

فرماندهی معظم کل قوا: بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک راهبرد تدوین شده وجود داشته باشد تا شما بتوانید در هر برهه‌ای از زمان، پیشرفت خودتان را با آن بسنجید و کنترل کنید. (۱۳۸۱/۱۱/۱۵)

ارائه الگوی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی

در شرایط صلح و بحران

حسین عیسانی^۱ و احمد بیطرف^۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۲۹

چکیده

در سازمان‌های دفاعی، مدیران آمادوپشتیبانی به دنبال تحقق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای پشتیبانی از واحدهای تحت پوشش هستند. همچنین به دلیل ارتباط و تعامل سازمان‌های آمادی با محیط‌های داخلی و خارجی، تغییرات و عوامل محیطی بر روی فرایندهای آمادوپشتیبانی تأثیرگذار بوده که اندازه‌گیری این تأثیرها در سطح راهبردی ملموس‌تر 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، با هدف طراحی و تبیین الگوی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در شرایط صلح و بحران انجام شده است. روش انجام تحقیق، از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و جامعه و 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 تبیین الگوی تعیین رابطه و اولویت‌بندی این عوامل، الگوی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در شرایط صلح و بحران طراحی گردیده است.

واژگان کلیدی: واپایش، راهبرد، آمادوپشتیبانی، دفاعی، صلح، بحران

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

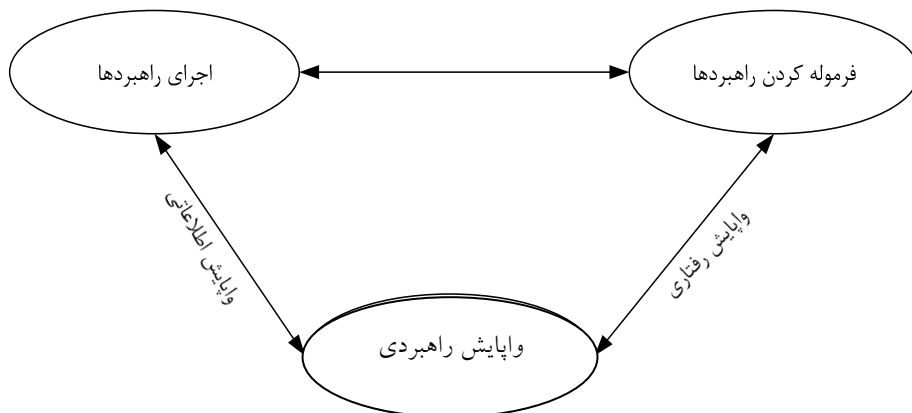
۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - دانشگاه تهران، ahmadbitaraf@yahoo.com

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 و ارزیابی آنها پرداخته و در نهایت، یک یا چند مورد از آنها را به‌عنوان راهبرد سازمان برگزینند و به‌شکل مداوم و دقیق، اجرا و میزان پیشرفت آنها را تحت نظارت و واپایش داشته باشند.

وجود رقابت شدید در دنیای امروزی، مدیران آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی را بر آن می‌دارد تا با نگاهی راهبردی، در پی رسیدن به هدف‌های خود برآیند. این راهبردها در برگزیده مجموعه‌ای از راهبردهای بخشی در سازمان می‌باشند که برآیند آنها، راهبرد کلان سازمان را تشکیل می‌دهد. در یک سازمان دفاعی موفق، برای فراهم نمودن بیشترین مزایا که سازمان مستعد به احصای آن می‌باشد، این راهبردها با هم در ارتباط بوده و به‌شکل مداوم تحت واپایش قرار می‌گیرند.

شکل شماره ۱. جایگاه واپایش راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی



در این مقاله تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن موضوع یادشده، مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در سازمان‌های دفاعی کشور شناسایی شده و با رویکرد واپایش راهبردی در زمان صلح و بحران، این مؤلفه‌ها مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار گیرند تا آمادوپشتیبانی بتواند اولویت‌های واپایش راهبردی خود در زمان صلح و بحران را تدوین نماید (بیطرف و عیسایی، ۱۳۹۲).

به‌طور کلی آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در نیروهای مسلح کشور، وظایف تدارک^۱، حمل‌ونقل تجهیزات و نیروی انسانی، تعمیرات و نگهداری تجهیزات و امکانات را با معیارهایی از قبیل هزینه، کیفیت، کمیت، زمان، مکان تحویل و... برعهده دارند. فعالیت‌های آمادوپشتیبانی شامل مدیریت حمل‌ونقل داخلی، مدیریت ناوگان حمل‌ونقل، انبارداری، جابه‌جایی مواد و کالا، اجرای سفارش، طراحی شبکه، مدیریت موجودی‌ها و برنامه‌ریزی عرضه و تقاضاست.

با توجه به این توضیح‌ها، آمادوپشتیبانی دفاعی 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 از چرخه آمادی،
- (۲) جابه‌جایی و حمل‌ونقل 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 دفاعی، از حجم کار بالایی برخوردار بوده و باید محدوده وسیعی از خدمات و کالاها را به

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

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، 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 به‌شکل مطلوبی انجام گیرد. از این‌رو، واپایش راهبردی سامانه‌های آمادوپشتیبانی به شکلی کارآ، اثربخش و به‌صرفه می‌تواند به‌عنوان هدف اصلی یک نظام آمادوپشتیبانی محسوب گردد.

۱-۱. طرح مسئله

واپایش در آمادوپشتیبانی دفاعی قصد دارد تا به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع را در برابر تقاضاهای فزاینده نیروها در عملیات تضمین نماید و به این ترتیب، فرایند اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع و صحیح در مورد تخصیص منابع و در نهایت، اجرای تصمیم‌ها را تسهیل می‌نماید.

سازمان‌های دفاعی ناچارند تغییرات شرایط داخلی و خارجی را به‌طور مستمر ردیابی نموده و جهت سازمان را به شکل نقادانه‌ای در پرتو شرایط جدید ارزیابی نمایند تا تحقق به‌موقع راهبردهای آمادی را تضمین نمایند. بنابراین با توجه به طبیعت و ویژگی‌های برنامه‌های راهبردی، واپایش برنامه‌ها در این سطح به معنی انجام اقدام‌های لازم برای جلوگیری و به حداقل رساندن انحراف برنامه‌ها در سطوح پایین مدیریتی سازمان آمادوپشتیبانی می‌باشد.

اگر واپایش راهبردی، فرایند تعیین، ارزیابی هدف‌های کلی و نیز طراحی و بازنگری راهبردها و سیاست‌های کلی با توجه به عوامل محیطی برای دستیابی به هدف‌ها باشد،

تاکنون بر چشم‌انداز، رهنامه، طرح‌ها و برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت در چنین سازمان‌هایی، واپایش راهبردی 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 دارند و به علت پویایی محیط بیرونی سازمان، اجرای راهبردهای مبتنی بر هدف‌های پیش‌بینی شده از چالش‌های اساسی مدیریت سازمان می‌باشد (Harrison, 1991).

۲-۱. اهمیت و ضرورت موضوع

ارزیابی و واپایش راهبردی مهم است؛ زیرا سازمان با محیطی 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، برگرفته از نگرش فرایندی به مدیریت و واژه راهبرد، ناظر بر نگرش کلان است. از سوی دیگر، واپایش راهبردی، مکمل بحث برنامه‌ریزی راهبردی است و سازوکار نظارتی و بازخور نسبت به کل فرایند مدیریت راهبردی در ادراک وضعیت و چگونگی آنها تغییر ایجاد می‌کند. از این نظر، واپایش راهبردی، بر تغییرات نظارت می‌کند و تغییر در سطح راهبردها، هدف‌ها، جهت و خصوصیات یا قلمرو سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بنابراین ضرورت دارد تا فرایندهای مرتبط با واپایش راهبردی در همه سازمان‌هایی که دارای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در سطوح کلان و راهبردی می‌باشند، طراحی و اجرا گردد (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵)، 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).

آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی، که فرهنگ مأموریتی بر آن حاکم است، می‌کوشد تا نیازهای سازمان 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 پشتیبانی‌شونده، کاهش هزینه‌ها، ایجاد و حفظ آمادگی، خوداتکایی، حفظ بیت‌المال و... از این نوع 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. بنابراین 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 سازمان‌های دفاعی، معماری ارتباطات و فرایندهای مورد نیاز برای 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 سازمان‌های دفاعی را برای تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و مرتبط فراهم می‌سازد. برای ایجاد تصویر مشترک از وضعیت آمادوپشتیبانی، ابزار واپایش، داده‌های مفهومی را از منابع مختلفی گردآوری نموده و در اختیار مراجع تصمیم‌گیر قرار می‌دهد. سامانه‌های واپایش به متخصصان و مدیران آمادوپشتیبانی این امکان را می‌دهد تا بتوانند عملیات تدارک‌رسانی و پشتیبانی از یگان‌های عملیاتی را به‌طور مؤثر و کارا انجام دهند.

۳-۱. پرسش تحقیق

عموم سازمان‌ها در شرایط عادی و صلح، از عهده تغییر و تلاطم محیطی بر می‌آیند و بر حفظ جهت‌گیری راهبردی خاص تمرکز دارند. در این شرایط، مفروض‌های حیاتی محیطی که زیربنای راهبردها می‌باشند، همچنان معتبرند، اما در شرایط بحران که محیط متلاطم است و تغییرها سریع، انجام می‌شود، مفروض‌های اساسی نیز ناپایدار هستند و نوع واپایش راهبردی سازمان‌ها نیز متفاوت خواهد بود (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵). آمادوپشتیبانی نیز به‌عنوان یک مجموعه مرزی و ضربه‌گیر در سازمان‌های دفاعی، به‌طور دائم با تغییرهای محیطی روبه‌رو است. این تغییرات در شرایط بحران چندین برابر می‌شوند که با توجه به این وضعیت، آمادوسانی در شرایط صلح و بحران (جنگ و...) متفاوت است.

حال پرسش تحقیق این است که سازمان‌های آمادی چگونه می‌توانند در زمان‌های صلح و بحران، هدف‌های کلان سازمان‌های متبوع خویش را واپایش نمایند. بنابراین در این مقاله تلاش می‌شود تا با شناسایی همه مؤلفه‌های مؤثر بر واپایش راهبردی

آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در زمان صلح و بحران، مؤلفه‌های اصلی و گویه‌های مربوط را شناسایی نموده و با انتخاب و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و گویه‌ها، پیش‌زمینه و ابزار لازم برای واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی در زمان صلح و بحران را فراهم آورد.

۴-۱. پیشینه تحقیق

واژه راهبرد (استراتژی) از واژه استراتگوس^۱ که یونانی است گرفته شده و به معنی هنر یا عملی بوده 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 امتزاج 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 که برخی، سازمان بدون راهبرد و اهرم‌های واپایش 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، آزرده‌گی خاطر، خرابی روحیه کارکنان، درماندگی مدیران، هدر رفتن انرژی و وقت گران‌بهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. گذشته از این، امکان دارد مدیران در مواردی با عوامل رنجش ساده‌ای روبه‌رو باشند و از

به کارگیری 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 (استونر و فریدمن، ۱۳۷۵).

حال با توجه به موارد یادشده، می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر سازمانی در تعامل با تدوین و اجرای راهبردها، 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 اقدام‌هایی 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»^۲، 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»^۳ 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»^۴ نیز درباره واپایش راهبردی گفته‌اند که

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

«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»^۱ 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 کند که نیاز به توجه بیشتری دارد. 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 که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت سازمان هستند و تلاشی است برای ارزیابی عوامل و روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ هستند (کوبین و همکاران، ۱۳۸۲). هدف و جوهرهٔ واپایش‌های بازخوردی-آینده‌نگر، پاسخگویی به مسئلهٔ تأخیری است که در نظام‌های بازخوردی و واپایش‌های پس از وقوع وجود دارد و آن هم از طریق ردیابی داده‌ها و پیش‌بینی اثرات آنها بر متغیرهای خروجی نظام دنبال می‌شود.

از آنجا که بررسی، تجزیه و تحلیل تمامی بررسی‌های انجام‌شده در موضوع مورد نظر در این مقاله امکانپذیر نمی‌باشد، خلاصه‌ای از بررسی‌های انجام‌شده در موضوع واپایش راهبردی به‌همراه ابعاد و مؤلفه‌های اصلی، نقاط قوت و ضعف آنها در جدول شمارهٔ ۱ ارائه شده است.

1. Fiegenr

جدول شماره ۱. مقایسه دیدگاه‌ها و الگوهای واپایش راهبردی

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/ مؤلفه‌های اصلی	دیدگاه و الگوی واپایش راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به شرایط و تغییرات محیطی - توجه به داخل سازمان - توجه به واپایش‌های مالی بودجه‌ای 	<p>توجه به مراحل تدوین و اجرای راهبرد</p>	<ul style="list-style-type: none"> - هدف‌های راهبردی - برنامه‌های راهبردی - بودجه‌ریزی عملیاتی - بودجه‌ریزی راهبردی 	<p>Lorange (الگوی فرایندی) (۱۹۸۰)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به تغییرات محیطی سازمان - عدم توجه به خارج سازمان 	<p>تعیین رابطه و اولویت‌بندی مؤلفه‌های واپایش</p>	<ul style="list-style-type: none"> - هدف‌های راهبردی - تعیین وظایف - پاسخگویی - بودجه - شایستگی کارکنان - ردیابی - سازوکار بازخور - اقدام‌های اصلاحی 	<p>Harrison (۱۹۹۱)</p>
<p>عوامل داخلی سازمان در مقایسه با عوامل خارجی تأییدی بیشتری انجام شده است</p>	<p>توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی چشم‌انداز، هدف‌ها، راهبردها و مأموریت سازمان از چهار منظر مالی / مشتری / فرایند داخلی / رشد و یادگیری 	<p>Kaplan & Norton (۱۹۹۶)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به فرایندهای داخلی سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به شرایط محیطی - پوشش هر سه مرحله مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها) 	<ul style="list-style-type: none"> - فرموله کردن (تدوین) راهبرد - اجرای راهبرد - ارزیابی راهبرد 	<p>Scheryogy & Steinmann (۱۹۸۷)</p>
<p>با توجه به اینکه الگوی به‌نسبت کاملی است، ابعاد تشریح شده در الگو، ابعاد فرهنگی است.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به داخل و خارج سازمان - پیشنهاد چهار نوع فرهنگ در تعامل با محیط داخلی و خارجی سازمان - توجه به تغییرات محیطی - به‌کارگیری SRP's در الگو 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به داخل سازمان - توجه به خارج از سازمان - نیازهای محیط انعطاف‌پذیر - نیازهای محیط بایات و پایدار که با توجه به چهار مؤلفه فوق چهار نوع فرهنگ در الگو پیشنهاد شده است: ۱- فرهنگ مأموریتی ۲- فرهنگ دیوان‌سالارانه ۳- فرهنگ مشارکتی ۴- فرهنگ انعطاف‌پذیر 	<p>Denison etal. (۱۹۹۵)</p>
<p>بیشتر الگوها و دیدگاه‌های ارائه‌شده از نوع واپایش عملیاتی است تا راهبردی</p>	<ul style="list-style-type: none"> - پوشش واپایش‌های پیش، حین و پس از عمل - توجه به تغییرات محیطی 	<ul style="list-style-type: none"> - منفعت‌بران داخلی و خارجی و محیط کلان - مسیر راهبردی - راهبردها - برنامه‌های اجرا - عملکرد - مقایسه عملکرد - ارزیابی علت و معلولی 	<p>هریسون و کارون (۱۳۸۱)</p>

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/ مؤلفه‌های اصلی	دیدگاه و الگوی واپایش راهبردی
توجه به مفاهیم ذهنی	توجه به شرایط ثبات و عدم ثبات	- نظام واپایش تشخیصی - نظام واپایش تعاملی	سایمونز (۱۳۸۵)
- فقط مرحله اجرای راهبردی را مورد تأکید قرار داده است. - شرایط و تغییرات محیطی مورد توجه قرار نگرفته است.	به‌کارگیری CSF's در الگوی ارائه شده	تأکید بر واپایش اجرایی راهبردی در ابعاد زیر: ۱- ردیابی نقاط کلیدی راهبردی ۲- بازبینی 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 سنتی 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	استونز و فریمن (۱۳۷۵)
عدم توجه به 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	لورنز، مورتن و گوشل (۱۳۸۵)
عدم توجه به شرایط و تغییرهای 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، روش های تجزیه و تحلیل داده ها و روش طراحی الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

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 می دهد، از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. این نوع از بررسی ها چنانچه درست انجام شود، اطلاعات سودمندی در زمینه برنامه ریزی، طرح و توسعه و شیوه های عملی فعالیت اجرایی به دست می دهد (دلاور، ۱۳۸۱). از نظر روش، این تحقیق را می توان از نوع توصیفی - تحلیلی قلمداد کرد. شاخص های اثرگذار بر هر متغیر نیز از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادله های ساختاری مورد بررسی قرار می گیرد.

۱-۵-۲. نمونه آماری

با در نظر گرفتن سطح خطای ۵٪، تعداد نمونه آماری، ۱۴۵ نفر محاسبه و برای اطمینان بیشتر، پرسشنامه بین ۱۶۰ نفر توزیع گردید. با توجه به پرسشنامه های عودت شده، نمونه آماری تحقیق را ۱۵۰ نفر از مسئولان و مدیران عالی و ارشد و کارشناسان خبره آمادوپشتیبانی سازمان های دفاعی کشور تشکیل می دهد که ترکیب آنها در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲. فراوانی مشاغل پاسخ‌دهندگان

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	تعداد	نوع شغل
۶۷/۳	۶۷/۳	۶۷/۳	۱۰۱	مدیریتی و فرماندهی (حداقل ۲۵ سال سابقه)
۱۰۰	۳۲/۷	۳۶/۷	۴۹	کارشناسی (حداقل ۱۵ سال سابقه)
-	۱۰۰	۱۰۰	۱۵۰	جمع

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

جدول شماره ۳. فراوانی تحصیلات پاسخ‌دهندگان

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

۳-۵-۱. روش نمونه‌گیری

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

۴-۵-۱. روش گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای در این تحقیق از ابزار برگه (فیش) تحقیقاتی و در روش میدانی، از ابزار پرسشنامه با سؤال‌های بسته و در یک طیف پنج گزینه‌ای استفاده شده است.

۵-۵-۱. 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 پرسش‌هایی که از اعتبار کمتری برخوردار بودند (پایین‌تر از ۷۰٪) از پرسشنامه، حذف و یا مورد اصلاح قرار گرفتند. همچنین روایی سازه یا صفت مورد نظر نیز با روش تحلیل عاملی تأییدی^۱ بررسی گردیده که یافته‌های آن در ادامه مقاله ارائه گردیده است. 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 حمل و نقل، انبارداری، واپایش موجودی، تأمین و توزیع کالاها و خدمات به یگان‌های پشتیبانی شونده هستند، بنابراین فرایندهای واپایش در آمادوپشتیبانی از خروجی‌ها آغاز می‌شود و از سوی، 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»^۲ 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

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

2. Horovis

واپایش و سامانه‌های واپایش 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 به‌گونه 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 لازم را نخواهد داشت. دیدگاه‌های معمول و سنتی واپایش 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 آمادوپشتیبانی دارد. نظریه‌پردازان مدیریت این نوع واپایش را راهبردی نامیده‌اند که در آن، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تعیین اثر این فرصت‌ها و مخاطره‌ها و واپایش آنها نقش کلیدی دارد.

واپایش راهبردی از نوع واپایش هدایت‌گر^۱ است و به شیوه‌^۲ حین 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. با پیش‌بینی و ارزیابی نتایج واپایش، 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

1. Steering Control
2. Pre - Action

متعادل کردن شرایط دارد. روش واپایش پیش از عمل نیز با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای سازمان تجویز می‌نماید؛ به گونه‌ای 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).

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، تعیین رابطه و اولویت‌بندی این عوامل و در نهایت، طراحی یک الگوی واپایش راهبردی در شرایط صلح و بحران و آزمون آن، هدف غایی این تحقیق است. گرچه در این راستا، در سطح نیروهای مسلح کشور، گام‌هایی برداشته شده، ولی شکل‌گیری و نهادینه‌شدن تفکر مدیریت راهبردی در آمادوپشتیبانی دفاعی و تدوین و اجرای برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت می‌تواند گام مهمی در این راستا باشد.

آمادوپشتیبانی نیز به‌عنوان یک رکن در سازمان‌های دفاعی، به‌طور دائم با تغییرهای 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 تغییرهای محیطی و میزان انحراف از برنامه‌ها چقدر بوده یا موانع و مشکلات پیش‌آمده در اجرای برنامه‌ها ناشی از برنامه‌ریزی نادرست، تغییرهای شرایط محیطی، عوامل انگیزشی و آموزش نیروی انسانی و مدیریتی، کمبود بودجه و

اعتبار، تغییر در فرضیه‌های اولیه برنامه‌ها، مشکلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و... بوده یا خیر و این موضوع که شاخص‌ها و استانداردهای واپایش راهبردی کدامند و در نهایت، سؤال اساسی اینکه الگوی مناسب واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان صلح و بحران کدام است؟ همه این پرسش‌ها بیانگر وجود حلقه گمشده‌ای در فرایند مدیریت راهبردی آمادوپشتیبانی است. پس، این تحقیق با ارائه الگوی مناسب واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان صلح و بحران به دنبال پاسخی منطقی و کاربردی به پرسش‌های بالا خواهد بود.

بر اساس بررسی‌های انجام شده که در بخش‌های پیشین به آنها اشاره گردید، سازمان‌های آمادوپشتیبانی را می‌توان در زمره سازمان‌های مأموریت‌محور قلمداد نمود. چنین سازمان‌هایی می‌کوشند تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کنند و الزامی ندارد که به سرعت، دستخوش تغییر قرار گیرند. 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 وجود داشته باشد. در مطالعه‌های انجام شده توسط «دنيسون و همکاران» (۱۹۹۵)، «استونر و همکاران» (۱۳۷۵) و «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۶) که با هدف این مقاله نیز متناسب می‌باشند، به ابعاد مأموریت‌محوری توجه شده که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد (عیسای، ۱۳۸۷). بنابراین ابعاد یادشده به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان صلح و بحران مورد استفاده قرار گرفته و در ادامه نیز گویه‌های این مؤلفه‌ها از خلال بررسی‌های انجام شده استخراج خواهد گردید.

(۱) هدف‌محوری: بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط محققان، این مؤلفه شامل شاخص‌های میزان اثربخشی برنامه‌ها، میزان آمادگی برای اجرای برنامه، رضایتمندی رده‌های پشتیبانی شونده، رضایتمندی سطوح فرماندهی از اجرای مأموریت، سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان و قابلیت تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی شونده می‌باشد.

(۲) ارزش محوری: ارزش‌ها، اصولی هستند که از نظر فردی، اجتماعی و سازمانی، نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می‌شوند. با مطالعه، ثابت شده که سازمان‌ها باید به دنبال مدیریت یکپارچه فرایندهای خود برای کسب رضایت مشتری با پایین‌ترین هزینه باشند. پس این مؤلفه نیز به شاخص‌های توزیع عادلانه خدمات (عدالت محوری)، میزان توجه به اقدام‌های پیشگیرانه، میزان توجه به حفظ بیت‌المال و صرفه‌جویی در هزینه‌های آمادی، میزان رعایت قوانین و انضباط مالی، معنویت‌گرایی و میزان خوداتکایی 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 میزان آمادگی تجهیزاتی بستگی دارد که بخشی از آنها پس از تأمین به شکل مستقیم و بخشی دیگر پس از ذخیره‌سازی (حتی در چندسطح) به طور مستقیم یا غیرمستقیم به دست مصرف‌کنندگان و کاربران می‌رسد. شاخص‌های این مؤلفه نیز شامل تناسب راهبردها با مأموریت، میزان شفاف بودن مأموریت، میزان کیفیت اجرای مأموریت، هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌های آمادوپشتیبانی 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 بررسی‌های انجام شده، این مؤلفه شامل شاخص‌های میزان وضوح و شفافیت چشم‌انداز برای افراد سازمان، هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز، واپایش و رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز، دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز و آرمانی بودن چشم‌انداز در دوره تعیین شده بوده است.

جدول شماره ۴: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد استفاده در واپایش راهبردی سازمان‌های آمادوپشتیبانی

منابع پشتیبانی‌کننده	گویه	مؤلفه	نوع واپایش
کوئین و همکاران، ۱۳۸۲؛ حمیدی‌زاده، ۱۳۸۵؛ دیوید، ۱۳۹۰؛ مایر و پیتر، ۱۳۸۲؛ سایمونز، ۱۳۸۵؛ دفت، ۱۳۸۵؛ رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴	هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	مأموریت‌محوری	واپایش راهبردی مأموریت‌محور
	امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها		
	میزان کیفیت اجرای مأموریت		
	اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت		
	شفاف بودن مأموریت		
حمیدی‌زاده، ۱۳۸۵؛ ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۷۹؛ ایکساف، 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؛ کوئین 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 به هدف‌ها)		
	سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)		
	آمادگی نظام آماد برای اجرای برنامه		
	تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی‌شونده		
جیسون و کوهن، ۱۳۸۳؛ لوستائوس، ۱۳۸۵	صرفه‌جویی در هزینه‌ها و حفظ بیت‌المال	ارزش‌محوری	
	انضباط مالی و رعایت قوانین		
	معنویت‌گرایی		
	خوداتکایی		
	توزیع عادلانه خدمات آمادی (عدالت‌محوری)		
اولویت دادن به اقدام‌های پیشگیرانه			

۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جدول شماره ۵، نتایج «تحلیل عاملی تأییدی»^۱ گویه‌های مؤلفه‌های مربوط به «واپایش راهبردی مأموریت‌محور» را در زمان صلح و بحران نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادو پشتیبانی در زمان صلح و بحران

مؤلفه	گویه	زمان صلح			زمان بحران		
		بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌دار	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌دار
مأموریت‌محوری	هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه و بلندمدت	۰/۶۲	۸/۲۸	۰/۰۰۰	۰/۲۰	۲/۳۸	۰/۰۰۰
	امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌های آمادی	۰/۵۸	۷/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۲۰	۲/۴۴	۰/۰۰۰
	میزان کیفیت اجرای مأموریت‌ها	۰/۶۷	۸/۹۰	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۱۳/۹۷	۰/۰۰۰
	اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت‌ها	۰/۸۱	۱۱/۵۹	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۹/۸۰	۰/۰۰۰
	شفاف بودن مأموریت‌ها	۰/۷۴	۱۰/۱۸	۰/۰۰۰	۰/۸۸	۱۳/۴۳	۰/۰۰۰
چشم‌انداز‌محوری	دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	۰/۷۳	۱۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۸۳	۱۲/۱۵	۰/۰۰۰
	هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز	۰/۸۵	۱۲/۷۲	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۱۳/۶۵	۰/۰۰۰
	رصد نمودن چالش‌های فراروی چشم‌انداز	۰/۷۹	۱۱/۲۱	۰/۰۰۰	۰/۸۲	۱۲/۰۴	۰/۰۰۰
	واضح و روشن بودن چشم‌انداز	۰/۹۰	۱۳/۹۹	۰/۰۰۰	۰/۷۹	۱۱/۲۹	۰/۰۰۰
	آرمانی بودن چشم‌انداز	۰/۵۳	۶/۶۹	۰/۰۰۰	۰/۳۶	۴/۳۵	۰/۰۰۰
مهیج بودن چشم‌انداز	۰/۱۳	۱/۴۱	۰/۰۷۱	۰/۲۱	-۲/۵۳	۰/۰۰۰	
هدف‌محوری	رضایتمندی رده‌های پشتیبانی شونده از کالا و خدمات آمادی	۰/۷۱	۹/۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۱۴/۳۳	۰/۰۰۰
	رضایتمندی سطوح فرماندهی	۰/۷۱	۹/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۸۰	۱۱/۶۲	۰/۰۰۰
	حداقل کردن هزینه‌های سازمان	۰/۵۴	۶/۵۷	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۴/۶۴	۰/۰۰۰
	اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)	۰/۸۵	۱۲/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۸/۸۴	۰/۰۰۰
	سازگاری هدف‌ها با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)	۰/۷۱	۹/۶۶	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۹/۲۹	۰/۰۰۰
	آمادگی نظام آمادی برای اجرای برنامه	۰/۷۹	۱۱/۴۶	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۱۰/۳۵	۰/۰۰۰
	تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی شونده	۰/۶۷	۹/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۱۴	۰/۰۰۰

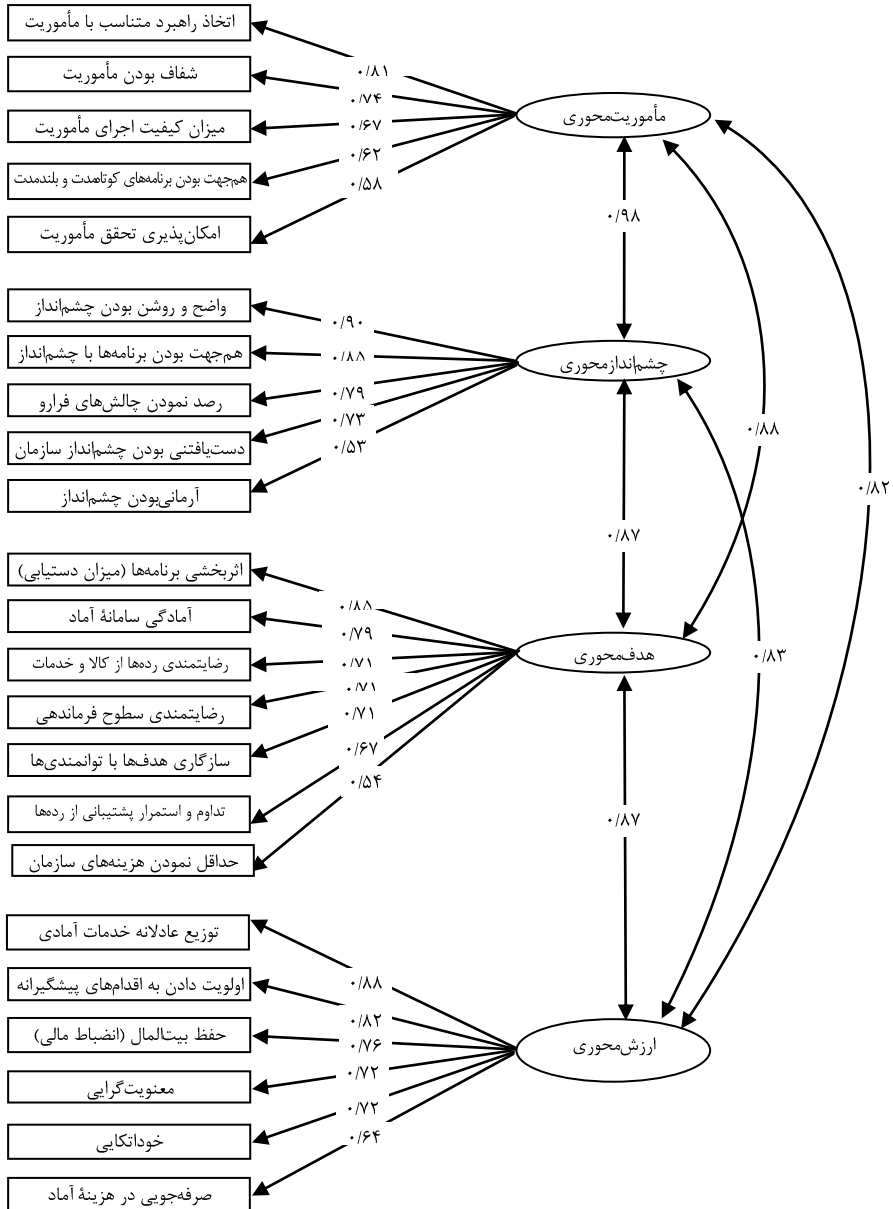
۱. روش تحلیل عاملی تأییدی، روشی است که به برآورد بار عاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد. بار عاملی، معرف همبستگی شاخص با عامل مربوط است و مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر می‌شود. بر این اساس، هر چه بار عاملی یک شاخص بزرگ‌تر باشد، در تفسیر آن عامل باید وزن بیشتری به آن شاخص داده شود.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

زمان بحران			زمان صلح			گویه	مؤلفه
سطح معنی‌دار	آماره T	بار عاملی	سطح معنی‌دار	آماره T	بار عاملی		
۰/۰۰۰	۷/۰۲	۰/۵۷	۰/۰۰۰	۹/۵۹	۰/۶۴	صرفه‌جویی در هزینه آماد و حفظ بیت‌المال	ارزش محوری
۰/۰۰۰	۱۰/۱۵	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۱۰/۰۴	۰/۷۶	انضباط مالی و رعایت قوانین	
۰/۰۰۰	۵/۴۳	۰/۴۵	۰/۰۰۰	۱۰/۱۷	۰/۷۲	معنویت‌گرایی	
۰/۰۰۰	۹/۰۵	۰/۶۹	۰/۰۰۰	۱۰/۱۷	۰/۷۲	خودانگیزی	
۰/۰۰۰	۶/۰۵	۰/۵۰	۰/۰۰۰	۱۳/۲۷	۰/۸۸	توزیع عادلانه خدمات آمادی (عدالت‌محوری)	
۰/۰۰۰	۱۱/۵۴	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۱۲/۰۷	۰/۸۲	اولویت دادن به اقدام‌های پیشگیرانه	

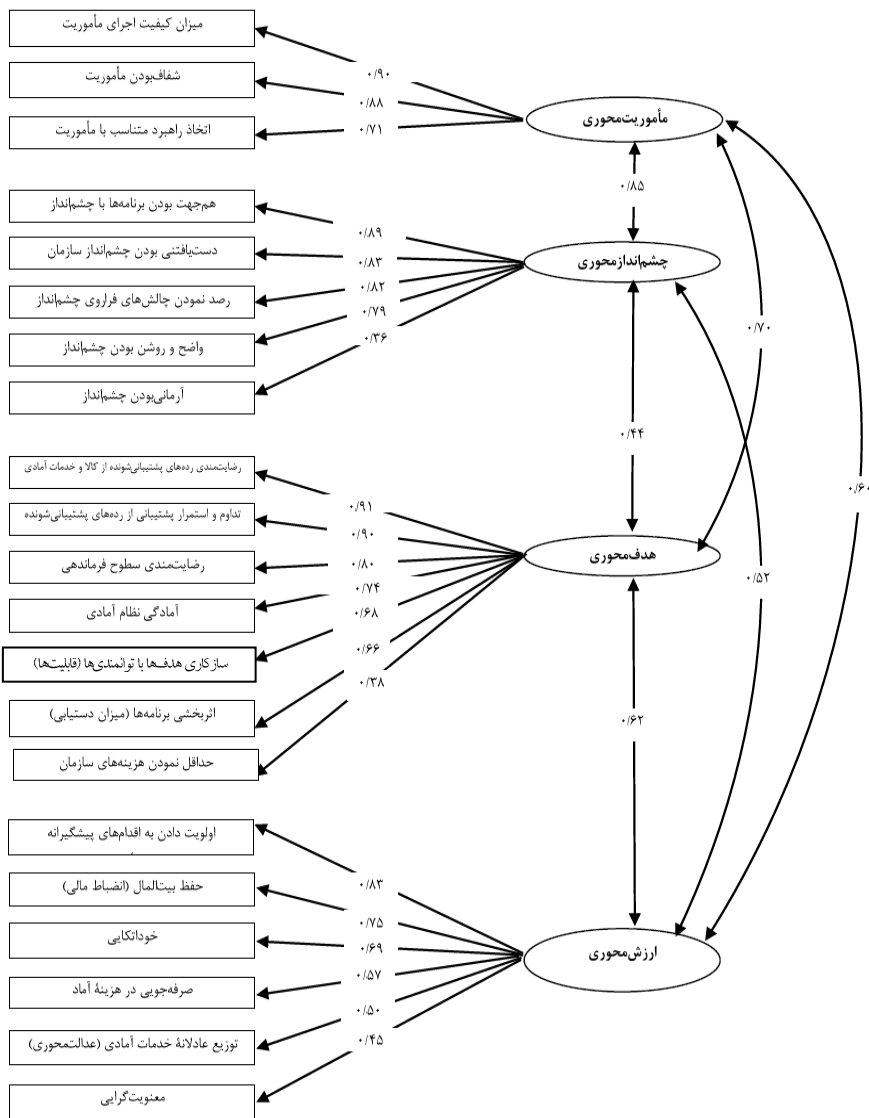
نمودارهای شماره ۱ و ۲، خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های «واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در سازمان‌های دفاعی» را به ترتیب شدت ارتباط گویه‌ها و مؤلفه در زمان صلح و بحران نشان می‌دهد.

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

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



نمودار شماره ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان بحران



جدول شماره ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان صلح و بحران

نوع واپایش	مؤلفه	زمان صلح			زمان بحران		
		بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌دار	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌دار
مأموریت‌گرا	مأموریت‌محوری	۰/۸۳	۱۲/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۸۸	۱۲/۰۹	۰/۰۰۰
	چشم‌اندازمحوری	۰/۸۳	۱۲/۲۴	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۸/۵۷	۰/۰۰۰
	هدف‌محوری	۰/۸۵	۱۲/۷۰	۰/۰۰۰	۰/۸۴	۱۱/۳۷	۰/۰۰۰
	ارزش‌محوری	۰/۹۱	۱۴/۲۵	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۸/۲۶	۰/۰۰۰

با توجه به توضیح‌های ارائه‌شده، مؤلفه‌های شناسایی شده برای واپایش راهبردی مأموریت‌محور سازمان‌های آمادی در زمان صلح و بحران ارائه 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 ۷ نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها از آلفای قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۷. میزان پایایی ابزار سنجش پرسشنامه تحقیق

مؤلفه‌های واپایش راهبردی	تعداد مؤلفه	α کرونباخ
مأموریت‌محوری چشم‌اندازمحوری هدف‌محوری ارزش‌محوری	۵	۰/۷۱
	۶	۰/۷۴
	۷	۰/۸۴
	۶	۰/۷۴
مأموریت‌محوری چشم‌اندازمحوری هدف‌محوری ارزش‌محوری	۵	۰/۷۷
	۶	۰/۷۸
	۷	۰/۸۴
	۶	۰/۸۶

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی واپایش راهبردی مأموریت‌محور از آزمون‌های فریدمن استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۸ آمده است. این جدول رتبه میانگین و اولویت هر یک از مؤلفه‌های واپایش راهبردی مأموریت‌محور را در زمان صلح و بحران نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸ نتایج آزمون رتبه‌بندی و اولویت‌بندی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی در زمان صلح و بحران

راهبرد	مؤلفه‌ها	زمان صلح				زمان بحران			
		رتبه میانگین	درصد	اولویت	میانگین	رتبه میانگین	درصد	اولویت	میانگین
مأموریت‌محور	چشم‌اندازمحوری	۴/۱۴	۱۰/۶۷	۸۲/۸	۳	۳	۴/۳۴	۶۰	۴
	مأموریت‌محوری	۳/۸۸	۹/۳۹	۷۷/۶	۴	۳	۷/۶۰	۷۴/۶	۳
	ارزش‌محوری	۴/۲۲	۱۱/۲۷	۸۴/۵	۱	۲	۷/۷۸	۷۵/۴	۲
	هدف‌محوری	۴/۲	۱۱/۲۳	۸۴/۱	۲	۱	۹/۱۲	۷۹/۶	۱

افزون بر این، مؤلفه‌های الگوی نهایی و اولویت‌بندی آنها با روش دلفی نیز مورد آزمون قرار گرفته است که تأیید خبرگان پرسش‌شونده را به دست آورده است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت الگوی طراحی شده، الگوی سازگار با ویژگی‌های سازمان‌های آمادی برای وضعیت‌های صلح و بحرانی بوده و الگوی واپایش قابل اتکایی برای اجرای واپایش راهبردی مأموریت‌محور خواهد بود.

جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که در سازمان‌های مأموریت‌محور، تعیین هدف‌های مشخص، در دسترس و قابل استمرار 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 معطوف شود.

همچنین جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در زمان صلح باید بیشترین تلاش خود را بر تعمیم و حفظ ارزش‌هایی از قبیل عدالت‌محوری، حفظ بیت‌المال و صرفه‌جویی در هزینه‌های آمادی، رعایت قوانین و انضباط مالی، معنویت‌گرایی و خوداتکایی معطوف دارند.

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 منعطف باشد. از سوی دیگر، به‌دلیل ویژگی زمان بحران و اهمیت کسب اطمینان از درستی و سلامت انجام امور و کاهش خطرات احتمالی، لازم است مؤلفه‌های واپایش راهبردی مورد ارزیابی قرار گیرد.

بر این اساس، در مقاله حاضر و بر اساس نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های آمادی در شرایط صلح و بحران باید از الگوهای واپایش راهبردی متفاوتی پیروی نمایند تا بتوانند برای واپایش میزان دستیابی به راهبرد یادشده از مؤلفه‌های مورد اشاره در مقاله استفاده نمایند.

امید است این مقاله بتواند مسیری به سوی تدوین الگوی واپایش راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی کشور در تمامی حوزه‌ها گشوده تا با تدوین این

الگوها و یکپارچه‌سازی آنها در زمان صلح و بحران، بتوان در بلندمدت گام مؤثری در مدیریت راهبردی آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح برداشت.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع*، چاپ اول، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۲. استونر، جیمز و ادوارد فریمن (۱۳۷۵)، *مدیریت: رهبری و واپایش*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، 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 ناصر شریعتی، اسماعیل مردانی گیوی 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 و حسین عیسایی (۱۳۹۲)، *واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در شرایط بحران، فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال یازدهم، شماره ۴۱.
۸. 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.
۹. جیسون، دی کوهن (۱۳۸۳)، *جنگ نامتقارن به عنوان یک تهدید جهانی*، ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی، نشریه آموزشی و پژوهشی با خبرگان لجستیک، شماره ۲۳.
۱۰. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۵)، *مدل‌ها و الگویی ارزیابی عملکرد نهادهای مسؤول در اجرای سند چشم‌انداز*، 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.
۱۱. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۵)، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. دلاور، علی (۱۳۸۱)، *مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران، انتشارات رشد.
۱۳. دودانگه، محمود (۱۳۸۱)، *اصول و مبانی لجستیک*، تهران، مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی.
۱۴. دیوید، فرد آر (۱۳۹۰)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۵. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، *راهبردهای مدیریت*، چاپ اول، تهران، شرکت ایده‌پردازان فن و هنر.
۱۶. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، *نظام‌های واپایش و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*، ترجمه مجتبی اسدی، تهران، گروه صنعتی پژوهشی آریانا.
۱۷. عیسیایی، 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 منتیزگ و رابرت ام. جیمز (۱۳۸۲)، *مدیریت راهبردی*، ترجمه محمد صائبی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۹. لورنژ، پیتر، مایکل اف-اسکات مورتن و سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۰. لوستائوس، چارلز (۱۳۸۵)، *ارزیابی سازمانی چارچوبی برای بهبود عملکرد*، تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، مرکز مطالعات بازرسی و واپایش.
۲۱. مایر، سل و کارل پیتر (۱۳۸۲)، *راهبردهای لجستیک*، ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی، *تشریح آموزش و پژوهشی با خبرگان لجستیک*، شماره ۸.
۲۲. 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.
۲۳. هریسون، جفری و کارون جان (۱۳۸۱)، *مدیریت راهبردی*، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیات.
۲۴. هومن، علی (۱۳۸۰)، *تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری*، تهران، نشر پارسا.

۲. منابع انگلیسی

1. Band, David & Scanlan, Gerald (1995), Strategic Control Through Core Competencies, *Long Range Planning*, Vol.28, No. 2.
2. Denison, D. R, Hooijberg, R., & Quinn, R. E (1995), Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, 6(5)
3. Harrison, Frank (1991), Strategic Control, *Long Range Planning*, Vol. 24.
4. Kaplan, Robert & David Norton (January – February 1996), Using the Balance Score Card as A Strategic Management System, *Harvard Business Review*.
5. Lorange, P (1980), Consideration in Implementing Control, *The Journal of Business Strategy*, Vol, 2, No.3.
6. Pearse, J.A & Robinsons, R.B (2000), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, New York, McGraw-Hill.

7. Redmond, Willam (2004), *The Strategic Logistics Management in Modern Forces*, CA, Santa Barbara.
8. Scheryogy, G and H. Steinmann (1987), Strategic Control: A New Perspective, *Academy of Management Review*, No 12.