

چارچوبی جامع برای تدوین راهبردهای دفاعی-امنیتی در جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بومی

سید محمود رضا شمس‌دولت‌آبادی^۱

شهاب شریفی^۲

پذیرش مقاله: ۹۵/۰۸/۱۶

دریافت مقاله: ۹۵/۰۵/۰۷

چکیده

فرایند مدیریت راهبردی شامل تدوین، پیاده‌سازی و اجرا و ارزیابی و کنترل راهبرد است. در زمینه ساختار راهبرد و چیرستی آن نقطه‌نظرات گوناگونی وجود دارد طوری که «استراتژیست معروف، هنری میتزبرگ می‌گوید «ما انسان‌هایی نایبنا هستیم و ساختار استراتژی به مثابه فیل ماست» هریک از ما در پی کشف معمای این جانور، یک قسمت آنرا لمس می‌کند. بررسی این پیچیدگی در یک فرآیند، توان‌فرسا است. اما این طبیعت جانور (فیل) است و ایراد نه در تاریکی و نه در ماست بلکه در خود فرآیند است. هدف این مقاله معرفی پارادایم مناسب تدوین راهبرد منطبق با شرایط ج.ا.ا. و ارائه یک چارچوب جامع (فرآیند) تدوین راهبرد در سطح ملی در حوزه‌های دفاعی-امنیتی است. این تحقیق کیفی بر مبنای هدف از نوع توسعه‌ای است. بر مبنای روش، توصیفی-تحلیلی و از نوع موردی و زمینه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش ۶۸ نفر هستند. به‌علت ویژگی‌های خاص موضوع، صاحب‌نظران در این زمینه محدود بودند. بنابراین روش نمونه‌گیری تمام شمار و حجم نمونه بر حجم جامعه منطبق بوده و نمونه‌گیری صورت نگرفته است. داده‌های لازم با استفاده از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی، جمع‌آوری شده‌اند. ابزارهای مورد استفاده به ترتیب شامل کتب و اسناد و مدارک مدیریت استراتژیک و پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان است که با استفاده از آمار توصیفی تجزیه و تحلیل شده‌اند. نتایج تحقیق، پارادایم تلفیقی و پنج گام در قالب هفده فعالیت متناسب با هرگام با ذکر ابزارهای مربوطه، جهت دستیابی به راهبرد را نشان می‌دهد.

واژگان کلیدی: پارادایم، مکتب، فرآیند تدوین راهبرد.

۱- استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) shahab.sharifi@chmail.ir

مقدمه

فرایند مدیریت راهبردی شامل تدوین، پیاده‌سازی و اجرا و ارزیابی و کنترل راهبرد است. در زمینه ساختار راهبرد و چیرستی آن نقطه‌نظرات گوناگونی وجود دارد طوری که «استراتژیست معروف، هنری میتزبرگ می‌گوید «ما انسان‌هایی نابینا هستیم و ساختار استراتژی به مثابه فیل ماست» هریک از ما در پی کشف معمای این جانور، یک قسمت آنرا لمس می‌کند. بررسی این پیچیدگی در یک فرآیند، توان-فرسا است. اما این طبیعت جانور (فیل) است و ایراد نه در تاریکی و نه در ماست بلکه در خود فرآیند است. چراکه استراتژی، طرحی قضاوتی، بینشی شهودی و توأم با یادگیری است». (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۹۶-۹۵).

در این راستا مسئله تحقیق این است که آنچه اکنون در زمینه فاز اول مدیریت راهبردی (تدوین راهبرد) در کتب مختلف و قابل دسترس برای عموم وجود دارد، متکی بر قواعدی است که تأکید بر محیط کسب و کار داشته و در واقع جنبه تجاری دارند و به ارکان جهت‌ساز و آرمان‌های یک کشور در حوزه‌های دفاعی و امنیتی و در سطح ملی توجه نداشته و هنوز یک چارچوب (فرآیند) مستدل و منسجم قابل دسترس تهیه نشده یا محقق ندیده است. اهمیت این پژوهش ارائه چارچوبی جامع یا فرآیندی است مبتنی بر ادبیات مدیریت راهبردی برای تدوین راهبرد در مراکز مختلف لشگری و کشوری در حوزه‌های دفاعی و امنیتی و ضرورت آن نیز از آنجا ناشی می‌شود که اگر تدوین راهبرد بر اساس پارادایم متناسب با شرایط ج.ا.ا صورت نگیرد، راهبردهای حاصل، یا به‌طور کلی قابلیت اجرا نخواهند بود و یا اگر اجرا شوند اثربخشی لازم را نخواهند داشت. «هدف این مقاله شناخت پارادایم منطبق با ویژگی‌های ج.ا.ا و ارائه چارچوب یا فرآیندی جامع بر این اساس، برای تدوین راهبردهای دفاعی-امنیتی در سطح ملی است».

بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ به دو سؤال اصلی است که عبارت‌اند از:

- ۱- پارادایم مناسب تدوین راهبرد در سطح ملی برای ج.ا.ا کدام است؟
- ۲- چارچوب/ فرآیند جامع تدوین راهبرد دفاعی - امنیتی با رویکرد بومی و پارادایم منطبق با شرایط ج.ا.ا کدام است؟



مبانی نظری

امنیت

«هدف اصلی سیاست امنیت ملی، حفظ امنیت کشور است. پنه لوپه تانبرگ امنیت ملی را توانایی یک ملت در تعقیب موفقیت‌آمیز منافع ملی اش، آن‌گونه که آن را می‌بیند، تعریف می‌کند.» (پورشیرازی، ۱۳۸۴: ۵۷)

در نگاهی دیگر امنیت به این شکل تعریف شده است: «وضعیت نسبتاً پایداری که منافع ملی، از خطر تهدید و تعرض در امان باشد و امکان تامین نیازهای حیاتی کشور و مردم وجود داشته باشد. امنیت ملی مانند خود مفهوم امنیت، نسبی است و با قدرت ملی و توسعه ملی رابطه مستقیم دارد.» (معاونت طرح و برنامه و بودجه ستاد کل ن.م، ۱۳۹۰: ۷)

امنیت ملی

«وضعیت نسبتاً پایداری که منافع ملی، از خطر تهدید و تعرض در امان باشد و امکان تامین نیازهای حیاتی کشور و مردم وجود داشته باشد. امنیت ملی مانند خود مفهوم امنیت، نسبی است و با قدرت ملی و توسعه ملی رابطه مستقیم دارد.» (همان)

منافع ملی

«رفتار کشورها و دولت‌ها در داخل و در صحنه روابط بین‌المللی متأثر از برداشت و ادراک آنها از منافع ملی و اهدافی است که تعقیب می‌کنند. نفع ملی گاه مترادف است با امنیت ملی که در این تعبیر، قدرت ملی و کوشش برای دستیابی و حفظ و توسعه آن، محور و اساس قرار می‌گیرد.» (بیات، ۱۳۷۳: ۲۲) «منافع ملی، عبارت است از هدف‌های اساسی و تعیین‌کننده نهایی سیاست خارجی که تصمیم‌گیرندگان دولت را در این فرآیند، راهنمایی و ارشاد می‌کند. این مفهوم، حیاتی‌ترین نیازهای یک دولت را شامل شده که در برگیرنده حفظ و بقای استقلال، تمامیت ارضی، امنیت و رفاه اقتصادی است.» (نخعی، ۱۳۷۶: ۵۴)

سیاست دفاعی

«سیاست دفاعی، خط‌مشی‌ها و راه‌کارهای یک دولت اعم از نظامی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و... برای به‌کارگیری عناصر قدرت ملی به‌منظور برقراری امنیت ملی و رفع تهدیدات داخلی و خارجی و رویارویی با حوادث غیر مترقبه می‌باشد.» (نوروزی، ۱۳۸۵: ۴۱۹)



سیاست‌های کلی و کلان ملی و سازمانی

«به اعتقاد برخی نظریه‌پردازان، سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند. هنگام تصمیم‌گیری از سیاست‌ها به‌عنوان رهنمود استفاده می‌شود.» (دیوید، ۱۳۸۳: ۴۴۰-۴۳۲)

آرمان‌های ملی

«در اولین مرحله از اقدامات سیاست‌گذاری‌های ملی باید آرمان‌های ملی و به‌عبارت دیگر منافع آرمانی، درازمدت و ایده‌آل‌های نظام سیاسی کشور با توجه به ملاحظات و مصالح ملی و سیاسی توسط رهبران عالی تبیین گردد و به‌عنوان نهایی‌ترین و اصلی‌ترین شاخص، مورد توجه قرار گیرد تا کلیه اقدامات عملی و کاربردی در مراحل بعدی در جهت نیل به اهداف و منافع آرمانی سوق داده شود.» (تهامی، ۱۳۷۶: ۱۸۰)

رسالت، فلسفه و جودی، ماموریت قانونی و بیانیه ماموریت

«فلسفه وجودی، رسالت و ماموریت ذاتی سازمان که وجه تمایز آن سازمان با سازمان‌های دیگر است و در قوانین مربوطه آورده می‌شود، در بیانیه ماموریت سازمان درج و در رأس هرم طرح‌ریزی گنجانده می‌شود. بیانیه ماموریت اهداف بنیادین سازمان را به تصویر می‌کشد که اصلی‌ترین اهداف یک مجموعه می‌باشند و مبین علت یا علل به‌وجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاه سازمان را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... تعیین و خط حرکت مجموعه را ترسیم می‌کند.» (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۷۸)

«بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد و بیان‌کننده فلسفه وجودی سازمان است.» (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۴)

«نقش حیاتی بیانیه ماموریت مکرراً توسط شرکت‌های ناموفق به نمایش گذاشته می‌شود که اقدامات کوتاه‌مدت آنها در تضاد با اهداف بلندمدتشان بوده است. ارزش اساسی بیانیه ماموریت مشخص کردن اهداف نهایی یک شرکت است. بیانیه ماموریت حتی اگر اهداف را به تصریح قید نکرده باشد، بازتابی است از نیت شرکت مبتنی بر اهداف نهایی آن است.» (پیرس و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۷-۷۱)



چشم انداز^۱ / آینده مطلوب

«چشم انداز، بیانگر اهداف و آرمان کیفی و بلندمدت سازمان می باشد که وضعیت کنونی و همچنین وضعیت آینده سازمان را مطرح می کند و در واقع، یک بیانیه کوتاه و مختصری است، از آنچه که سازمان تمایل دارد در آینده به آن برسد. به دسته‌ای از تمایلات و نیت گسترده سازمان با نگاه به آینده چشم انداز گفته می شود و تصویری است از رسیدن به اهداف، قبل از آن که آن اهداف دسترسی خارج شوند». (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۱۳۱)

تعریف و مفهوم راهبرد

«سازمان‌ها نیز برای حفظ بقا و دستیابی به موفقیت، با هم در رقابت هستند و برای این که بهتر بتوانند به حفظ بقا پرداخته و موفقیت خود را در بلندمدت تضمین نمایند از استراتژی استفاده می کنند». (Hunger, 1989: 139-143) میتزبرگ استراتژی را فرآیندی فکری، مفهومی- ادراکی^۲ و تحلیلی^۳ می داند. (Mintezberg & et.al: 53-60)

«استراتژی را حداقل می توان از دو دیدگاه تعریف نمود: از نقطه نظر این که سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از نقطه نظر این که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می دهد؟ اعم از این که اقدامات، مورد نظر بوده یا خیر. از نقطه نظر اول، راهبرد برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای ماموریت خود می باشد و از دیدگاه دوم استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می باشد». (Rowe, 1990: 259)

«راهبرد راهی است که ما را به هدف می‌رساند، ماموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنی می‌بخشد؛ راهبرد به طراحی یک نقشه عملیاتی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اطلاق می‌شود». (حسن بیگی، ۱۳۹۴: ۷۰) بر این اساس تعریف مختار محقق از راهبرد که تعریفی کارکردی و بر اساس بیان ویژگی‌های آن بوده و در این تحقیق از آن بهره‌برداری می‌شود عبارت است از: «راهبرد مسیری است که اعتقاد بر آن است منافع بالقوه راهبردی را بالفعل، اهداف بلندمدت را محقق و منجر به اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت سازمان می‌شود».



-
- 1- Vision
 - 2- Conceptual
 - 3- Analytical

گام‌ها و مراحل برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی شامل نه مرحله به شرح شکل «۱» است: (رابینز و سنزو، ۲۰۰۰)



شکل ۱: نمایه برنامه‌ریزی راهبردی (منبع: رابینز و سنزو، ۲۰۰۰)

تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی

«از دیدگاه مینتزبرگ، برنامه‌ریزی راهبردی بر تجزیه و تحلیل متمرکز است و با تعیین و فرموله کردن راهبردهای موجود سروکار دارد؛ اما تفکر راهبردی، نوعی تفکر همگراست که بر ترکیب کلیات تأکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت، یک نگرش منسجم از موسسه ایجاد می‌کند. همچنین او تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی پس از ایجاد تفکر راهبردی صورت می‌گیرد». (مینتزبرگ، ۱۳۷۳) «تفکر راهبردی، راهبرد می‌آفریند و راستای حرکت موفقیت‌آفرین سازمان را معین می‌سازد».

(غفاریان و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۵)

«تفکر راهبردی جهت‌گیری مناسب را برای سازمان مشخص می‌کند بر خلاف برنامه‌ریزی راهبردی که به حرکت سازمان در مسیر مشخص شده کمک می‌کند، کارکرد اصلی تفکر راهبردی خلق چشم-

انداز است». (حسن‌بیگی، ۱۳۹۴: ۱۲۵)



محیط سازمان در ادبیات مدیریت راهبردی

«ویلسون» در کتاب «هنر ظریف استراتژی» می‌نویسد: «محیط سازمان عبارت است از تعامل پیچیده نیروها و روندهای پویا در محیط ماکرو (عوامل اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فناوری) و محیط میکرو (بازار خاص، صنعت و عوامل رقابتی) که به‌طور مستقیم روی اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدامات سازمان اثر می‌گذارد.» (Wilson, 1994: 165) «اندروز» می‌نویسد: «محیط یک موسسه بازرگانی عبارت است از مجموعه تمامی شرایط و عوامل بیرونی که بر مسیر حرکت و گسترش مؤسسه اثر می‌گذارند. این عوامل از نوع فناوری، اقتصادی، فیزیکی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی هستند.» (کوئین، ۱۳۷۶: ۵۷)

راهبرد دفاعی

«راهبرد دفاعی عبارت است از فن و علمی که قدرت ملی را تحت تمام شرایط به‌منظور کنترل طرف مقابل به اندازه و طریق مورد نظر، با به‌کاربردن تهدید نیروهای مسلح، فشار غیرمستقیم سیاسی و سایر ابزارهای قابل تصور، بسیج می‌کند و بدین وسیله علایق و مقاصد امنیت ملی را برآورده می‌سازد.» (کالینز، ۱۳۸۳: ۵۷)

پارادایم در مدیریت راهبردی

گروهی شکل‌گیری راهبرد را فرآیند مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلی و علت و معلولی می‌پندارند، و گروهی دیگر، معتقد به اعمال تدابیر غیر رسمی، اقتضایی و خلق‌الساعه بوده و گروهی نیز هردو را توجیه می‌کنند. بر همین اساس به‌منظور دستیابی به درک و شناختی روشن از نظریات مطروحه در این زمینه، به بررسی پارادایم‌ها و مکاتب شکل‌گیری راهبرد خواهیم پرداخت. «پارادایم مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهند. بینشی که اساس راهی قرار می‌گیرد که یک جامعه خود را بر اساس آن سازماندهی می‌کند. پارادایم مجموعه‌ای از مفروضات و تصورات هستند که به‌نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند، حقیقتی که هیچ‌گاه نمی‌تواند به‌طور کامل بیان شود و ما همواره به احساسی از آن دسترسی داریم.» (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۸۴)

این تعاریف همگی بیانگر یک مفهوم کلی هستند و آن تغییر باور است. یعنی باورهای آدمی در طول زمان نسبت به جهان اطرافش دستخوش تغییرات شده است.



پارادایم‌های شکل‌گیری راهبرد

«میتزبرگ پارادایم‌های شکل‌گیری راهبرد را به‌طور کلی به دو دسته تقسیم کرده است که دسته اول را مکاتب تجویزی^۱ یا پیش‌تدبیری و دسته دوم را مکاتب توصیفی^۲ یا تجربی - انطباقی می‌نامند».

رابطه پارادایم با راهبرد

واقعیت این است که فرصت‌ها دورنمای اصلی راهبردها هستند و راهبردها نیز برای موفقیت، باید بر فرصت‌های معتبر و منفعت‌ساز متکی باشند. این زنجیره مفهومی، پیوندی عمیق و سرنوشت‌ساز را پدیدار می‌سازد، پیوند بین «راهبرد و پارادایم». (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۸)

مقایسه پارادایم تجویزی و توصیفی

این پارادایم معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت و پارادایم توصیفی معتقد به اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق‌الساعه است. بنابراین رویکرد تجویزی از تعامل چهار عامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید به منظور انتخاب الگوی مناسب راهبرد، عمدتاً در راستای تحقق اهداف استفاده می‌کند. (علی‌احمدی، ۱۳۹۱: ۱۰۳)

«به زعم میتزبرگ، هدف پارادایم تجویزی، کنترل فرآیند تدوین راهبرد از طریق تجزیه و تحلیل است و لذا آنچه که در این مکتب قابل توجه می‌باشد، چگونگی تنظیم راهبرد است و نه چگونگی ظاهر شدن آن، بنابراین با چنین پیش‌فرضی راهبرد به‌عنوان یک برنامه یا موقعیت، در نظر گرفته می‌شود. مکاتب طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی در شکل‌گیری این پارادایم نقش بسزایی داشته‌اند». (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱)

پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)

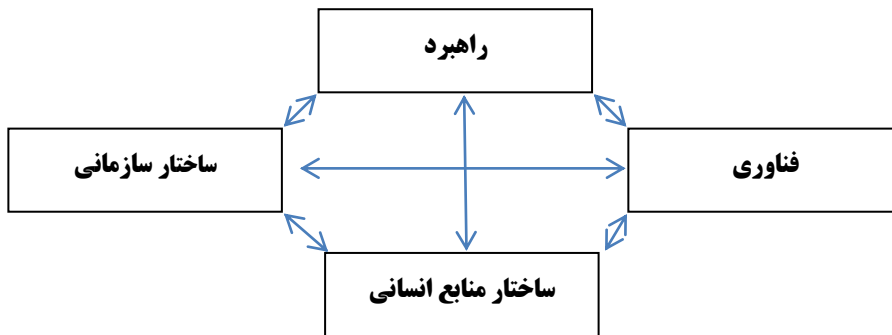
«پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی) روشن ساختن حیطه راهبرد است. بر این اساس، راهبرد در چارچوب این پارادایم در قالب برنامه، خط مشی، الگو، موقعیت یا نگرش که تحت عنوان 5P^۳ میتزبرگ معروف هستند تعریف می‌شود. مکاتب یادگیری، قدرت‌گرایی، ادراکی، کارآفرینی، محیط‌گرایی و فرهنگی زیر گروه‌های پارادایم توصیفی می‌باشند. علاقه‌مندان این پارادایم، تغییرات سریع،

1 - Prescriptive schools
2 - Descriptive schools
3 - Plane. Policy. Pattern. Position & Perspectiv



غیر خطی و غیر قابل پیش‌بینی محیط را عاملی می‌دانند که به شدت اثربخشی پارادایم تجویزی را تحت شعاع قرار می‌دهد. بر مبنای طرز فکر این پارادایم، در شرایط تحول و تغییر، ارزیابی و ارزشیابی مطمئنی از تهدیدات و فرصت‌های محیط برون‌سازمانی غیرممکن، ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشت‌های متفاوت مدیران، و در نتیجه غیرقابل اطمینان خواهد بود. بر خلاف نگرش پارادایم تجویزی که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین راهبرد و متناسب با آن توصیه می‌کند، درحالی‌که پارادایم توصیفی راهبرد را بیشتر از ساختار سازمانی، قابل تغییر می‌داند و بر این عقیده است که تغییر و تحول مکرر ساختار سازمانی یک موسسه، نسبت به تغییر راهبرد کمتر به امکان نزدیک‌تر است. بنابراین در چارچوب نگرش این پارادایم، عوامل و شرایط را حاکم بر تصمیم‌ها می‌داند و در راستای این نگرش راهبرد همان‌قدر بر عواملی نظیر ساختار سازمانی، فناوری و ساختار منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، از آنها تأثیر می‌گیرد». (همان، ۱۰۱-)

(۱۰۲)



شکل ۲: نمایه مفهومی تأثیر پذیری متقابل راهبرد، فناوری، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی (منبع: علی احمدی، ۱۳۹۱)

پارادایم تلفیقی (پارادایم سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه)

«مشخصات پارادایم تلفیقی را به شرح زیر می‌توان خلاصه کرد: (الف) در چارچوب نگرش این پارادایم، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط (چهار عنصری که معمولاً آن را با علامت اختصاری SWOT نشان می‌دهند)، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط، مطابق اهداف و راهبردهای مورد نظر، ضروری است. (ب) در پارادایم تلفیقی، ضمن اینکه چشم‌انداز، دیدگاه^۱، و ارزش‌های^۲ مدیران عالی و

1 - Vision

2 - Valuse



راهبردپردازهای سازمان، تعیین‌کننده به حساب می‌آیند، دخالت مستقیم و غیرمستقیم افراد واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییردهنده و تغییرگیرنده، غیرقابل اجتناب است. (ج) در این تفکر، تبعاً تحلیل‌های کلان^۱ همراه با تحلیل‌های خرد، توأمان، ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند. (د) رسالت و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری در پارادایم تلفیقی تبیین و اجرا می‌شود. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۹)

ارکان جهت‌ساز راهبرد

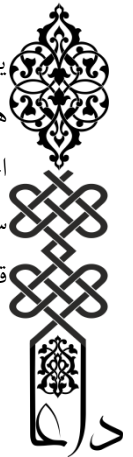
«یک قاعده کلی و ضرورت اجتناب‌ناپذیر در طرح‌ریزی‌ها، چه در سطوح تاکتیکی و عملیاتی و چه در سطح استراتژیک، مطالعه کامل و بررسی همه‌جانبه اصول و مبانی و آگاهی و شناخت صحیح از مطلوبیت‌ها و به‌طور کلی ارکان و بنیان‌هایی است که طراحی می‌بایست در چارچوب، ضوابط و بایدها و نبایدهای آنها انجام پذیرد. در تدوین راهبرد در تمامی سطوح، این عوامل، متناسب با سطح راهبرد و نوع آن، تحت عنوان ارکان جهت‌ساز راهبرد می‌بایست همواره مد نظر قرار داده شوند. این عوامل به‌طور کلی به دو دسته عوامل نرم‌افزاری و عوامل سخت‌افزاری به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌شوند.» (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۱۲۴)

عوامل نرم‌افزاری

بسیاری از محققین براین باورند که آنچه که سازمان را پایدار نگاه می‌دارد و بقای سازمان را تضمین می‌نماید ارزش‌های اصولی سازمان است، نه صرفاً سودآوری و رشد اقتصادی (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۸۱).

عوامل سخت‌افزاری

«دسته دوم از عوامل و عناصری که جزو ارکان جهت‌ساز راهبرد محسوب می‌شوند، به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم در تدوین و اجرای استراتژی‌ها تاثیر می‌گذارند، افراد، سازمان‌ها و دیگر گروه‌هایی هستند که به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم در طرح‌ها و برنامه‌ها، پروژه‌ها، تصمیمات و به‌طور کلی در اجرای ماموریت و انجام وظایف و فرایند طرح‌ریزی و اجرای انواع راهبردهای ملی و سازمانی در سطوح مختلف نقش و تاثیر می‌گذارند و در ادبیات راهبردی تحت عنوان ذینفعان^۲ یا ذی‌علاقگان قلمداد می‌شوند.» (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۱۲۸)



1 - Macro
2 - Stakeholders

قوت و ضعف

یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارزیابی آنها و همچنین کوشش برای کاهش نقاط ضعف، تقویت نقاط قوت و استفاده بهینه از آنها برای مقابله با تهدیدات است. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود یک سازمان می‌توان از چهار روش بهره گرفت. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۳: ۱۷۱)

اول: مقایسه با توانایی‌ها و عملکرد گذشته شرکت.

دوم: استفاده از مدل تکامل بازار/ محصول.

سوم: مقایسه با رقبای. چهارم: مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت. (نرم‌ها و استانداردهای پیشرفته بین‌المللی).

نکته قابل توجه این است که ضعف‌ها و قوت‌ها مربوط به وضعیت موجود و حال سازمان می‌باشد.

تهدید و فرصت

«فرصت پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. تهدید عاملی است که مانع رشد و حرکت و بالندگی سازمان می‌شود. به عبارت دیگر ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.» (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۸۳)

بنابراین شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها به پیش‌بینی دقیق آینده وابستگی شدید دارد در نتیجه ایجاد می‌نماید از روش‌های دقیق در این رابطه بهره جست. «فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی هستند که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان قرار دارند، از این رو از واژه عوامل خارجی برای آنها استفاده می‌شود. در مقابل، نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند.» (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۵)

شاخص و گویه (گزاره)

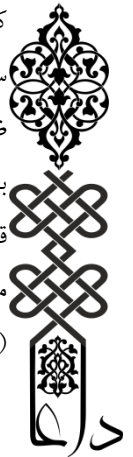
آنچه مقدارش ماهیت چیزی را معین می‌کند شاخص نامیده می‌شود. (فرهنگ لغت عمید) «به عبارتت شاخص یک متغیر مستقل قابل اندازه‌گیری است. مانند میزان درآمد (متغیر مستقل) یک شاخص است برای طبقه اجتماعی (متغیر وابسته). حال برای این منظور، درآمد را تعریف عملیاتی



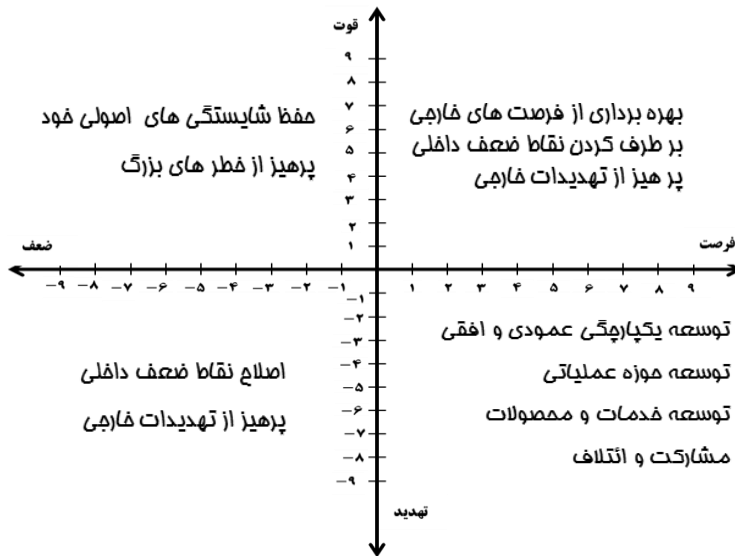
می‌نمایند سپس بر اساس تعریف عملیاتی صورت گرفته، سوالات پرسشنامه یا مصاحبه تدوین می‌شود و نتایج حاصله در قالب گویه اعلام می‌گردد. بنابراین به کمک شاخص می‌توان به تشریح وضع موجود متغیر وابسته پرداخت و روند تغییرات را بررسی نمود. معمولاً شاخص‌ها از نظریه‌ها، نگرش‌ها یا موقعیت‌ها سرچشمه گرفته و کلید واژه‌ای برای طرح سوالات پرسشنامه و مصاحبه جهت دستیابی به گویه‌ها (گزاره‌ها) هستند. در این رابطه، وضعیت یا حالت یک شاخص در محیط گویه یا گزاره محسوب می‌شود که طریق ابزارهای گردآوری اطلاعات حاصل و محقق نقشی در تعیین آن ندارد. بنابراین گویه یا گزاره ۱ جمله‌ای است که از وضعیت یا حالت یک شاخص در محیط منتج شده و درست یا نادرستی آن دقیقاً محرز گردیده است. گزاره‌ها (گویه‌ها) اساس تعیین فرصت، قوت، تهدید، ضعف، می‌باشند.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

فلسفه این ماتریس تعیین نوع استراتژی سازمان می‌باشد. «این ماتریس دارای چهار ناحیه می‌باشد و هر ناحیه خود به چهار قسمت مساوی تقسیم گردیده است بنابراین از این طریق ۱۶ رویکرد راهبردی در این نمودار نمایش داده می‌شود. یعنی با توجه به موقعیت سازمان (مکانی که سازمان در آن قرار می‌گیرد)، یکی از این ۱۶ رویکرد را باید انتخاب نمود. راهبردهای هر ناحیه دارای ویژگی کلی مربوط به آن ناحیه می‌باشند، یعنی یا تهاجمی، یا تدافعی، یا رقابتی و یا محافظه‌کارانه خواهند بود. علاوه بر این، با توجه به موقعیت دقیق سازمان، رویکردهای جزئی راهبردها نیز در آن ناحیه متفاوت می‌باشد. مثلاً در ناحیه تهاجمی چهار رویکرد تهاجمی شدید، تهاجمی معطوف به قوت، تهاجمی معطوف به فرصت و تهاجمی خفیف متصور است و ...». (احمدوند، کارگاه آموزشی) برای پیدا کردن موقعیت سازمان در وضع موجود و مطلوب، امتیاز نقاط قوت با تهدید و فرصت با ضعف سازمان، جمع جبری می‌شوند. آنچه که باعث می‌شود یک سازمان نتواند از فرصت‌ها استفاده نماید، ضعف‌های سازمان هستند و همچنین آنچه که باعث می‌شود یک سازمان نتواند از قوت‌های خود برای شکار فرصت استفاده نماید، تهدیدها می‌باشند. تهدیدات به شدت سازمان را در استفاده از قوت‌ها محدود نموده و اثر منفی زیادی بر آنها دارند. «از طرفی در محیط تجاری و بازرگانی نیز» محورهای این ماتریس نشان دهنده دو بُعد داخلی (توان ملی و مزیت رقابتی) و دو بُعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعتی) می‌باشد. برای تعیین وضع کلی سازمان از نظر استراتژیک این چهار



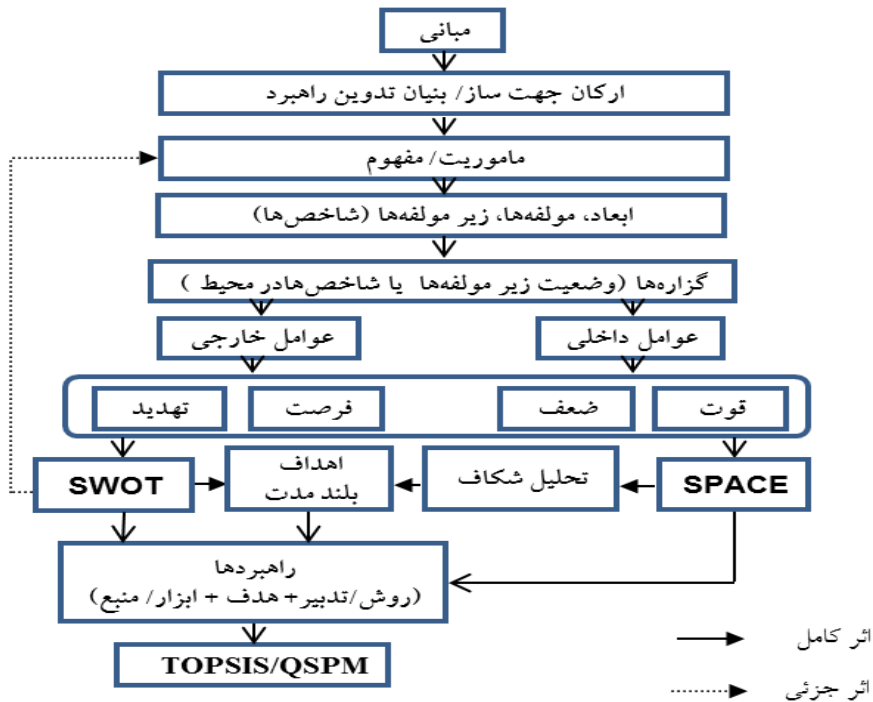
عامل (قوت، ضعف، تهدید، فرصت) دارای بالاترین اهمیت می‌باشند. با توجه به نوع سازمان برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند، می‌توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد). (دیوید، ۱۳۹۳: ۳۶۸)



		قوت			
		محافظة کارانه شدید	محافظة کارانه معتوف به قوت	تهاجمی معتوف به قوت	تهاجمی شدید
		محافظة کارانه معتوف به ضعف	محافظة کارانه خفیف	تهاجمی خفیف	تهاجمی معتوف به فرصت
ضعف		تدافعی معتوف به ضعف	تدافعی خفیف	رقابتی خفیف	رقابتی فرصت محور
		تدافعی شدید	تدافعی معتوف به تهدید	رقابتی تهدید محور	رقابتی شدید
					فرست
					تهدید



شکل ۳: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (منبع: احمدوند، ۱۳۸۶)



شکل ۴: الگوی مفهومی تحقیق (فرآیند تدوین راهبرد)

روش‌شناسی

این تحقیق کیفی بر مبنای هدف از نوع توسعه‌ای است زیرا ابزار و روش‌های موجود در تدوین راهبرد را توسعه داده و به‌طور کامل تبیین نموده است. بر مبنای روش، توصیفی - تحلیلی از نوع موردی و زمینه‌ای است، چون محقق قصد پژوهش در موردی خاص و زمینه ویژه‌ای داشته است. جامعه آماری این پژوهش ۶۸ نفر از صاحب‌نظران علوم دفاعی راهبردی هستند. به‌علت ویژگی موضوع، خبرگان در این زمینه محدود بودند، بنابراین روش نمونه‌گیری تمام شمار و حجم نمونه بر حجم جامعه منطبق بوده و نمونه‌گیری صورت نگرفته است. داده‌های لازم با استفاده از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی، جمع‌آوری شده‌اند. از آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردیده بنابراین برای توصیف داده‌های جمع‌آوری شده و نمایش و نشان دادن نتایج کار، از جداول توزیع فراوانی و نیز نمودار مستطیلی و آزمون فرض از آزمون کای‌دو (χ^2) استفاده



شده است. ابزارهای مورد استفاده به ترتیب شامل مطالعه کتب و اسناد و مدارک مدیریت استراتژیک و مصاحبه با خبرگان است. شایان ذکر است این در این تحقیق یک نوآوری روشی برای تدوین راهبرد در قالب ۵ گام و ۱۷ فعالیت طوری ارائه گردیده است که ابزارهای هر فعالیت به صورت دقیق معلوم و در یک فرآیند منظم و منطقی تکمیل می‌شوند.

نوآوری

نوآوری کلمه‌ای مرکب از «نو» بعلاوه «آوری» است. در فرهنگ معین واژه نو به معنی تازه، جدید در مقابل کهنه و کهن مطرح شده است. همچنین لغت‌نامه دهخدا آن را به معنی عمل نوآور، ابتکار، ابداع و بدعت‌گذاری آورده است. «در ادبیات مدیریت واژه نوآوری ۱، از منظر اصطلاحی به معنای فرآیند کسب اندیشه‌ایی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است». (رایبزنز، ۱۹۸۸: ۲۵۸) در این راستا نوآوری این مقاله به شرح زیر می‌باشد:

۱- ارائه یک چارچوب جامع شامل پنج گام و هفده فعالیت با تعیین ابزارهای مشخص که نحوه فعالیت‌ها را گام به گام تا رسیدن به راهبردها هدایت می‌نماید که تا کنون در هیچ مقاله یا کتابی به این صورت چیزی ارائه نگردیده است.

۲- ابزارهای معرفی شده یا توسعه پیدا کرده‌اند و نواقص آنها برطرف شده و یا تا کنون از آنها برای دستیابی به عوامل داخلی و خارجی به این صورت استفاده نشده است.

۳- از آثار ناشی از عوامل به عنوان فرصت، قوت، ضعف و تهدید استفاده شده نه خود عوامل که نقطه عطف این مقاله است.

۴- تعریف جدیدی از راهبرد توسط محقق به عمل آمده است.

۵- چارچوب ارائه شده (پنج در هفده)، کاملاً جدید و در هیچ کجا چنین نمونه‌ای وجود ندارد.

۶- از جدول نمونه شماره ۱ الی ۳ تا کنون برای تدوین راهبرد هیچ کس استفاده نکرده بلکه تا کنون از روش دلفی و طوفان مغزی استفاده شده است که از دقت لازم برخوردار نیست.

۷- جداول شماره ۴ الی ۱۰ محقق ساخته و بی بدیل هستند البته برخی از آنها نمونه قبلی دارد ولی ناقص بوده‌اند و عیب آنها رفع شده است و چون تغییر پیدا کرده‌اند اصولاً جدید محسوب می‌شوند.



۸- الگوی مفهومی تحقیق (فرآیند تدوین راهبرد)، تا کنون در هیچ مقاله و کتابی درج نشده و محقق ساخته و بدیع است.

۹- شرط استفاده از AHP و TOPSIS اثبات استقلال معیارهای انتخاب است چراکه اساس آنها بر واریانس است و نه کوواریانس و چنانچه بین معیارها رابطه باشد اصولاً استفاده از این مدل‌های تصمیم‌گیری نتیجه غلط می‌دهد و می‌بایست از روش‌های دیگری که این محدودیت را ندارد استفاده کرد ولی در این روش چون فرصت، قوت، ضعف و تهدید نسبت به معیار ماموریت مقایسه می‌شوند و ماموریت یک مورد خاص و ویژه است بنابراین از روش AHP برای وزن‌دهی به فرصت، قوت، ضعف و تهدید و از روش TOPSIS برای اولویت بندی راهبردها بر اساس معیار «تحقق هدف بلندمدت» استفاده می‌شود و پس از این مرحله در نهایت بر اساس معیارهای مشروعیت، مناسب بودن، عملی بودن و قابل پذیرش بودن مجدد از نظر توصیفی راهبردها بررسی خواهند شد.

۱۰- شاخص‌هایی که برای ارزیابی توصیفی نهایی راهبرد در زیر معرفی شده‌اند تا کنون در هیچ کار پژوهشی به آنها اشاره دقیقی نشده، شاید در پس ذهن استراتژیست بوده ولی تصریح نشده‌اند که هم اکنون این شاخص‌ها تعیین گردیده‌اند و در انتخاب نهایی راهبردها مبنای قضاوت قرار می‌گیرند:

الف- مشروعیت: یعنی مخالف شرع مقدس دین اسلام و قانون اساسی نباشد

ب- مناسب بودن: یعنی آیا رسیدن به آن تأثیرات مطلوب و مورد نظر را در بر خواهد داشت (مربوط به اهداف)؟

ج- عملی بودن: یعنی آیا عمل مورد نظر، توسط ابزار موجود دست یافتنی است (مربوط به روش)؟

د- قابل پذیرش بودن: یعنی آیا نتایج احتمالی آن قدر مهم هستند تا توجیهی برای هزینه‌های مورد نظر باشند (مربوط به منابع/ تدبیر)؟

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ای تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس سؤال اول پژوهش

پارادایم‌های مناسب تدوین راهبرد در سطح ملی برای ج.ا.ا. کدام است؟



با توجه به اینکه در ادبیات مدیریت راهبردی دارای سه پارادایم تجویزی، توصیفی و تلفیقی (سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه) می‌باشیم، این سه پارادایم بین جامعه نمونه به سوال گذاشته شد و ۸۰٪، پارادایم تلفیقی و ۷۲٪ آنها پارادایم تجویزی را برای ج.ا.ا توصیه نمودند. جدول شماره ۱ این مطلب را اثبات می‌نماید.

جدول ۱: آمار توصیفی نگرش صاحب‌نظران در زمینه پارادایم منطبق با شرایط ج.ا.ا

رتبه	کاملاً موافقم		مخالقم		نه موافقم نه مخالفم		موافقم		کاملاً مخالفم		رتبه
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
تلفیقی	۵۹٪	۴۰	۱۱٪	۶	۷٪	۷	۱۷٪	۱۱	۴٪	۴/۱	
توصیفی	۲۲٪	۱۵	۱۹٪	۱۳	۲۲٪	۱۵	۱۹٪	۱۳	۱۸٪	۳	
تجویزی	۴۴٪	۳۰	۱۳٪	۹	۱۲٪	۸	۲۴٪	۱۶	۸٪	۳/۸	

با توجه به میانگین محاسبه شده پاسخ‌های جامعه آماری راجع به سه پارادایم تجویزی، توصیفی و تلفیقی (سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه) و اختلاف آن با طیف لیکرت (در این تحقیق عدد ۵ می‌باشد)، می‌توان نتیجه گرفت که پارادایم‌های مزبور، بر تدوین راهبرد تاثیرگذار بوده و از این طریق تاثیرگذاری آن ثابت گردید. همچنین پس از تعیین میانگین پاسخ‌های مطرح شده راجع به پارادایم‌های مزبور، واریانس و انحراف معیار پاسخ‌های پژوهش‌خواندگان نسبت به میانگین پاسخ‌های مطرح شده برای پارادایم تلفیقی محاسبه گردید که بشرح جدول ۲ ارائه می‌گردد:

جدول ۲: توزیع فراوانی مربوط به میانگین امتیاز پارادایم تلفیقی

رتبه	فراوانی	درصد فراوانی	وزن اهمیت	فراوانی وزنی	انحراف از میانگین	مجدور انحراف از میانگین	$f_i(x_i - \mu)^2$
	f_i	f_{pi}	x_i	$f_i x_i$	$(x_i - \mu)$	$(x_i - \mu)^2$	
خیلی زیاد	۴۰	۵۹	۵	۲۰۰	۰/۸۷	۰/۷۵۶۹	۳۰/۲۷۶
زیاد	۱۱	۱۶	۴	۴۴	-۰/۱۳	۰/۰۱۶۹	۰/۱۸۵۹



متوسط	۷	۱۰	۳	۲۱	-۱/۱۳	۱/۲۷۶۹	۸/۹۳۸۳
کم	۶	۹	۲	۱۲	-۲/۱۳	۴/۵۳۶۹	۲۷/۲۲۱۴
خیلی کم	۴	۶	۱	۴	-۳/۱۳	۹/۷۹۶۹	۳۹/۱۸۷۶
جمع	۶۸	٪۱۰۰	-	۲۸۱	-	۱۶/۳۸۴۵	۱۰۵/۸

میانگین

$$\mu_{\bar{x}} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i x_i}{n} = \frac{281}{68} = 4/13$$

واریانس

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^k f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{105/8}{68} = 1/55$$

انحراف معیار

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{1/55} = 1/24$$

توصیف متغیر تحقیق (پارادایم تلفیقی)

نمره پارادایم تلفیقی، دارای مینیمم ۱ و ماکزیمم ۵، میانگی ۴/۱۳، واریانس ۱/۵۵ و انحراف معیار ۱/۲۴ می‌باشد.

تحلیل:

انحراف معیار یکی از شاخص‌های پراکندگی است که نشان می‌دهد، میانگین داده‌ها چه مقدار از مقدار متوسط فاصله دارند. اگر انحراف معیار مجموعه‌ای از داده‌ها نزدیک به صفر باشد، نشانه آن است که داده‌ها نزدیک به میانگین هستند و پراکندگی اندکی دارند؛ درحالی‌که انحراف معیار بزرگ بیانگر پراکندگی قابل توجه داده‌ها می‌باشد. انحراف معیار برابر با ریشه دوم واریانس است. خوبی آن نسبت به واریانس، این است که هم‌بعد با داده‌ها می‌باشد. انحراف معیار برای تعیین ضریب اطمینان در تحلیل‌های آماری نیز به کار می‌رود. در مطالعات علمی، معمولاً داده‌های با انحراف معیار بیشتر از عدد ۲، به‌عنوان داده‌های پرت در نظر گرفته و از تحلیل، خارج می‌شوند. بنابراین با توجه به اینکه انحراف معیار کمتر از عدد ۲ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم داده‌های تحقیق و پاسخ‌ها از پراکندگی منطقی برخوردار هستند.



تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس سؤال دوم پژوهش

چارچوب جامع تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی ج.ا.ا. با رویکرد بومی کدام است؟

برای پاسخ به این سوال توسط محقق پنج گام و هفده فعالیت برای تدوین راهبردهای دفاعی-امنیتی به کمک ۳ نفر از خبرگان طراحی و تدوین نمود. سپس برای سنجیدن روایی چارچوب تهیه شده، پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت تهیه و بین ۶۸ نفر از صاحب‌نظران تقسیم گردید و از این طریق روایی آن سنجیده شد. با توجه به میانگین محاسبه شده پاسخهای جامعه آماری راجع به هرکدام از گویه‌ها و اختلاف آن با طیف لیکرت (عدد ۵)، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب تدوین راهبرد تهیه شده از روایی بسیار بالایی برخوردار است. جدول شماره ۲ این مطلب را اثبات می‌نماید.



جدول ۳: آمار توصیفی نگرش صاحب نظران در مورد چارچوب پنج در هفده

ردیف	کاملاً مخالفم		مخالفم		نه موافقم نه مخالفم		موافقم		کاملاً موافقم		گویه
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۴/۵	۰	۰	۰	۰	۱۲٪	۸	۲۲٪	۱۵	۶۶٪	۴۵	مبانی و اصول را در نظر گرفته
۴/۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲٪	۸	۸۸٪	۶۰	ارکان جهت‌ساز را شامل شده است
۴/۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴٪	۳	۹۶٪	۶۵	نحوه تعیین گویه‌ها را نشان داده است
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	ادبیات مدیریت راهبردی را به کار برده است
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	چگونگی دستیابی به عوامل محیطی
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	ابزار مورد نیاز را در نظر گرفته است
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	از انسجام برخوردار است
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	هدایت گر است
۴/۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷٪	۵	۹۳٪	۶۳	قابل فهم بوده و پیچیده نیست
۴/۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲٪	۱۱	۸۴٪	۵۷	به روش تحقیق توجه نموده است
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰٪	۶۸	در سطوح ملی کاربرد دارد
۴/۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴٪	۳	۹۶٪	۶۵	بدیع و نوآورانه است



نتیجه گیری و پیشنهاد:

الف- نتیجه گیری

بررسی اسناد و مدارک و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، پارادایم مناسب جهت تدوین راهبرد، دیدگاه تلفیقی تشخیصی داده شد. زیرا علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب‌ماندگی‌ها، دوراندیشی همراه با خطرپذیری، بیشتر لازم است. گام نهادن بدون مخاطره به سوی توسعه، در شرایط فعلی نظم سیاسی-اقتصادی جهان، تقریباً امکان‌پذیر نیست، ولی از این مخاطرات در کشورهای جهان سوم باید با دوراندیشی لازم استقبال کرد. مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان یک چارچوب جامع پنج در هفده با ابزارهای مربوطه نحوه فعالیت‌ها را گام به گام تا رسیدن به راهبردها هدایت می‌نماید. نکته قابل توجه نحوه تعیین عوامل داخلی و خارجی است که جداول ارائه شده این فرآیند را به‌خوبی نشان می‌دهند در ضمن تعریفی که از گویه در این تحقیق حاصل شد به این شرح می‌باشد که گویه یک عبارت است که از وضعیت یا حالت یک شاخص، در محیط، بدون دستکاری محقق حکایت دارد. این وضعیت یا حالت از طریق کار میدانی (پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران) منتج شده است. علیهذا نتیجه تحقیق این چارچوبی برای تدوین راهبرد ارائه می‌نماید. چارچوبی به نام «پنج در هفده»، که به معنی ۵ گام و ۱۷ فعالیت بوده و حاصل مصاحبه عمیق با خبرگان و بررسی و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک زیادی است که به‌صورت موجز در مبانی نظری این مقاله آمده است.

چارچوب جامع تدوین راهبرد با رویکرد بومی (پنج در هفده)

گام ۱ (تعیین متغیر وابسته تحقیق/ ماموریت)
(۱) شناخت ارکان جهت‌ساز راهبرد (بنیان‌های تدوین راهبرد)
(۲) تعیین رسالت/ فلسفه وجودی/ مقصود نهایی/ هدف بنیادی/ ماموریت اصلی/ چشم انداز ایده آل
(۳) بیان مجدد ماموریت/ ماموریتی که راهبرد برای اجرای آن تدوین می‌شود
گام ۲ (تعیین فرصت‌ها- تهدیدها- قوت‌ها- ضعف‌ها و محاسبه امتیاز وضع موجود و وضع مطلوب با توجه به شرایط واقعی سازمان)
(۴) مطالعه اکتشافی و تعیین ابعاد تحقیق (عوامل تاثیرگذار بر متغیر وابسته تحقیق/ ماموریت) و تایید آن از طریق خبرگان: (جدول شماره ۱)



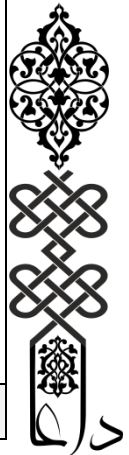
- (۵) مطالعه اکتشافی و تعیین مولفه‌های تحقیق و تایید آن از طریق خبرگان: (جدول شماره ۲)
- (۶) آمار توصیفی توزیع درصد فراوانی تأثیر مؤلفه‌ها بر متغیر وابسته تحقیق (جدول شماره ۳)
- (۷) تعیین گویه‌های تحقیق: (جدول شماره ۴)
- تبصره: گویه وضعیت یا حالت یک زیر مولفه و یا یک شاخص در محیط است که فقط از طریق روش میدانی و ابزارهای مربوطه تعیین می‌گردد.
- (۸) تعیین تهدیدات، فرصت‌ها، قوت‌ها، ضعف‌ها: (جدول شماره ۵)
- (۹) اولویت‌بندی تهدیدات، فرصت‌ها، قوت‌ها، ضعف‌ها بر اساس نقش آنها در اجرای ماموریت با استفاده از تکنیک AHP (جدول شماره ۶)
- (۱۰) تعیین اهم فرصت‌های موجود بر اساس اولویت (فعالیت شماره ۹) و محاسبه امتیاز واکنش به عوامل مزبور: ماتریس EFE (جدول شماره ۷)
- (۱۱) تعیین اهم تهدیدات موجود بر اساس اولویت (فعالیت شماره ۹) و محاسبه امتیاز واکنش به عوامل مزبور: ماتریس EFE (جدول شماره ۸)
- (۱۲) تعیین اهم قوت‌های موجود بر اساس اولویت (فعالیت شماره ۹) و محاسبه امتیاز واکنش به عوامل مزبور: ماتریس IFE (جدول شماره ۹)
- (۱۳) تعیین اهم ضعف‌های موجود بر اساس اولویت (فعالیت شماره ۹) و محاسبه امتیاز واکنش به عوامل مزبور: ماتریس IFE (جدول شماره ۱۰)

گام ۳ (ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی و تحلیل شکاف)

نمودار SPACE

- (۱۴) ترسیم وضع موجود و وضع مطلوب با توجه به واکنش سازمان به (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب
- (۱۵) تعیین رویکرد راهبردها شامل: «تهاجمی شدید، تهاجمی معطوف به قوت، تهاجمی معطوف به فرصت، تهاجمی خفیف»، «محافظه‌کارانه معطوف به قوت، محافظه‌کارانه شدید، محافظه‌کارانه خفیف، محافظه‌کارانه معطوف به ضعف»، «تدافعی خفیف، تدافعی معطوف به ضعف، تدافعی معطوف به تهدید، تدافعی شدید»، «رقابتی خفیف، رقابتی تهدید محور، رقابتی فرصت محور، رقابتی شدید».

گام ۴ (خلق راهبردها از طریق ماتریس SWOT)



(۱۶) در این گام با توجه به رویکرد انتخاب شده در گام سوم و نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، ماموریت به اهداف بلندمدت تجزیه و راهبردهای تحقق اهداف مزبور تدوین میشود.

گام ۵ (اولویت بندی راهبردها)

(۱۷) در این گام مجموعه‌ای از راهبردها را در اختیار داریم که بر اساس سه ویژگی مناسب بودن، عملی بودن و قابل پذیرش بودن و با توجه به گام سوم وارد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌نماییم و عواملی محیطی حاصل از گام چهارم که در تدوین راهبردهای منتقل شده به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نقش داشته‌اند نیز وارد این ماتریس نموده و این ماتریس را تکمیل می‌کنیم. اختلاف نمره راهبردها اولویت و مطلوبیت آنها را نشان می‌دهد.

مناسب بودن: آیا رسیدن به آن تأثیرات مطلوب و مورد نظر را در بر خواهد داشت (مربوط به اهداف)؟

عملی بودن: آیا عمل مورد نظر، توسط ابزار موجود دست یافتنی است (مربوط به روش)؟ قابل پذیرش بودن: آیا نتایج احتمالی مورد نظر آن قدر مهم هستند تا توجیهی برای هزینه‌های مورد نظر باشند (مربوط به منابع/ تدبیر)؟

مشروعیت: مخالف شرع مقدس دین اسلام و قانون اساسی نباشد
شایان ذکر است می‌توان از طریق تکنیک (TOPSIS) راهبردها را اولویت‌بندی نمود؛ البته پیشنهاد نگارنده استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) است.

شرح جداول (ابزارها)

جداولی که در گام دوم چارچوب جامع قید شده‌اند، به شرح زیر معرفی می‌شوند. این جداول راهنمایی هستند که به کمک آنها می‌توان فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها را مشخص، سپس با طی گام‌های سوم الی هشتم، راهبردها را تدوین نمود.

جدول ۱: آمار توصیفی توزیع درصد فراوانی اهم ابعاد (ابزار فعالیت شماره ۴ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

مفهوم	بُعد	کاملاً موافقم		موافقم		نه موافقم نه مخالفم		مخالفم		کاملاً مخالفم	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد



جدول ۲: آمار توصیفی توزیع درصد فراوانی اهم مؤلفه‌ها (ابزار فعالیت شماره ۵، چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز	کاملاً مخالفم		مخالفم		نه موافقم نه مخالفم		موافقم		کاملاً موافقم		مؤلفه	بُعد
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		

جدول ۳: آمار توصیفی توزیع درصد فراوانی تأثیر مؤلفه‌ها بر متغیر وابسته تحقیق (ابزار فعالیت شماره ۶ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		مؤلفه
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	

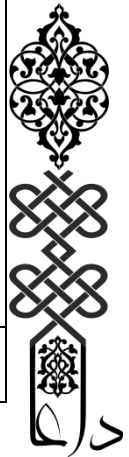
جدول ۴: فرم پرسشنامه تعیین گزاره‌ها (وضعیت موجود مؤلفه‌ها / شاخص‌ها در محیط) (ابزار فعالیت شماره ۷ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

شماره	مؤلفه‌ها	گزاره‌ها (عوامل): وضعیت مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها در محیط	بلی	خیر

جدول ۵: احصای عوامل محیطی و درونی سیستم (ابزار فعالیت شماره ۸ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

نتیجه	نوع تأثیر بر تحقق رسالت و چشم انداز سازمان	آیا		آیا اثر		آیا به سیستم مربوط است	پیش‌بینی آثار ناشی از عوامل (مفروضات)	گزاره‌ها (عوامل محیطی)	ردیف
		سیستم بر آن کنترل تعیین کننده دارد؟	سیستم بر موفقیت سیستم دارد؟	بلی	خیر				
ضعف	فرصت	منفی	مثبت	خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	

منبع: (احمدوند، ۱۳۸۶)



تبصره: با توجه به این نکته که راهبرد معطوف به آینده است، به این جدول توسط محقق ستون پیش-بینی آثار ناشی از عوامل اضافه شده است. شایان ذکر است که فرصت، تهدید، قوت و ضعف، محصول عوامل هستند، بنابراین خود عوامل بدون در نظر گرفتن آثار آنها، فرصت، تهدید، قوت و یا ضعف، محسوب نخواهند شد بلکه آثار آنهاست که نشان می‌دهد کدامیک فرصت، تهدید، قوت و یا ضعف هستند که از طریق خبرگان و به روش‌های مصاحبه، پرسشنامه، طوفان مغزی، روش دلفی و کارت سفید، پیش‌بینی‌های مبتنی بر سناریو و ... تعیین خواهند شد و در این مقاله، پرسشنامه‌ای با فرم مزبور برای این منظور طراحی شده است. قابل توجه است که تهدیدات و فرصت‌ها مربوط به آینده و قوت‌ها و ضعف‌ها مربوط به وضع موجود سازمان می‌باشد.

جدول ۶: تکنیک AHP شامل ماتریس مقایسه زوجی، ماتریس میانگین هندسی و ماتریس نرمالیزه (ابزار فعالیت ۹ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

	O1	O2	O3		O1	O2	O3		O1	O2	O3	میانگین حسابی سطرها (وزن)
O1				O1				O1				X
O2				O2				O2				Y
O3				O3				O3				Z
				جمع	M	N	P					

ماتریس نرمالیزه (تعیین وزن) → ماتریس میانگین → ماتریس مقایسه زوجی

تبصره: در این روش، ماموریت معیار انتخاب می‌باشد یعنی نسبت به میزان تاثیرگذاری در اجرای ماموریت، فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها اولویت‌بندی می‌شوند. این جداول نمونه‌ای برای اولویت‌بندی فرصت‌ها می‌باشند. برای تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها نیز طبق این جداول عمل می‌شود.

جدول ۷: طیف ۹ گزینه‌ای واکنش جمهوری اسلامی ایران به عوامل محیطی

بسیار خوب (۹)	خوب تا بسیار خوب (۸)	خوب (۷)
متوسط تا خوب (۶)	متوسط (۵)	ضعیف تا متوسط (۴)
ضعیف (۳)	بسیار ضعیف تا ضعیف (۲)	بسیار ضعیف (۱)

جدول ۸: طیف ۹ گزینه‌ای واکنش جمهوری اسلامی ایران به عوامل محیطی (تهدید-ضعف)

بسیار خوب (۱)	خوب تا بسیار خوب (۲)	خوب (۳)
متوسط تا خوب (۴)	متوسط (۵)	ضعیف تا متوسط (۶)
ضعیف (۷)	بسیار ضعیف تا ضعیف (۸)	بسیار ضعیف (۹)



جدول ۹: محاسبه امتیاز وضع موجود و شرایط آتی در قبال فرصت‌ها (ابزار فعالیت ۱۰ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز واکنش سازمان به عامل مزبور				میزان تاثیر در ماموریت سازمان (وزن) AHP	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE) (فرصت‌ها)	ردیف
در شرایط آتی		در شرایط موجود				
عدد	نمره (۱-۹)	عدد	نمره (۱-۹)			
موزون	مثبت	موزون	مثبت			
B		A		۱	جمع	

منبع: (احمدوند، ۱۳۸۶)

تبصره: ستون سوم قبلی این جدول از تکنیک AHP بهره نبرده بنابراین توسط محقق نحوه محاسبه وزن در این ستون عوض شده و در ستون‌های بعدی نیز کلمه مثبت اضافه شده بنابراین نحوه محاسبه این جدول نسبت به قبل تغییر پیدا نموده است)

جدول ۱۰: محاسبه امتیاز وضع موجود و شرایط آتی در قبال تهدیدات (ابزار فعالیت شماره ۱۱ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز واکنش سازمان به عامل مزبور				میزان تاثیر در ماموریت سازمان (وزن) AHP	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (EFE) (تهدیدها)	ردیف
در شرایط آتی		در شرایط موجود				
عدد	نمره (۱-۹)	عدد	نمره (۱-۹)			
موزون	منفی	موزون	منفی			
B		A		۱	جمع	

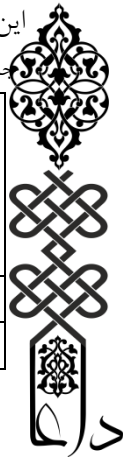
منبع: (احمدوند، ۱۳۸۶)

تبصره: ستون سوم قبلی این جدول از تکنیک AHP بهره نبرده بنابراین توسط محقق نحوه محاسبه وزن در این ستون عوض شده و در ستون‌های بعدی نیز کلمه منفی اضافه شده بنابراین نحوه محاسبه این جدول نسبت به قبل تغییر پیدا نموده است).

جدول ۱۱: محاسبه امتیاز وضع موجود و شرایط آتی در قبال قوت‌ها (ابزار فعالیت شماره ۱۲ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز واکنش سازمان به عامل مزبور				میزان تاثیر در ماموریت سازمان (وزن) AHP	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE) (قوت‌ها)	ردیف
در شرایط آتی		در شرایط موجود				
عدد	نمره (۱-۹)	عدد	نمره (۱-۹)			
موزون	مثبت	موزون	مثبت			
B		A		۱	جمع	

منبع: (احمدوند، ۱۳۸۶)



تبصره: ستون سوم قبلی این جدول از تکنیک AHP بهره نبرده بنابراین توسط محقق نحوه محاسبه وزن در این ستون عوض شده و در ستون‌های بعدی نیز کلمه مثبت اضافه شده بنابراین نحوه محاسبه این جدول نسبت به قبل تغییر پیدا نموده است).

جدول ۱۲: محاسبه امتیاز وضع موجود و شرایط آتی در قبال ضعف‌ها (ابزار فعالیت شماره ۱۳ چارچوب جامع تدوین راهبرد)

امتیاز واکنش سازمان به عامل مزبور				میزان تاثیر در ماموریت سازمان (وزن) AHP	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان ضعف‌ها (IFE)	ردیف
در شرایط آتی		در شرایط موجود				
عدد موزون	نمره (۱-۹) منفی	عدد موزون	نمره (۱-۹) منفی			
B		A		۱	جمع	

منبع: (احمدوند، ۱۳۸۶)

تبصره: ستون سوم قبلی این جدول از تکنیک AHP بهره نبرده بنابراین توسط محقق نحوه محاسبه وزن در این ستون عوض شده و در ستون‌های بعدی نیز کلمه منفی اضافه شده بنابراین نحوه محاسبه این جدول نسبت به قبل تغییر پیدا نموده است)

ب- پیشنهادها

الف- فرآیند تدوین راهبرد ارائه شده به دفتر کرسی‌های نقد و نظریه پردازی دانشگاه عالی دفاع ملی ارائه و یک کرسی ترویجی برای آن با حضور خبرگان مدیریت راهبردی برگزار و پس از رفع نواقص و ایرادات احتمالی به‌عنوان یک روش پذیرفته شده به سازمان‌های ذی‌ربط جهت تدوین راهبرد بر اساس آن اقدام و از نظر میدانی نیز روایی آن تایید گردد.

ب- ارزیابی راهبرد: هر راهبردی از لحاظ مناسب بودن، عملی بودن و قابل پذیرش بودن باید مورد ارزیابی قرار گیرد علاوه بر این نیز می‌توان یک راهبرد را از جنبه وجود هماهنگی بین قسمت‌های مختلف یک راهبرد (روش، هدف، ابزار)، مورد آزمایش قرار داد.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد پس انجام فعالیت شماره ۱۶ و شروع فعالیت شماره ۱۷ به نکات زیر توجه گردد:

(۱) مشروعیت: مخالف شرع مقدس دین اسلام و قانون اساسی نباشد
(۲) مناسب بودن: آیا رسیدن به آن تأثیرات مطلوب و مورد نظر را در بر خواهد داشت (مربوط به اهداف)؟

(۳) عملی بودن: آیا عمل مورد نظر، توسط ابزار موجود دست یافتنی است (مربوط به روش)؟
(۴) قابل پذیرش بودن: آیا نتایج احتمالی آن قدر مهم هستند تا توجیهی برای هزینه‌های مورد نظر باشند (مربوط به منابع/ تدبیر)؟



فهرست منابع :**الف - منابع فارسی**

- احمدوند، علی محمد (۱۳۸۶)، مدیریت راهبردی، تهران، دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام).
- بیات، محمدحسن، (۱۳۷۳)، آرمان‌های ملی، منافع ملی، اهداف ملی، سیاست‌های ملی و استراتژی ملی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- پیرس، جان ای & ریچارد بی رابینسون (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک تدوین، پیاده‌سازی، کنترل ترجمه: محمدحسین بیرامی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- دیوید، فر آر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیون & دی سنز، دراما ویراآگاروالا (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ترجمه سید حسن ابطحی و حشمت خلیفه سلطانی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- پورشیرازی، محسن، (۱۳۸۳)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، شرکت آکادمی توف.
- تهامی، مجتبی، (۱۳۸۴)، دکترین و سیاست‌های دفاعی - امنیتی، تهران، آجا.
- حسن‌بیگی، ابراهیم، (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، تهران، سمت.
- دانش‌آشتیانی، محمدباقر، (۱۳۸۸)، راهبرد دفاعی - امنیتی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- علی‌احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی & تاج‌الدین، ایرج، (۱۳۸۲)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران، تولید دانش.
- غفارایان، وفا & کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۷)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران، فرا.
- کالینز، جان ام (۱۳۸۳)، استراتژی بزرگ، ترجمه: کورش بایندر، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- کوین، برایان جیمز (۱۳۷۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، تهران، مرکز مدیریت دولتی.
- معاونت طرح و برنامه و بودجه ستاد کل نیروهای مسلح، (۱۳۹۰)، اصطلاحات و واژه‌ها، تهران، ستادکل.
- نخعی، هادی، (۱۳۷۶)، توافق و تراحم منافع ملی و مصالح اسلامی، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، وزارت امور خارجه.
- نوروزی، محمدتقی، (۱۳۸۵)، فرهنگ دفاعی امنیتی، تهران، سنا.

ب - منابع انگلیسی

- Mintezberg H. & I. Lample, 1998, Strategy Safari, Prentice Hall
- Rowe, Allen, 1990, Strategic management, Addison publishing company Inc.
- Hunger, w. 1989, Strategic management & Business policy, Addison- Wesley.
- Wilson, I. Strategic planning isn't dead- it changed, long rang planning, 27(4),



