

واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در شرایط بحران

حسین عیسانی^۱ و احمد بیطرف^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱

چکیده

در سازمان‌های آمادی، مدیران به دنبال واپایش فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده برای پشتیبانی از واحدهای پشتیبانی‌شونده هستند. از سوی دیگر و به دلیل ارتباط و تعامل سازمان‌های آمادی با محیط‌های داخلی و خارجی، تغییرات و عوامل محیطی بر روی فرایندهای آمادی تأثیرگذار بوده که اندازه‌گیری تأثیرهای این تغییرات در سطح راهبردی ملموس تر است. تحقق به موقع برنامه‌های آمادی، مستلزم پیش‌بینی، ارزیابی و واپایش عواملی است که تأثیر عمده‌ای روی موفقیت مأموریت‌های آمادی در خدمات‌رسانی به واحدهای پشتیبانی‌شونده دارد. مقاله حاضر، تحقیقی است که در خصوص طراحی و تبیین الگوی واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی در شرایط بحران انجام شده است. روش انجام تحقیق، از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و جامعه نمونه آماری آن را مدیران و کارشناسان سازمان‌های آمادی در نیروهای مسلح تشکیل می‌دهند. در این تحقیق، با مورد نظر قرار دادن عوامل مؤثر در الگوی تعیین رابطه و اولویت‌بندی این عوامل، الگوی واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در شرایط بحران طراحی گردیده است.

واژگان کلیدی: واپایش، راهبرد، آمادوپشتیبانی، مأموریت‌محور، بحران

۱. دکترای منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - دانشگاه تهران ahmadbitaraf@yahoo.com

۱. کلیات

هر سازمان آمادی، راه‌ها و الگوهای مختلفی برای فعالیت‌های خود پیش‌رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آنها را برای هدایت عملیات و فعالیت‌های خود انتخاب نماید. الگوها، شیوه‌ها و گزینه‌هایی را راهبردی می‌گویند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه، تحلیل، ارزیابی آنها پرداخته و در نهایت، یک یا چند مورد از آنها را به‌عنوان راهبرد سازمان برگزینند و به‌صورت مداوم و دقیق، اجرا و میزان پیشرفت آنها را تحت نظارت و واپایش (کنترل) داشته باشند.

وجود رقابت شدید در دنیای امروزی، مدیران سازمان‌های آمادی را بر آن می‌دارد تا با نگاهی راهبردی در پی رسیدن به هدف‌های خود برآیند. این راهبردها در برگزینده مجموعه‌ای از راهبردهای بخشی در سازمان می‌باشند که برآیند آنها، راهبرد کلان سازمان را تشکیل می‌دهد. در یک سازمان آمادی موفق، برای فراهم نمودن بیشترین مزایا که سازمان مستعد به احصای آن می‌باشد، این راهبردها با هم در ارتباط بوده و به‌صورت مداوم تحت واپایش می‌باشند. بنابراین در این مقاله تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن موضوع یادشده، مؤلفه‌های واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی شناسایی شده و با رویکرد واپایش راهبردی در زمان بحران، این مؤلفه‌ها مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار گیرند تا سازمان‌های آمادی بتوانند اولویت‌های واپایش راهبردی خود در زمان بحران را تدوین نمایند (بیطرف و عیسی‌بی، ۱۳۹۱).

به‌طور کلی سازمان‌های آمادی، وظایف تدارک، حمل‌ونقل تجهیزات و نیروی انسانی، تعمیرات و نگهداری تجهیزات و امکانات را با معیارهایی از قبیل هزینه، کیفیت، کمیت، زمان و مکان تحویل و... برعهده دارند. فعالیت‌های آمادوپشتیبانی شامل مدیریت حمل‌ونقل داخلی، مدیریت ناوگان حمل، انبارداری، جابه‌جایی مواد و کالا،

۱. تدارک را می‌توان به‌طور کلی شامل فعالیت‌های برآورد، تأمین و خرید، ذخیره‌سازی و توزیع دانست.

اجرای سفارش، طراحی شبکه، مدیریت موجودی‌ها و برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا است.

با توجه به این توضیح‌ها، آمادوپشتیبانی نظامی در واقع یک نظریه نظام‌مند برای طراحی و برنامه‌ریزی آمادوسانی و پشتیبانی نیروهای نظامی در زمان عملیات و میدان نبرد است. با توجه به این تعریف، آمادوپشتیبانی نظامی می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد (بیطرف و همکاران، ۱۳۹۱):

- (۱) اکتساب، ثبت و ضبط اطلاعات، ذخیره‌سازی، جابه‌جایی، توزیع، تعمیرات و نگهداری و خارج کردن مواد و قطعات غیر قابل استفاده،
- (۲) جابه‌جایی و حمل و نقل نیروهای نظامی و مجروحان و زخمی‌ها،
- (۳) اکتساب، تعمیرات، نگهداری و انهدام دارایی‌های غیرمنقول (در برخی کشور انجام امور مهندسی نیز جزو وظایف آمادوپشتیبانی است).

با توجه به وظایف بر شمرده شده بالا، چنین بر می‌آید که آمادوپشتیبانی نظامی از حجم کار بالایی برخوردار بوده و باید محدوده وسیعی از خدمات را به نیروهای در حال نبرد ارائه نماید. این موضوع باعث می‌شود که اهمیت واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی دوچندان شود. در واقع، آمادوپشتیبانی، پیوستاری از فرایندهاست که می‌تواند به‌عنوان ابزار یا روشی برای دستیابی به هدف‌های مشخص شده، مورد استفاده قرار گیرد. آمادوپشتیبانی همچنین می‌تواند به‌عنوان یک نهاد یا یک نظام در نظر گرفته شود. در این صورت، جهت‌گیری نظام‌مند و راهبردی آمادوپشتیبانی باعث خواهد شد تا مأموریت‌های نظامی و دفاعی به شکل مطلوبی انجام گیرد. از این‌رو، واپایش راهبردی سامانه‌های آمادی و پشتیبانی به شکلی کارا، اثربخش و به‌صرفه می‌تواند به‌عنوان هدف اصلی یک نظام آمادوپشتیبانی محسوب گردد.

۱-۱. طرح مسئله

تغییرات شرایط داخلی و خارجی سازمان نیازمند آن است که به‌طور مستمر این دگرگونی‌ها ردیابی شوند و جهت سازمان به شکل نقادانه‌ای در پرتو آن شرایط متغیر ارزیابی گردد تا تحقق به موقع هدف‌های راهبردی سازمان‌های آمادی را تضمین نماید. اگر واپایش راهبردی را فرایند تعیین، ارزیابی هدف‌های کلی و نیز طراحی و بازنگری راهبردها و سیاست‌های کلی با توجه به عوامل محیطی برای دستیابی به هدف‌ها دانست، تاکنون بر چشم‌انداز، رهنامه، طرح‌ها و برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت در سازمان‌ها، واپایش راهبردی مأموریت‌محور اعمال نگردیده است. ضرورت واپایش راهبردی از اجتناب‌ناپذیری تغییر در محیط بیرونی سازمان ناشی می‌گردد. این تغییرات در محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری سازمان وجود دارد و به علت پویایی محیط بیرونی سازمان، اجرای راهبردهای مبتنی بر هدف‌های پیش‌بینی شده از چالش‌های اساسی مدیریت سازمان می‌باشد (Harrison, 1991).

۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

ارزیابی و واپایش راهبردی مهم است؛ زیرا سازمان با محیط پویا روبه‌رو است و در این محیط، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید و با گذشت زمان، ارزیابی راهبردی روز به روز مشکل‌تر می‌شود (دیوید، ۱۳۹۰).

نگرش‌های مختلفی به نظریه‌های مدیریت وجود دارد. واژه واپایش نشئت گرفته از نگرش فرایندی به مدیریت بوده و واژه راهبرد، ناظر بر نگرش راهبردی است. بنابراین واپایش راهبردی، به معنی واپایش در سطح مفهومی و ذهنی است. واپایش در سطح مفهومی تنها مربوط به واپایش راهبرد و برنامه راهبردی نمی‌باشد، بلکه شامل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد. عناصر سازمان شامل هدف‌ها،

راهبردها، فناوری‌ها، ساختار، نیروی انسانی، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان واپایش راهبردی را در تمامی این عناصر، ساری و جاری دانست که مأموریت سازمان نیز از این دست می‌باشد (اعرابی، ۱۳۸۷).

سازمانی که فرهنگ مأموریتی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیطی خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود (دفت، ۱۳۸۵). از نگاه مأموریتی، سازمان آمادوپشتیبانی از طریق ارزش‌ها، چشم‌انداز، هدف‌ها و اجرای برنامه‌های مأموریتی که تشکیل‌دهنده فعالیت‌های آن است به دنبال ایجاد دیدگاه مشترکی در سطح سازمان می‌باشد. واپایش‌های راهبردی مربوط به اجرای مأموریت و شفاف‌سازی آن برای سطوح مختلف، هم‌جهت نمودن برنامه‌ها با چشم‌انداز، رضایت‌مندی سطوح فرماندهی و رده‌های پشتیبانی شونده، کاهش هزینه‌ها، ایجاد و حفظ آمادگی، خودتکایی، حفظ بیت‌المال و... از این نوع واپایش‌ها می‌باشند.

اهمیت واپایش در آمادوپشتیبانی به اهمیت هدف‌های واپایش باز می‌گردد. هنگامی که گفته می‌شود واپایش به دنبال مشخص کردن میزان تحقق هدف‌ها و برنامه‌ها می‌باشد، در واقع این موضوع، اهمیت واپایش را نیز می‌رساند؛ چرا که بدون واپایش نمی‌توان به چنین منظوری نایل شد. واپایش راهبردی در آمادوپشتیبانی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چرا که اجرای بهتر برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت و رفع مشکلات احتمالی آنها در گرو انجام واپایش مناسب خواهد بود.

واپایش در آمادوپشتیبانی نظامی، معماری ارتباطات و فرایندهای مورد نیاز جهت ایجاد، گردآوری و انتقال اطلاعات می‌باشد. اطلاعات، فرماندهان را قادر می‌سازد تا براساس آن برنامه‌ریزی کنند، خطرپذیری را ارزیابی نمایند و تصمیم‌های مؤثری در صحنه نبرد اتخاذ کنند. در هر لحظه از نبرد، کسب اطلاع از توانایی‌ها، فعالیت‌ها، موقعیت‌ها و وضعیت عملکرد آمادوپشتیبانی ضروری است تا تصمیم‌گیری درست و

به‌موقع امکان‌پذیر گردد. واپایش، امکان آگاهی از وضعیت عملکرد آمادوپشتیبانی را در تمام سطوح ایجاد می‌کند و اطلاعات مورد نیاز فرماندهان را برای تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و مرتبط فراهم می‌سازد. برای ایجاد تصویر مشترک از وضعیت آمادوپشتیبانی، ابزار واپایشی، داده‌های مفهومی را از منابع مختلفی گردآوری نموده و در اختیار مراجع تصمیم‌گیر قرار می‌دهد. سامانه‌های واپایشی به متخصصان و فرماندهان آمادوپشتیبانی این امکان را می‌دهد تا بتوانند عملیات تدارک‌رسانی و پشتیبانی از یگان‌های عملیاتی را به‌طور مؤثر و کارا انجام دهند.

۱-۳. پرسش تحقیق

پرسش تحقیق این است که سازمان‌های آمادی چگونه می‌توانند در زمان‌های بحرانی، هدف‌های کلان سازمان‌های متبوع خویش را محقق نمایند؟

۱-۴. پیشینه تحقیق

واژه راهبرد (استراتژی) از واژه Strategia که یونانی است گرفته شده و به معنی هنر یا عملی بود که امیران ارتش، افسران ارشد یا امیران یونانی باید با آگاهی از آن، نظامیان را رهبری کنند.

این واژه از نیمه دوم قرن بیستم یعنی حدود دهه ۱۹۶۰ به جنبه علمی مدیریت و سازمان وارد شد. بنابراین راهبرد نیز مانند مدیریت، یک بحث میان‌رشته‌ای است و از تعامل بحث سازمان‌ها و اقتصاد به وجود آمده و با ورود به مباحث تاریخ، روانشناسی و علوم اجتماعی تکامل پیدا کرده است. امروزه نیز اهمیت تدوین و واپایش راهبرد در شرکت‌ها و سازمان‌ها تا به آنجا مورد تأکید قرار گرفته است که برخی سازمان نبود راهبرد و اهرم‌های واپایشی مربوط را مانند رها کردن یک کشتی بدون قطب‌نما و تجهیزات جهت‌یابی در یک اقیانوس بی‌کران می‌دانند (بیطرف و عیسایی، ۱۳۹۱).

در ظاهر، طرح‌ریزی یک نظام واپایش، کاری ساده و فرایندی بی‌آلایش است، ولی در مرحله عمل، به هنگام طرح‌ریزی نظام، مدیران با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند. منشأ بیشتر این مشکلات در تصمیم‌هایی است که با توجه به نیاز به واپایش و شیوه تعیین میزان پیشرفت، گرفته شده‌اند. هرگاه تلاش شود همه عوامل و ارکان عملیاتی واپایش شود، رنجش، آزدگی خاطر، خرابی روحیه کارکنان، درماندگی مدیران، ضایع شدن پول، انرژی و وقت گران‌بهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. گذشته از این، امکان دارد مدیران در مواردی با عوامل سنجش ساده‌ای روبه‌رو باشند و از به‌کارگیری معیارهایی که اندازه‌گیری یا سنجش آنها به نسبت مشکل است (مانند رضایت‌مندی مشتریان و کارفرمایان)، صرف‌نظر نمایند، ولی واقعیت این است که در دوره‌های بلندمدت، جلب این رضایت‌مندی در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها اهمیت بیشتری دارد. اگر سازمان زمینه‌های اصلی و نقاط واپایش راهبردی خود را تعیین نماید، بسیاری از این مسائل قابل حل خواهند بود (استونر و فریدمن، ۱۳۷۵).

حال با توجه به این موارد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر سازمانی، راهبردها و زمینه‌های اصلی و نقاط واپایش راهبردی خود را تعیین نماید، بسیاری از این مسائل و مشکلات قابل حل خواهند بود. بنابراین از بین سطوح واپایش یعنی سطوح عملیاتی، راهکنشی (تاکتیکی) و راهبردی، سطح راهبردی برای اعمال واپایش انتخاب می‌گردد؛ چرا که با انتخاب ابزار واپایش در سطوح کلان و راهبردی، می‌توان به گزینه‌های مناسب برای واپایش عملیاتی و راهکنشی نیز دست یافت.

واپایش راهبردی به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت راهبردی، مشتمل بر سلسله اقداماتی است که به‌منظور کمک به مدیران ارشد و در جهت هدایت صحیح راهبرد سازمان و دستیابی به هدف‌های آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. صاحب‌نظران مختلف، نظرات متفاوتی در مورد واپایش راهبردی ارائه نموده‌اند. «هاروی»^۱، واپایش راهبردی

را موضوعی مدیریتی دانسته است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد. «روش و بال»^۱ واپایش راهبردی را به‌عنوان یک نظام گزارشگری طراحی شده می‌پندارند که مدیران ارشد، آن را برای آگاهی به‌موقع از اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم‌های راهبردی به کار می‌گیرند.

«شری‌یوگ و اشتین‌من»^۲ نیز معتقدند: «واپایش راهبردی، ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان است». «پیرس و رابینسون»^۳ نیز دربارهٔ واپایش راهبردی گفته‌اند که «واپایش راهبردی با پیگیری مسیر راهبردهای در حال اجرا سروکار دارد، انحراف‌های به وجود آمده در راهبردها، برنامه‌های اصلی و هدف‌های کلان را کشف و تعدیل‌های لازم را انجام می‌دهد». از نظر «فیگنر»^۴ واپایش راهبردی عبارت است از «فرایندهای رسمی و غیررسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یکپارچگی راهبردی آن یاری می‌بخشد».

از دید مدیران عالی سازمان، نظام واپایش راهبردی، نظامی است که مدیران را در ارزیابی راهبردهای سازمان یاری نماید و هنگامی که خللی ایجاد می‌شود، آن حوزه‌هایی را حمایت کنند که نیاز به توجه بیشتری دارند. واپایش راهبردی از نوع واپایش هدایت‌گر است و به شیوهٔ حین عمل و پیش از عمل، کاربرد دارد. به عبارت دیگر، واپایش‌های پیش از عمل و حین عمل، به‌عنوان سنگ‌بنایی برای واپایش راهبردی تلقی می‌گردد (هریسون و جان، ۱۳۸۱). واپایش راهبردی، تلاشی است برای مشاهدهٔ فراسوی واقعیت‌های آشکاری است که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت سازمان هستند و تلاشی است برای ارزیابی عوامل و روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک

1. Roush & Ball
2. Scheryoyg & Steinmann
3. Pearce & Robinson
4. Fiegner

فعالیت بزرگ هستند (کوین و همکاران، ۱۳۸۲). هدف و جوهره و اپایش های بازخوردی - آینده نگر، پاسخگویی به مسئله تأخیری است که در نظام های بازخوردی و اپایش های پس از وقوع وجود دارد و آن هم از طریق ردیابی داده ها و پیش بینی اثرات آنها بر متغیرهای خروجی نظام دنبال می شود. از آنجا که بررسی، تجزیه و تحلیل تمامی بررسی های انجام شده در خصوص موضوع مورد نظر، در این مقاله امکان پذیر نمی باشد، خلاصه ای از مطالعه های انجام شده در موضوع و اپایش راهبردی به همراه ابعاد و مؤلفه های اصلی، نقاط قوت و ضعف آنها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱. مقایسه دیدگاهها و الگوهای واپایش راهبردی

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/ مؤلفه های اصلی	دیدگاه و الگوی واپایش راهبردی
- عدم توجه به شرایط و تغییرات محیطی - توجه به داخل سازمان - توجه به واپایش های مالی بودجه ای	توجه به مراحل تدوین و اجرای راهبرد	- هدف های راهبردی - برنامه های راهبردی - بودجه ریزی عملیاتی - بودجه ریزی راهبردی	Lorange (الگوی فرآیندی) (۱۹۸۰)
- عدم توجه به تغییرات محیطی سازمان - عدم توجه به خارج سازمان	تعیین رابطه و اولویت بندی مؤلفه های واپایشی	- هدف های راهبردی - تعیین وظایف - پاسخگویی - بودجه - شایستگی کارکنان - ردیابی - سازوکار بازخور - اقدام های اصلاحی	Harrison (۱۹۹۱)
عوامل داخلی سازمان در مقایسه با عوامل خارجی تأییدی بیشتری انجام شده است	توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان	- ارزیابی چشم انداز، هدف ها، راهبردها و مأموریت سازمان از چهار منظر مالی / مشتری / فرایند داخلی / رشد و یادگیری	Kaplan & Norton (۱۹۹۶)
- عدم توجه به فرایندهای داخلی سازمان	- توجه به شرایط محیطی - پوشش هر سه مرحله مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها)	- تدوین (فرموله کردن) راهبرد - اجرای راهبرد - ارزیابی راهبرد	Scheryogy & Steinmann (۱۹۸۷)
با توجه به اینکه الگوی به نسبت کاملی است، ابعاد تشریح شده در الگو، ابعاد فرهنگی است.	- توجه به داخل و خارج سازمان - پیشنهاد چهار نوع فرهنگ در تعامل با محیط داخلی و خارجی سازمان - توجه به تغییرات محیطی - به کارگیری SRP,s در الگو	- توجه به داخل سازمان - توجه به خارج از سازمان - نیازهای محیط انعطاف پذیر - نیازهای محیط پایداری و پایدار که با توجه به چهار مؤلفه فوق چهار نوع فرهنگ در الگو پیشنهاد شده است: ۱- فرهنگ مأموریتی ۲- فرهنگ دیوان سالارانه ۳- فرهنگ مشارکتی ۴- فرهنگ انعطاف پذیر	Denison et. al (۱۹۹۵)

ادامه جدول شماره ۱.

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/ مؤلفه‌های اصلی	دیدگاه و الگوی واپایش راهبردی
بیشتر الگوها و دیدگاه‌های ارائه‌شده از نوع واپایش عملیاتی است تا راهبردی	- پوشش واپایش‌های پیش، حین و پس از عمل - توجه به تغییرات محیطی	- منفعت بران داخلی و خارجی و محیط کلان - مسیر راهبردی - راهبردها - برنامه‌های اجرا - عملکرد - مقایسه عملکرد - ارزیابی علت و معلولی	هریسون و کارون (۱۳۸۱)
توجه به مفاهیم ذهنی	توجه به شرایط ثابت و عدم ثابت	- نظام واپایش تشخیصی - نظام واپایش تعاملی	سامونز (۱۳۸۵)
- فقط مرحله اجرای راهبردی را مورد تأکید قرار داده است. - شرایط و تغییرات محیطی مورد توجه قرار نگرفته است.	به‌کارگیری CSFs در الگوی ارائه‌شده	تأکید بر واپایش اجرایی راهبردی در ابعاد زیر: ۱- ردیابی نقاط کلیدی راهبردی ۲- بازیابی مراحل خاص	Pearse & Robinson (۲۰۰۰)
الگوی خاصی را ارائه ننموده است	دسته‌بندی از نظرات دانشمندان در سه رویکرد	- رویکردهای واپایش راهبردی مطرح شده است از جمله: ۱- رویکرد سستی ۲- رویکرد انتقادی ۳- رویکرد مبتنی بر اتحاد (تعاملی)	Band & Scanlan (۱۹۹۵)
- عدم توجه به تغییرات محیطی - تأکید بر واپایش‌های عملیاتی تا راهبردی	نگرش نظام‌مند به واپایش با توجه به سه مرحله ورودی، فرایند و خروجی سازمان	- واپایش ورودی‌ها/ واپایش آینده‌نگر - واپایش فرایند/ واپایش مکانی - واپایش خروجی‌ها/ واپایش بازخوردها	استونر و فریمن (۱۳۷۵)
عدم توجه به سه مرحله برنامه‌ریزی راهبردی و تأکید بر اجرای راهبردی	توجه به محیط سازمان	- واپایش سازگاری - واپایش امکان‌پذیر بودن - واپایش هماهنگی - واپایش مزیت رقابتی	دیوید (۱۳۹۰)
عدم توجه به داخل و خارج سازمان	دسته‌بندی واپایش‌ها با توجه به زمان صلح و جنگ و تعیین روش‌های واپایش برای هر یک	- واپایش بنیادی - واپایش تدریجی - زمان صلح - زمان جنگ	لورنژ، مورتن و گوشل (۱۳۸۵)
عدم توجه به شرایط و تغییرات محیطی سازمان و نوع الگوی ارائه‌شده بیشتر به واپایش عملیاتی نزدیک است تا راهبردی		- هدف‌های راهبردی - راهبرد سازمان - اجرای راهبردها - استانداردهای موفقیت - نتایج اجرا - فاصله راهبردی - تشخیص فاصله راهبردی - تدابیر اصلاحی راهبردی	امیرکبری (۱۳۸۱)

۱-۵. روش شناسی تحقیق

در این قسمت، مباحث مربوط به روش شناسی تحقیق شامل نوع و روش تحقیق، جامعه و نمونه مورد مطالعه، ابزارهای سنجش روایی و پایایی، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و روش طراحی الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۵-۱. نوع و روش تحقیق

این تحقیق که الگوی مفهومی جدیدی را با استفاده از منابع علمی و اطلاعات حاصل از دیدگاه نمونه تحقیق مورد آزمایش قرار می‌دهد، از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. این نوع تحقیق چنانچه درست انجام شود، اطلاعات سودمندی در زمینه برنامه‌ریزی، طرح و توسعه و شیوه‌های عملی فعالیت اجرایی به دست می‌دهد (دلور، ۱۳۸۱). از نظر روش، این تحقیق را می‌توان از نوع توصیفی - تحلیلی قلمداد کرد. شاخص‌های اثرگذار بر هر متغیر نیز از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادله‌های ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۵-۲. نمونه آماری

نمونه آماری تحقیق را ۱۵۰ نفر از مسئولان و مدیران عالی و ارشد و کارشناسان خبره سازمان‌های آمادی در نیروهای مسلح تشکیل می‌دهد که ترکیب آنها در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲. فراوانی مشاغل پاسخ‌دهندگان

نوع شغل	تعداد	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مدیریتی و فرماندهی (حداقل ۲۵ سال سابقه)	۱۰۱	۶۷/۳	۶۷/۳	۶۷/۳
کارشناسی (حداقل ۱۵ سال سابقه)	۴۹	۳۲/۷	۳۲/۷	۱۰۰
جمع	۱۵۰	۱۰۰	۱۰۰	-

جدول بعدی نیز نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان به لحاظ سطح تحصیلات به چهار گروه فوق دیپلم (۸/۷ درصد)، کارشناسی (۵۷/۳ درصد)، کارشناسی ارشد (۳۳/۳ درصد) و دکترا (۰/۷ درصد) تقسیم می‌شوند.

جدول شماره ۳. فراوانی تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات	تعداد	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
فوق دیپلم	۱۳	۸/۷	۸/۷	۸/۷
کارشناسی	۸۶	۵۷/۳	۵۷/۳	۶۶
کارشناسی ارشد	۵۰	۳۳/۳	۳۳/۳	۹۹/۳
دکترا	۱	۰/۷	۰/۷	۱۰۰
جمع	۱۵۰	۱۰۰	۱۰۰	-

۳-۱-۵. روش نمونه‌گیری

در این تحقیق با توجه به این نکته مهم که جامعه آماری در دو طبقه مدیران و کارشناسان قرار دارند، نویسندگان نیز تلاش نموده‌اند که نسبت بین انتخاب نمونه‌ها و جامعه مورد تحقیق رعایت شود و از این شیوه برای نمونه‌گیری استفاده شده است.

۴-۱-۵. روش گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای در این تحقیق از ابزار فیش تحقیقاتی و در روش میدانی، از ابزار پرسشنامه‌ای با سؤال‌های بسته و در یک طیف پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است.

۵-۱-۵. روایی و پایایی ابزار سنجش

برای بررسی روایی محتوا، در سه مرحله، نظرات خبرگان نسبت به الگوی کلی تحقیق و همچنین مؤلفه و گویه‌های مربوط دریافت شد و سؤال‌هایی که از اعتبار کمتری برخوردار بودند (پایین‌تر از ۰/۷۰٪) از پرسشنامه حذف و یا مورد اصلاح قرار گرفتند.

معمول‌ترین آزمون پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال‌ها یا طبقات چندمقیاسی استفاده می‌شود (هومن، ۱۳۸۰). در این تحقیق، آزمون پایایی سازگاری درونی پرسشنامه پس از سنجش روایی خبرگان انجام شده که مقدار آن برای ۲۴ گویه، عدد ۰/۹۱ بوده است.

۲. چارچوب نظری تحقیق

در سازمان‌های آمادی، مدیران به دنبال واپایش فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مانند حمل‌ونقل، انبارداری، واپایش موجودی، تأمین و توزیع کالاها و خدمات به یگان‌های پشتیبانی‌شونده هستند. بنابراین فرایندهای واپایش در آمادوپشتیبانی از خروجی‌ها آغاز می‌شود و از سویی، ارتباط و تعامل آماد با محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، تغییرات و عوامل محیطی بر روی فرایندهای آمادی و زنجیره تأمین تأثیرگذار است. در نهایت، این موارد باعث می‌شود تا اندازه‌گیری تأثیرهای تغییرات محیطی در سطح واپایش راهبردی ملموس‌تر باشد.

«هورویز»^۱ در تحقیقی بیان می‌کند، در حالی که برنامه‌ریزی از شکل کوتاه‌مدت به بلندمدت و از شکل عملیاتی به شکل راهبردی، تکامل تدریجی پیدا کرده است، اما واپایش و سامانه‌های واپایشی که در سطح مدیریت ارشد اعمال می‌شوند، هنوز بر عملکرد اجرایی و عملیاتی تأکید و توجه دارد. وی پیشنهادهایی را برای جلب نظر مدیران ارشد ارائه می‌دهد که طرح‌های بلندمدت و راهبردی از طریق واپایش راهبردی به گونه مؤثری واپایش می‌گردند و موجب تحقق هدف‌های کلان و راهبردهای متناظر با آنها می‌شوند.

واپایش راهبردی برای آنکه تحقق به‌موقع هدف‌ها را بهبود بخشد، باید عوامل مؤثر داخلی و خارجی را شناسایی و مورد واپایش قرار دهد، در غیر این صورت، اثربخشی

1. Horovis

لازم را نخواهد داشت. دیدگاه‌های معمول و سنتی واپایش طرح‌ها و برنامه‌ها که در جست‌وجوی مقایسه نتایج واقعی نسبت به استاندارد و معیار مشخص می‌باشند، نمی‌توانند بهبود عملکرد آنها را تضمین نماید (نیکوکار، ۱۳۷۴).

تحقق به‌موقع هدف‌ها و برنامه‌های آمادی با توجه به محیط متحول و متغیر و عدم قطعیت راهبردهای نظامی، مستلزم پیش‌بینی، ارزیابی و واپایش عواملی است که تأثیر عمده‌ای روی موفقیت مأموریت آمادرسانی به یگان‌های پشتیبانی‌شونده دارد. نظریه پردازان مدیریت این نوع واپایش را، واپایش راهبردی نامیده‌اند که در آن، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تعیین اثرات این فرصت‌ها و مخاطره‌ها و واپایش آنها نقش کلیدی دارد.

واپایش راهبردی از نوع واپایش هدایت‌گر^۱ است و به شیوه‌حین عمل و پیش از عمل^۲ کاربرد دارد. به عبارت دیگر، واپایش‌های پیش از عمل و حین عمل، به‌عنوان سنگ‌بنایی برای واپایش راهبردی تلقی می‌گردند. به‌عبارتی با پیش‌بینی و ارزیابی بر واپایش مجموعه عوامل محیطی، از بروز مشکلات پیش از وقوع جلوگیری نموده و مانع از حاد شدن آن می‌گردد. واپایش‌های حین عمل، به لحاظ افق زمانی به زمان واقعی نزدیک‌تر است و مزیت این نوع واپایش، آن است که با اطلاعاتی که از داده‌ها گردآوری می‌کند، به‌سرعت سعی در متعادل کردن شرایط دارد. روش واپایش پیش از عمل نیز با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای سازمان تجویز می‌نماید؛ به‌گونه‌ای که با اعمال هرگونه تغییر در شرایط محیطی مانند تغییر در عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و فرهنگی، هشدارهایی را به سازمان ارائه می‌دهد که باید آن سازمان خود را با آن شرایط جدید منطبق سازد (هریسون و جان، ۱۳۸۲).

1. Steering Control

2. Pre - Action

واپایش راهبردی، تلاشی برای مشاهده فراسوی واقعیت‌های آشکاری است که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت سازمان هستند و از این‌رو، تلاشی برای ارزیابی عوامل و روندهای بنیادی‌تر است که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ هستند (کوبین و همکاران، ۱۳۸۲). هدف و جوهره واپایش‌های بازخور-آینده‌نگر، پاسخگویی به مسئله تأخیری است که در نظام‌های بازخور، واپایش‌های پس از وقوع وجود دارد و آن هم از طریق ردیابی داده‌ها و پیش‌بینی اثرات آنها بر متغیرهای خروجی نظام، دنبال می‌شود.

مورد نظر قرار دادن عوامل مؤثر در الگوی واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور، تعیین رابطه و اولویت‌بندی این عوامل و در نهایت، طراحی یک الگوی واپایش راهبردی و آزمون آن، هدف غایی این تحقیق است. گرچه در این راستا، در سطح نیروهای مسلح ج.ا. ایران، گام‌هایی برداشته شده است، ولی شکل‌گیری و نهادینه‌شدن تفکر مدیریت راهبردی در آمادوپشتیبانی نظامی و تدوین و اجرای برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت می‌تواند گام مهمی در این راستا باشد.

آمادرسانی در شرایط صلح و جنگ نیز متفاوت است. در شرایط صلح، سازمان از عهده تغییر و تلاطم محیطی بر می‌آید و بر حفظ جهت‌گیری راهبردی خاص تمرکز دارد. در این شرایط، واپایش راهبردی از نوع تدریجی است؛ زیرا مفروض‌های حیاتی محیطی که زیربنای راهبردها می‌باشد، هنوز معتبر است، اما در شرایط جنگ (بحران) که محیط متلاطم و تغییرات سریع می‌باشد، مفروض‌های اساسی راهبردها ناپایدار بوده و نوع واپایش راهبردی، از نوع بنیادی است.

آمادوپشتیبانی نیز به‌عنوان یک رکن نظامی، به‌طور دائم با تغییرات محیطی روبه‌رو است که این تغییرات در شرایط جنگ (بحران) چندین برابر می‌شود. اینکه میزان تحقق هدف‌ها و نتایج مورد انتظار از برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت آمادوپشتیبانی با توجه به تغییرات محیطی و میزان انحراف از برنامه‌ها چقدر بوده یا موانع و مشکلات پیش‌آمده در اجرای برنامه‌ها ناشی از برنامه‌ریزی نادرست، تغییرات شرایط محیطی،

عوامل انگیزشی و آموزش نیروی انسانی و مدیریتی، کمبود بودجه و اعتبارات، تغییر در فرضیه‌های اولیه برنامه‌ها، مشکلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و... بوده یا خیر و این موضوع که شاخص‌ها و استانداردهای واپایشی راهبردی کدامند و در نهایت، سؤال اساسی اینکه الگوی مناسب واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان جنگ و بحران کدام است؟ همه این پرسش‌ها بیانگر وجود حلقه گمشده‌ای در فرایند مدیریت راهبردی آمادوپشتیبانی است. بنابراین، این تحقیق با ارائه الگوی مناسب واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان جنگ و بحران به دنبال پاسخی منطقی و کاربردی به پرسش‌های بالا خواهد بود.

بر اساس تحقیق‌های انجام شده که در بخش‌های پیشین به آنها اشاره گردید، سازمان‌های آمادوپشتیبانی را می‌توان در زمره سازمان‌های مأموریت‌محور قلمداد نمود. چنین سامان‌هایی می‌کوشند تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کنند و الزامی ندارد که به سرعت، دستخوش تغییر قرار گیرند. در این فرهنگ به دیدگاه‌های مشترک توجه زیادی می‌شود. سازمان دارای این فرهنگ از طریق ارزش‌ها، چشم‌انداز، هدف‌ها و اجرای برنامه‌های مأموریتی به دنبال ایجاد دیدگاه مشترکی در سطح سازمان می‌باشد. در زمان عادی که ثبات نسبی بر سازمان حاکم است، واپایش‌های راهبردی نباید فقط به داخل معطوف گردد، بلکه لازم است توجه مناسبی به محیط خارج نیز جود داشته باشد. در مطالعه‌های انجام شده توسط «دنیسون و همکاران» (۱۹۹۵)، «استونر و همکاران» (۱۳۷۵) و «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۶) که به هدف این مقاله نیز متناسب می‌باشند، به ابعاد مأموریت‌محوری توجه شده که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد (عیسایی، ۱۳۸۷).

ابعاد یادشده به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان بحران مورد استفاده قرار گرفته و در ادامه نیز گویه‌های این مؤلفه‌ها از خلال تحقیق‌های انجام شده، استخراج خواهد گردید.

- (۱) هدف محوری: بر اساس مطالعات انجام شده توسط محققان، این مؤلفه شامل شاخص‌های واپایش میزان اثربخشی برنامه‌ها، واپایش میزان آمادگی، واپایش رضایت‌مندی رده‌های پشتیبانی‌شونده، واپایش رضایت‌مندی سطوح فرماندهی از چگونگی اجرای مأموریت، واپایش سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌های (قابلیت‌ها) سازمان و واپایش قابلیت تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی‌شونده می‌باشد.
- (۲) ارزش محوری: ارزش‌ها، اصولی هستند که از نظر فردی، اجتماعی و سازمانی نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می‌شوند. با مطالعه ثابت‌شده که سازمان‌ها باید به دنبال مدیریت یکپارچه فرایندهای خود برای کسب رضایت مشتری با پایین‌ترین هزینه باشند. پس این مؤلفه نیز به شاخص‌های واپایش توزیع عادلانه خدمات (عدالت محوری)، واپایش میزان توجه به اقدام‌های پیشگیرانه، واپایش میزان توجه به حفظ بیت‌المال، واپایش میزان رعایت انضباط مالی، واپایش معنویت‌گرایی، واپایش میزان خوداتکایی و واپایش میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های آمادی تقسیم شده است (دودانگه، ۱۳۸۱).
- (۳) مأموریت محوری: تمامی سازمان‌ها نیازمند کالاها و خدماتی می‌باشند که متناسب با نوع مأموریت در زمان، مکان و شرایط جغرافیایی، بتوانند با استفاده از آنها مأموریت خود را به بهترین وجه ممکن انجام دهند. انجام مأموریت به آماده به کار بودن تجهیزاتی بستگی دارد که بخشی از آنها پس از تأمین به شکل مستقیم و بخشی دیگر پس از ذخیره‌سازی (حتی در چندسطح) به طور غیرمستقیم به دست مصرف‌کنندگان و کاربران می‌رسد. شاخص‌های این مؤلفه نیز شامل واپایش تناسب راهبردها با مأموریت، واپایش میزان شفاف بودن مأموریت، واپایش میزان کیفیت اجرای مأموریت، واپایش هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و واپایش امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌های آمادو پشتیبانی می‌باشد.
- (۴) چشم‌انداز محوری: سازمان‌های چشم‌انداز محور، سازمان‌هایی موفق با طول عمر زیاد بوده که با ایجاد انگیزه بالا برای تحول و پیشرفت، بدون آنکه ارزش‌ها و اصول

اساسی آنها مورد خدشه قرار گیرد، خود را با تغییرات محیطی تطبیق می‌دهند. بر اساس مطالعه‌های انجام شده، این مؤلفه شامل شاخص‌های وایش میزان واضح و روشن بودن چشم‌انداز برای افراد سازمان، وایش هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز، وایش و رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز، وایش امکان دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز و وایش آرمانی بودن چشم‌انداز در طول دوره تعیین‌شده بوده است.

جدول شماره ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد استفاده در وایش راهبردی سازمان‌های مأموریت‌محور

منابع پشتیبانی‌کننده	گویه	مؤلفه	نوع وایش
کوئین و همکاران، ۱۳۸۲؛ حمیدی‌زاده، ۱۳۸۵؛ دیوید، ۱۳۹۰؛ مایر و پتر، ۱۳۸۲؛ سایمونز، ۱۳۸۵؛ دفت، ۱۳۸۵؛ رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴	هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	مأموریت‌محوری	وایش راهبردی مأموریت‌محور
	امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها		
	میزان کیفیت اجرای مأموریت		
	اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت		
	شفاف بودن مأموریت		
حمیدی‌زاده، ۱۳۸۵؛ ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۷۹؛ ایکاف، ۱۳۸۴؛ لوستائوس، ۱۳۸۵؛ رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴	دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	چشم‌انداز‌محوری	
	هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز		
	رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز		
	واضح و روشن بودن چشم‌انداز		
	آرمانی بودن چشم‌انداز		
دودانگه، ۱۳۸۱؛ سایمونز، ۱۳۸۵؛ کوین و همکاران، ۱۳۸۲؛ ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۷۹؛ Redmond، ۲۰۰۴	رضایت‌مندی رده‌های پشتیبانی‌شونده از کالا و خدمات آمادی	هدف‌محوری	
	رضایت‌مندی سطوح فرماندهی		
	حداقل کردن هزینه‌های سازمان		
	اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)		
	سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)		
	آمادگی نظام آماد		
جیسون و کوهن، ۱۳۸۳؛ لوستائوس، ۱۳۸۵	تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی‌شونده	ارزش‌محوری	
	صرفه‌جویی در هزینه		
	حفظ بیت‌المال (انضباط مالی)		
	معنویت‌گرایی		
	خوداتکایی		
	توزیع عادلانه خدمات آمادی (عدالت‌محوری)		
اولویت دادن به اقدامات پیشگیرانه			

۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جدول شماره ۴ نتایج «تحلیل عاملی تأییدی»^۱ گویه‌های مؤلفه‌های مربوط به «واپایش راهبردی مأموریت‌محور» در زمان بحران را نشان می‌دهد که به جز گویه‌های «هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت»، «امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها» و «مهیج بودن چشم‌انداز» که از بار عاملی پایین و آماره T غیرقابل قبولی برخوردارند، سایر گویه‌ها با بار عاملی بالا و آماره T قابل قبول، مؤلفه‌های مورد نظر را می‌سنجند. نمودار شماره ۱، خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های مربوط به «واپایش راهبردی مأموریت‌محور» را به ترتیب شدت ارتباط گویه‌ها و مؤلفه مربوطه در زمان بحران نشان می‌دهد و بیانگر این واقعیت است که گویه‌های «میزان کیفیت اجرای مأموریت» با بار عاملی ۹۰ درصد، «هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز» با بار عاملی ۸۹ درصد، «رضایتمندی رده‌های پشتیبانی‌شونده از کالا و خدمات» با بار عاملی ۹۱ درصد و «اولویت دادن به اقدام‌های پیشگیرانه» با بار عاملی ۸۳ درصد، بالاترین ارتباط را دارند.

گویه‌های «هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت» و «امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها» هر کدام با بار عاملی ۲۰ درصد و «مهیج بودن چشم‌انداز» با بار عاملی ۲۱ درصد نیز پایین‌ترین ارتباط را با مؤلفه‌های مربوطه دارند که به دلیل ضعیف بودن ارتباط حذف می‌شوند و سایر گویه‌ها شامل «حداقل کردن هزینه‌های سازمان» با بار عاملی ۳۸ درصد و «معنویت‌گرایی» با بار عاملی ۴۵ درصد از ارتباط پایین‌تری با مؤلفه مربوطه

۱. روش تحلیل عاملی تأییدی، روشی است که به برآورد بار عاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد. بار عاملی، معرف همبستگی شاخص با عامل مربوط است و مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر می‌شود. بر این اساس، هرچه بار عاملی یک شاخص بزرگ‌تر باشد، در تفسیر آن عامل باید وزن بیشتری به آن شاخص داده شود. بر این اساس، روایی سازه شاخص‌های مختلف الگوی طراحی‌شده تحقیق و پرسشنامه منتج از آن با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد (هومن، ۱۳۸۰).

برخوردار می‌باشند. همچنین این نمودار بیانگر شدت ارتباط مؤلفه‌ها با یکدیگر می‌باشد؛ به گونه‌ای که مؤلفه «مأموریت محوری» و «چشم‌انداز محوری» با بار عاملی ۸۵ درصد، بالاترین ارتباط و مؤلفه‌های «چشم‌انداز محوری» و «هدف محوری» با بار عاملی ۴۴ درصد، پایین‌ترین ارتباط را با یکدیگر دارا می‌باشند.

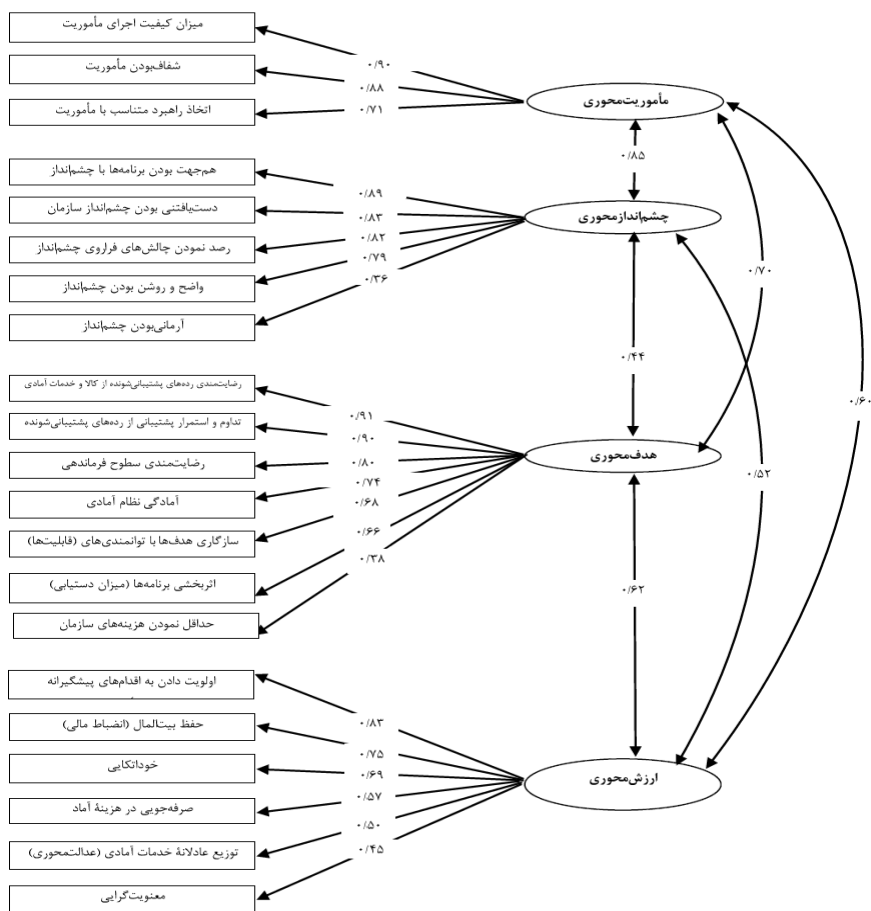
جدول شماره ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادگی پشتیبانی مأموریت محور در زمان بحران

مؤلفه	گویه	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌دار
مأموریت محوری	هم جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	۰/۲۰	۲/۳۸	۰/۰۰۰
	امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌های آمادگی	۰/۲۰	۲/۴۴	۰/۰۰۰
	میزان کیفیت اجرای مأموریت‌ها	۰/۹۰	۱۳/۹۷	۰/۰۰۰
	اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت‌ها	۰/۷۱	۹/۸۰	۰/۰۰۰
	شفاف بودن مأموریت‌ها	۰/۸۸	۱۳/۴۳	۰/۰۰۰
چشم‌انداز محوری	دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	۰/۸۳	۱۲/۱۵	۰/۰۰۰
	هم جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز	۰/۸۹	۱۳/۶۵	۰/۰۰۰
	رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز	۰/۸۲	۱۲/۰۴	۰/۰۰۰
	واضح و روشن بودن چشم‌انداز	۰/۷۹	۱۱/۲۹	۰/۰۰۰
	آرامانی بودن چشم‌انداز	۰/۳۶	۴/۳۵	۰/۰۰۰
هدف محوری	مهیج بودن چشم‌انداز	۰/۲۱	-۲/۵۳	۰/۰۰۰
	رضایت‌مندی رده‌های پشتیبانی شونده از کالا و خدمات آمادگی	۰/۹۱	۱۴/۳۳	۰/۰۰۰
	رضایت‌مندی سطوح فرماندهی	۰/۸۰	۱۱/۶۲	۰/۰۰۰
	حداقل کردن هزینه‌های سازمان	۰/۳۸	۴/۶۴	۰/۰۰۰
	اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)	۰/۶۶	۸/۸۴	۰/۰۰۰
ارزش محوری	سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)	۰/۶۸	۹/۲۹	۰/۰۰۰
	آمادگی نظام آمادگی	۰/۷۴	۱۰/۳۵	۰/۰۰۰
	تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی شونده	۰/۹۰	۱۴	۰/۰۰۰
	صرفه‌جویی در هزینه آماد	۰/۵۷	۷/۰۲	۰/۰۰۰
	حفظ بیت‌المال (انضباط مالی)	۰/۷۵	۱۰/۱۵	۰/۰۰۰
	معنویت‌گرایی	۰/۴۵	۵/۴۳	۰/۰۰۰
	خوداتکایی	۰/۶۹	۹/۰۵	۰/۰۰۰
ارزش محوری	توزیع عادلانه خدمات آمادگی (عدالت محوری)	۰/۵۰	۶/۰۵	۰/۰۰۰
	اولویت دادن به اقدام‌های پیشگیرانه	۰/۸۳	۱۱/۵۴	۰/۰۰۰

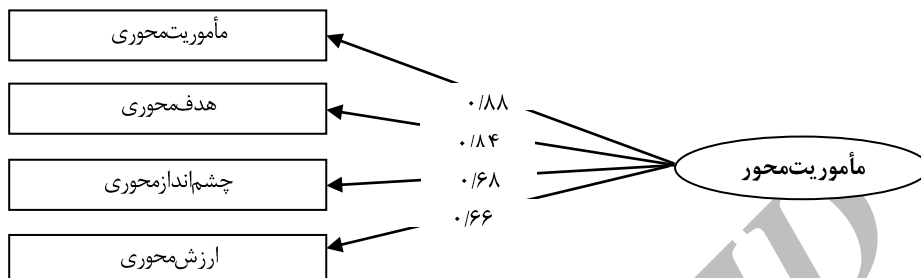
با توجه به تغییرات سریع و پیچیده در زمان بحران و ناپیوستگی شرایط، حذف گویه‌هایی مانند «مهیج بودن چشم‌انداز» یا «هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت» منطقی به نظر می‌رسد؛ زیرا به دلیل تغییرات سریع بنیادی و لزوم برنامه‌ریزی‌های اقتضایی و با توجه به شرایط و موقعیت‌هایی که حاصل می‌شود، باید برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و موردی انجام شود.

نمودار شماره ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی مأموریت‌محور در زمان

بحران



نمودار شماره ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادگی‌پشتیبانی مأموریت‌محور در زمان بحران



با توجه به توضیح‌های ارائه‌شده، مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای واپایش راهبردی مأموریت‌محور سازمان‌های آمادگی در زمان بحران شناسایی گردیده است. در ادامه نیز برای محاسبه قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده، از نرم‌افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج آن در جدول مربوط آمده است. نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها از آلفای قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۶. میزان پایایی ابزار سنجش پرسشنامه تحقیق

کرونباخ α	تعداد مؤلفه	مؤلفه‌های واپایش راهبردی مأموریت‌محور
۰/۷۱	۵	- مأموریت‌محوری
۰/۷۴	۶	- چشم‌انداز‌محوری
۰/۸۴	۷	- هدف‌محوری
۰/۷۴	۶	- ارزش‌محوری

$\alpha = 0/93$ کرونباخ (زمان بحران)

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی واپایش راهبردی مأموریت‌محور از آزمون‌های فریدمن استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۷ آمده است. این جدول رتبه میانگین و اولویت هر یک از مؤلفه‌های واپایش راهبردی مأموریت‌محور را در زمان بحران نشان می‌دهد.

جدول شماره ۷. نتایج آزمون رتبه‌بندی و اولویت‌بندی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی مأموریت‌محور در زمان بحران

اولویت	درصد	رتبه میانگین Rank Mean	میانگین Mean	مؤلفه‌ها	راهبرد
۴	۶۰	۴/۳۴	۳	- چشم‌اندازمحوری	مأموریت‌محور
۳	۷۴/۶	۷/۶۰	۳/۷۳	- مأموریت‌محوری	
۲	۷۵/۴	۷/۷۸	۳/۷۷	- ارزش‌محوری	
۱	۷۹/۶	۹/۱۲	۳/۹۸	- هدف‌محوری	

افزون بر این، مؤلفه‌های الگوی نهایی و اولویت‌بندی آنها با روش دلفی نیز مورد آزمون قرار گرفته است که تأیید خبرگان پرسش‌شونده را اخذ نموده است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت الگوی طراحی شده، الگوی سازگار با ویژگی‌های سازمان‌های آمادی برای وضعیت‌های بحرانی بوده و الگوی واپایش قابل‌اتکایی برای اجرای واپایش راهبردی مأموریت‌محور خواهد بود. این جدول نشان می‌دهد که در سازمان‌های با فرهنگ مأموریت‌محوری، تعیین هدف‌های مشخص، در دسترس و قابل‌استمرار در زمان بحران، بسیار مهم بوده و دیگر مؤلفه‌های مأموریت‌محوری در اولویت‌های بعدی قرار دارند. همان‌گونه که مشهود است در زمان بحران برای ایجاد انسجام لازم داخلی و برای پاسخگویی به شرایط و نیازهای خارجی، محیط آمادوپشتیبانی نیز تغییر می‌نماید. نتایج تحقیق بیانگر این واقعیت است که در زمان بحران، مزیت برتری و عامل کلیدی موفقیت نظام آمادوپشتیبانی، اولویت دادن به دستیابی به هدف‌های مشخص شده می‌باشد و در نتیجه باید توجه خاصی به آن شود.

نتیجه‌گیری

نظام آمادی در شرایط بحران به‌عنوان یک نظام تصمیم‌گیرنده نیست، بلکه تابع تصمیم‌ها و برنامه‌هایی است که به آن ابلاغ می‌نمایند. به عبارتی، آمادوپشتیبانی در شرایط بحران، تابع واحدهای عملیاتی و پشتیبانی‌شونده است و از طرفی با توجه به احتمال‌هایی که در خصوص قطع مجاری آمادی و منابع تأمین وجود دارد و محدودیت‌هایی که از این ناحیه بر آمادوپشتیبانی تحمیل می‌گردد، در نتیجه، نظام آمادی باید تا سر حد امکان منعطف باشد. از سوی دیگر، به دلیل ارتباط و وابستگی ویژگی زمان بحران و اهمیت کسب اطمینان از درستی و سلامت انجام امور و کاهش خطرات احتمالی، لازم است مؤلفه‌های واپایش راهبردی مأموریت‌محور نیز مورد واپایش ارزیابی قرار گیرد. بر این اساس، در این مقاله و بر اساس نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های آمادی در شرایط بحران از راهبرد مأموریت‌محوری پیروی نمایند. در این صورت، سازمان‌های آمادی می‌توانند برای واپایش میزان دستیابی به این راهبرد از مؤلفه‌های زیر استفاده نمایند:

مؤلفه هدف‌محوری برای واپایش میزان رضایتمندی رده‌ها، قابلیت استمرار پشتیبانی، میزان رضایتمندی سطوح فرماندهی از کالا و خدمات آمادی، میزان آمادگی آمادوپشتیبانی، میزان سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌های (قابلیت‌ها) آمادوپشتیبانی، اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی) و کاهش هزینه‌های آمادی مورد استفاده قرار گیرد. مؤلفه ارزش‌محوری برای واپایش میزان انضباط مالی، خوداتکایی، صرفه‌جویی، توزیع عادلانه خدمات، میزان معنویت‌گرایی کارکنان و اولویت‌بندی اقدام‌های پیشگیرانه مورد استفاده قرار گیرد.

مؤلفه چشم‌انداز‌محوری برای واپایش میزان هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز، میزان دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز، میزان آرمانی بودن چشم‌انداز و رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز مورد استفاده قرار گیرد.

در نهایت، مؤلفه‌های مأموریت محوری نیز برای واپایش کیفیت اجرای مأموریت، میزان شفاف بودن مأموریت و میزان متناسب بودن راهبردهای تدوین شده با مأموریت، مورد استفاده قرار گیرد.

Archive of SID

منابع و مأخذ

۱. منابع فارسی

۱. ابراهیمی‌نژاد، مهدی (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع*، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۲. استونر، جیمز و ادوارد فریمن (۱۳۷۵)، *مدیریت: رهبری و کنترل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی یارسائیان، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۳. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۷)، *جزوه درسی کنترل راهبردی*، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
۴. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک*، چاپ دوم، تهران، نشر نگاه دانش.
۵. ایکاف، راسل ال (۱۳۸۴)، *بازآفرینی سازمان: طراحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم*، ترجمه تقی ناصرشریعی، اسماعیل مردانی‌گیوی و سیاوش مدیری، چاپ دوم، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۶. بیطرف، احمد و حسین عیسایی (۱۳۹۱)، *تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبردهای آمادوپشتیبانی معکوس در نیروهای مسلح، فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۸.
۷. بیطرف، احمد، عباسی، محمدرضا و ابراهیم مردانی کرمانی (۱۳۹۱)، *لجستیک و زنجیره تأمین مطلوب در نیروهای مسلح*، ارائه شده در: تهران، پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی لجستیک و زنجیره تأمین،
۸. جی‌سون، دی کوهن (۱۳۸۳)، *جنگ نامتقارن به‌عنوان یک تهدید جهانی*، ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی، *نشریه آموزشی و پژوهشی با خبرگان لجستیک*، شماره ۲۳.
۹. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۵)، *مدل‌ها و الگوی ارزیابی عملکرد نهادهای مسئول در اجرای سند چشم‌انداز*، ارائه شده در: مجموعه مقالات همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴: ظرفیت‌ها و بایستگی‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها، جلد پنجم، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.
۱۰. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۵)، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی یارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. دلاور، علی (۱۳۸۱)، *مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران، انتشارات رشد.
۱۲. دودانگه، محمود (۱۳۸۱)، *اصول و مبانی لجستیک*، تهران، مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی.
۱۳. دیوید، فرد آر (۱۳۹۰)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۴. رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۴)، *راهبردهای مدیریت*، تهران، شرکت ایده‌پردازان فن و هنر.

۱۵. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*، ترجمه مجتبی اسدی، تهران، گروه صنعتی پژوهشی آریانا.
۱۶. سل مایر و کارل پیتر (۱۳۸۲)، *راهبردهای لجستیک*، ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیک، نشریه آموزشی و پژوهشی با خبرگان لجستیک، شماره ۸.
۱۷. عیساپی، حسین (۱۳۸۷)، *طراحی و تبیین الگوی کنترل راهبردی سیستم لجستیک*، رساله دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده و پژوهشکده مدیریت منابع انسانی.
۱۸. کوپین، جیمز برایان و هنری متیبرگ و رابرت ام. جیمز (۱۳۸۲)، *مدیریت راهبردی*، ترجمه محمد صائبی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۹. لورنز، پیتر، مایکل اسکات مورتن و سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۰. لوستاوس، چارلز (۱۳۸۵)، *ارزیابی سازمانی: چارچوبی برای بهبود عملکرد*، تهران، دانشگاه امام حسین (ع).
۲۱. نیکوکار، غلامحسین (۱۳۷۴)، *تبیین مشکلات طرح‌ها و پروژه‌های بخش اجتماعی، طراحی و آزمون یک الگوی فرایندی کنترل راهبردی جهت حل آن*، رساله دکترای تخصصی مدیریت سیستم، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده علوم و اداری و مدیریت بازرگانی.
۲۲. هریسون، جفری و کارون جان (۱۳۸۱)، *مدیریت راهبردی*، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیات.
۲۳. هومن، علی (۱۳۸۰)، *تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری*، تهران، نشر پارسا.

۲. منابع انگلیسی

- Band, David & Scanlan, Gerald (1995), Strategic Control Through Core Competencies, *Long Range Planning*, Vol 28, No 2.
- Denison, D., Hooijberg, R & Quinn, R. E. (1995), Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, 6 (5).
- Harrison, E. Frank (1991), Strategic Control, *Long Range Planning*, Vol. 24.
- Kaplan, Robert & David Norton (1996), Using the Balance Score Card as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*.
- Lorange, P (1980), Consideration in Implementing Control, *The Journal of Business Strategy*, Vol 2, No 3.
- Pearce, J.A & Robinsons, R.B (2000), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, New York, McGraw-Hill.
- Redmond, Willem (2004), *The Strategic Logistics Management in Modern Forces*, Santa Barbara, CA, DLA Publications.
- Scheryogy, G and Steinmann, H (1987), Strategic Control: A New Perspective, *Academy of Management Review*, No 12, 1.