتشارات بین‌المللی المهدی.
- ۲- ابیلی، خدایار؛ موققی، حس؛ ۱۳۸۲؛ دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی؛ تهران، نشر شیوه.
- ۳- رنجبری، بهزاد؛ مشرفی، رسام؛ ۱۳۸۱، تفکر سیستمی و سیستم‌های متفکر، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر؛  
شماره ۱۳۰.
- ۴- سازمان ملی بهره‌وری ایران؛ راهنمای اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری.
- ۵- سرمقاله، اسفند ۱۳۸۵؛ کارآمدی تفکر سیستمی در اداره سازمان، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر؛ شماره ۱۷۸
- ۶- صادق پور، ابوالفضل؛ ۱۳۵۷، چند مقاله؛ تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۷- طاهری، شهنام؛ ۱۳۸۳، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران، نشر هستان.
- ۸- کازمایر، ائونارد؛ ۱۳۸۶، اصول مدیریت، ترجمه زمردیات و مهرورزان؛ تهران، نشر تندر.
- ۹- کاظمی، بابک؛ ۱۳۷۵؛ مدیریت تولید و عملیات؛ انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب تهران.
- ۱۰- متن فرمایشات رهبر معظم انقلاب اسلامی به مناسبت نوروز ۱۳۸۸ [www.khabaronline.ir](http://www.khabaronline.ir)
- ۱۱- متن چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی از مصوبات مجمع تشخیص مصلحت  
نظام در خصوص سیاست‌های کلی نظام (ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری).
- ۱۲- نیکو اقبال، علی اکبر؛ ۱۳۸۷، برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب  
علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

13- ACKOFF, R.L. 1989. THE CIRCULAR ORGANIZATION: AN  
UPDATE. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVES  
3(1).