

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال یازدهم، شماره ۴۳، پاییز ۱۳۹۲

فرماندهی معظم کل قوا: سپاه احتیاج دارد به یک راهبرد کلان برای میانمدت و بلندمدت، بالای بزرگ در سپاه، روزمرگی است. (۸۵/۴/۲۱)

## ارائه الگوی انتخاب راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی

علی محمد احمدوند<sup>۱</sup>، سیدضیاءالدین قاضی زاده فرد<sup>۲</sup>، سیدعباس کاظمی<sup>۳</sup>، محمدرضا نواب اصفهانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۲۹

### چکیده

انتخاب راهبرد به دلیل آثار مهمی که بر حیات و بقای سازمان‌ها و عملکرد آنها دارد، نقطه کلیدی مدیریت راهبردی است. نیروهای مسلح نیز برای حرکت موفق در طول زمان و مقابله با حوادثی مترقب و غیرمترقب، به مدیریت راهبردی و انتخاب راهبرد برای دفاع از انقلاب اسلامی دارند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی انتخاب راهبرد از میان راهبردهای امکان پذیر تدوین شده یا نوظهور فراروی مدیران و تصمیم‌گیرندگان در محیط پویا و ناپایدار آینده، اجرا شده است. در این پژوهش با بهره‌گیری از نظر خبرگان این حوزه، الگوی انتخاب راهبرد پیشنهاد شده اعتبارسنجی شد. در الگوی نهایی، چهار مؤلفه اصلی و ۱۶ شاخص با وزن و ضریب اهمیت هر یک به‌عنوان معیارهای انتخاب راهبرد ارائه گردیده است. همچنین از روش تحلیل شبکه‌ای بهره‌گیری نموده و با ترکیب آن با الگوی طراحی شده مراحل گزینش و انتخاب در چهار گام ارزیابی راهبرد، تشکیل ماتریس W، تعیین وزن و انتخاب راهبرد مناسب تعیین گردید.

**واژگان کلیدی:** الگوی انتخاب راهبرد، راهبرد، مدیریت راهبردی، انقلاب اسلامی

۱. استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۳. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۴. دکترای مهندسی سیستم از دانشگاه جامع امام حسین(ع) Meysam10@yahoo.com

## ۱. کلیات

### ۱-۱. طرح مسئله

مدیران سازمان‌ها همیشه با محدودیت منابع مواجه بوده‌اند و همواره پس از تعیین و تدوین مطلوبیت‌های اساسی باید در این مورد که کدام راهبرد می‌تواند بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد و یا سازمان را سریع‌تر به هدف‌ها و چشم‌انداز برساند و یا کدام راهبرد می‌تواند مؤثرتر واقع شود، تصمیم‌گیری کنند. هر تصمیم‌گیری، نوعی انتخاب می‌باشد و انتخاب راهبرد به دلیل اثرهای مهمی که بر حیات و بقای سازمان و عملکرد آن دارد، نقطه کلیدی مدیریت راهبردی است. از طرفی با توجه به سرعت تغییرات، پیچیدگی و نااطمینانی موجود در دنیای امروز و غیر قابل پیش‌بینی بودن محیط آینده، این انتخاب بارها در طول حیات سازمان ضرورت می‌یابد. همچنین راهبردها به دو گونه اصلی اندیشیده شده<sup>۱</sup> یا نوظهور<sup>۲</sup> در پیش‌روی مدیران قرار می‌گیرد. راهبرد مناسب و کارآمد نیز باید این دو راهبرد (اندیشیده شده و نوظهور) را به گونه‌ای تلفیق کند که نشان‌دهنده شرایط موجود و به طور محسوس نشان‌دهنده توانایی پیش‌بینی و نیاز به واکنش به حوادث غیرمترقبه باشد، بنابراین یکی از مسائل مهم مدیران در مدیریت راهبردی سازمان‌ها چگونگی انتخاب و به مرحله اجرا درآوردن راهبرد مناسب و کارآمد می‌باشد. برای نمونه، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که بر اساس فرمان بنیان‌گذار جمهوری اسلامی در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی تشکیل گردید، دارای فلسفه وجودی و رسالت پاسداری و نگهداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن تحت امر رهبری در نظام جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. مقام معظم رهبری و فرمانده کل قوا در بخشی از سخنان خود خطاب به فرماندهان و مسئولان عالی‌رتبه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی فرمودند:

1. Deliberate Strategy
2. Emergent Strategy

«سپاه احتیاج دارد به یک راهبرد کلان برای میان‌مدت و بلندمدت، بلای بزرگ در سپاه، روزمرگی است، یعنی سپاه بایستی نگاه کند به یک آینده طولانی، ده سال، بیست سال، سی سال و خودش را برای حرکت در دالان طولانی زمان با حوادثی که مترقب و غیرمترقب است، در این دوران‌ها آماده کند. همه‌اش هم جنگ نیست. مسئولیت اصلی شما دفاع از انقلاب است. شرکت در جنگ با نیروهای خارجی، کار درجه دو است...» (بیانات فرماندهی معظم کل قوا در جمع مسئولان سپاه، مورخه ۱۳۸۵/۴/۲۱).

ایشان در بخش دیگری از سخنان خود می‌فرمایند:

«انقلاب اسلامی یک موجود زنده متحول روزه‌روز نوشونده‌ای است که شما پاسدار چنین موجود زنده متحول روزه‌روز نوشونده هستید» (بیانات فرماندهی معظم کل قوا در جمع مسئولان سپاه، مورخه ۱۳۸۵/۴/۲۱).

از سویی، شرایط متحول و پیچیده جهان در عصر حاضر و پیش‌بینی پیچیدگی‌ها و تحول‌های بسیار گسترده در آینده نیز محیطی پویا و متحول را برای انقلاب اسلامی تبیین می‌کند. حوزه دفاعی انقلاب که گستردگی فراوانی در ادبیات دفاعی امروز داراست، در ابعاد مختلف نظامی، امنیتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعریف گردیده است. راهبرد دفاعی نیز فقط برای جنگ و دفاع با ابزار نظامی نیست، بلکه در مرحله نخست تلاش دارد با اقدام‌هایی که اغلب ماهیت غیرنظامی و دوستانه دارند، زمینه‌های تنش و واگرایی را خنثی کند و الگوی همکاری و دوستی بر مناسبات حاکم نماید. در مرحله بعد، با اقدام‌های غیرخصمانه و غیرنظامی، بسترهای آسیب‌پذیری و تهدید، برچیده شود و هدف‌هایی با ماهیت دوگانه یا چندگانه که در هر حال یک پایه آن، ماهیت دفاعی دارد، برای حمایت از سیاست‌های دفاعی و راهبردهای نظامی دنبال شود، مرحله سوم، اقدام‌های دفاعی با ماهیت نظامی با هدف بازدارندگی عام (تقویت بنیه نظامی کشور) در برابر تهدیدهای کلی به اجرا در می‌آید و در مراحل بعدی، اقدام‌های دفاعی با ماهیت نظامی خاص و با هدف بازدارندگی یا مقابله در برابر

تهدیدهای معین دنبال می‌شوند. به این ترتیب، نیروهای مسلح نیز برای حرکت موفق در دالان زمان با حوادثی مترقب و غیرمترقب، نیاز به مدیریت راهبردی و به طور اصولی انتخاب راهبرد برای دفاع از انقلاب اسلامی دارند.

### ۱-۲. هدفهای تحقیق

دانشمندان علم مدیریت راهبردی برای انتخاب راهبردها در شرایط مختلف، معیارها، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی را پیشنهاد داده‌اند. در چنین شرایطی که تصمیم‌گیرندگان مواجه با یک راهبرد اتخاذ شده و از پیش اندیشیده شده و تدبیر شده<sup>۱</sup> و چند راهبرد امکان‌پذیر نوظهور<sup>۲</sup> می‌باشند، باید تصمیم‌گیری راهبردی انجام شده و یک راهبرد برای آینده انتخاب شود.

### ۱-۳. پرسش‌های تحقیق

#### ۱-۳-۱. پرسش اصلی

الگوی مناسب برای انتخاب راهبردهای حوزه دفاع از انقلاب اسلامی چیست؟

#### ۱-۳-۲. پرسش‌های فرعی

(۱) مفهوم و کارکرد راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی چیست؟

(۲) چه عواملی بر انتخاب راهبرد مؤثر است؟

(۳) درجه اهمیت عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد چیست؟

1. Delibrate  
2. Emergent

## ۴-۱. فرایند پژوهش

به منظور پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق، مرور ادبیات در ارتباط با راهبرد، تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی، تصمیم‌گیری عملیاتی، روش‌های ارزیابی و انتخاب، منابع خطرپذیری (ریسک)، مبانی مکاتب راهبردی، الگوهای مدیریت راهبردی، عوامل و معیارهای انتخاب راهبرد، مبانی اسلامی و دینی دفاع، راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی و هدف‌ها و آرمان‌های انقلاب اسلامی، انجام شد.

با مرور مبانی مکاتب راهبردی و بررسی مفهوم، کارکرد، ویژگی‌های راهبرد و دیدگاه آنها در چگونگی انتخاب راهبرد و استخراج عوامل و معیارهایی که به شکل صریح یا ضمنی برای انتخاب راهبرد در برخی از الگوهای مدیریت راهبردی مطرح گردیده، همچنین استخراج عوامل و معیارهای پیشنهادی و یا به کار گرفته شده توسط برخی از پیشینیان، این عوامل و معیارها فهرست گردید. پس از آن با بررسی معیارها و عوامل مطرح شده در الگوهای رایج و یا عوامل به کار گرفته شده توسط محققان و اندیشمندان گذشته برخی از این عوامل و معیارها به آزمون‌های اطمینان از امکان‌پذیری راهبرد مربوط می‌شد و به طور خاص مربوط به انتخاب راهبرد امکان‌پذیر از بین راهکارهای مختلف و یا راهبردهای تولیدشده بودند و برخی از عوامل هم به دنبال انتخاب راهبرد، از بین راهبردهای قابل قبول، و از این‌رو این گروه از عوامل که با هدف تحقیق مرتبط بودند در جلسه‌های خبرگی و با استفاده از بارش فکری، تفکیک گردیده و در فهرست مستقلی با ۱۸ معیار ارائه گردید.

با توجه به هدف تحقیق حاضر که «طراحی و تبیین الگویی برای انتخاب راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی» می‌باشد، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. به این منظور و برای پیمایش دیدگاه‌های خبرگان و صاحب‌نظران و استخراج پاسخ پرسش‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای طراحی گردید. این پرسشنامه پس از اعتبارسنجی با نظر ده نفر از صاحب‌نظران به کمک فرمول لاوشه با پنج بخش به شرح زیر نهایی گردید:

بخش اول شامل مشخصات پرسش‌شوندگان که عبارتست از مدرک تحصیلی، هویت نظامی و غیرنظامی و مسئولیت کنونی آنان و میزان ارتباط مسئولیت با راهبرد و مسائل راهبردی است.

بخش دوم پرسشنامه، شامل یک پرسش مرتبط با مفهوم راهبرد در عرصه دفاع از انقلاب اسلامی، دارای پنج گزینه پیش‌فرض و یک گزینه برای ارائه مفهوم پیشنهادی جدید توسط پاسخ‌دهنده که هر یک از طریق یک طیف لیکرت پنج‌تایی قابل نظرسنجی است.

بخش سوم پرسشنامه شامل یک پرسش مرتبط با کارکرد راهبرد در عرصه دفاع از انقلاب اسلامی، دارای هشت گزینه پیش‌فرض و یک گزینه برای ارائه کارکرد پیشنهادی جدید توسط پاسخ‌دهنده که هر یک از طریق یک طیف لیکرت پنج‌تایی قابل نظرسنجی است.

بخش چهارم شامل یک جدول دارای سه ستون اصلی که در ستون اول با بیان عوامل اصلی با چهار عامل پیش‌فرض بُرد، خطرپذیری، پایایی، قدرت راهبرد و یک گزینه آزاد برای پیشنهاد عامل مد نظر پاسخ‌دهنده پیش‌بینی شده است. در ستون دوم، دیدگاه پاسخ‌دهنده پیرامون نوع رابطه مستقیم یا غیرمستقیم هر عامل اصلی با انتخاب راهبرد اخذ می‌گردد و در ستون سوم، میزان تأثیر و ارتباط هر عامل با انتخاب راهبرد در عرصه دفاع از انقلاب اسلامی تحت پوشش گویه‌های پنج‌گانه ارزیابی می‌شود.

بخش پنجم پرسشنامه که بخش اصلی آن می‌باشد، معیارهای انتخاب راهبرد در زیر چهار عامل اصلی به همراه تعریف هر یک از معیارها تنظیم گردیده و با استفاده از یک طیف لیکرت پنج‌تایی، نظرهای پاسخ‌دهندگان گرفته می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق را ۲۰۰ نفر از خبرگان و نخبگان حوزه تدوین راهبرد و مدیریت راهبردی تشکیل می‌دهد که افزون بر داشتن تخصص در این حوزه، نسبت به سازمان نیروهای مسلح نیز شناختی اجمالی داشته و یا در حوزه‌های راهبردی نیروهای

مسلح تجربیات میدانی داشته باشند. در ادامه تحقیق، پس از توزیع پرسشنامه بین یکصد و پنجاه نفر از خبرگان جامعه آماری و گردآوری ۱۳۲ مورد از پرسشنامه‌ها و استخراج داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف به منظور آزمون نرمال و سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون اسپیرمن به منظور سنجش میزان همبستگی بین اجزا و عوامل الگو، از آزمون دو جمله‌ای به منظور سنجش تفاوت بین گروه‌های پاسخ‌دهنده، از آزمون فریدمن به منظور تعیین تفاوت تأثیرهای عوامل در الگو و از رگرسیون چندمتغیره به منظور تعیین مسیر تأثیرگذاری عوامل بر انتخاب راهبرد در الگو و تدوین و طراحی الگوی موردنظر با تعیین سهم هر عامل نسبت به تجزیه و تحلیل اطلاعات اقدام گردید.

#### ۱-۵. پایایی و روایی

سنجش پایایی (قابلیت اعتماد) تحقیق با استفاده از ضریب همسازي درونی در آماره آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌های مربوط به عوامل ۱۸ گانه و ارتباط آنها با انتخاب راهبرد و پس از آن برای تعیین پایایی پرسش‌های مربوط به چهار مؤلفه اصلی انتخاب راهبرد و سنجش روایی ابزار تحقیق شامل:

(۱) اعتبار محتوایی با استفاده از نظرات ده نفر از صاحب‌نظران و بهره‌گیری از فرمول

لاوشه،

(۲) اعتبار سازه‌ای با بهره‌گیری از آزمون همبستگی، می‌باشد.

ارقام آلفای کرونباخ، اکثریت مقیاس‌های ساخته‌شده بالاتر از ۰.۷۰ است و این نشان‌دهنده پایایی و قابلیت اعتماد مقیاس‌هاست، پس مقیاس‌ها دارای ثبات و قابل اعتماد هستند. در ضمن ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای کل ابزار سنجش با ۱۸ عامل مرتبط با انتخاب راهبرد برابر ۰/۸۰۹ است که نشان‌دهنده پایایی در حد خیلی زیاد ابزار سنجش می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. مفهوم، کارکرد و تعریف راهبرد

با بررسی تعاریف مختلف «راهبرد»<sup>۱</sup> از جنبه نظامی و غیرنظامی استنباط می‌گردد که راهبرد حداقل شامل دو جزء اساسی «هدف»<sup>۲</sup> و «مسیر دستیابی به هدف»<sup>۳</sup> می‌باشد. هدف یا هدف‌ها که اولین جزء راهبرد می‌باشد، به‌عنوان جهت‌دهنده تلقی گردیده و بیان‌کننده آن است که به کجا باید رفت، و مسیر دستیابی به هدف‌ها که به‌عنوان دومین جزء راهبرد است، بیان‌کننده آن است که چگونه و با چه شیوه و ابزاری به سمت هدف یا هدف‌ها باید حرکت کرد. از سویی، راهبرد دارای سطوح مختلفی است که این سطوح به سطح مکتب، سطح ملی، سطح صنعت، سطح سازمان، سطح کسب‌وکار، سطح وظیفه‌ای و سطح عملیات یا راهکنش قابل دسته‌بندی است. پس هدف و مسیر هر سطح از راهبرد متأثر از سطح بالاتر خود می‌باشد و سلسله‌مراتبی بین آن سطوح حاکم است (Arth Lykke, 1987: 30).

راهبرد از نظر مفهومی می‌تواند به‌عنوان یک چشم‌انداز یا چراغ راهنمایی برای تصمیم‌های اساسی مطرح باشد و یا به‌دنبال تعیین موقعیت در محیط است. همچنین راهبرد، مجموعه‌ای از اقدام‌هاست که به‌شکل آگاهانه و به‌منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می‌گردد و یا الگویی از رفتارها در طول زمان است و در نهایت، راهبرد می‌تواند به‌عنوان یک ترفند یا راهکنش برای فریب رقیب یا مقابله با آن باشد (Stacey, 2001: 65). راهبرد بر وضعیت کلی سازمان اثر می‌گذارد و محتوای آن پیچیده است و از این‌رو تکراری و ساخت‌یافته نیست. از نظر فرایندی، راهبرد، ترکیبی از فرایند فکری، مفهومی، ادراکی و تحلیلی است. به‌طور اصولی، راهبرد به سازمان و محیط، به‌عنوان دو

- 
1. Strategy
  2. Goal (Ends)
  3. Ways & Means



جزء وابسته می‌نگرد. فلسفه راهبرد، مدیریت تغییر<sup>۱</sup> در محیط پویا، منعطف و پیچیده و دارای عدم اطمینان بالاست. جوهره راهبرد، تمرکزبخشی به اقدامها، فعالیتها و منابع و استفاده از فرصتها برای دوری گزیدن از تهدیدها و چالشهای اساسی است. از این رو، راهبرد، رابطه‌ای بین عوامل محیط دور، محیط تعاملی و عوامل درون‌سازمان برقرار می‌نماید (Mintzberg and etal, 2002: 53-60).

راهبرد، ناظر به پیشبرد و حفظ منافع و بقای حال و آینده سازمان است و در مورد حقایق، فرضیه‌ها و احتمالها صراحت دارد. هر سازمان، دارای یک راهبرد موجود می‌باشد که موازنه خاصی را در محیط برای آن ایجاد کرده است و هر راهبرد جدید، پس از کشف و انتخاب با به خطر افکندن وضعیت موجود، موازنه موقعیت و مرتبیت راهبردی را به هم می‌زند و از این رو راهبرپرداز بر سر یک دوراهی امنیتی برای انتخاب راهبرد می‌باشد و باید مشخص کند که هدفهای مورد نظر، توجیه‌کننده خطرهای ناشی از انتخاب راهبرد جدید می‌باشد. راهبردها چه در مقام تدوین یا ظهور و کشف و چه در مقام انتخاب، به عوامل انسانی و فرهنگی بستگی دارند. راهبرد، وابستگی نزدیکی با زمان دارد و بنابراین با جریان زمان و تاریخ باید یکپارچه شود، تغییرهای محدود در زمان مناسب می‌تواند نتایج عظیم و غیرمنتظره‌ای به بار آورد. هر راهبرد، «کارآمدی»<sup>۲</sup> خاص خود و یک «بازده»<sup>۳</sup> در راستای حصول به هدف را در بردارد، ولی بازده هر راهبرد، تابع کارآمدی آن است، پس در انتخاب راهبرد، کارآمدی، مقدم بر بازده است (آریاجر، ۱۳۸۵: ۵۲). هدفها، روشها و ابزار هر راهبرد باید از لحاظ کمی و کیفی، داخلی و خارجی با یکدیگر تناسب داشته باشد و از این رو راهبرد توسط تعامل همگرای هدفها، روشها و ابزار به تناسب، قابلیت پذیرش و قابلیت تحقق نایل می‌گردد. «خطرپذیری»<sup>۴</sup> ذاتی هر راهبرد است و شکست راهبرد عبارت است از ناتوانی در نیل به هدفها و جلوگیری از نیل به هدفها

1. Management of Change
2. Efficiency
3. Output
4. Risk

توسط بعضی عوامل و یا ایجاد تأثیرهای معکوس و بازده نامطلوب، و موفقیت راهبرد، به کارآمدی آن بستگی دارد (Arth Lykke, 1987: 30).

## ۲-۲. تحول مفهومی راهبرد

تحول مفهومی راهبرد در حوزه سیاسی و نظامی به شش دوره، قابل دسته‌بندی است که عبارتند از (احمدوند، ۱۳۸۲: ۶):

- (۱) عملیات محور: در این دوره، راهبرد یعنی هنر پیش بردن و هدایت عملیات.
  - (۲) جنگ محور: در این دوره، راهبرد عبارت است از به‌کارگیری رزم به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به هدف‌های جنگ.
  - (۳) جنگ محور و توسعه در ابزار: در این دوره، راهبرد عبارت است از هدایت جنگ به‌عنوان هنر به‌کارگیری همه قدرت کشور برای دستیابی به پیروزی.
  - (۴) جنگ محور و توسعه در بُعد زمان صلح و جنگ: در این دوره، راهبرد به‌عنوان طرحی فراگیر است برای بهره‌برداری از ظرفیت و قابلیت کشور برای اجبار مسلحانه (در ترکیب با ابزارهای اقتصادی، روانی، سیاسی و دیپلماتیک به‌منظور مؤثرترین پشتیبانی از سیاست خارجی با ابزارهای آشکار و پنهان آرام).
  - (۵) توسعه در بُعد ابزار و هدف: در این دوره، راهبرد به‌عنوان استفاده از همه قدرت کشور است، برای کسب همه هدف‌های سیاسی.
  - (۶) فلسفی و مفهومی دیدن و واپایش (کنترل) محور: در این دوره، راهبرد عبارت است از هنر هدایت جامع قدرت برای واپایش وضعیت‌ها و مناطق به‌منظور کسب هدف‌ها.
- در تحول مفهومی راهبرد در عرصه سازمان و مدیریت ابتدا و پیش از سال ۱۹۴۵ با الگوی بودجه‌بندی و برای سازمان‌های کوچک با موقعیت محیطی ایستا و تمرکز تصمیم‌گیری در مدیر ارشد مطرح گردیده و در فاصله سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۷۰ با الگوی برنامه‌ریزی بلندمدت و برای سازمان‌های متوسط در محیطی به‌نسبت با ثبات و

با رویکرد خط‌مشی‌گذاری توسط مدیر، همراه بوده است، در دهه ۱۹۷۰ با الگوی برنامه‌ریزی راهبردی و برای سازمان‌های بزرگ با محیطی پویا و با نگاهی به مدیر به عنوان یک راهبرداپرداز مطرح گردید. از دهه ۱۹۸۰، برای سازمان‌های خیلی بزرگ و با وضعیت محیطی خیلی پویا، الگوی مدیریت راهبردی مطرح شد که در آن مدیر با نقش مدیر راهبردی ظاهر شد و پس از سال ۱۹۹۰ که الگوی تفکر راهبردی مطرح گردیده است، دیگر اندازه سازمان یک عامل تأثیرگذار نیست و وضعیت محیطی، به شدت پیچیده و پویا و همراه با عدم اطمینان همراه است و از این‌رو مدیر به تعیین جهت‌گیری و هماهنگی پرداخته و تلفیق‌کننده خواهد بود (احمدوند، ۱۳۸۲: ۸).

### ۲-۳. انتخاب و تصمیم‌گیری

با پذیرش این نکته که به‌طور اصولی، «انتخاب»<sup>۱</sup> یک نوع «تصمیم‌گیری»<sup>۲</sup> است و با بررسی مشخصه‌ها، ویژگی‌ها، مفهوم و کارکرد راهبرد، همچنین با توجه به متغیر، نامعلوم و پیچیده بودن ماهیت محیط‌های مرتبط با فعالیت‌های گوناگون (عرصه‌های نظامی و غیرنظامی) در حال و آینده، پس انتخاب راهبرد یک «تصمیم راهبردی»<sup>۳</sup> است (Nickols, 2002: 12). تصمیم‌های راهبردی نیز تصمیم‌هایی است که جهت‌دهنده می‌باشند و مسیر حرکت سازمان‌ها را تغییر داده یا تثبیت می‌سازد، با منابع کمیاب یا حیاتی سازمان مرتبط بوده و در برخی موارد سازمان‌ها را به انجام خطرپذیری در آن خصوص و می‌دارد، بر روی افرادی که مناصب‌های سازمانی حساس در آن سطح داشته، تأثیرهای عمیقی بر جای می‌گذارد و می‌تواند در تقویت روحیه، انگیزه و پایداری آنها به سازمان‌هایشان مؤثر واقع شود، این تصمیم‌ها، مخاطره‌آمیز هستند و پیامدهای مشخصی را نیز بیان نمی‌کنند (Nickols, 2002: 13).

1. Selection
2. Decision Making
3. Strategic Decision

پیچیدگی تصمیم‌های راهبردی و شتاب زیاد تغییرات محیطی، ضرورت به‌کارگیری تفکر راهبردی و مدیریت راهبردی سازمان را بیان می‌کند. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند، این شیوه از مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد. مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، رمز موفقیت سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از محیط خود شامل محیط دور یا بین‌المللی، محیط تعاملی یا سازمان‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا و محیط داخلی یا منابع انسانی، نظام‌ها و سامانه‌ها، ساختارها و فناوری و فرهنگ و... دارند، پس راهبردپردازان بر مبنای مکاتب ده‌گانه راهبرد و متناسب با هدف‌های سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند. با بررسی چند نمونه از این الگوها، می‌توان پی برد که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد مشترکند (مرکز راهبردی، ۱۳۸۵: ۴۵). الگوهای پیشرفته امروزی مبتنی بر تفکر راهبردی این سه مرحله را به شکل چرخشی و تحت فرایندی مداوم و تکراری مطرح نموده‌اند که با هدف انطباق مناسب یک سازمان با محیطش انجام می‌شود. همه الگوها در مرحله تدوین با تعیین عواملی به کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی برای شناخت پرداخته‌اند و پس از آن، برای انتخاب راهبرد به الگوهای تصمیم‌گیری روی آورده‌اند. با مطالعه فرایندها و الگوهای مختلف تصمیم‌گیری راهبردی مشخص می‌شود که به طور عمومی آنها از گام‌های زیر برخوردار هستند:

- (۱) گام شناخت،
- (۲) گام تولید، خلق یا کشف،

(۳) گام انتخاب و گزینش،

(۴) گام تصویب یا بیان.

در گام شناخت، آگاهی از مسئله تصمیم، صورت‌بندی مشکل، تعریف معیارهای تصمیم و فضای ارزشی آن مطرح گردیده است، در گام تولید، خلق یا کشف مواردی مانند تحقیق، طراحی، شفاف‌سازی، پابندی مطرح شده و در گام انتخاب و گزینش نیز ارزیابی، مذاکره، قضاوت، تجزیه و تحلیل و توافق بیان شده است و در نهایت، گام بیان یا تصویب است که درگاه ورود به مرحله اجرای راهبرد می‌باشد.

همان‌گونه که مطرح شد، در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، تصمیم‌گیران راهبردی، پس از کشف، خلق یا تولید و تدوین گزینه‌های راهبردی و پس از انجام آزمون‌های همه‌جانبه، اغلب با چند راهبرد ممکن و قابل قبول روبه‌رو می‌شوند که دارای شرایط زیر می‌باشند:

(۱) هر راهبرد، پشتیبان جهت‌گیری راهبرد سطح بالاتر می‌باشد.

(۲) هدف‌های مورد نظر هر راهبرد با ابزارها و روش‌های پیگیری آن هدف‌ها

تناسب و سازگاری دارد.

(۳) راهبردها بر مبنای تحلیل محیطی و درونی جامع شکل گرفته و یا تدوین شده است.

(۴) هر راهبرد، توان پاسخگویی به مسائل و چالش‌های اساسی را داراست.

به عبارتی دیگر، تصمیم‌گیران در این گام از فرایند مدیریت راهبردی با تعدادی راهبرد طراحی شده یا تدوین شده به‌عنوان راهبردهای اندیشیده‌شده که بخشی از آنها بنا به دلایلی از جمله گذشت زمان و یا تغییر در نتایج حاصل از شرایط محیطی، قابل اجرا نیست و همچنین تعدادی راهبرد نوظهور و کشف‌شده که همگی امکان‌پذیرند، مواجه هستند که تحت شرایطی باید انتخاب یک راهبرد را برای سازمان از بین راهبردهای ممکن انجام دهند. از این‌رو، در این گام از فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، تصمیم‌گیران می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های عمومی ارزیابی و انتخاب روش‌های تصمیم‌گیری با

شاخص‌های چندگانه<sup>۱</sup> متناسب با مسئله تصمیم و با تعریف معیارهای مرتبط، به اتخاذ راهبرد برتر اقدام نمایند.

#### ۴-۲. عوامل و معیارهای تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد از دیدگاه مکاتب و الگوها

با بررسی مکاتب راهبرد، معیارها و عوامل گوناگونی برای انتخاب راهبرد مطرح شده است؛ به گونه‌ای که (Mintzberg & etal, 2002: 34):

در مکتب طراحی، فرض بر این است که چندین راهبرد، طراحی شده و قرار است به گونه‌ای ارزیابی شوند که یکی از آنها انتخاب شود. پس عوامل چهارگانه موقعیت داخلی و خارجی سازمان و ارزش‌های مدیریتی و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در نظر گرفته شده و بر مبنای معیارهای زیر تصمیم‌گیری می‌نماید (Chandler, 1962: 37):

(۱) سازگاری: راهبرد نباید هدف‌ها و سیاست‌هایی را ارائه دهد که با هم ناسازگارند.

(۲) انطباق: راهبرد باید به محیط خارجی و تغییراتی که در آن رخ می‌دهد، واکنش انطباقی نشان دهد.

(۳) مزیت: راهبرد باید موجبات ایجاد یا حفظ یک مزیت رقابتی را در حوزه مورد نظر فراهم سازد.

(۴) امکان‌سنجی: راهبرد نباید بر منابع موجود، مالیات سنگین ببندد و نباید مشکل‌های فرعی غیر قابل حل را به وجود آورد.

در مکتب برنامه‌ریزی فرض بر این است که طرح‌های مختلفی برنامه‌ریزی شده و در هر شرایط و برهه‌ای خاص با ارزیابی آن طرح‌ها، یکی از آنها انتخاب می‌شود. پس عوامل چهارگانه هدف‌ها، محیط داخلی و بیرونی و ارزش ایجادشده پس از اجرا، مطرح شده است، ولی با توجه به اینکه در این مکتب، راهبردها از فرایند برنامه‌ریزی

حاصل می‌شود، به‌طور طبیعی، راهبردها تحت تأثیر سه عامل اولی تولید می‌شوند و از این‌رو، اغلب معیارهای ارزشی (مالی) مانند سود سرمایه‌گذاری، خطرپذیری، ارزش سهام و غیره در موقع تصمیم‌گیری به کار می‌روند (علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۱۲۱).

در مکتب موقعیت‌یابی با رویکرد نظامی فرض بر این است که از ترکیب هنرمندانه اصول جنگ توسط فرمانده، راهبردهای مختلفی به‌وجود می‌آید که انتخاب یکی از آنها مد نظر می‌باشد و از این‌رو، عوامل پنج‌گانه هدف‌ها، میدان فضای جنگ، دشمن، منابع و نتیجه، در نظر گرفته شده و بر مبنای اصول ۹ گانه «کلاوزویتس»<sup>۱</sup> که شامل توان نابودی نیروهای دشمن، تناسب با قدرت دشمن، تمرکزبخشی منابع، میزان صرفه‌جویی نیرو، انعطاف‌پذیری، اختیارات فرمانده، تأمین و جلوگیری از غافلگیری خودی، غافلگیری دشمن و سادگی آن، تصمیم‌گیری می‌شود (محمدی‌نجم، ۱۳۸۴: ۵۹).

«لیدل هارت»<sup>۲</sup> راهبردها را بر مبنای معیارهای دوگانه مدت جنگ و هزینه جنگ انتخاب می‌نماید (بلیس، و همکاران، ۱۳۸۳: ۵۷) و «کوین»<sup>۳</sup> راهبردها را بر مبنای انسجام، توازن، تمرکز منابع و موضع‌گیری در برابر دشمن انتخاب می‌نماید (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۳: ۴۷). در این مکتب همچنین با رویکرد تجاری، «پورتر»<sup>۴</sup> الگویی را ارائه داده که بر مبنای یک تحلیل رقابتی، از بین راهبردهای تجویزی («رهبری هزینه»<sup>۵</sup>، «تمایز»<sup>۶</sup> و «تمرکز»<sup>۷</sup>) یکی انتخاب می‌شود، پس عوامل پنج‌گانه زیر در نظر گرفته شده و با توجه به مزیت رقابتی و حیطه رقابتی، تصمیم‌گیری می‌نماید (پورتر، ۱۳۸۴).

(۱) تهدید تازه‌واردان،

(۲) قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان شرکت،

1. Clausewitz
2. Liddell Hart
3. Quoin
4. Porter
5. Cost leadership
6. Differentiation
7. Focus

(۳) قدرت چانه‌زنی مشتریان شرکت،

(۴) تهدید کالاهای جانشین،

(۵) شدت رقابت در میان شرکت‌های رقیب.

در مکتب کارآفرینی، مهم‌ترین مفهوم، «چشم‌انداز»<sup>۱</sup> است. چشم‌انداز، نشانه ذهنی راهبرد است که در ذهن رهبر نقش می‌بندد یا لاقط ابراز می‌شود. این چشم‌انداز هم نقش القا و هم نقش ادراک را ایفا می‌کند که باید اجرا شود. به نظر می‌رسد در این مکتب، چون راهبرد همان چشم‌انداز است که دورنمای ذهنی کارآفرین می‌باشد، نیازی به انتخاب ندارد و در حقیقت، مدعی است که رهبر بزرگ، هر کاری که بخواهد می‌تواند انجام دهد (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۸۲).

در مکتب یادگیری، «پراهالاد»<sup>۲</sup> و «هامل»<sup>۳</sup> بر روی شکل‌گیری راهبردها تأکید دارند و مدعی هستند که راهبردها در جهان واقعی شکل می‌گیرند و انتخاب باید بر مبنای عوامل پنج‌گانه آرمان‌ها، فرایندها، منابع، مهارت‌ها و محیط انجام پذیرد. در این الگو سه معیار برای تصمیم‌گیری ارائه شده است (Mintzberg & etal, 2002: 196):

(۱) «قابلیت اصلی»<sup>۴</sup> که ترکیبی از مهارت‌ها، منابع و فرایندهایی است که تقلید از آنها دشوار بوده و در ارزش ایجادشده توسط محصول نهایی، سهم عمده‌ای داشته باشد و توانایی بالقوه دسترسی به انواع بازارها را فراهم کند.

(۲) «نیت راهبردی»<sup>۵</sup> که از موقعیت مطلوب مورد نظر رهبری سازمان است.

(۳) «کشش»<sup>۶</sup> و «اهرم»<sup>۷</sup> که کشش عدم تناسب بین منابع و آرمان‌ها و اهرم،

چگونگی به‌کارگیری یک دسته منابع محدود به‌عنوان عامل پیشرفت می‌باشد.

1. Vision
2. Prahalad
3. Hamel
4. Main Capability
5. Strategic Intent
6. Drawe
7. Fulcrum



آنان راهبرد را به یادگیری و یادگیری را به توانایی وابسته می‌دانند و معتقدند که جوهره راهبرد موفق در «تطابق راهبردی پویا»<sup>۱</sup> نهفته است و این به معنای تطابق عوامل خارجی و داخلی و محتوای راهبرد است.

مکتب قدرت تنها معیار ارزیابی و انتخاب راهبرد را قدرت سیاسی ذینفع یا ذینفعان دانسته و در حقیقت، راهبردی را انتخاب می‌کند که بتواند منافع ذینفعان را تأمین کند (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۸۰).

در مکتب فرهنگی و براساس الگوی «مک‌کینزی»<sup>۲</sup>، شکل‌گیری راهبرد، به‌عنوان یک فرایند تعامل اجتماعی براساس عقاید و برداشت‌های مشترک اعضای یک سازمان می‌باشد، پس عوامل هفت‌گانه ساختار، نظام‌ها، کارکنان، مهارت‌ها، سبک، ارزش‌های مشترک و راهبرد را در نظر گرفته و راهبرد را با معیارهای تطابق و هماهنگی با تمامی جنبه‌های سازمانی انتخاب می‌نماید و موفقیت سازمان را در گرو راهبردی این چنین می‌داند (استیسی، ۱۳۸۴: ۱۵۵).

در این مکتب، نظریه مبتنی بر منابع مدعی است که منابع تحت واپایش سازمان است که آن را قادر می‌سازد تا راهبردهای مؤثر را ایجاد و تعقیب نماید. پس سه عامل شامل منابع سرمایه‌ای فیزیکی، منابع سرمایه‌ای انسانی و منابع سرمایه‌ای سازمانی را در نظر گرفته است. بارنی، راهبرد را در تناسب با منابع سازمان (منابع ملموس و غیرملموس) تعریف می‌کند و چهار معیار را برای منابع راهبردی شرح می‌دهد:

(۱) ارزشمندی: منابع باید توانایی بهبود بخشیدن کارآمدی و اثربخشی سازمان را داشته باشد.

(۲) کمیابی: کمیابی و تقاضای زیاد برای یک منبع آن منبع را راهبردی می‌کند.

(۳) تقلیدناپذیری: یعنی امکان ساخت یا تقلید به‌واسطه منحصر به فرد بودن یا

پیچیدگی منبع برای رقیب نباشد.

1. Strategic Adaptive of Dynamic

2. Mckinsey

(۴) جانشین‌پذیری: کاری که منبع می‌تواند انجام دهد توسط یک منبع جانشین انجام‌پذیر نباشد (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۹۱).

مکتب محیطی براساس نظریه نهادی، راهبرد را راه‌های کسب منابع اقتصادی و تبدیل آنها به منابع نمادین و بالعکس، به‌منظور حمایت از سازمان در برابر خطر عدم قطعیت محیط می‌داند. پس محیط را گنجینه دو نوع منبع شامل منابع اقتصادی (پول، زمین و ماشین‌آلات) و منابع نمادین (شخصیت ناشی از ارتباط نزدیک با شرکت‌های قدرتمند و مشهور) می‌داند. این مکتب، معیار «هم‌شکلی نهادی»<sup>۱</sup> با محیط را برای موفقیت سازمان لازم می‌داند و از این‌رو سه معیار فرعی هم‌شکلی را به شرح زیر ارائه می‌دهد (Mintzberg & etal, 2002: 294):

(۱) هم‌شکلی اجباری: ناشی از قوانین، مقررات، معیارها و... که نشان‌دهنده فشارهای وارده از محیط برای تطبیق دادن است.

(۲) هم‌شکلی تقلیدی: ناشی از اقتباس و تقلید از رقبای موفق که نشان‌دهنده موفقیت خود است.

(۳) هم‌شکلی هنجاری: ناشی از تأثیر شدید تخصصی حرفه‌ای که بین متخصصان هر کسب‌وکار به‌عنوان هنجارهای حرفه‌ای مشترک بیان شده است.

در این مکتب، «علی احمدی» مدعی است که یک انتخاب هنگامی می‌تواند خوب تلقی شود که براساس بررسی‌های کافی پیرامون هر راهبرد تحت شرایط گوناگون محیطی اتخاذ شده باشد و از این‌رو عوامل محیطی (رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان اقتصادی، اجتماعی، فناوری، مسائل بین‌المللی و مقررات و قوانین) و عملکرد سازمانی (سودآوری، بهره‌وری، کیفیت، سهم بازار، رشد) را دو عامل مؤثر در انتخاب راهبرد می‌داند و معیارهای هفت‌گانه زیر را برای تصمیم‌گیری مطرح می‌نماید (باگر، ۱۳۸۵: ۷).

(۱) میزان دستیابی به هدف‌های سازمان،

- (۲) هم‌راستایی با خط‌مشی‌ها در رسالت،
- (۳) تطبیق با امکانات و منابع سازمان،
- (۴) میزان عملی بودن راهبرد،
- (۵) قدرت حل مشکلات،
- (۶) مفید بودن،
- (۷) سازگاری با عوامل محیطی.

«آرت لیگ»، معتقد است در یک راهبرد معتبر باید تعامل نسبی بین سه پایه وجود داشته باشد وگرنه موفقیت آن با خطر جدی مواجه می‌باشد، این سه پایه (عامل) هدف‌ها، منابع و ابزار و روش‌ها هستند. او می‌گوید که عدم تعادل این سه احتمال، بروز خطری بزرگ را موجب می‌شود و خطرپذیری خلأ بین آنچه باید تحقق پذیرد و منابع موجود برای نیل به هدف‌ها را تشریح می‌کند. او معیارهای سه‌گانه زیر را برای تصمیم‌گیری مطرح می‌نماید:

- (۱) تناسب: آیا تحقق این هدف موجب نیل به هدف مطلوب (آرمان) خواهد شد.
  - (۲) امکان تحقق: آیا این اقدام را می‌توان با منابع در نظر گرفته‌شده، انجام داد.
  - (۳) قابلیت پذیرش: آیا منابع پیش‌بینی شده با منافع ناشی از راهبرد، توجیه‌پذیر است.
- در الگوی «رحمان سرشت» آمده است که ساده‌ترین گزینه، الزاماً بهترین یا مناسب‌ترین گزینه راهبردی نیست و از این‌رو، انتخاب از بین گزینه‌های راهبردی به ارزشیابی‌های بعدی نیاز دارد و از این‌رو هشت عامل محیط سازمانی، منابع سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوآوری، خطرپذیری، ذی‌نفعان، تدارکات و رقبا را برای این منظور برشماری کرده و سه عامل زیر را برای تصمیم‌گیری ارائه داده است (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴: ۹۲):
- (۱) تطبیق‌پذیری (تناسب‌پذیری) با محیط سازمانی، با منابع سازمانی و با فرهنگ

سازمانی،

(۲) پذیرش‌پذیری (قابلیت پذیرش) از لحاظ نوآوری، از لحاظ خطرپذیری، از لحاظ رضایت ذی‌نفعان،

(۳) امکان‌پذیری: از لحاظ منابع، از لحاظ تدارکات، از لحاظ واکنش مناسب رقبا. در الگوی «غفاریان»، بیان گردیده که راهبرد، اثربخشی خود را از قواعد رقابت دریافت می‌کند، بنابراین بر مبنای سه عامل فرصت (هدف)، منابع و گلوگاه معتقد است گزینه‌های راهبردی، آن‌گاه اثربخش خواهند بود که بتوانند گلوگاه‌ها را از سر راه سازمان مرتفع کنند، عناصر لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت (هدف‌های راهبردی) را تکمیل کنند و منافع بالقوه را به فعلیت برسانند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳: ۱۹۲). الگوی QSPM<sup>۱</sup> که با رویکرد تعیین جذابیت نسبی راهبردها با روش تحلیلی یک مبنای عینی برای انتخاب راهبرد ارائه می‌دهد. عوامل سه‌گانه زیر را مد نظر قرار می‌دهد (دیوید، ۱۳۸۲: ۳۵۰):

(۱) هدف‌های بلندمدت،

(۲) مأموریت سازمان،

(۳) عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی سازمان.

تصمیم‌گیران راهبردی برای انتخاب راهبرد، لازم است نسبت به آن اشتیاق پیدا کنند. این اشتیاق و «رغبت»<sup>۲</sup> به واسطه هدف‌هایی ایجاد می‌گردد که راهبرد تحقق آنها را مطرح نموده است، از طرفی به واسطه مخاطره‌هایی که راهبرد جدید به دنبال دارد، یک بی‌رغبتی نسبت به اتخاذ راهبرد در مدیران به وجود می‌آید؛ این بی‌رغبتی متناسب با درجه خطرپذیری راهبرد می‌باشد. هرچه قابلیت «اعتمادبخشی»<sup>۳</sup> (پایایی) راهبرد و قابلیت «تضمین‌کنندگی»<sup>۴</sup> آن برای تحقق هدف‌ها بیشتر باشد، مدیران در پذیرش کارآمدی راهبرد با دغدغه کمتری مواجه هستند. الگوی پیشنهادی برای انتخاب راهبرد

1. Quantitative Strategic Planning Matrix
2. Appetite
3. Stability
4. Assurance

مبتنی بر مبانی نظری تبیین شده و متأثر از عوامل سه گانه تصمیم گیری (تصمیم گیرنده - محیط تصمیم - موضوع تصمیم) با چهار مؤلفه اصلی و هجده عامل استخراج شده از ادبیات مطابق شکل شماره ۱ و تعاریف هریک از مؤلفه‌ها و عوامل ارائه شده است.

نمودار شماره ۱. الگوی مفهومی انتخاب راهبرد



(۱) بلندی هدفها: تقرب هدفها به آرمان و وضعیت آرمانی (چشم انداز آرمانی) و موقعیتی که راهبرد، نویدبخش آن می باشد.

- (۲) ارزش حاصل شده (پیامد)<sup>۱</sup>: ارزش ایجاد شده به واسطه تحقق هدف‌ها که می‌تواند در قالب برترسازی، تمایزبخشی، سود حاصله، درآمد، میزان فروش، جلوگیری از زیان، قابلیت تخریب مواضع دشمن، قابلیت نفوذ و غیره مطرح باشد.
- (۳) افق<sup>۲</sup>: افق زمانی که راهبرد، تحقق هدف‌های خود را در آن زمان میسر می‌داند.
- (۴) خطرپذیری بی‌تعادلی<sup>۳</sup>: خطراتی که ناشی از نامتعادل و غیرهمگرا بودن هدف‌ها، روش‌ها و ابزارها با آرمان‌هاست.
- (۵) خطرپذیری بی‌تناسبی<sup>۴</sup>: خطراتی که ناشی از ناسازگاری و عدم تناسب بین ابزار و روش‌ها با هدف‌هاست.
- (۶) خطرپذیری عدم موازنه<sup>۵</sup>: خطراتی که ناشی از برهم زدن موازنه موقعیت و مرتبیت موجود داخلی و خارجی است.
- (۷) خطرپذیری بدیع بودن<sup>۶</sup>: خطراتی که ناشی از بدیع بودن ابزار و روش یا مسیر حرکت به سمت هدف‌هاست.
- (۸) خطرپذیری فرسایش<sup>۷</sup>: خطراتی که ناشی از فشار روحی، رنج و سختی و سردرگمی در اجرا و احساس ترس و خستگی و شرایط آب و هوایی است.
- (۹) خطرپذیری حساسیت<sup>۸</sup>: حساسیت راهبرد به زمان اجرا و خطرات ناشی از تخطی از زمان شروع اجرای پیش‌بینی شده که منجر به شکست راهبرد خواهد شد.
- (۱۰) توانایی<sup>۹</sup>: اتکای راهبرد به مزیت رقابتی و شایستگی کلیدی خاص که قابل تقلید از طرف رقیب یا قابل شناسایی از سوی دشمن نباشد.

1. Outcome
2. Horizon
3. Non -Equilibrium Risk
4. Incoherence
5. Unbalance
6. Innovation
7. Attrition
8. Esthesia
9. Ability

- (۱۱) جامعیت<sup>۱</sup>: منظور، پوشش مسائل راهبردی و قدرت پاسخگویی و حل آنهاست.
- (۱۲) تطابق پویا<sup>۲</sup>: منظور، تطبیق عوامل خارجی و داخلی با محتوای راهبرد و امکان امکان جانشینی و جایگزینی منابع است.
- (۱۳) حمایت<sup>۳</sup>: منظور، رضایتمندی و کسب حمایت مدیران ارشد، کارکنان و ذی‌نفعان است.
- (۱۴) تکیه‌گاه<sup>۴</sup>: منظور، چگونگی به‌کارگیری یک دسته از منابع به‌عنوان عامل پیشرفت و اقدام‌های کلیدی در نظر گرفته شده برای چرخش از مسیر کنونی به مسیر جدید است.
- (۱۵) غافلگیری<sup>۵</sup>: اقدام‌های غافلگیرانه و یا اغفال رقیب و دشمن که در راهبرد پیش‌بینی شده است.
- (۱۶) استحکام<sup>۶</sup>: منظور، قدرت شکنندگی مقاومت‌های داخلی و خارجی از قبیل متولیان راهبرد کنونی، راحتی و روزمرگی کارکنان، انحصار خریدار، انحصار تأمین‌کنندگان مواد و منابع و... است.
- (۱۷) تمرکز<sup>۷</sup>: منظور، قدرت سوق دادن و تمرکزبخشی منابع به تحقق هدف‌های اصلی و ممانعت از صرف منابع در امور مغایر راهبرد است.
- (۱۸) مرکز ثقل<sup>۸</sup>: منظور، تمرکز بر نقطه سرنوشت‌ساز دشمن یا تمرکز بر گلوگاه و مسائل اصلی و قدرت برخورد راهبرد با آنهاست.

1. Exhaustivity
2. Dynamic Adaptive
3. Vindicate
4. Fulcrum
5. Manoeuvre
6. Formidability
7. Focus
8. Centroid

با توجه به بررسی‌های انجام گرفته و با در نظر گرفتن مفهوم، کارکرد و کارآمدی راهبرد، عوامل هجده‌گانه یادشده در چهار مؤلفه اساسی، به صورت زیر قابل دسته‌بندی و تعریف می‌باشد:

(۱) بُرد راهبرد: قابلیت شوق‌آفرینی راهبرد که به واسطه هدف‌های آن و ارزشی که آن هدف‌ها در افق زمانی مشخص ایجاد می‌کند و میل و رغبت تصمیم‌گیران و مدیران را برای انتخاب آن راهبرد ترغیب می‌نماید.

(۲) خطرپذیری راهبرد: خطرات ناشی از اتخاذ راهبرد که ممکن است سازمان با آنها مواجه گردد.

(۳) پایایی راهبرد: قابلیت اعتمادبخشی راهبرد به تصمیم‌گیران و مدیران که به واسطه پایداری راهبرد تا تحقق هدف‌ها، جلب‌نظر مدیران برای اتخاذ راهبرد را به دنبال دارد.

(۴) قدرت راهبرد: قابلیت تضمین‌کنندگی تحقق هدف‌ها و توانمندی در حصول به آنها، به واسطه در اختیار داشتن ابزارهای تأثیرگذار و کارآمد که جلب‌نظر تصمیم‌گیران و مدیران برای اتخاذ راهبرد را به دنبال دارد.

### ۳. متغیرهای پیشینه‌ای تحقیق (مشخصه‌های خبرگان)

همان‌گونه که بیان گردید پس از توزیع بیش از یکصدوپنجاه فقره پرسشنامه بین خبرگان و نخبگان مرتبط با مدیریت راهبردی و گردآوری ۱۳۰ مورد از آنها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، نتایج زیر به دست آمد: ۶۴.۴ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵.۲۹ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و مابقی کارشناسی و پایین‌تر بوده‌اند و از این‌رو پاسخگویان به لحاظ مدرک تحصیلی، صلاحیت پاسخگویی به پرسش‌های طرح شده در مورد انتخاب راهبردها را دارا بوده‌اند. همچنین ۷۲/۷ درصد پاسخگویان دارای هویت نظامی و ۲۷/۴ درصد، غیرنظامی بوده‌اند. پاسخگویان به لحاظ نظامی بودن و آشنایی با حوزه دفاع از انقلاب



اسلامی صلاحیت پاسخگویی به پرسش‌های طرح شده را دارا بوده‌اند. مسئولیت ۹۴.۸ درصد پاسخگویان در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد با مسائل راهبردی و انتخاب راهبردها مرتبط بوده و تنها مسئولیت ۵ درصد آنان در حد کم با مسائل راهبردی و انتخاب راهبردها مرتبط است و بنابراین پاسخگویان از لحاظ نوع مسئولیت صلاحیت پاسخگویی به پرسش‌های طرح شده در مورد راهبردها را دارا بوده‌اند.

#### ۴. نتایج حاصل از پژوهش

نتایج حاصل از پژوهش که برآمده از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده به منظور تحقق هدف پژوهش یعنی پاسخگویی به این پرسش که الگوی مناسب برای انتخاب راهبردهای حوزه دفاع از انقلاب اسلامی چیست؟ به شرح زیر و به تفکیک پاسخ چهار پرسش فرعی می‌باشد.

۴-۱. پاسخ پرسش فرعی یک: اولین پرسش فرعی پژوهش به دنبال یافتن مفهوم و کارکرد راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی است. در پاسخ به این پرسش، ۸۲ درصد از خبرگان و صاحب‌نظران عرصه دفاع از انقلاب اسلامی معتقدند که راهبرد در این عرصه به مفهوم طرح که بیان‌کننده مجموعه‌ای از اقدام‌های آگاهانه به منظور رسیدن به هدف‌های دفاع از انقلاب اسلامی و ۷۰ درصد از خبرگان و صاحب‌نظران معتقدند که راهبرد در این عرصه به مفهوم چشم‌انداز و بیان‌کننده چراغ راهنمایی برای تصمیم‌های اساسی در این رابطه می‌باشد. گفتنی است مفاهیم موضع که بیان‌کننده تعیین موقعیت و مرتبیت در محیط می‌باشد با ۵۸ درصد، الگو که بیان‌کننده رفتار پایدار و نهادینه شده در طول زمان است با ۶۴ درصد و رزمایش که راهکنش و ترفندی برای فریب رقیب یا دشمن است با ۴۴ درصد نیز بی‌ارتباط با این عرصه بیان نشده است، ولی از تناسب و ارتباط کمتری برخوردار است. با توجه به آزمون معنی‌داری اختلاف‌نظرها و دیدگاه‌های دو گروه از پاسخ‌دهندگان می‌توان به این نتیجه رسید که با توجه به گستردگی مفهوم

دفاع در ابعاد نظامی، امنیتی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی، هر پنج مفهوم بیان شده در این عرصه، قابل اتکا و بهره‌برداری است. به طور کلی، می‌توان گفت که چارچوب راهبردهای حوزه دفاع از انقلاب اسلامی در بیشتر موارد باید در قالب طرح یا چشم‌انداز ظهور و بروز نماید.

در همین رابطه، ۱۰۰ درصد خبرگان و صاحب‌نظران عرصه دفاع از انقلاب اسلامی، کارکرد راهبرد در این عرصه را، همسو نمودن توجهات و تلاش‌ها و جهت‌بخشی به رفتار و اقدام‌های دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن و تعیین مسیر حرکت به سمت هدف‌ها و مطلوبیت‌های نظام جمهوری اسلامی دانسته و ۸۴ درصد از آنها کارکرد راهبرد در این عرصه را تمرکزبخشی به منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها و راهبری‌کننده و رفع‌کننده موانع حرکت به سمت مطلوبیت‌ها و تعادل‌بخشی و حفظ تناسب و هماهنگی بین سازمان نیروهای مسلح با محیط می‌دانند، پس می‌توان گفت هر طرح یا چشم‌اندازی که خاصیت همسو نمودن تلاش‌ها، جهت‌بخشی به رفتارها، تمرکزبخشی به منابع و تعیین مسیر حرکت به سمت هدف‌های انقلاب اسلامی را داشته باشد به‌عنوان یک راهبرد امکان‌پذیر می‌تواند در این الگو ارزیابی و در معرض انتخاب قرار گیرد.

۲-۴. پاسخ پرسش فرعی دو: در پاسخ به پرسش دوم که به دنبال یافتن عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد می‌باشد، با توجه به مطالب مطرح شده از سوی اندیشمندان گذشته و با اتکا به مفاهیم و کارکردهای مورد انتظار از راهبرد در عرصه دفاع از انقلاب اسلامی و تجزیه و تحلیل‌های آمار استنباطی، ۱۶ عامل مؤثر در انتخاب راهبرد بر مبنای نظر خبرگان و با بهره‌گیری از تحلیل عاملی داده‌ها، استخراج شده و به چهار گروه زیر دسته‌بندی شد:

(۱) گروه اول، تبیین‌کننده عواملی است که موجب انگیزه و رغبت تصمیم‌گیرنده و شوق‌آفرینی اوست تا راهبرد را انتخاب نماید. این گروه با چهار معیار بلندی هدف‌ها،

ارزش ایجادشده (پیامد)، افق زمانی و تطابق پویا با عنوان عامل «بُرد راهبرد» و به ترتیب با شدت همبستگی ۰/۶۱۳، ۰/۷۱۴، ۰/۸۰۳ و ۰/۶۴۲ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱ که توسط آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه گردیده، بیان می‌گردد.

(۲) گروه دوم، عواملی است که تبیین‌کننده مخاطره‌های ناشی از انتخاب راهبرد می‌باشد و با پنج معیار خطرپذیری تعادل، خطرپذیری تناسب، خطرپذیری موازنه، خطرپذیری حساسیت و خطرپذیری فرسایش با عنوان عامل «خطرپذیری راهبرد» و به ترتیب با شدت همبستگی ۰/۵۳۱، ۰/۸۵۷، ۰/۷۱۸، ۰/۶۹۸ و ۰/۷۲۹ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱ که توسط آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه گردیده، بیان می‌شود.

(۳) گروه سوم از عوامل، تبیین‌کننده توانایی و ضمانت‌بخش تحقق هدفها بوده و با پنج معیار توانایی، استحکام، غافلگیری، تکیه‌گاه و مرکز ثقل با عنوان عامل «قدرت راهبرد» و به ترتیب با شدت همبستگی ۰/۶۵۶، ۰/۷۷۰، ۰/۸۳۷، ۰/۸۴۴ و ۰/۸۱۰ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱ که توسط آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه گردیده، بیان می‌گردد.

(۴) آخرین گروه، عوامل اعتمادساز تصمیم‌گیرنده برای انتخاب راهبرد با دو معیار تمرکزبخشی و حمایت و رضایت با عنوان عامل «پایایی راهبرد» و به ترتیب با شدت همبستگی ۰/۵۹۰، ۰/۶۳۷ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱ که توسط آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه گردیده، بیان شده است.

چهار گروه یادشده مبتنی بر تحلیل‌های انجام گرفته و با اتکا به آزمون‌های همبستگی، تحلیل عاملی و تحلیل الگوی مسیر، با شدت بالا از نظر آماری معنی‌دار بوده و قابل اتکا در الگوی انتخاب راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی می‌باشد. این گروه‌بندی از معیارها تحت عوامل چهارگانه بُرد، خطرپذیری، پایایی و قدرت راهبرد، همچنین ترکیب معیارهای هر گروه که از بین معیارهای موجود در تحقیق‌های پیشین استخراج گردیده بود، از یافته‌های ارزشمند این پژوهش است که با اطمینان می‌توان در مراکز تصمیم‌گیری

راهبردی برای انتخاب راهبرد از آن بهره‌گیری نمود. بر اساس نتایج استخراج‌شده برای پاسخ به این پرسش می‌توان گفت: راهبردهای عرصه دفاع از انقلاب اسلامی باید از جنبه چهار مؤلفه اصلی بُرد، خطرپذیری، پایایی و قدرت، قابل سنجش باشد و هر یک از این مؤلفه‌ها، متأثر از عوامل مربوط می‌باشد.

۳-۴. پاسخ پرسش فرعی سه: در پاسخ به پرسش سوم پژوهش که به دنبال یافتن درجه اهمیت عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد می‌باشد، چهار عامل بُرد راهبرد، خطرپذیری راهبرد، پایایی راهبرد و قدرت راهبرد بر مبنای آزمون فریدمن، به ترتیب دارای رتبه میانگینی ۲.۶۴، ۲.۴۹، ۲.۶۲ و ۲.۲۵ می‌باشند که با سطح معنی‌داری ۰/۰۸۱ کوچک‌تر از ۰/۰۵ اولویت معناداری نسبت به یکدیگر ندارند و از درجه اهمیت یکسانی برخوردارند، همچنین با استفاده از روش استانداردسازی میانگین وزن‌های تخصیص‌یافته خبرگان در خصوص تأثیر معیارهای شانزده‌گانه بر انتخاب راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی، اگر جمع تأثیر چهار عامل را ۱۰۰ فرض نمود به ترتیب پایایی راهبرد، قدرت راهبرد، بُرد راهبرد و خطرپذیری راهبرد با ۲۴.۷۵، ۲۴.۹۴، ۲۵.۹۸ و ۲۴.۳۲ درصد، حائز اهمیت هستند. با این حال می‌توان درجه اهمیت عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد را یکسان تلقی نمود.

۴-۴. پاسخ پرسش اصلی پژوهش: پرسش اصلی تحقیق به دنبال کشف الگوی انتخاب راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی است. این الگو با بررسی‌های انجام گرفته در پیشینه موضوع، برای اولین بار طراحی و تبیین گردیده و با توجه به شرایط متغیر، متنوع و پیچیده تهدیدها و فرصت‌های دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن، این امکان را به تصمیم‌گیرندگان راهبردی می‌دهد که متفاوت با روش‌های مبتنی بر خبرگی پیشین، پس از این، با دقت و سرعت و با اطمینان کافی و با استفاده از یک روش تحلیلی و علمی با ارزیابی معیارهای شانزده‌گانه برای هر یک از راهبردهای ممکن در هر زمان، مبتنی بر عوامل چهارگانه الگوی انتخاب راهبرد تصمیم‌گیری نمایند.

۴-۵. میزان اثر مؤلفه‌ها بر انتخاب راهبرد: با توجه به روابطی که در الگوی تحلیلی ترسیم گردیده، میزان اثر هر یک از مؤلفه‌ها بر انتخاب راهبرد در جدول شماره ۱ ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۱. محاسبه اثر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از مؤلفه‌ها بر انتخاب راهبرد

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	
				محاسبات	مجموع
۱	بُرد راهبرد	انتخاب راهبرد	۰/۷۱۴	$۰/۰۷ = (۰/۳۶۴) \times بُرد (۰/۱۸۹) \times قدرت$ $۰/۰۳ = (۰/۳۶۴) \times بُرد (۰/۴۸۶) \times خطرپذیری (۰/۱۸۹) \times قدرت$ $۰/۰۱ = (۰/۳۶۴) \times بُرد (۰/۴۰۲) \times پایایی (۰/۴۸۶) \times خطرپذیری (۰/۱۸۹) \times قدرت$	۰/۱۱
۲	خطرپذیری راهبرد	انتخاب راهبرد	۰/۲۶۴	$۰/۱۱ = ۰/۲۵۹ \times خطرپذیری (۰/۴۰۲) \times پایایی$ $۰/۱۹ = ۰/۳۶۴ \times خطرپذیری (۰/۵۰۲) \times قدرت$ $۰/۰۱ = (۰/۷۱۴) \times (۰/۲۶۸) \times (۰/۵۰۲) \times قدرت$	۰/۴۰
۳	پایایی راهبرد	انتخاب راهبرد	۰/۲۵۹	$۰/۰۹ = (۰/۳۶۴) \times (۰/۳۳۵) \times خطرپذیری$ $۰/۰۷ = (۰/۳۶۴) \times (۰/۵۰۲) \times قدرت (۰/۳۳۵) \times خطرپذیری$ $۰/۰۴ = (۰/۷۱۴) \times (۰/۲۶۸) \times بُرد (۰/۵۰۲) \times قدرت (۰/۳۳۵) \times خطرپذیری$	۰/۲۰
۴	قدرت راهبرد	انتخاب راهبرد	۰/۳۶۴	$۰/۲۰ = (۰/۷۱۴) \times (۰/۲۶۸) \times بُرد$ $۰/۱۳ = (۰/۲۶۴) \times (۰/۴۸۶) \times خطرپذیری$ $۰/۰۵ = (۰/۲۵۹) \times (۰/۴۰۲) \times پایایی (۰/۴۸۶) \times خطرپذیری$	۰/۳۸

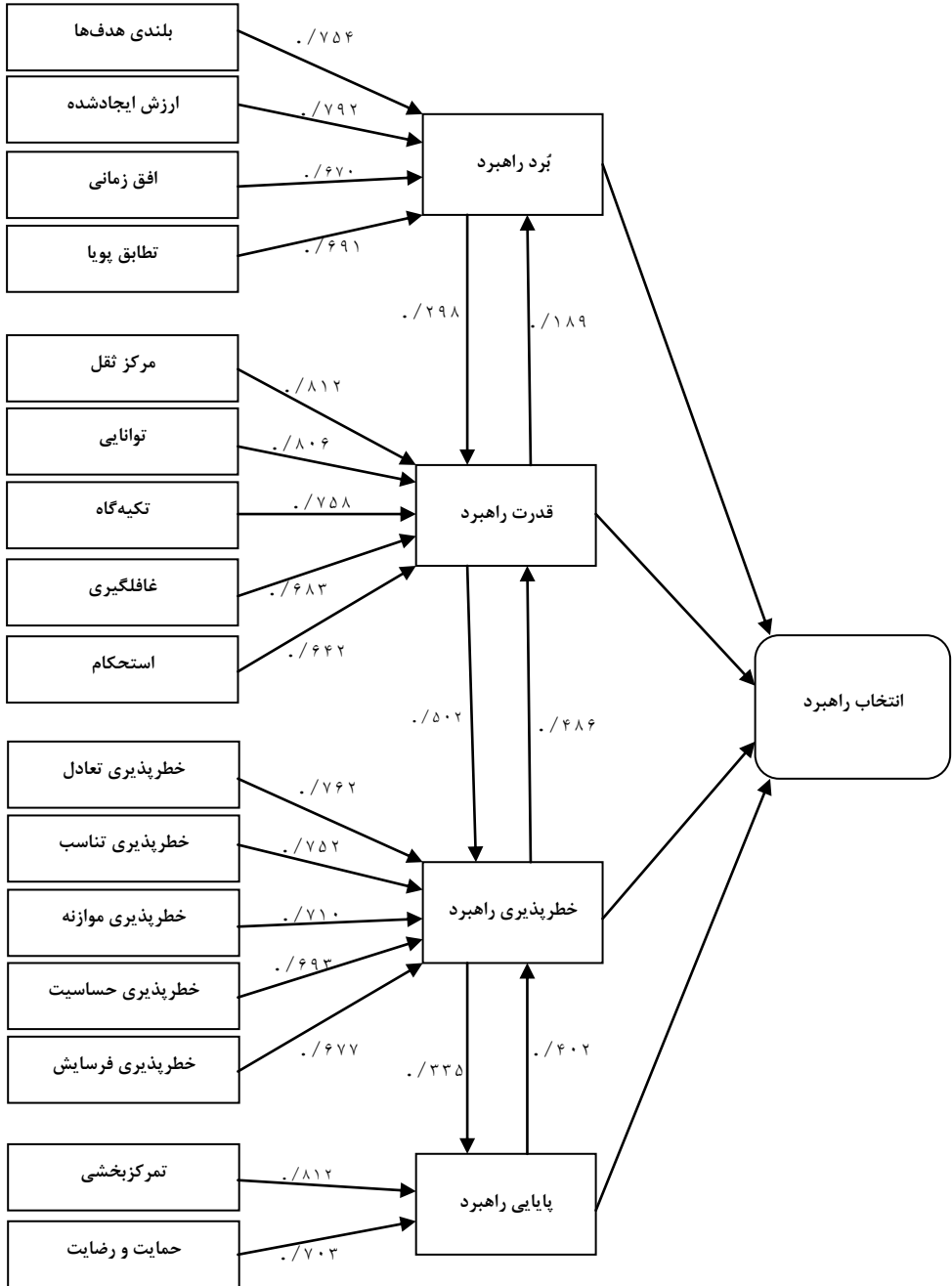
۴-۶. نمودار شبکه‌ای الگوی انتخاب راهبرد: با توجه به اطلاعات به دست آمده از آزمون‌های آماری و تحلیل مسیر انجام گرفته، نمودار شبکه‌ای الگوی انتخاب راهبرد مطابق شکل شماره ۲ ترسیم می‌گردد. بدیهی است درجه اهمیت ثبت شده بر روی هر

یک از عوامل ۱۶ گانه از میانگین داده‌های گردآوری شده تحقیق و شدت رابطه بین مؤلفه‌های چهارگانه و میزان تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم چهار مؤلفه بُرد، قدرت، خطرپذیری، و پایایی با استفاده از جدول شماره ۱ به ترتیب برابر ۰/۸۲۴، ۰/۷۴۴، ۰/۶۶۴، ۰/۴۵۹، می‌باشد. همچنین با ترکیب میزان تأثیرگذاری هر مؤلفه بر انتخاب راهبرد با درجه اهمیت عوامل، میزان تأثیرگذاری عوامل ۱۶ گانه بر انتخاب راهبرد به دست آمد که نتایج آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲. میزان تأثیرگذاری عوامل ۱۶ گانه بر انتخاب راهبرد

ردیف	عوامل	شناسه	میزان تأثیر
۱	بلندی هدفها	B۱	۰/۶۲۱
۲	ارزش ایجادشده	B۲	۰/۶۵۳
۳	افق زمانی	B۳	۰/۵۵۲
۴	تطابق پویا	B۴	۰/۵۷۰
۵	خطرپذیری تعادل	R۱	۰/۵۰۶
۶	خطرپذیری تناسب	R۲	۰/۵۰۰
۷	خطرپذیری موازنه	R۳	۰/۴۴۶
۸	خطرپذیری حساسیت	R۴	۰/۴۶۰
۹	خطرپذیری فرسایش	R۵	۰/۴۵۰
۱۰	تمرکزبخشی	P۱	۰/۳۷۳
۱۱	حمایت و رضایت	P۲	۰/۳۲۳
۱۲	مرکز نقل	G۱	۰/۶۰۴
۱۳	توانایی	G۲	۰/۶۰۰
۱۴	تکیه‌گاه	G۳	۰/۵۶۴
۱۵	غافلگیری	G۴	۰/۵۰۸
۱۶	استحکام	G۵	۰/۴۷۸

نمودار شماره ۲. نمودار شبکه‌ای الگوی انتخاب راهبرد



## ۵. روش انتخاب راهبرد مبتنی بر الگوی طراحی شده

با توجه به مسئله تحقیق، باید روشی علمی برای به کارگیری الگوی انتخاب راهبردهای دفاع از انقلاب اسلامی مبتنی بر روش‌های ارزیابی و انتخاب (تصمیم‌گیری‌های چندگانه) ارائه گردد. با توجه به نمودار شبکه‌ای الگوی انتخاب راهبرد که وجود روابط دوطرفه بین مؤلفه‌های انتخاب راهبرد را تبیین می‌کند، روش‌های سنتی تصمیم‌گیری با چند شاخص در این موضوع قابل به کارگیری نیست و از این رو، از روش تحلیل شبکه‌ای<sup>۱</sup> بهره‌گیری نموده و با ترکیب این روش با الگوی طراحی شده انتخاب راهبرد، مراحل گزینش و انتخاب راهبرد در قالب فرایند زیر ارائه می‌گردد:

گام اول: ارزیابی راهبردها با توجه به هر یک از عوامل ۱۶گانه،

گام دوم: تشکیل ماتریس  $W$ ،

گام سوم: تعیین وزن راهبردها،

گام چهارم: انتخاب راهبرد.

## ۶. فرایند عملیاتی انتخاب راهبرد

فرض بر این است که تعداد  $m$  راهبرد با شناسه‌های  $S_1$  تا  $S_m$  در معرض انتخاب می‌باشند و تعداد نفرات تصمیم‌گیرنده  $n$  نفر با شناسه‌های  $A_1$  تا  $A_n$  وجود دارند که مبتنی بر نظرات آنان باید یکی از راهبردها، مناسب تشخیص داده شده و انتخاب شود.

1. ANP



۶-۱. گام اول: ارزیابی راهبردها

با توجه به عدم وجود وابستگی بین عوامل ۱۶ گانه انتخاب راهبرد، هر یک از تصمیم‌گیرندگان  $A_1$  تا  $A_n$  باید مبتنی بر مقیاس‌های ۱ تا ۵ که معادل مقیاس‌های بیانی کیفی ارائه شده در جدول‌های ۳ تا ۶ می‌باشد، نظرات خود را پیرامون بهره‌مندی هر یک از راهبردهای  $S_1$  تا  $S_m$  از عوامل ۱۶ گانه ارائه و در ماتریس  $W_{Ai}$  ثبت نماید.

جدول شماره ۳. مقیاس‌های بیانی برای عوامل ذیل مؤلفه بُرد

۱	۲	۳	۴	۵
خیلی کم رغبت‌انگیز	کم رغبت‌انگیز	رغبت‌انگیز متوسط	زیاد رغبت‌انگیز	خیلی زیاد رغبت‌انگیز

جدول شماره ۴. مقیاس‌های بیانی برای عوامل ذیل مؤلفه قدرت

۱	۲	۳	۴	۵
خیلی کم ضمانت‌بخش	کم ضمانت‌بخش	ضمانت‌بخش متوسط	زیاد ضمانت‌بخش	خیلی زیاد ضمانت‌بخش

جدول شماره ۵. مقیاس‌های بیانی برای عوامل ذیل مؤلفه خطرپذیری

۱	۲	۳	۴	۵
خطرپذیری خیلی زیاد	خطرپذیری زیاد	خطرپذیری متوسط	خطرپذیری کم	خطرپذیری خیلی کم

جدول شماره ۶. مقیاس‌های بیانی برای عوامل ذیل مؤلفه پایایی

۱	۲	۳	۴	۵
خیلی کم اعتمادبخش	کم اعتمادبخش	اعتمادبخش متوسط	زیاد اعتمادبخش	خیلی زیاد اعتمادبخش

جدول شماره ۷. ماتریس  $W_{Ai}$ : میزان بهره‌مندی هر یک از راهبردهای  $S_1$  تا  $S_m$  از عوامل ۱۶ گانه

عوامل راهبردها	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$P_1$	$P_2$
$S_1$	$W_{1B_1}$	$W_{1B_2}$														
$S_2$	$W_{2B_1}$	$W_{2B_2}$														
$S_m$	$W_{mB_1}$	$W_{mB_2}$														$W_{mP_2}$

۲-۶. گام دوم: تشکیل ماتریس  $W_A$

ماتریس  $W_A$  که از میانگین نظرات ارائه‌شده توسط خبرگان  $A_1$  تا  $A_n$  برای بهره‌مندی راهبردهای  $S_1$  تا  $S_m$  از عوامل ۱۶ گانه تشکیل می‌شود، مشابه ماتریس  $W_{Ai}$  می‌باشد که درایه‌های آن با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$W_A = \sum_{i=1}^n W_{Ai} = \begin{bmatrix} W_{1B_1} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{1B_1i}}{n} & \dots & \dots & \dots & W_{1P_2} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{1P_2i}}{n} \\ \vdots & & & & \vdots \\ W_{mB_1} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{mB_1i}}{n} & \dots & \dots & \dots & W_{mP_2} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{mP_2i}}{n} \end{bmatrix}$$

### ۳-۶. گام سوم: تعیین وزن راهبردها

برای تعیین وزن راهبردها متأثر از میزان تأثیرگذاری عوامل انتخاب راهبرد باید ماتریس  $W_A$  که یک ماتریس  $۱۶ * m$  سطر و ستون می‌باشد را در بردار میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل بر انتخاب راهبرد (استخراج شده از جدول شماره ۲) که یک بردار  $۱ * ۱۶$  می‌باشد، با استفاده از رابطه زیر ضرب برداری نموده و بردار  $W_S$  که یک بردار  $m * ۱$  می‌باشد را تشکیل داد.

$$W_S = \begin{bmatrix} W_{S_1} \\ W_{S_2} \\ \vdots \\ \vdots \\ W_{S_m} \end{bmatrix} = W_A * \begin{bmatrix} k_1 \\ k_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ k_{16} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_{S_1} \\ W_{S_2} \\ \vdots \\ \vdots \\ W_{S_m} \end{bmatrix}$$

### ۴-۶. گام چهارم: انتخاب راهبرد

با مرتب‌سازی بردار  $W_S$  به صورت نزولی، اولین درایه این بردار که وزن بالاتری داراست، به‌عنوان راهبرد مناسب برای دفاع از انقلاب اسلامی انتخاب می‌گردد. گفتنی است در صورتی که ضرورت داشته باشد که دقت بیشتری در انتخاب راهبرد خاصی اعمال گردد، می‌توان از روش‌های مکمل از قبیل وزن‌دهی به نظرات خبرگان، مقایسه زوجی عوامل، اعداد فازی در ارزیابی و... در گام‌های چهارگانه بالا بهره‌گیری کرد.

## نتیجه‌گیری

### (۱) یافته‌ها

در ادبیات و پیشینه مدیریت راهبردی، کمتر مقاله‌ای است که به شکل خاص در یک حوزه تخصصی از بخش دفاع منتشر شده باشد. با وجود اینکه سیر تحول راهبرد، از حوزه‌های نظامی و دفاعی به سمت عرصه‌های مدیریت را نشان می‌دهد، ولی می‌توان ادعا کرد که این ادبیات در عرصه‌های کسب‌وکار و بازار بسیار غنی‌تر از عرصه‌های دفاعی است. از سوی دیگر در عرصه‌های کسب‌وکار نیز این ادبیات به طور عمده در زمینه تدوین راهبرد، گسترش یافته و دارای انباشتگی بیشتری است و کمتر به زمینه‌های اجرای راهبرد یا نظارت و ارزیابی آن پرداخته شده است. یکی از ویژگی‌های دانش‌افزایی این پژوهش، گردآوری مجموعه‌ای غنی از دستاوردهای بررسی‌های گذشته در قالب یک منبع معتبر برای بهره‌برداری محققان حوزه‌ها و زمینه‌های یادشده در بررسی‌های آینده می‌باشد. همچنین از نقطه‌نظر پاسخ‌های معتبر پرسش‌های تحقیق و الگوی ارائه‌شده، می‌توان به موارد زیر به‌عنوان یافته‌های این پژوهش اشاره نمود.

(۱-۱) مفهوم راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی که در گذشته کمتر مورد اتفاق نظر قرار گرفته، در این پژوهش با نظر خبرگان این حوزه، استخراج و تبیین گردید. بر این اساس، خبرگان این حوزه، ضمن معتبر شناختن مفاهیم مطرح در عرصه‌های مدیریت و کسب‌وکار برای حوزه دفاع، مفهوم طرح و چشم‌انداز را به‌عنوان مناسب‌ترین مفهوم برای راهبرد در این حوزه ترجیح دادند.

(۱-۲) کارکرد راهبرد که در عرصه‌ها و حوزه‌های مختلف، مبتنی بر مبانی نظری و فلسفی آنها از تعاریف متفاوتی برخوردار است، در این پژوهش با نظرخواهی از خبرگان، تبیین گردید. بر این اساس، همسو نمودن توجه‌ها و تلاش‌ها و جهت‌بخشی به رفتار و اقدام‌های دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن و همچنین تعیین مسیر حرکت به سمت هدف‌ها و مطلوبیت‌های نظام جمهوری اسلامی داشته‌اند. بر مبنای

دستاوردهای دانشی بالا، می‌توان ادعا نمود که طرح یا چشم‌اندازی که خاصیت همسو نمودن تلاش‌ها، جهت‌بخشی به منابع و تعیین مسیر حرکت به سمت هدف‌های انقلاب اسلامی را داشته باشد، به‌عنوان یک راهبرد امکان‌پذیر در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی، معتبر می‌باشد.

(۳-۱) شانزده عامل مؤثر در انتخاب راهبرد برتر از بین راهبردهای امکان‌پذیر که با نظر خبرگان حوزه دفاع از انقلاب اسلامی تشخیص داده شد، یکی از جنبه‌های دانش‌افزایی این پژوهش است. این ۱۶ عامل پس از استخراج با نظر خبرگان در قالب چهار مؤلفه «برد»، «پایایی»، «قدرت» و «خطرپذیری» گروه‌بندی معتبر شناخته شد.

(۴-۱) یکی از جنبه‌های دانش‌افزایی این پژوهش، دستیابی به میزان تأثیر و روابط بین چهار مؤلفه اصلی انتخاب راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی با نظر خبرگان این حوزه می‌باشد.

(۵-۱) مهم‌ترین جنبه دانش‌افزایی این پژوهش، ارائه الگویی علمی، معتبر و کاربردی به جامعه مدیران سطح راهبردی، برای بهره‌برداری در تصمیم‌گیری‌هایی است که وابسته به انتخاب راهبرد اصلی از بین راهبردهای امکان‌پذیر در این حوزه می‌باشد.

## (۲) پیشنهادها

هر پژوهش و مطالعه علمی، ضمن پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق و برآورده نمودن هدف‌های آن، پرسش‌ها و زمینه‌های تحقیق دیگری را به وجود می‌آورد و بستر مناسبی را برای توسعه مرزهای دانش و عمق‌بخشی به نتایج را از طریق پژوهش‌های آینده فراهم می‌سازد، پس پژوهش‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

(۱-۲) الگوی ارائه‌شده تبیین‌کننده عوامل اصلی انتخاب راهبرد در عرصه دفاع از انقلاب اسلامی است، با توجه به اینکه راهبردهای این عرصه به طور کلی شامل دو

گروه «راهبردهای مأموریتی» و «راهبردهای پشتیبانی» می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد عوامل انتخاب راهبردها در هر گروه با ایده گرفتن از الگوی ارائه‌شده، طراحی شود.

(۲-۲) شرایط حاکم بر فضای تصمیم‌گیری و انتخاب راهبرد، ممکن است متأثر از شرایط صلح یا جنگ باشد که پیشنهاد می‌گردد الگوی انتخاب راهبرد برای هر یک از شرایط فوق تبیین شود.

(۲-۳) از آنجا که الگوی طراحی شده با روش دلفی و بر مبنای تجزیه و تحلیل‌های آماری طراحی گردید، پیشنهاد می‌شود این الگو در مراکز راهبردی، آزمون گردیده و نتایج کاربست آن مورد بررسی قرار گیرد.

(۲-۴) یکی از ضرورت‌ها و نیازمندی‌های انتخاب راهبرد، ارزیابی گزینه‌های راهبردی امکان‌پذیر بر مبنای عوامل و معیارهای ارائه‌شده در این الگو می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد، روش مناسب ارزیابی متناسب با الگوی ارائه‌شده، پژوهش و ارائه گردد.

(۲-۵) مباحث راهبرد و تصمیم‌گیری در عرصه‌های کسب‌وکار و اقتصاد نیز کاربرد بسیار گسترده‌ای دارد، با وجود اینکه بر مبنای تحقیق رابرت گراتان، در به‌کارگیری این مفاهیم در هر دو عرصه، اشتراکات بسیاری دیده می‌شود، ولی پیشنهاد می‌گردد این الگو در فضای کسب‌وکار نیز آزمون گردیده و نتایج کاربست آن مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

### ۱. منابع فارسی

۱. آریاجر، هری (۱۳۸۵)، *نظریه راهبردی قرن بیست و یکم*، ترجمه ناشر، تهران، مرکز راهبردی سپاه پاسداران.
۲. احمدوند، علی محمد (۱۳۸۷)، *سیر تحول راهبرد*، جزوه درسی، تهران، دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۳. استیسی، رالف (۱۳۸۴)، *تفکر راهبردی و مدیریت تحول*، ترجمه مصطفی جعفری، تهران، رسا.
۴. بیانات فرماندهی معظم کل قوا در جمع مسئولان سپاه پاسداران، مورخه ۱۳۸۵/۴/۲۱
۵. بیلیم، جان و همکاران (۱۳۸۵)، *استراتژی: معاصر نظریات و خط‌مشی‌ها*، ترجمه میرفرخایی، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
۶. پورتر، مایکل (۱۳۸۴)، *استراتژی رقابتی*، ترجمه مهرپویا مجیدی، تهران، رسا.
۷. دیوید، فرد آر (۱۳۸۲)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳)، *مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان*، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۹. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، *راهبردهای مدیریت*، تهران، فن و هنر.
۱۰. علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، *نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی*، تهران، تولید دانش.
۱۱. غفاریان، وفا و محمد کیانی (۱۳۸۳)، *استراتژی اثربخش*، تهران، فرا.
۱۲. میتزبرگ، هنری، آلستراند بروس، ژوزف لمپل (۱۳۸۵)، *جنگل استراتژی*، ترجمه احمد پورداریانی، تهران، پردیس.
۱۳. یاگر، اچ ریچارد (۱۳۸۵)، *نظریه راهبردی قرن بیست و یکم*، ترجمه محمد تمنایی، تهران، مرکز راهبردی سپاه پاسداران.

### ۲. منابع انگلیسی

1. Arth Lykke, J (1989), Toward an Understanding of Military Strategy, chap. In: **Military Strategy: Theory and Application**, Carlisle Barracks, PA, U.S. Army War College.
2. Chandler, A.D (1962), **Strategy and Structure**, Cambridge, The MIT Press.
3. Eern, Erol (1990), **Strategic and Management**, Third Edition, Istanbul, Istanbul University Management Faculty Publishing.
4. Mintzberg, H (1998), **Strategy Safari**, New York, Printice Hal.
5. Mintzberg, H, J Lample (2002), **Reflecting on the Strategy Process Strategy Thinking for the Next Economy**, New York, Sossey-Bass.
6. Nickols, Fred W (2002), **Distance Strategic Decision Making**, Washington, Commitment to Strategic Action.
7. Stacey, Ralph (2001), **Strategic Management**, N.Y, McGraw Hill.