



الگویی برای مدیریت راهبرد دفاعی - امنیتی

محمد باقر دانش آشتیانی^۱

تاریخ تصویب: ۱۳۹۰/۱۲/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۹/۲۰

چکیده

در این مقاله ضمن نگاهی گذرا به تعاریف و الگوهای مدیریت راهبردی، به بحث مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی (که ادبیات آن دست‌کم در کشور ما رشد و توسعه کافی نیافته است) پرداخته شده و با مطالعه و تحلیل محتوایی الگوهای موجود در فرآیند مدیریت راهبردی و راهبردهای دفاعی یا نظامی برخی کشورهای جهان، عناصر مشترک و موضوعات اصلی آنها استخراج و پس از تحلیل عملی و دسته‌بندی آنها مبتنی بر شرایط خاص ج.ا. ایران، الگویی مناسب برای مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی کشور به صورت فرضی - آزمایشی به عنوان چارچوب مفهومی تحقیق ارائه شده است که شامل: ارکان جهت ساز راهبرد، فرآیند شناخت راهبردی محیط، فرآیند طراحی، تدوین و اجرای راهبرد امنیت ملی و سایر راهبردهای زیر مجموعه آن مانند راهبردهای دفاعی - امنیتی و نظامی، می‌باشد. همچنین نمونه آماری منتخب، به روش دلفی مورد آزمون قرار گرفته و پس از تأیید به عنوان الگوی مناسب مدیریت راهبردی برای جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی

الگو، راهبرد، راهبرد نظامی، طرح‌ریزی، مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی.

۱- دکترای علوم استراتژیک، مدیریت دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی (daneshastiani@yahoo.com)

مقدمه

تحولات و دگرگونی‌های گسترده و همه‌جانبه در دنیای امروز و بحران‌های ناشی از این تغییرات، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف و حتی دولت‌ها را با چالش‌های فراوانی مواجه ساخته است. رقابت‌های چندجانبه و پیچیده در چنین شرایطی نیازمند ابزارهایی است که امکان عکس‌العمل مناسب را برای برخورد با رویدادهای ناگهانی قابل انتظار یا غیرقابل انتظار فراهم سازد. امروزه پیشرفت سریع و شگرف علوم و فناوری به کمک رایانه‌ها که جزء عادی زندگی بشر شده‌اند، سرعت پردازش داده‌ها را به یک میلیون برابر سال‌های قبل از دهه ۱۹۵۰ میلادی افزایش داده و در امور نظامی نیز به کمک فناوری لیزر، ریزپردازنده‌ها و حساسه‌های الکترونیکی و اپتیکی، انقلاب عظیم و تحولی بی‌سابقه به وجود آمده است. پیش‌بینی می‌شود ساخت و توسعه انواع ابزارهای جنگی و تجهیزات نظامی، صحنه‌های جنگ را در آینده نزدیک به وسعت کره خاکی و فضای لایتناهی گسترش خواهند داد؛ اگرچه از هم‌اکنون نیز مدیریت امور دفاعی کشورها را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است. امروزه برخلاف گذشته علاوه بر قدرت نظامی، سایر مؤلفه‌های قدرت ملی مانند فرهنگ ملل، توان اقتصادی و فناوری‌های پیشرفته در ابعاد مختلف، و نیز سایر عوامل متغیر محیطی، نقش تعیین‌کننده‌ای در نتیجه و سرنوشت جنگ‌ها پیدا کرده است و باعث گردیده تا کشورهای جهان برای جلوگیری از غافلگیری شدن در برابر تغییرات و تحولات محیطی و به منظور تخصیص بهینه منابع محدود، تلاش نمایند تا با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های علمی، ارتباط اصولی و سیستماتیک میان اهداف، سیاست‌ها و طرح‌های دفاعی - امنیتی خود برقرار نمایند. برای این امر مهم در فرآیند سیاستگذاری ملی و تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی و اتخاذ تصمیمات حیاتی و سرنوشت‌ساز، نظام جامع طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی^۱ که از دهه ۶۰ قرن گذشته میلادی در نیروهای مسلح هم‌زمان و هم‌گام با نظریه «مدیریت راهبردی» که فرآیند طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی راهبرد را مطرح نمود، به مرحله اجرا درآمد. این نظام اکنون پس از سیر مراحل تکوینی و تکمیلی خود در پارادایم تلفیقی، تحت عنوان «نظام مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی» بهینه شده و در کشورهای مختلف جهان، با یک فرآیند تقریباً مشابه، پذیرفته شده و به مرحله اجرا درآمده است. در کشور ما با وجود تلاش‌های فراوانی که از دهه ۱۳۴۰ در ارتش آغاز شد و پس از پیروزی انقلاب اسلامی نیز کم و بیش مورد پی‌گیری قرار گرفت، بنا به دلایلی، این نظام بر اساس یک فرآیند علمی جامع و فراگیر تاکنون به طور کامل به مرحله اجرا در نیامده

و راهبرد «دفاعی امنیتی» کشور در حال حاضر در چارچوب و قواره‌های این نظام جامع، طرح‌ریزی و به مرحله اجرا گذارده نمی‌شود.

بیش از ۳۰ سال از پیروزی انقلاب اسلامی می‌گذرد. در طی این سال‌ها انواع تهدیدها علیه منافع ملی و به‌ویژه بنیان‌های نظام اسلامی همچون اژدهایی هفت سر، همواره یک حالت افزایشی و فزاینده داشته و بحران‌های امنیتی به صورت اصلی‌ترین چالش‌های نظام مطرح بوده است. پس از بحران ۸ ساله جنگ تحمیلی عراق، چالش‌های امنیتی ج.ا.ا از ۲۱ شهریور ماه سال ۱۳۸۰ شکل دیگری گرفت؛ با رویداد حملات تروریستی به برج‌های تجارت جهانی و ساختمان پنتاگون در امریکا، اتهامات و فشارهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی نسبت به ج.ا.ا در عرصه روابط بین‌الملل وارد مرحله جدی‌تری شده و اشغال کشورهای عراق و افغانستان اوضاع امنیتی منطقه و جهان را پیچیده‌تر نموده است. از طرفی مواضع حق‌طلبانه ج.ا.ا ایران و رویکرد سلطه‌جویانه قدرت‌های استکباری جهان، کشور را در مقطع بسیار حساسی از تاریخ خود قرار داده که هرآن احتمال می‌رود به‌طور ناخواسته درگیر جنگ تحمیلی دیگری شود. در چنین شرایط حساسی بزرگ‌ترین تهدید نظامی ناهم‌ترازی که در آینده به طور مستقیم در برابر جمهوری اسلامی ایران قرار دارد، ائتلافی قدرتمند از نیروهای نظامی کشورهای پیشرفته، در چارچوب پیمان‌های بین‌المللی خواهد بود؛ که کشور نه تنها از نظر فناوری تسلیحاتی و گسترش تاکتیکی همگونی لازم را با آن ندارند، بلکه با وجود تلاش‌های ارزشمندی که تاکنون در تمامی زمینه‌ها صورت گرفته، تناسب و کارایی ساختارهای سازمانی موجود و طرح‌های عملیاتی تهیه شده، با نوع، شدت و دامنه این تهدید، هنوز آزمون نشده و به اثبات نرسیده است.

این واقعیت نیز قابل اغماض نیست که در تمام کشورها مهم‌ترین مباحث تصمیم‌گیری، «امور دفاعی و امنیتی» آن‌ها است، که بخش عمده‌ای از منابع ملی را به خود اختصاص می‌دهد و هرگونه قصور یا خطا در زمینه اختصاص صحیح و اصولی این منابع به امور دفاعی - امنیتی، نه تنها موجب اتلاف منابع محدود و تحمل خسارات و صدمات سنگین در سایر بخش‌ها خواهد شد، بلکه امنیت، ثبات و آرامش لازم را نیز فراهم نخواهد آورد. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد با وجود تهدیدات نظامی جدی علیه منافع ملی و حیاتی ج.ا.ا که در رأس آن‌ها امنیت ملی قرار دارد، و نیز با توجه به این که در حال حاضر در ارگان‌های مسئول سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در مورد مسایل دفاعی - امنیتی کشور، طرح‌ریزی راهبردی صورت می‌گیرد، لیکن به منظور تأمین و حفظ منافع ملی و به‌کارگیری هماهنگ، منسجم و مؤثر مؤلفه‌های مختلف قدرت ملی در دفاع همه‌جانبه و یکپارچه از کشور در مقابل این تهدیدات، و نیز برای تعیین میزان و چگونگی اختصاص منابع

ملی محدود به امر دفاع و امنیت، الگویی جامع، فراگیر و یکپارچه با فرآیندی علمی که مبتنی بر وظایف تعیین شده در اصول قانون اساسی، تمامی ارگان‌های ذی‌ربط و سطوح مختلف تصمیم‌گیری و طراحی باشد، جهت طرح‌ریزی و تدوین راهبردهای ملی و به ویژه در امور دفاعی-امنیتی کشور، از قبل تهیه و تدوین نشده و مورد تصویب و پذیرش همه ارگان‌های ذی‌ربط قرار نگرفته است. بنابراین در چنین شرایط حساس و سرنوشت‌ساز، «مدیریت راهبردی دفاعی-امنیتی» کشور، در چارچوب یک الگوی پویا و مبتنی بر شیوه‌ها و تکنیک‌های علمی، به یک روش نظام‌یافته و قاعده‌مند، نیازمند است تا اطمینان حاصل شود که در اداره امور، همه جوانب مورد توجه واقع شده و تمامی اقداماتی که برای شناخت تهدیدات، تعیین اهداف و تدوین راهکارهای مقابله با تهدیدات (با توجه به منابع و مقدمات) باید انجام بگیرد، به موقع و به درستی انجام می‌گیرد؛ همچنین طرح‌ریزی باید از اعتبار کافی برخوردار بوده و در عین حال انعطاف‌پذیری و سرعت عمل لازم برای تطبیق با شرایط جدید و رویدادهای آینده وجود داشته باشد. این «نظام مدیریتی» از یک سو می‌تواند طراحی و تدارک سیستم‌های نه‌گانه درگیر در رزم نیروهای مسلح، به ویژه، ساختار کلی و ساختارهای سازمانی نیروها، انتخاب و گزینش سیستم‌های جنگ‌افزار و تجهیزات، آموزش و گسترش و به طور کلی اعمال هرگونه تغییرات در سیستم دفاعی و امنیتی کشور را به منظور استقرار و حفظ امنیت، دفاع از ارزش‌ها و منافع ملی، پشتیبانی از سیاست‌های کلی نظام و تعیین اهداف و سیاست‌های دفاعی-امنیتی سامان دهد؛ و از سوی دیگر برای ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی در انجام وظایف دستگاه‌های مختلف کشوری و لشکری، جهت دفاع از منافع حیاتی و در رأس آن‌ها امنیت ملی ضروری بوده و می‌بایست در ابعاد و وجوه مختلف، به آن پرداخته شود. بنابراین مسأله‌ای که این تحقیق در صدد ارائه راه‌حل برای آن می‌باشد عبارت است از: «نبود یک الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی دفاعی-امنیتی (طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی راهبردهای دفاعی-امنیتی) در جمهوری اسلامی ایران که از نظر علمی و کاربردی مورد تأیید خبرگان و صاحب‌نظران حوزه علم و عمل باشد.»

با توجه به مسأله مورد پژوهش، هدف اصلی این تحقیق «طراحی الگویی مناسب برای مدیریت راهبردی دفاعی-امنیتی و تدوین راهبرد نظامی در جمهوری اسلامی ایران» است و اهداف فرعی یا مرحله‌ای آن عبارتند از:

- الف- تبیین مفهوم و محتوای راهبرد، راهبرد دفاعی-امنیتی و نظامی، تعیین انواع و سطوح مختلف راهبرد و تعریف هرکدام در جمهوری اسلامی ایران؛
- ب- تعیین اصول، مبانی، اجزا و عناصر اصلی الگوی طرح‌ریزی، تدوین و اجرا و ارزیابی راهبرد دفاعی-امنیتی در جمهوری اسلامی ایران؛

پ- تبیین فرآیند الگوی نظام جامع طرح‌ریزی و تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد دفاعی - امنیتی در جمهوری اسلامی ایران؛

ت- فراهم آوردن مبانی علمی و اصول کاربردی در تهیه طرح‌های راهبردی دفاعی - امنیتی کشور.

از آن‌جا که هدف اصلی این مقاله، طراحی الگویی برای مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی و راهبرد نظامی در کشور می‌باشد، بنابراین در آغاز کار، ساخت فرضیه چندان منطقی نخواهد بود، لذا با طرح سؤالاتی به شرح زیر و یافتن پاسخ علمی و پژوهشی برای آن‌ها، تلاش خواهد شد تا به اهداف تحقیق دست یافت.

- ❖ انواع، سطوح مختلف و تعریف راهبردهای ملی در جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
- ❖ عناصر و اجزای اصلی و موضوعات اساسی در الگوی طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی راهبردهای ملی در حوزه امور دفاعی - امنیتی در جمهوری اسلامی ایران کدامند و رابطه بین آن‌ها چگونه است؟
- ❖ الگوی مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی و نظامی در ج.ا.ا چگونه است؟

✓ الف- تعریف و مفهوم راهبرد (استراتژی) و راهبرد نظامی

واژه «راهبرد» که در فارسی جایگزین «استراتژی» شده، از گذشته‌های بسیار دور به عنوان یک مفهوم نظامی مطرح بوده است. «فرهنگ وبستر» مفهوم آن را این‌طور بیان کرده است: «راهبرد در یک جنگ برای رسیدن به نتیجه، علم و هنر آرایش و استقرار سپاه یکی از طرفین متخاصم است» (Webster, new international Dictionary) و در تعریف جامع‌تری آن را «علم و هنر به کارگرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت‌ها برای حداکثر حمایت از سیاست‌های اخذ شده در جنگ یا صلح» ذکر کرده و در ادامه نیز آن را «علم برنامه‌ریزی و نظارت بر عملیات نظامی» دانسته است (لطفیان، ۱۳۷۶: ۵). «میتزبرگ» راهبرد را فرآیندی فکری، مفهومی - ادراکی^۱ و تحلیلی^۲ می‌داند. به عقیده «میتزبرگ»، «کوئین» و «گوشال»، راهبرد سازمان عبارت است از: «الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشاء سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌ها است و دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع تعریف می‌کند» (Mintezberg and et.al:53-60).

دایرةالمعارف نظامی «کینگ» راهبرد را «علم و فن طرح‌ریزی، سازمان دهی، تجهیز و

1- Conceptual

2- Analytical

به‌کارگیری نیروهای نظامی و بسیج عمومی به منظور حفظ منافع در مقابل دشمنان بالقوه و بالفعل» دانسته (King, 1960) و واژه‌نامه نظامی ستاد مشترک ارتش آمریکا، راهبرد را «علم و فن توسعه و کاربرد نیروهای سیاسی - اقتصادی - نظامی در شرایط جنگ یا صلح، جهت تحقق اهداف به منظور افزایش احتمال وقوع پیامدهای دلخواه همچون پیروزی یا کاهش احتمال شکست» می‌داند (GPO, 1964). «جان ام. کالینز» راهبرد بزرگ را چنین تعریف می‌کند: «راهبرد بزرگ هنر و علم به‌کاربردن قدرت ملی در هر شرایطی به منظور دستیابی به مقاصد امنیت ملی است که از طریق کنترل مؤثر و مطلوب دشمن، با توسل به نیرو، یا تهدید به استفاده از نیرو، فشار غیر مستقیم، دیپلماسی، حيله و نیرنگ و سایر وسایل قابل تصور انجام می‌گیرد» (پژوهشیار، ۱۳۷۳) و از نظر کالینز «راهبرد ملی هنر و علم به کار بردن قدرت ملی برای دستیابی به مقاصد ملی در تمام شرایط و در زمان صلح و جنگ است» (کالینز، ۱۳۸۳: ۴۷۳). در تعریفی دیگر راهبرد ملی عبارت است از: «هنر و علم توسعه و استفاده از منابع سیاسی، اقتصادی، روانی، اجتماعی و نظامی مورد نیاز در زمان جنگ و صلح برای حداکثر حمایت از سیاست‌های ملی و در صورت وقوع جنگ، افزایش احتمال پیروزی و پیامدهای مساعدان» (ازغندی و روشندل به نقل از (Dictionry of military Terms...)). «آندره بوفر» معتقد است: «راهبرد معمولاً در چهار سطح ملی، نظامی، عملیاتی و تاکتیکی طبقه‌بندی می‌شود. عناصر اصلی راهبرد اهداف^۱ منابع^۲ و راه‌های دست یابی به اهداف^۳ می‌باشند و به چهار عامل نیروهای مادی، روانی، زمان و مکان بستگی دارد.» (بوفر، ۱۳۶۹: ۳۵).

✓ ب- انواع راهبرد

همان‌طور که از مجموعه تعاریف راهبرد مستفاد می‌شود با توجه به شرایط حاکم بر جهان امروز، از نظر نوع و ماهیت، می‌توان راهبرد را به سه نوع کلی تقسیم کرد.

❖ اول، «راهبردهای جهانی یا بین‌المللی»^۴: مربوط به ابرقدرت‌ها و شرکت‌های بزرگ چند ملیتی است که منافع خود را در نقاط مختلف دنیا تعریف و تعقیب می‌کنند. مانند راهبردهای آمریکا یا شوروی سابق در مناطق مختلف جهان از جمله در اروپا، شرق آسیا، خاورمیانه یا خلیج فارس، و راهبردهای شرکت‌های بزرگی مثل شرکت‌های ژاپنی «تویوتا» و «میتسوبیشی» که در سراسر دنیا از جمله در کشور آمریکا و دیگر بازارهای جهانی و

1- Ends

2- Means

3- Ways

4- International Strategies

بین‌المللی فعالیت می‌کنند یا راهبردهای نظامی پیمان ناتو در مناطق مختلف جهان. این راهبردها همگی به منظور کسب برتری در سطح جهان و مبتنی بر رقابت‌های بین‌المللی تدوین و اجرا می‌شوند.

❖ دوم، راهبردهای ملی^۱ (راهبرد بزرگ)^۲: که در سطوح تصمیم‌گیری کلان حکومت‌ها و بخش‌های مختلف کشوری و لشکری و به منظور حفظ و استمرار منافع ملی طرح‌ریزی و اجرا می‌شوند.

❖ سوم، راهبردهای سازمانی: که در سطح سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات و بنگاه‌ها در داخل کشورها مطرح می‌باشند. این سه نوع راهبرد اگرچه از نظر چارچوب و فرآیند طرح‌ریزی دارای شباهت‌هایی می‌باشند، ولی از نظر آثار و پیامدها، عوامل محیطی تأثیرگذار، حوزه جغرافیایی و محدوده تأثیرگذاری، اهداف و منافع که تعقیب می‌کنند، نوع تهدیدها یا رقابت‌های فراروی، ذی‌نفعان، ابزار و منابعی که در آن‌ها به کار گرفته می‌شوند و ... متفاوت می‌باشند.

✓ سطوح مختلف راهبرد

صرف‌نظر از راهبردهای جهانی که خارج از بحث ما می‌باشند، اکثر قریب به اتفاق دانشمندان و نظریه‌پردازان صاحب‌نامی چون «هاکس»، «مجلوف»، «آنسوف»، «میتزبرگ»، «کالینز»، «هریسون»، «هامل»، «کویین»، «رابینسون»، «برایسون»، «بیلیس»، «بوفر»، «استونر»، «استیسی»، «اندروز»، «پیترز»، «پورتر»، «رابینز»، «پیرس»، «دیوید» و ... و نیز اغلب صاحب‌نظران ایرانی، سه سطح متفاوت برای راهبرد، تحت عناوین راهبرد مؤسسه^۳، راهبردهای رشته‌های کاری^۴ و راهبردهای وظیفه‌ای^۵ قایل شده‌اند. «جفری»، «هریسون» و «کارون‌جان» هم معتقدند که راهبرد دارای سه سطح است:

۱. سطح سازمانی: که به تعریف حوزه یا گزینش حوزه کسب و کار اصلی که سازمان در آن رقابت می‌کند خواهد پرداخت؛

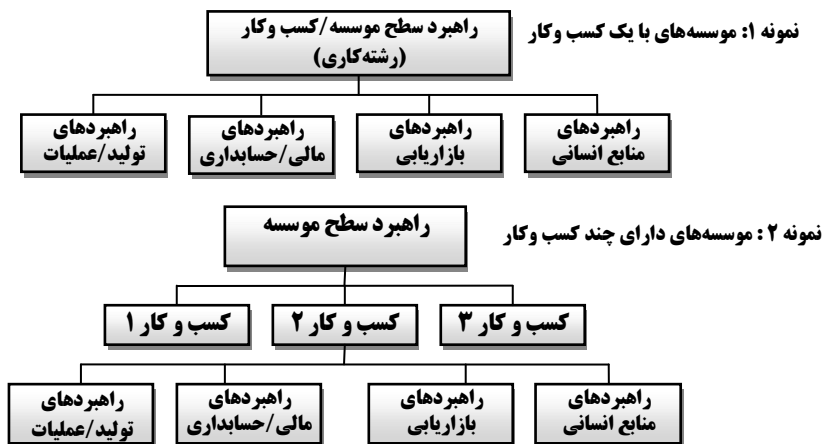
۲. سطح رشته کاری: که به هدایت و رهبری در یک حوزه از کسب و کار اصلی اشتغال دارد؛

۳. سطح وظیفه‌ای: که به توضیح وظیفه‌هایی از قبیل بازاریابی، تولید، مالی و پژوهش و

- 1- Corporate Strategy
- 2- Business Strategies
- 3- Corporate strategy
- 4- Business strategies
- 5- Functional strategies

تحقیقات می‌پردازد و باید به صورت هماهنگ عمل نمایند تا تحقق راهبرد سطح واحد بازرگانی حاصل گردد (هریسون و جان، ۱۳۸۲: ۲۴-۲۳) و (احمدی و دیگران، ۱۳۸۲: ۷۵-۶۳).

«دیوید» می‌نویسد: «در یک سازمان بزرگ فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها انجام می‌شود در سه سطح از مدیریت انجام می‌گیرد که عبارتند از سطح کل شرکت^۱، سطح بخش یا واحدهای راهبردی کسب‌وکار^۲ (رشته‌های کاری^۳) و سطح وظیفه‌ای^۴» (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۷). «راهبرد» به عنوان یک برنامه جامع برای عمل است و ممکن است برای هدایت کل سازمان یا یک فعالیت عمده و یا برای یک عملیات و وظیفه‌ای خاص تنظیم شود (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۴). «پیرس» و «رابینسون» معتقدند: «سلسله مراتب تصمیم‌گیری مؤسسات کسب‌وکار معمولاً شامل ۳ سطح راهبردی است؛ اولین سطح در بالا، سطح مؤسسه و دومین رده سلسله مراتب تصمیم‌گیری، «سطح کسب‌وکار» (رشته‌کاری) است که بیشتر مدیران مؤسسه و کسب و کار را در بر می‌گیرد و سومین رده، «سطح وظیفه‌ای» است که بیشتر مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه‌های وظیفه‌ای را در بر می‌گیرد. شکل شماره ۱ هر ۳ سطح مدیریت راهبردی را همچنان که در عمل واقعاً قرار دارند نشان می‌دهد. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۲۲-۲۱).



شکل شماره ۱ انواع ساختارهای مدیریت راهبردی (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۲۳)

- 1- Corporate level
- 2- Strategic Business Unit
- 3- Business level
- 4- Functional level

تعریف و ویژگی‌های سطوح سه‌گانه راهبرد

۱. راهبرد مؤسسه یا راهبرد کل سازمان^۱

«راهبرد مؤسسه» (راهبرد بزرگ) در بالاترین رده سلسله مراتب سازمان و در سطح مدیران ارشد و رأس راهبردی سازمان طراحی شده و در اجرا سراسر مؤسسه را در بر می‌گیرد. «راهبرد مؤسسه» در هر سازمان فقط یک راهبرد و در رأس سایر راهبردها است که تحت عنوان «راهبرد سازمانی، راهبرد بزرگ، اصلی، کلی، عمومی، همه‌جانبه، فراگیر و رسمی» هم گفته می‌شود. «راهبرد بزرگ» طرحی است عمومی، جامع و پویا از اقدامات مهمی که سازمان قصد دارد با استفاده از آن‌ها در محیطی رقابتی، رسالت و مأموریت اصلی و ذاتی خود را در راستای تحقق بخشیدن به چشم‌انداز ایده‌آل و بلند مدت به مرحله اجرا در بیاورد و به هدف‌های کلان و بلند مدت خود دست یابد (پیرس و رایبسون، ۱۳۷۲: ۳۶). «راهبرد بزرگ» نشان‌دهنده مأموریت^۲ سازمان و تعیین‌کننده اهداف راهبردی، چشم‌انداز موفقیت، الگوی کلی ساختارهای سازمانی، استعداد نیروی انسانی و سرمایه‌های مادی و معنوی، منابع، تأسیسات و تجهیزات اصلی سازمان بوده و تعیین می‌کند که سازمان در چه فعالیت‌هایی وارد می‌شود یا نمی‌شود، چند نوع خدمات ارائه می‌کند یا چند خط تولید دارد. به عبارتی دارای چند واحد کسب و کار راهبردی (SBU) یا رشته‌کاری بوده و میزان تولید یا ارائه خدمات آن چه‌قدر، چگونه و در چه حوزه یا محدوده جغرافیایی است. این راهبرد در حقیقت تدابیر کلی و نحوه توزیع و اختصاص منابع سازمان و روش‌های اجرایی کلان و عملیات اصلی سازمان را تعیین می‌کند و نشان می‌دهد که مشتریان، رقبا و ذی‌نفعان آن چه کسانی هستند. مهم‌ترین وظیفه و ویژگی این راهبرد یکپارچه‌سازی و هماهنگ کردن راهبردهای رشته‌های کاری و وظیفه‌ای سازمان است.

۲. راهبرد رشته‌کاری^۳

تولیدات یا خدمات مختلف در کارخانجات و شرکت‌های بزرگ به ویژه کمپانی‌های چند ملیتی با شرکت‌های اقماری زیر مجموعه با عنوان واحدهای راهبردی کسب‌وکار (SBU) و یا معاونت‌های مختلف در سازمان‌های بزرگ دولتی که در حقیقت یک رشته‌کاری و تخصصی به تقریب مستقل به حساب می‌آیند، برای تحقق اهداف کلان و اجرای مأموریت و راهبرد اصلی سازمان، راهبرد رشته‌کاری یا بخشی خاص خود را در قالب و چارچوب

-
- 1- Corporate Strategy
 - 2- Mission Statement
 - 3- Business Strategies

راهبرد مؤسسه در حوزه مأموریت و‌اگذاری طراحی و اجرا می‌کنند. ساختار و فرآیند این نوع راهبرد شبیه به «راهبرد مؤسسه» می‌باشد، با این تفاوت که راهبرد مؤسسه فقط یک راهبرد است و تمامی سازمان را پوشش می‌دهد، ولی راهبردهای رشته‌های کاری به تعداد رشته‌های کاری سازمان می‌باشند و هرکدام فقط یک رشته‌کاری را در بر می‌گیرد. سازمان‌هایی که فقط دارای یک رشته‌کاری می‌باشند، راهبرد مؤسسه شامل راهبرد آن رشته‌کاری هم می‌شود.

۳. راهبردهای وظیفه‌ای^۱

راهبرد سطح سوم، راهبرد وظیفه‌ای است (عملیاتی هم گفته شده است) که در زیر مجموعه هر یک از بخش‌های مختلف و رشته‌های کاری سازمان برای یک موضوع خاص و اجرای یک وظیفه مشخص تدوین و به اجرا در می‌آیند. این نوع راهبردها حداقل سه تفاوت عمده با راهبرد اصلی دارند:

(۱) افق زمانی^۲: فعالیت‌های کوتاه مدتی را در بر می‌گیرند که معمولاً در یک سال یا کمتر انجام می‌شوند؛

(۲) مشخص بودن^۳: از راهبردهای اصلی دقیق‌تر، مشخص‌تر و با جزئیات بیشتر و مشروح‌تری تدوین می‌شوند؛

(۳) مشارکت و توسعه: در تدوین راهبردهای اصلی مدیران عالی مشارکت دارند، ولی تدوین راهبردهای وظیفه‌ای که هدف‌های سالیانه را تحقق می‌بخشند به مدیران سطوح پایین‌تر که مسئول عملیات و اجرای وظایف مختلف در سطح رشته‌های کاری می‌باشند، و‌اگذار می‌شود. مشارکت گسترده مدیران سطوح پایین‌تر در تدوین راهبردها به اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد اصلی و رشته‌های کاری سازمان کمک می‌کند و مشارکت فعال آن‌ها تعهد برای اجرای درست راهبردهای تدوین شده را افزایش می‌دهد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۳۵۵-۳۵۳).

مدیریت راهبردی

به طور کلی «مدیریت» عبارت است از «فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف‌های

1- Functional Strategies

2- Time Horizon

3- Specificity

مورد نظر سازمان» (استونر و همکاران، ۱۹۹۵). تعریف عملیاتی^۱ مفهوم مدیریت را به رعایت ملاک‌های عینی منوط می‌سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک‌هایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدف‌ها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم‌گیری برقرار باشد، می‌توان گفت در آن موقعیت، «مدیریت» اعمال می‌شود (کلاندوکینگ، ۱۹۷۲). فرآیند «مدیریت راهبردی» شامل مشخص کردن مأموریت‌ها و اهداف سازمانی، تحلیل محیط بیرونی و درونی، انتخاب راهبرد مطلوب و سیستم کنترل و ساخت سازمانی متناسب با آن و برقراری مکانیزم ارزیابی است (هیل، ۱۹۹۲: ۹). «مدیریت راهبردی» عبارت است از: «تحت نظم و قاعده درآوردن^۲، به اجرا در آوردن^۳ و ارزیابی کردن^۴ تمامی اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کرده و اهداف سازمان را هرچه بهتر تحقق بخشد» (David, 1997:36). در «مدیریت راهبردی» براساس دیدگاه تجویزی سه گام اصلی طراحی راهبرد^۵، اجرای راهبرد^۶ و ارزیابی راهبرد^۷ در فرآیندی تکمیلی ولی جدا از هم به ترتیب برداشته می‌شوند و طراحی ساختار سازمانی به دنبال تعیین راهبرد و متناسب با راهبرد توصیه می‌شود. (احمدی، ۱۳۸۶: ۸۷)

سطوح راهبردهای ملی

برخی اندیشمندان این حوزه، «تقسیم‌بندی سه‌گانه سطوح راهبرد» که بیشتر معطوف به مؤسسات و بنگاه‌ها در حوزه کسب‌وکار است را در مورد راهبردهای سطح ملی نیز تعمیم داده و این چنین تعریف کرده‌اند:

❖ از نظر «آندره بوفر» ژنرال معروف فرانسوی، راهبرد در کشورها از سه سطح برخوردار است: سطح اول: در رأس هرم «راهبرد همه جانبه» واقع است که تحت اختیار دولت یا مراجع سیاسی است. وظیفه دولت آن است که سیاست و خط‌مشی کلی را تعیین نماید. این راهبرد چگونگی رهبری یک «جنگ همه جانبه» را تعیین می‌کند. هدف و مقصد جنگ همه جانبه، به تعیین اهداف هر یک از تقسیمات تخصصی راهبرد و روش ارتباط و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سیاسی، اقتصادی و دیپلماسی مربوط است.

1- Operational Definition

2-Formulation

3- Implementation

4- Evaluation

5- Strategy Formulation

6- Strategy Implementation

7- Strategy Evaluation

سطح دوم: در سطح دوم راهبرد، هریک از رشته‌های مختلف مربوط به اداره کشور، یعنی قوای ارتش، نیروهای سیاسی، اقتصادی و دیپلماتیک باید یک راهبرد کلی را پیش بگیرند که وظیفه‌شان تعیین یک خط‌مشی اصولی برای خود و طرز هماهنگی فعالیت‌های مختلف در آن مسیر و در آن رشته است. در ارتش ایده استراتژی کلی وجود دارد که هدف هماهنگی عملیات زمینی، دریایی و هوایی را دنبال می‌کند.

سطح سوم: در سطح سوم بایستی هریک از این رشته فعالیت‌ها، راهبرد خاص قسمت خود را مشخص و تشریح نمایند. اینجا مرحله‌ای است که اندیشه و عمل با هم منطبق می‌شوند و بایستی در پرتو محدودیت‌های فنی و تکنیکی، حداکثر قابل تصور بر حداقل امکان منطبق شود. در ارتش، این مرحله را «راهبرد عملیاتی» می‌نامند (بوفر، ۱۳۶۶: ۴۸-۴۶).

❖ خانم لطفیان نیز این چنین اظهار نظر نموده که «در یک کشور، راهبرد پنج سطح دارد که عبارتند از: سطح فنی، سطح تاکتیکی، سطح عملی یا عملیاتی، سطح صحنه عملیاتی و سطح راهبرد کلان.» (لطفیان، ۱۳۷۴: ۵۹-۱۱).

الگوهای مدیریت راهبردی و تدوین راهبرد

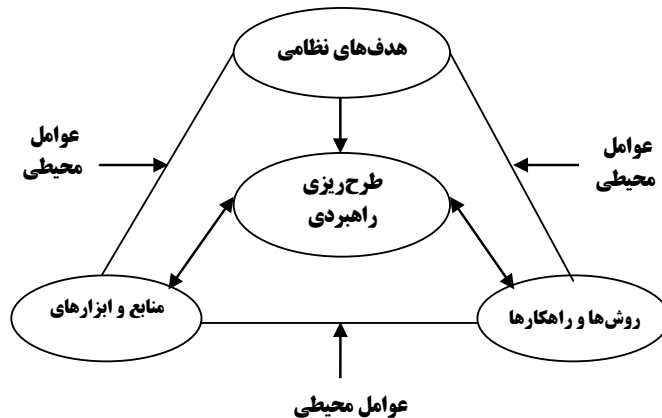
دستیابی به توافق اولیه در خصوص شکل و نحوه اجرای فرآیند برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی) و مدیریت راهبردی در پارادایم‌های مختلف با توجه به این که فرآیند دستیابی به راهبرد به اندازه خود راهبرد دارای اهمیت است، بدون برخورداری از یک الگوی توالی منطقی از اقدامات به راحتی امکان پذیر نیست. در تحقیقات مبنای تهیه این مقاله بیش از ۱۳۰ الگوی ترسیمی یا نوشتاری^۱ که تحت عناوین مختلف مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی یا طرح‌ریزی راهبرد به طور عام و خاص (ملی، دفاعی، نظامی، در سطح بنگاه‌ها و سازمان‌های عمومی و خصوصی) در ادبیات راهبردی ارائه شده‌اند، گردآوری و مورد تحلیل محتوایی و عاملی قرار گرفت، که در اینجا فقط نمونه‌ای چند از الگوها ارائه شده است. بدیهی است معرفی هریک از این مدل‌ها به معنی رد یا قبول فرآیندی که پیشنهاد می‌کنند نمی‌باشد. هرچند اکثر این مدل‌ها برای بنگاه‌های اقتصادی بزرگ و کوچک طراحی شده و مدل‌های معدودی برای طراحی و تدوین راهبردهای ملی در حوزه‌های سیاسی، فرهنگی، دفاعی و امنیتی ساخته شده ولی با توجه به نظر «کارل فن کلاوزویتز»^۲ درباره شباهت جنگ و

۱- برای مشاهده تمامی الگوها، به پروژه تحقیقاتی تدوین الگوی طرح‌ریزی راهبرد دفاعی-امنیتی که توسط نگارنده در سال ۱۳۸۷ در معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه عالی دفاع ملی انجام شده مراجعه فرمایید.

تجارت که معتقد است: «جنگ و تجارت کاملاً از نظر درگیری‌های انسانی، راهبرد و اهداف تعقیبی شبیه به یکدیگر می‌باشند» و با توجه به تعدد الگوهای جمع‌آوری شده و عوامل مستخرجه از آن‌ها، این چنین به نظر می‌رسد که در طراحی و ساخت الگوی مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی که هدف اصلی این مقاله می‌باشد، می‌توان از این الگوها و عناصر و موضوعات مشترک آن‌ها بهره گرفت. «مک نامارا» بیان می‌دارد: «هیچ نسخه یکسان و کاملی در برنامه‌ریزی راهبردی برای تمام سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان براساس طبیعت کار خود مدلی را انتخاب نموده و با انجام تغییراتی، آن را به عنوان فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی خود به کار می‌برد» (طیبی، ۱۳۸۴: ۱۰).

طرح‌ریزی راهبردی دفاعی - امنیتی (نظامی)

همان‌طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، منظور از طرح‌ریزی راهبردی به طور کلی ایجاد ارتباط عقلایی (اصولی و منطقی) میان منابع و ابزارها (منابع انسانی، مالی، لجستیکی و سازمانی) با راهکارها و اهداف سازمان با توجه به شرایط و عوامل محیطی است. اگرچه طرح‌های راهبردی دفاعی - امنیتی به طور کلی برای حفاظت و پدافند از کشور در مقابل تجاوز احتمالی دشمن یا دشمنان خارجی و خنثی نمودن تهدیدات داخلی تهیه و تدوین می‌شوند، لیکن در این گونه طرح‌ها نیز طراحان نظامی می‌بایست همواره تلاش نمایند تا یک ارتباط علمی و عقلایی میان منابع و ابزارها با اهداف و راهکارها برقرار و حفظ شود. در واقع «نظام طرح‌ریزی راهبردی دفاعی - امنیتی شیوه‌ای است عقلانی برای برقراری ارتباط اصولی و پیوسته میان منابع (ابزارها) و محیط امنیتی با هدف‌های امنیت ملی.» (چگینی، ۱۳۸۴: ۱۵)



شکل شماره ۲ نمودار طرح‌ریزی راهبردی (چگینی، ۱۳۸۴: ۱۵)

راهبرد دفاعی - امنیتی (طرح راهبردی دفاع ملی)

«راهبرد دفاعی - امنیتی» طرح و الگوی کلان و جامعی است که در آن از طریق کاربرد تجمیعی و تجمیلی ظرفیت‌های نظامی، اقتصادی، جغرافیایی و اجتماعی - فرهنگی، اهداف دفاعی ملی کشور محقق می‌شوند. بنابراین «راهبرد دفاعی - امنیتی» شیوه‌های به‌کارگیری مؤلفه‌های مختلف قدرت ملی را برای تحقق اهداف دفاعی - امنیتی کشور در راستای سیاست‌های ملی تعیین می‌کند. بر مبنای این تعریف، کارکرد راهبرد دفاعی هماهنگ سازی کاربرد قابلیت‌های نظامی و غیر نظامی یک کشور در دفاع از منافع ملی و ارزش‌ها و آرمان‌های آن می‌باشد و در آن اهداف امنیت ملی به اهداف دفاعی و سیاست‌های ملی به سیاست‌های دفاعی و دکترین امنیت ملی به دکترین دفاعی تبدیل می‌شود و اهداف اصلی استراتژی نظامی تولید می‌شوند!

در راهبرد دفاعی همواره فرض بر این است که یک تهدید عمده خارجی تمامیت ارضی، استقلال و سایر ارزش‌ها و منافع ملی حیاتی و حساس را از طریق کاربرد قدرت نظامی در معرض خطر قرار می‌دهد و در چنین وضعیتی است که بر اساس اصول و قواعد معینی، دکترین دفاعی کشور شکل می‌گیرد، هدف‌های دفاعی به درستی ترسیم و منابع ملی قابل دسترس سازماندهی و به کار گرفته می‌شوند. همه این‌ها در قالب راهبردهای دفاعی - امنیتی که برای مقابله با تهدید، تهیه، تدوین و به مرحله اجرا گذارده می‌شوند، قابل تحقق می‌باشند. «طرح‌ریزی راهبردی دفاعی - امنیتی» یعنی تهیه طرح‌ها و اجرای روش‌ها، تکنیک‌ها، و اقداماتی که با در نظر گرفتن عوامل محیطی، به منظور ایجاد یک ارتباط اصولی و منطقی میان مؤلفه‌های قدرت ملی با اهداف دفاعی - امنیتی، برای مقابله با تهدیدات علیه امنیت ملی و منافع حیاتی کشور به کار می‌روند و شامل تهیه و تدوین راهبرد امنیت ملی در بالاترین سطح عالی سیاستگذاری و تصمیم‌گیری کشور و تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی در ابعاد مختلف قدرت ملی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، نظامی و ...) و راهبردهای

۱- چون هیچ منبع علمی معتبر دیگری متناسب با ویژگی‌های ج. ا. ایران در حوزه مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی به ویژه در باره طرح‌ریزی راهبردی در سطح ملی (امنیت ملی و دفاعی - امنیتی) در کشور در دسترس نمی‌باشد، لذا در این بخش از مطالعات کتابخانه‌ای و گردآوری مبانی نظری تحقیق، بیشترین بهره برداری از دو جلد کتاب ارزشمند، مباحث درسی و دیگر آثار مکتوب نفیس و منحصر به فرد استاد فرزانه و دانشمند فرهیخته امیر سرتیپ (دکتر) حسن چگینی که اولین مدرس دروس دفاعی راهبردی و بنیان‌گذار مطالعات راهبردی دفاعی در ایران پس از انقلاب اسلامی می‌باشند به عمل آمده است.

وظیفه‌ای زیر مجموعه هر کدام می‌شود.

راهبرد دفاع ملی (NDS)^۱ یا راهبرد دفاعی- امنیتی، مطابق شکل شماره ۳ حلقه میانی نظام سلسله مراتبی راهبردهای ملی به شمار می‌آید، و با استفاده از سازوکارهای این راهبرد می‌توان حوزه امور دفاعی- نظامی را با حوزه امور سیاسی و امنیت ملی مرتبط ساخت و زمینه تعامل مطلوب میان نظامیان و سیاستمداران را فراهم آورد. به عبارت دیگر، بستر مفاهیم سطح دفاعی- نظامی با سطح سیاسی- امنیتی (معمولاً غیر نظامی)، در این سطح نظامی- سیاسی تدبیر می‌شود.



شکل شماره ۳: ترتیب سلسله مراتبی راهبردهای حوزه دفاعی- امنیتی

راهبرد دفاع ملی با عناوین مختلف در کشورهای جهان تدوین و گاهی هم منتشر می‌شود. برای مثال، در چین، این سند بخشی از یک گزارش رسمی دولتی White Paper است؛ در آمریکا با عنوان راهبرد دفاع ملی به صورت دستور دفاعی چهارسالانه^۲ (QDR) صادر می‌شود و در استرالیا در قالب سندی با عنوان «دفاع از استرالیا» ارائه می‌گردد. کشورهای مختلف متناسب با اولویت‌های دفاعی و نوع نگاهی که به تهدیدات موجود و محتمل و همچنین موقعیت جغرافیایی خود دارند، اسناد دفاعی کلان خود را با ترتیبات و

1- National Defence Strategy = NDS

2- Quarterly Defence Order

عناوین متفاوتی پیکره بندی و تدوین می‌کنند^۱ و در مقام ارایه تعریف نیز، با توجه به تفاوت مؤلفه‌های سند، متفاوت عمل می‌کنند.

دایره المعارف «بریتانیکا» در تعریف راهبرد دفاع ملی و مؤلفه‌های آن این چنین آورده است: «راهبرد دفاع ملی عبارت است از کاربرد هماهنگ تمامی نیروهای نظامی کشور برای دستیابی به اهداف دفاعی و عناصر تشکیل دهنده آن که عبارتند از: چشم انداز بلند مدت، آماده سازی منابع و طرح‌ریزی منابع برای این که در قبل، در خلال و پس از اقدام نظامی مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد این راهبرد ورای امور نظامی صرف است...» عناصر تشکیل دهنده این راهبرد به عنوان تابعی از راهبرد امنیت ملی، موضوعات زیر را شامل می‌شود:

❖ تجزیه و تحلیل وضعیت موجود شامل موقعیت کشور در منطقه و جهان، قابلیت‌های ملی و نظامی، محیط امنیت بین‌الملل و عوامل تأثیرگذار خارجی بر محیط امنیت ملی و محیط امنیت داخلی.

❖ ارایه رویکردها، رهیافت، راهبرد و بیان ویژگی‌های آن در تأمین اهداف کلان دفاعی و چگونگی انطباق آن با دو سند راهبردی بالایی و پایینی.

❖ نگاه دکترینی «ژانوسی^۲» در تدوین چشم‌انداز و آینده پژوهی و نتیجه‌گیری.

❖ تجزیه و تحلیل الگوی راهبردی.

فرآیند اجرا و تحقق اهداف کلان راهبرد دفاع ملی بیشتر معطوف به زمان قبل از جنگ بوده و فلسفه وجودی و منظور غایی آن بازدارندگی از جنگ است؛ در حالی که، فرآیند اجرا و تحقق اهداف راهبرد نظامی مربوط به زمان جنگ و منظور نهایی آن پیروزی در جنگ است. برای مثال تقویت زیرساخت‌ها و بنیه دفاعی کشور، کاربرد، گسترش و استقرار نیروهای مسلح به منظور بازدارندگی، مشارکت در ائتلاف‌ها و حمایت از شرکا، حفظ و تقویت روحیه مقاومت و ایثار و فداکاری در مردم، در زمره اهداف دفاعی کلان قرار می‌گیرند؛ ولی انهدام نیروهای دشمن یا تصرف شهرها و ... می‌توانند از جمله اهداف نظامی

۱- در رابطه با اسناد دفاعی امریکا، در کنفرانس خبری که به تاریخ ۱۹ مارس ۲۰۰۵ برگزار گردید، معاون وزیر دفاع امریکا، داگلاس فیت (Douglas G. Feith) و جانشین اداره برنامه های راهبردی ستاد مشترک ارتش امریکا ویلیام سولیوان (William D. Sullivan) به طور رسمی سندهای راهبرد دفاع ملی و راهبرد نظامی ملی امریکا را به جز برخی از ضمایم آن، فاقد طبقه‌بندی اعلام و عنوان کردند که راهبرد دفاع ملی مبنای سند بررسی چهارسالانه دفاعی (QDR) است. برای مطالعه بیشتر ر.ک.

به: Spanstore.org/shop/in dex. php?main-page 185974-1ense

۲- ژانوس از خدایان رم باستان است که دو صورت داشت یکی به عقب نگاه میکرد و دیگری به جلو که نمودی از آموزه‌های اصلی اسناد راهبردی کلان در خصوص مقوله چشم انداز میباشد ر.ک. به فرهنگ اساطیر یونان و رم (ژونل اسمیت، ۱۳۸۴: ۲۳۸-۲۳۷).

قلمداد شوند. اهداف کلان دفاعی هر کشور منبعث از ریشه‌های ارزشی مردم آن کشور، معمولاً در راهبردهای دفاعی منعکس می‌گردد. برای مثال «حمایت از مظلومان و مستضعفان جهان» جزء اهداف کلان دفاعی ج.ا. ایران است.

مبنای این مقاله که از نوع کاربردی است، به روش توصیفی با تأکید بر تحلیل محتوا که یک تکنیک تحقیقاتی برای توصیف عینی، نظام‌مند و کمی از محتوای آشکار ارتباطات است (برلسون، ۱۹۵۲، به نقل از محمدی، ۱۳۸۷: ۲۶) و تحلیل عاملی در دو مرحله جداگانه بدین ترتیب انجام شده است؛ ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و بررسی سایت‌های اطلاع‌رسانی تخصصی، بیش از ۱۸۰ تعریف از انواع و سطوح مختلف راهبرد و مدیریت راهبردی و بیش از ۱۳۰ الگوی مدیریت راهبردی از نوع ترسیمی (نموداری یا چارتی) و متنی (نوشتاری) گردآوری و همراه با متن ۱۰ راهبرد دفاعی یا نظامی ۱۰ کشور مختلف جهان^۱ مورد تحلیل‌های محتوایی و عاملی قرار گرفت و عوامل و موضوعات اصلی آن‌ها استخراج و دسته‌بندی شد. سپس با ساخت و اجرای پرسشنامه اولیه تحقیق و انجام مصاحبه‌های ساختمند با برجسته‌ترین استادان دانشگاه‌ها در رشته مدیریت راهبردی و مدیران راهبردی نیروهای مسلح در قالب نمونه آماری تحقیق، این موارد در مقایسه و با امور و مسایل دفاعی - امنیتی ج.ا. ایران در معرض نظرسنجی قرار داده شد تا میزان تطبیق و کاربرد این عناصر برای ساخت الگوی مورد نظر اندازه‌گیری و عناصر جدید نیز کشف و آشکار شوند. پس از گردآوری و تحلیل نتایج حاصل از این نظرسنجی، در مرحله دوم تحقیق با استفاده از تجارب موجود در سازمان‌های ذی‌ربط و همفکری و کمک گروهی از خبرگان امر، دو الگوی فرضی - آزمایشی برای مدیریت راهبردی دفاعی امنیتی در ج.ا. ایران، طراحی شد و برای تأیید، تکمیل و در صورت لزوم اصلاح، بهینه‌سازی و تطبیق هرچه بیشتر آن‌ها با ویژگی‌های سیاسی، فرهنگی و ساختاری ج.ا. ایران، از طریق ساخت و اجرای پرسشنامه دوم، نظرات متخصصین و صاحب‌نظران حوزه اندیشه و عمل (نمونه آماری) در ۶ نوبت به روش دلفی دریافت شد تا الگوی یا الگوهای بهینه ساخته و ارایه شود.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و جامعه آماری این تحقیق دو گروه استادان و

۱- به منظور جلوگیری از اطاله بحث، از آوردن متن این راهبردها در این مجموعه خودداری شده است. برای مطالعه بیشتر رجوع شود به پروژه تحقیقاتی «راهبرد دفاعی کشور»، (نگارش اول) که توسط مؤسسه تحقیقاتی اندیشگاه شریف «اندیشه پردازان شریف» (Sharif Think Tank) در بهمن ماه سال ۱۳۸۴ اجرا شده است. همچنین ر.ک. به معاونت اطلاعات فرماندهی کل اجا(اداره دوم سماجا).

پژوهشگران دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و مسئولان، مدیران و دست‌اندرکاران سیاست‌گذاری و تدوین و اجرای راهبردهای دفاعی - امنیتی در سازمان‌های اجرایی کشوری و لشکری می‌باشند که در حدود ۳۵۰ نفر برآورد شده و چون دسترسی به همگی آن‌ها مقدور نبود، لذا با استفاده از فرمول «کوکران»^۱ با احتمال خطای ۵ درصد و ضریب اطمینان ۹۵ درصد، نمونه‌گیری به عمل آمد و برای انتخاب ۷۲ نفر اعضای نمونه، در هر طبقه از جامعه آماری، به نسبت تعداد هر طبقه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

یکی از دستاوردهای اصلی مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای پژوهش‌های به عمل آمده برای تهیه این مقاله، استخراج تعداد بیش از ۱۷۰۰ عامل و موضوع مشترک و غیر مشترک، از تحلیل محتوایی تعاریف، الگوها و متن راهبردهای دفاعی یا نظامی ۱۰ کشور جهان به شرح زیر می‌باشد که با تحلیل عاملی دسته‌بندی و خلاصه شده‌اند.

الف- تحلیل محتوایی و عاملی متن نوشتاری راهبردهای دفاعی و نظامی ۱۰ کشور جهان
در تحلیل محتوایی متن ۱۰ راهبرد دفاعی یا نظامی کشورها بیش از ۳۰۰ عامل مشترک و غیر مشترک استخراج و پس از چرخیدن عوامل (Varimax) در تحلیل عاملی، در قالب ۱۰ عامل اصلی دسته‌بندی شده‌اند تا ضمن مقایسه و تطبیق با عوامل مستخرجه از سایر الگوهای غیرنظامی، میزان انطباق و کاربرد آن‌ها در ساخت الگو یا الگوهای طراحی راهبردهای مورد نظر در جمهوری اسلامی ایران سنجیده شود.

ب- تحلیل محتوایی و عاملی الگوهای ترسیمی متداول در ادبیات مدیریت راهبردی
همان‌طور که در ستون‌های مختلف جدول شماره ۱ و دنباله‌های آن ملاحظه می‌شود از نتیجه تحلیل محتوایی ۹۵ مدل ترسیمی گردآوری شده، بیش از ۱۱۰۰ عامل مشترک و غیر مشترک استخراج و با تحلیل عاملی در ماتریس عوامل چرخیده شده (Varimax)، این عوامل در ۶ دسته اصلی مندرج در تیترا جدول شماره ۱ دسته‌بندی شدند.

جدول شماره ۱ اجزا و عناصر اصلی حاصل از تحلیل محتوایی و عاملی ۹۵ الگوی مدیریت راهبردی (دنباله)

ردیف	الگوهای مطرح	عوامل و موضوعات اصلی (گزاره‌ها) در الگوها و دسته‌بندی آن‌ها			
		ارکان جهت ساز راهبرد و اهداف	مطالعه و شناخت محیط	تدوین راهبرد	اجرای راهبرد
۱	مدل برایسون (برایسون، ۱۳۸۶: ۶۹)	چشم انداز موفقیت	محیط داخلی و خارجی، قوت‌ها، ضعف‌ها و سناریوها	مسایل راهبردی، گزینه‌های راهبرد	برنامه ریزی و اقدامات
۲	فرآیند برنامه ریزی و مدیریت راهبردی (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۱۰)	تدوین رسالت، ترسیم دورنما اهداف عالی و کیفی	تحلیل عوامل محیطی داخلی و خارجی	فرموله کردن راهبرد	سیاست‌ها، قوانین و ساختار
۳	فرآیند رسمی برنامه‌ریزی (استونرو فریمن، ۱۳۷۵: ۴۱۴)	تعیین هدف	تحلیل محیطی و منابع، قوت‌ها و ضعف‌ها	تغییرات در راهبرد کنونی	اجرای راهبرد
۴	مدیریت راهبردی (پیرس، ۱۹۸۸: ۲)	مأموریت مؤسسه و اهداف بلندمدت	تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی وضعیت مؤسسه	راهبردهای پایه و راهبردهای وظیفه‌ای	اجرای راهبرد
۵	فرآیند مرحله‌ای مدیریت راهبردی در پارادایم توصیفی (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۰۶)	تعیین رسالت، فلسفه وجودی سازمان، مأموریت اهداف	پیش بینی تهدیدات و فرصت‌ها	راه‌های رسیدن به اهداف و اقدامات راهبردی	اعمال مدیریت اجرایی
۶	طرح مفهومی ایگنورانسوف (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۱۲)	چشم‌انداز	چالش‌های محیطی	تشخیص راهبردی	طراحی سازمان و مدیریت تغییر
۷	مدل هنری میتزبرگ (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۱۲)	اهداف	مشخص کردن فرصت‌ها و مخاطرات	فرموله کردن راهبرد	اجرا و پیاده سازی

۸	فرآیند برنامه‌ریزی (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۱۳)	چشم‌اندازها و هدف‌های اساسی و راهبردی	عوامل محیطی	اجرای راهبرد	اجرا به وسیله واحدها	برنامه و بودجه راهبردی	نظارت عملیاتی و راهبردی
۹	مدل دیسون (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۱۳)	رسالت و هدف‌ها	ورودی‌های کنترل شده	توسعه اولیه راهبرد	پیاده‌سازی	_____	کنترل و ارزشیابی
۱۰	الگوی جامع مدیریت راهبردی (دیوید، ۱۳۸۰: ۲۱۳)	تعیین هدف‌های بلندمدت	بررسی عوامل داخلی و خارجی	تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبرد	تعیین هدف‌های سالیانه و سیاست‌ها	تخصیص منابع	محاسبه و ارزیابی عملکرد
۱۱	مدل مدیریت راهبردی	چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف‌ها	تجزیه و تحلیل محیط و سازمان	تعیین و تدوین راهبردها	اجرای راهبرد	_____	کنترل راهبرد
۱۲	مدل مفهومی مدیریت راهبردی	مشخص کردن مأموریت و استقرار هدف‌های بلند مدت	ممیزی محیط بیرونی فرصت‌ها و تهدیدات و درونی قوت‌ها و ضعف‌ها	مشخص کردن راهبرد	استقرار مقاصد سالانه و خط مشی‌ها	تخصیص منابع	اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۱۳	گام‌ها و فعالیت‌های مدیریت راهبردی (David, ۱۹۹۸: ۱۵)	یکپارچه کردن مفهوم و درک	تحقیق و تفحص	تصمیم‌گیری، تدوین سیاست‌ها	مرور عوامل داخلی و خارجی	تخصیص منابع	اندازه‌گیری عملکرد و اصلاح
۱۴	فرآیند راهبرد (Losiar, ۱۹۹۷: ۱۳۹)	توسعه مأموریت، تعیین اهداف	تحلیل محیط	توسعه راهبردهای سطوح سه‌گانه	اجرای راهبردها	_____	ارزیابی راهبردها
۱۵	فرآیند رسمی طرح‌ریزی راهبرد (Hax & Majluf, ۱۹۹۱: ۳۰)	مأموریت سازمان، پیش‌برنده‌های راهبردی	وارسی داخلی و بررسی و شناخت محیط سازمان	راهبردهای سطوح سه‌گانه	اهداف اجرایی	بودجه بندی و اختصاص منابع	بازنگری
۱۶	راهبرد مؤسسه (Ibid: ۱۹)	نیروهای پیش‌برنده راهبرد	وارسی داخلی و بررسی محیط سازمان	نگرش و موضع راهبردی، تدوین راهبرد	زیرساخت مدیریتی، اهداف عملکردی، ساختار سازمانی	تخصیص منابع	مدیریت منابع انسانی
۱۷	راهبرد رسته کاری (Ibid: ۴۸)	مأموریت رسته کاری، شایستگی‌های منحصر به فرد	وارسی داخلی و بررسی محیط سازمان	تدوین راهبرد رسته کاری	مجموعه‌ای از برنامه‌های گسترده برای حرکت سازمان	برنامه‌ریزی و بودجه بندی	ارزیابی برنامه‌های اجرایی

۱۸	راهبرد وظیفه‌ای (Ibid: ۲۹)	راهبرد رشته‌کاری	وارسی داخلی و بررسی محیط سازمان	تدوین راهبرد وظیفه‌ای	مجموعه‌ای از برنامه‌های گسترده برای حرکت سازمان	برنامه‌ریزی دارایی‌های راهبردی و بودجه‌های عملیاتی	ارزیابی برنامه‌های اجرائی
۱۹	مدل طرح‌ریزی راهبردی دفاعی امریکا	منافع ملی، اهداف ملی راهبرد امنیت ملی	برآورد اطلاعات راهبردی	تدوین راهبرد نظامی	راهنمای طرح ریزی دفاعی، رؤسای ستاد مشترک	وزیر دفاع، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی	کنترل و ارزیابی
۲۰	مدل طرح‌ریزی راهبردی دفاعی روسیه	منافع ملی، اهداف دولتی، سیاست‌های کلّی و دکترین نظامی، راهبرد امنیت ملی	برآورد اطلاعات راهبردی	تدوین راهبرد نظامی	شورای امنیت فدراسیون روسیه	ستاد کل ن. م. برنامه و بودجه	کنترل و ارزیابی
۲۱	مدل طرح‌ریزی راهبردی دفاعی پاکستان (جزوه درسی دانشکده پدافند ملی پاکستان)	منافع ملی، اهداف و سیاست‌های ملی، راهبرد ملی و سیاست دفاعی	برآورد اطلاعات راهبردی	سلسله مراتب راهبردها و سیاست‌ها	سیاست گذاری و تدوین راهبرد نیروها و عملیاتی	صحنه‌های عملیات و سیاست‌های عملیاتی	کنترل و ارزیابی
۲۲	عناصر اصلی نظام مدیریت راهبردی دفاعی (چگینی، ۱۳۸۴، ج ۱: ۲۱)	راهبرد دفاعی - امنیتی، هدف‌ها و مأموریت ها	شناخت نیروهای خودی و محیط بین الملل	طرح ریزی راهبرد	ساختارها و گزینه‌های نیروی و اجرای راهبرد	برنامه‌ریزی، تعیین اعتبارات و بودجه بندی و تعهدات مالی	کنترل و ارزیابی
۲۳	فرآیند نظام مدیریت راهبردی دفاعی (چگینی، ۱۳۸۴، ج ۲: ۳۹)	آرمان‌ها، منافع و سیاست‌گذاری ملی، هدف‌های ملی و نظامی	شناخت و ارزیابی محیط ملی و بین‌المللی	طرح ریزی راهبرد	ساختارهای نیرویی و اجرای راهبرد	برنامه‌ریزی، تعیین منابع مورد نیاز و بودجه بندی	ارزیابی و بازبینی
۲۴	فرآیند طرح ریزی استراتژی نظامی (چگینی، ۱۳۸۴، ج ۲: ۷۰)	راهبرد دفاعی، هدف‌ها	شناخت و ارزیابی محیط ملی و بین المللی	طرح ریزی راهبرد	ساختارهای نیرویی، الگوهای تسلیحاتی و اجرای راهبرد	برنامه ریزی، تعیین منابع مورد نیاز و بودجه بندی	کنترل و ارزیابی
۲۵	چارچوب کلی برنامه ریزی راهبردی (بیلو، مورسی و آکامپ ۱۳۸۳: ۳۲)	تفکر راهبردی، مأموریت، اهداف بلندمدت	تحلیل راهبردی	تدوین راهبرد	اجرا	برنامه های تلفیقی و برآورد مالی	

۲۶	مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های صنعتی تولیدی (حمیدی زاده، ۱۳۸۰: ۱۷)	مأموریت، هدف‌ها، خلاقیت و نوآوری	بررسی وضعیت، محیط بیرونی و درونی و شناخت عوامل راهبردی	تدوین راهبرد و تحلیل SWOT	اجرای راهبرد	برنامه‌های راهبردی	ارزیابی
۲۷	طرح و برنامه ریزی راهبردی (حمیدی زاده، ۱۳۸۰: ۳۵)	تفکر راهبردی، چارچوب راهبردی و رویکرد سیستمی	بررسی محیطی و تحلیل شکاف	تدوین راهبرد	ساختار سازمانی	برنامه‌ریزی	کنترل و نظارت
۲۸	فرایند برنامه‌ریزی طرح‌های تحقیق و توسعه (حمیدی زاده، ۱۳۸۰: ۱۸۸)	آرمان‌ها، رسالت، هدف، مأموریت، تحقیق و توسعه	_____	تدوین راهبرد	اجرا	برنامه‌ریزی و بودجه بندی	کنترل و ارزیابی
۲۹	فرآیند و مراتب عرصه‌های ممیزی راهبرد (حمیدی زاده، ۱۳۸۰: ۲۱۳)	مأموریت، هدف	تحلیل محیط داخلی و خارجی و تحلیل شکاف	راهبردها و تحلیل SWOT	انتخاب و اجرا	_____	ارزیابی
۳۰	اجزای مدیریت راهبردی (لطفیان، ۱۳۷۶: ۵۸)	مأموریت و اهداف	تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی	راهبردهای سطوح مختلف	انتخاب راهبرد	_____	_____
۳۱	مدل عناصر مدیریت راهبردی (لطفیان، ۱۳۷۶: ۶۴)	فرهنگ، سهام داران	بررسی محیط و تجزیه و تحلیل راهبردی	راه‌حل‌ها و تجزیه و تحلیل راهبردی	انتخاب و اجرای راهبرد، مدیریت تغییر، ساختار و نهاد	منابع و توانایی‌های راهبردی	سنجش راه‌حل‌ها
۳۲	سیاست‌ها و راهبردهای امنیت ملی (لطفیان، ۱۳۷۶: ۷۸)	ارزش‌های حیاتی، منافع ملی، سیاست‌های امنیت ملی، راهبرد بزرگ (کلان)	بررسی محیط ملی و بین المللی	راهبرد امنیت ملی، راهبرد نظامی	انتخاب و اجرای راهبرد، ساختار نیروها	بودجه	بازده و بازخورد
۳۳	الگوی طرح راهبرد (لطفیان، ۱۳۷۶: ۱۶۴)	اهداف	پیش بینی‌ها	متغیرها و سیاست‌ها	انتخاب بهترین سیاست	--	محک زدن پیشرفت
۳۴	فرآیند مدیریت راهبردی سطح مؤسسه (خلیلی شورینی، ۱۳۸۵: ۵۵۲)	رسالت مؤسسه، راهبرد مؤسسه	محیط داخلی و خارجی	تجزیه و تحلیل راهبردی	انتخاب راهبردی، عملیاتی و نهادی کردن راهبرد	--	کنترل و ارزیابی

۳۵	فرآیند مدیریت راهبردی سطح کسب و کار (خلیلی شورینی، ۱۳۸۵: ۵۵۳)	رسالت مؤسسه، هدف‌های بلند مدت، خط مشی‌ها، راهبرد مؤسسه	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	راهبرد کسب و کار	انتخاب راهبردی، راهبردهای وظیفه‌ای	اهداف سالانه، نهادی کردن راهبرد	کنترل و ارزیابی
۳۶	انواع ساختارهای مدیریت راهبردی (خلیلی شورینی، ۱۳۸۵: ۲۳)	راهبرد سطح مؤسسه، راهبرد کسب و کار	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	راهبردهای وظیفه‌ای	اجرا	--	کنترل و ارزیابی
۳۷	ترتیب توالی مدیریت راهبردی (مدل شهلائی، ۱۳۸۵: ۳۶)	رسالت و فلسفه وجودی، تجزیه و تحلیل اهداف و مأموریت	تهدیدات، فرصت‌ها و قوت‌ها و ضعف‌ها	راه‌های رسیدن به اهداف	تفکیک مأموریت به هدف	تعیین خط مشی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌ریزی	کنترل و ارزیابی
۳۸	الگوی مدیریت راهبردی ۱ (مدل شهلائی، ۱۳۸۵: ۴۰)	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف	محیط خارجی و داخلی	راهبرد کلان و وظیفه‌ای	اهداف سالانه و وظیفه‌ای	تخصیص منابع	ارزیابی
۳۹	الگوی مدیریت راهبردی ۲ (شهلائی، ۱۳۸۵: ۲۹۵)	راهبرد سازمان، هدف‌های کلی	خطرها و فرصت‌ها، مزایای رقابتی درون سازمانی	بدیل‌های راهبردی، انتخاب سیاست‌ها	انتخاب راهبرد، تشکیل سازمان، سبک مدیریت	تخصیص منابع	ارزشیابی عملکرد و بازخورد
۴۰	الگوی مدیریت راهبردی ۳ (شهلائی، ۱۳۸۵: ۲۹۸)	مسئولیت اجتماعی، جهت‌گیری سازمان، مأموریت و اهداف	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و عملیات بین‌المللی	تدوین راهبرد	اجرای راهبرد	---	کنترل، ارزیابی و بازخورد
۴۱	عناصر مدیریت راهبردی (شهلائی، ۱۳۸۵: ۳۰۰)	ارزش‌ها، رسالت و اهداف	کنکاش محیط و عوامل درونی و محیط بین‌المللی	راهبردها و بدیل‌ها، خط مشی‌ها و طرح‌ها	انتخاب راهبرد.	منابع و ساختار	ارزیابی و کنترل
۴۲	الگوی مدیریت راهبردی ۴ (شهلائی، ۱۳۸۵: ۲۹۶)	مسیر راهبردی	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	تدوین راهبرد	اجرای راهبرد	---	کنترل، ارزیابی وطراحی مجدد
۴۳	نظام مدیریت راهبردی (رضایی و دهکردی، ۱۳۸۶: ۱۰۲)	افق‌ها و تفکر راهبردی. چشم‌انداز	فضای راهبردی	تعیین الزامات راهبردی	----	برنامه‌ریزی ساختارها، منابع، سازماندهی	کنترل، نظارت، ارزیابی و بازخورد

۴۴	مدیریت راهبردی - چارچوبی برای راهبرد (مدل شمخانی، ۱۳۸۰: ۲۲۸)	مسئولیت اجتماعی، جهت گیری سازمانی، و مأموریت و اهداف	تحلیل محیط درونی و بیرونی و عملیات بین‌المللی	تدوین راهبرد	به کار گیری و اجرای راهبرد و بازاریابی	محصول یا عملیات	عملکرد مالی
۴۵	گام‌های مدیریت راهبردی مدل صالح ۱ (فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، شماره ۳۵: ۲۲)	ارزش‌ها، اهداف، صول و مبانی، رسالت و چشم انداز	تحلیل محیط درونی و بیرونی	تعیین موقعیت راهبرد، راهبردهای کلان و وظیفه‌ای	تعیین اهداف محوری و مأموریت	سازمان دهی و سیستم پاداش	کنترل و ارزیابی عملکرد
۴۶	الگوی یکپارچه مدیریت راهبردی ن. م. مدل صالح ۲ (فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، شماره ۳۵: ۳۸)	ارزش‌های دینی و انقلابی، فرآین رهبری، رسالت ن. م. چشم انداز دفاعی	تحلیل محیط درونی و بیرونی	تعیین موقعیت راهبردی، راهبردهای کلان و وظیفه‌ای	تعیین اهداف محوری و مأموریت‌های نظامی	سازمان دهی، مدیریت و رهبری	کنترل و ارزیابی عملکرد
۴۷	فرآیند برنامه ریزی راهبردی دفاعی، مدل حسنی (فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، شماره ۳۵: ۱۰۱)	آرمان‌ها، علائق و منافع ملی، قانون اساسی و ارزش‌های حاکم، اهداف ملی	ارزیابی و تحلیل محیط داخلی و خارجی	اهداف دفاعی - امنیتی، دکترین نظامی	بیان مجدد مأموریت و راهبرد نیروها	ساختارهای نیروی	ارزیابی و بازخورد
۴۸	مدل دفت	رسالت، هدف‌ها و مأموریت	ارزیابی عوامل خارجی و داخلی	تدوین راهبرد	اجرای راهبرد	منابع انسانی و ساختارها	کنترل راهبردی
۴۹	مدل هرینگتون به رایس (۲۰۰۰)	رسالت، اهداف مؤسسه و نیازهای تعریف شده	کنکاش مفهومی و محیطی، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات	تصمیم‌گیری راهبردی و تدوین راهبردها	پیاده سازی و پیگیری برنامه و بودجه	کنترل، بازنگری و ارزیابی	کنترل، بازنگری و ارزیابی
۵۰	مدل فرآیند عمومی برنامه‌ریزی	چشم‌انداز، آرمان، مأموریت و ارزش‌ها	بررسی عوامل محیطی و داخلی	گزینه‌ها و راهکارها	انتخاب و اجرا	_____	کنترل و ارزیابی
۵۱	فرآیند برنامه ریزی راهبردی مدلی از اینترنت پارادایم	چشم‌انداز، ارزش‌ها، ستاداردها، مأموریت، اهداف بلندمدت و پارادایم	_____	راهبردها	خط مشی کیفیت	_____	ارزیابی راهبرد
۵۲	فرآیند برنامه ریزی راهبردی مدل مؤسسه امام	هدف‌های اساسی چشم انداز	_____	تدوین راهبرد	اجرا به وسیله پروژه‌ها و واحدها	برنامه و بودجه راهبردی و عملیاتی	نظارت راهبردی و عملیاتی

۵۳	الگوی برنامه ریزی راهبردی مدل لوید، ال، پیرس	مأموریت، تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت	تحلیل محیط، تحلیل رقابت	تشخیص راهکارهای راهبردی، انتخاب راهبرد	طراحی راهبرد	_____	کنترل و ارزیابی راهبردی
۵۴	الگوی برنامه ریزی و مدیریت راهبردی مدل نیروی دریایی امریکا	چشم‌انداز، رسالت، صول، اهداف کلان و راهبردی	پیش برنامه ریزی	راهبردها	اهداف ویژه	تدوین برنامه و اجرا	سنجش و ارزیابی
۵۵	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل دانشگاه ایندیانا	فلسفه وجودی، چشم انداز، مأموریت، اهداف	_____	راهبردها و چگونگی رسیدن به اهداف	تنظیم سازمانی (چگونگی اجرا)	_____	_____
۵۶	چارچوب راهبرد و تحلیل آن مدل ساموئل سرتو و پائول پیتر	رسالت، هدف‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	فرموله کردن راهبرد	پایه سازی و اجرای راهبرد	_____	_____
۵۷	مدل جامع راهبردی احمدوند	چشم انداز، رسالت، تعیین مسایل راهبردی و هدف‌های بلندمدت	بررسی عوامل خارجی و بررسی عوامل داخلی	تعیین، ارزیابی و انتخاب راهبردها	تعیین هدف‌ها و سیاست‌های اجرایی	تخصیص منابع، عملیات	_____
۵۸	مدل جامع برنامه ریزی راهبردی یزدانپناه	ارزش‌ها، چشم انداز، مأموریت و اهداف	تنظیم ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی	طراحی و تدوین راهبرد با تکنیک‌های SPACE-SWOT, QSPM	اجرای راهبرد	_____	ارزیابی راهبرد
۵۹	فرآیند برنامه ریزی راهبردی، مدل فرضیه ای برای سازمان‌های جدید	رسالت و هدف‌های مؤسسه، رسالت و هدف‌های مدیر، رسالت و هدف‌های کسب و کار	کنکاش مفهومی (محیط درونی)، کنکاش محیطی (محیط بیرونی)	راهبرد مؤسسه، راهبرد کسب و کار، راهبرد واحد عملیاتی	مدیران و کارکنان	_____	_____
۶۰	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل هیل و جونز ۱۹۹۸	رسالت و هدف‌ها	تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	انتخاب راهبرد سطح جهانی، مؤسسه، کسب و کار و وظیفه‌ای	ساختار سازمانی و جفت و جور کردن راهبرد	_____	طراحی نظام‌های کنترلی و بازخورد

۶۱	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل چاکرواتی و لورنچ ۱۹۹۱	مقاصد اهداف، رسالت و چالش‌های راهبردی	_____	برنامه‌ریزی راهبردی	سیستم برنامه‌ریزی، طراحی و توصیف مسئولیت‌ها	بررسی ناهمخوانی هدف و اطلاعات	کنترل و پیگیری
۶۲	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی	مأموریت‌ها و مفروضات برنامه‌ریزی راهبردی	تجزیه و تحلیل محیطی، تشخیص محیط داخلی	تدوین مأموریت، طراحی عملیاتی راهبردی	اقدام به اجرا، اهداف عملیاتی	زمان بندی اجرا، بودجه بندی اهداف و اقدامات	اقدامات اصلاحی
۶۳	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل رایبسون	رسالت و چشم انداز شرکت و اهداف بلند مدت	تجزیه و تحلیل محیط	تدوین راهبرد، تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبرد کلان	راهبردهای عملیاتی و اهداف سالانه	سیاست‌ها و اهداف سالانه	کنترل و ارزیابی
۶۴	چرخه فرآیند مدیریت راهبردی مدل آرنولد جانسون	رسالت و هدف‌ها	سیستم‌های اطلاعاتی	راهبرد مؤسسه و کسب و کار	اقدامات عملیاتی و ساختار سازمانی	برنامه عملیاتی، بودجه و اعتبارات	کنترل و پیگیری
۶۵	طرح مفهومی مدیریت راهبردی مدل ایگور آتسوف	راهبرد جهانی، اجتماعی و تکنولوژی	اطلاعات و تلاطم محیط و چالش‌ها	تشخیص راهبردی و فرضیه راهبردی	مدیریت مسایل	_____	_____
۶۶	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل ادیسون و براین	رسالت، و هدف‌ها	ورودی‌های کنترل شده	توسعه اولیه راهبرد	پیاده سازی	سیستم ارزشیابی	نمازه گیری عملکرد و کنترل
۶۷	فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی مدل علی احمدی	دورنما، رسالت، اهداف عالی و کیفی	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و سیستم اطلاعات	تعیین مفروضات و فرموله کردن راهبرد	استخراج و اولویت بندی راهبردها و طراحی ساختار	برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین اهداف کمی و بسیج امکانات	نظارت، کنترل و ارزیابی
۶۸	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل تلفیقی پیرس و رایبسون	رسالت و هدف‌های بلند مدت	تجزیه و تحلیل محیط	راهبردهای اصلی	خط مشی‌ها و نهادی کردن راهبرد	هدف‌های سالانه	کنترل، ارزیابی و بازخورد
۶۹	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل هنری میتزبرگ	ارزش‌ها، مقاصد و آرزوهای مدیر	فرصت‌ها	سیاست‌ها	ساختار، رهبری هماهنگی و رفتار سازمانی	منابع و معیارهای سنجش	سیستم‌های تشویق و انگیزش
۷۰	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدل برایشون	ارباب رجوعان، فلسفه وجودی و ارزش‌ها و چشم انداز	محیط داخلی و خارجی و توصیف سازمان	راهبرد موجود، مسایل راهبردی و گزینه‌های راهبردی	اجرای راهبرد	منابع و برنامه‌ریزی	ارزیابی عملکرد

۷۱	مدل طرح مدیریت راهبردی http://www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures_e/index.htmlSummaries .	مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اهداف بلند مدت	اسکن (پوش و محیط (پیمایش) داخلی و خارجی	محرك‌ها و ابتکارات راهبردی	اهداف سالانه	برنامه‌های عملکردی سالانه و هماهنگی	بهبود و بهینه سازی برنامه‌ها و مقیاس‌های سنجش عملکرد
۷۲	مدل چرخه طرح‌ریزی راهبردی و تاکتیکی (Ibid)	مأموریت، ارزش‌ها، اهداف راهبردی	نیازهای خارجی و ارزیابی روندها	راهبردها، پروژه‌ها، طرح‌ها	اولویت‌های راهبردی	خروجی و نتایج	پیشخوان عملکرد (رو به جلو)
۷۳	مدل شرح عناصر چرخه راهبردی (Ibid)	طرح پروژه، طرح راهبردی، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف	نیازهای خارجی و ارزیابی روندها	راهبردها	اولویت‌های راهبردی	خروجی و نتایج	پیشخوان عملکرد (رو به جلو)
۷۴	مدل شرح عناصر چرخه تاکتیکی (Ibid)	اهداف تاکتیکی	تعیین و ارزیابی نیازهای درون سیستمی	توجه به راهبردها	اولویت‌های تاکتیکی و تعیین منابع مورد نیاز	برنامه و بودجه عملیاتی و مقایسه با اولویت‌های راهبردی	شاخص‌ها و مقیاس‌های عملکردی
۷۵	استراتژی منطقی موسسه مقایسه هرم راهبرد (قدیمی) با بازه (فرآیند) راهبرد (جدید) (Ibid)	نیت راهبردی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف	محیط شناخته شده و پایدار و محیط جدید و ناپایدار، چالش‌ها و فرصت‌ها	مدل توسعه کسب و کار بر مبنای راهبرد قدیمی و فرصت‌های جدید	استفاده از مهارت‌های موجود و جدید	-----	-----
۷۶	جامعیت راهبرد/ سلسله مراتب راهبردها (Yarger, ۲۰۰۶:۹)	منافع ملی و سیاست‌های ملی	محیط خارجی و داخلی و تمامی مؤلفه‌های قدرت	راهبرد بزرگ و راهبرد امنیت ملی	راهبرد ملی مؤلفه نظامی قدرت	راهبردهای صحنه، هنر عملیاتی و تاکتیک‌ها	---
۷۷	مدل اجرای راهبرد در عمل http://www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures_e/index.htmlSummaries .	چشم‌انداز و منظور از مأموریت کسب و کار	پیمایش محیط و تعیین توانایی‌ها و نیازمندی‌های شرکت	تجزیه و تحلیل گزینه‌های راهبردی، اولویت بندی و انتخاب	همسو سازی و اقتاع گسترده	تدوین برنامه و تعیین اهداف و شاخص‌های پیشرفت	اندازه‌گیری اهداف و بازبینی و پیشرفت
۷۸	مدل اجرایی راهبرد (Ibid)	محرك‌های عملکردی و توانایی محور	ارتباط منسجم و ایجاد تفاهم	تحويل راهبرد به عمل از طریق درگیر شدن، تمرین و بهبود	به کار گیری راهبرد	توسعه دادن رهبری و مدیریت منسجم برنامه‌ها	نتایج کار و تغییر و تحول کارکنان

---	مبارزه رقابتی سطح عملیاتی و تاکتیکی، سپاه و ...	راهبرد صحنه عملیات	راهبردهای دفاع ملی و نظامی ملی	----	راهبرد بزرگ و امنیت ملی	مدل سطوح جنگ و سلسله مراتب راهبرد (Yarger, ۲۰۰۶:۱۲)	۷۹
-----	--	--------------------	-----------------------------------	------	----------------------------	---	----

پ- تحلیل محتوایی و عاملی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های بزرگ و کوچک مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های بزرگ و کوچک، نشان می‌دهد که با وجود تفاوت‌هایی در گام‌های فرایند طرح‌ریزی و تقدم و تأخر آن‌ها، تقریباً همگی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردارند. ۶۰ عامل محتوای این مدل‌ها در ماتریس عامل چرخیده شده (Varimax) تحلیل عاملی به ۳ دسته عوامل اصلی تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی و تعیین راهبرد شرکت دسته‌بندی شده‌اند. (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲ تحلیل محتوایی و عاملی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های بزرگ و کوچک

اندازه سازمان	مدل	مراحل برنامه‌ریزی راهبردی	تعیین رسالت و اهداف شرکت	تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی	تعیین راهبرد شرکت	
سازمان‌های بزرگ	۱- مدل فرآیند برنامه‌ریزی جامع تایلر Taylor	۱- شناخت اهداف و راهبردهای موجود و تعیین اهداف آینده	*			
		۲- تجزیه و تحلیل شرایط محیط سازمان		*		
		۳- شناخت وضع موجود و تجزیه و تحلیل منابع و امکانات		*		
		۴- تعیین تغییرات لازم در راهبردهای گذشته		*		
		۵- تصمیم‌گیری در خصوص راهبردهای مطلوب		*		
	۲- مدل رایت Right	۶- تعیین محیط درون و بیرون سازمان		*		
		۷- تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان		*		
		۸- تدوین راهبرد در سطوح سازمانی و عملیاتی			*	
	۳- مدل هیل Hill	۹- اهداف و مأموریت		*		
		۱۰- تحلیل محیط بیرونی			*	
		۱۱- تحلیل محیط درونی			*	
		۱۲- انتخاب راهبرد				*
	۴- دیوید David	۱۳- شناخت اهداف و مأموریت های جاری سازمان		*		
		۱۴- تعیین عوامل مؤثر محیط خارجی			*	
		۱۵- تعیین عوامل مؤثر محیط داخلی			*	
		۱۶- تعیین اهداف غایی				*
		۱۷- تعیین روش‌های تحقق اهداف				*

		*	۱۸- تصمیم گیری در مورد رسالت سازمان	۵- ماندی و پرمیاکس & Mandy Permeaix	سازهای بزرگ
	*		۱۹- ارزیابی سازمان و محیط آن		
		*	۲۰- تدوین اهداف یا مقاصد		
*			۲۱- تصمیم گیری در مورد راهبردهای نیل به اهداف		
		*	۲۲- تلاش برای اتفاق نظر در برنامه ریزی راهبردی	۶- برایسون Brayson	
		*	۲۳- تشخیص و تعیین مأموریت ها و تعهدات		
		*	۲۴- تدوین، تنظیم و تبیین رسالت و هدفها		
	*		۲۵- ارزیابی محیط بیرونی		
	*		۲۶- ارزیابی محیط درونی		
*			۲۷- تدوین و تنظیم راهبرد	۷- گلوئک Glueck	
		*	۲۸- اهداف مؤسسه		
		*	۲۹- راهبردهای مؤسسه		
	*		۳۰- تعیین فرصت ها و تهدیدها		
	*		۳۱- تعیین مزیت های رقابتی مؤسسه		
*			۳۲- بررسی گزینه های راهبردی		
*			۳۳- انتخاب راهبرد		

	*		۳۴- تجزیه و تحلیل راهبردی	۸- رابسون Robson	سازمان‌های بزرگ
		*	۳۵- رسالت		
		*	۳۶- اهداف		
	*		۳۷- گزینش راهبردی		
*			۳۸- راهبردها		
		*	۳۹- هدف اساسی سازمان	۹- استینر E. Steiner	
		*	۴۰- ارزش‌های مدیران		
	*		۴۱- فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها		
*			۴۲- برنامه‌ریزی راهبردی		
*			۴۳- برنامه میان مدت		
*			۴۴- برنامه کوتاه مدت	۱۰- برنامه‌ریزی راهبردی پایه‌ای Basic	
		*	۴۵- تعیین رسالت		
		*	۴۶- تعیین اهداف		
*			۴۷- راهبردهای تحقق اهداف		
*			۴۸- برنامه‌های عملی اجرای راهبرد		
*			۴۹- نظارت و به روزکردن برنامه‌ها	۱۱- مازور Mazur	
		*	۵۰- دورنما		
		*	۵۱- مأموریت		
*			۵۲- راهبرد		
*			۵۳- تاکتیک		
	*		۵۴- تجزیه و تحلیل محیطی		
	*		۵۵- تجزیه و تحلیل داخلی		
	*		۵۶- شایستگی‌های متمایز و ضعف‌های رقابتی		
*			۵۷- مرحله عمل		
		*	۵۸- تصویر راهبردی		
		*	۵۹- هدف گذاری		
*			۶۰- برنامه مکتوب		

ت- عوامل اصلی ۹ مدل عمومی طرح ریزی راهبردی

در یک تحقیق دیگر ۹ الگوی برنامه ریزی راهبردی که هر کدام با تکنیکی خاص راهبرد سازمان را توصیف و تعیین می کنند، به شرح جدول شماره ۳ مورد مطالعه و تحلیل محتوایی قرار گرفته است (حسینی، ۱۳۸۷: ۹۲-۹۱). در تحلیل عاملی، همان طور که در تیترا جدول دیده می شود با چرخش عوامل در ماتریس عوامل چرخیده شده (Varimax)، ۵۷ عامل مؤثر در تدوین راهبرد به سه دسته ویژگی ها، مزایا و معایب دسته بندی شدند.

جدول شماره ۳ تحلیل محتوایی و عاملی ۹ مدل برنامه ریزی راهبردی

مدل	ویژگی ها	مزایا	معایب
Philips	استخراج مستقیم راهبردها از اهداف. پذیرش این اصل که رمز بقا و توفیق سازمان در ارضاء ذینفعان است.	ارتباط مستقیم راهبردها با اهداف. بالا بودن سرعت تصمیم گیری. پایین بودن مدت زمان لازم برای پیاده سازی.	الزام به تدوین اهداف قبل از راهبرد. نیاز مبرم به اطلاعات به روز غیر قابل دسترسی. پایین بودن کیفیت مستند سازی.
Freeman	لزم تدوین راهبردهایی در رابطه با برخورد با هریک از ذینفعان.	قابل استفاده در کنار سایر مدل های برنامه ریزی (طرح ریزی) راهبردی.	پایین بودن احتمال همگرایی خواسته ها و تقاضاهای تمام ذینفعان. فقدان معیارهایی که بتوان با آنها دعاوی مختلف را قضاوت کرد.
Porter	تحلیل عوامل و نیروهای رقابتی شکل دهنده صنعت یا حرفه. حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا. اعتقاد به داشتن راهبرد اثربخش به منزله درک روشن نیروهای رقابتی.	نظام گرا بودن روش برای سنجش جنبه های اقتصادی. فراگیر بودن تحلیل ها به لحاظ درگیری رقبای بالقوه و بالفعل، خریداران، تأمین کنندگان و محصولات یا خدمات جایگزین.	نیاز به اطلاعات زیاد غیر قابل دسترس در مورد رقبا. نادیده گرفته شدن امکان مشارکت با رقبا.
Portfolio	نشان دادن اطلاعات به صورت گرافیکی (اعداد و ارقام). متعدد بودن ماتریس های تحلیلی. آزادی عمل در به کارگیری مدل.	وجود روش های مختلف ارزیابی متناسب با ماهیت های مختلف داده های موجود. مبتنی بر ماتریس های تجربی کاربرد مناسب در تحلیل های رقابتی. آلترناتیوهای متعدد خروجی از مدل.	نیاز به داده های آماری و اعداد و ارقام متعدد. انتزاعی و منفک بودن راهبردهای استخراج شده از این مدل برای واحدهای مختلف.

حصول نتایج ساده و غیرقابل استناد.	ساده بودن و وضوح رویکرد مربوط. متعدد بودن آلترناتیوهای خروجی از مدل.	عملی‌ترین و مستقیم‌ترین روش حصول به راهبردها	CQA
وابسته به نظر فرد بودن راهبردهای تدوین شده. حصول نتایج ساده و غیرقابل استناد.	استناد آن به نقاط قوت و ضعف سازمانی، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی. ساده بودن و وضوح رویکرد مربوط.	حداکثر سازی بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها. حداقل سازی اثرات سوء ضعف‌ها و تهدیدات.	SWOT Analysis
نیاز به اطلاعات جامع و کامل از رقبای زیاد بودن حجم اطلاعات مورد نیاز. محدود بودن آلترناتیوهای خروجی از مدل.	کمی بودن مبنای نتیجه‌گیری و قابل استفاده بودن آن. پویایی موجود در نفوس رویکرد مدل به لحاظ در نظر گرفتن مداوم نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها. بالا بودن کیفیت و منزلت تصمیم‌گیری.	مقایسه توان سازمان با توان رقبای در رسیدن به هر یک از اهداف تعیین شده. در برگیرنده ماتریس آنالیز آسیب پذیری و درک موقعیت سازمان به لحاظ آسیب پذیری. تدوین راهبرد کلان سازمان، مثل راهبرد توسعه یا ثبات و یا کاهش.	SPACE
احتیاج به برقراری ارتباط بسیار نزدیک و مؤثر با کلیه افراد سازمان. حصول نتایج ساده و غیرقابل استناد.	توجه به ریشه مشکلات اثرگذار بر روی سازمان. برخورد آینده‌نگر با مشکلات به عوض برخورد انفعالی با آنها.	شناسایی و ریشه‌یابی مشکلات. استخراج نیروهای بازدارنده و ترغیب‌کننده. اتخاذ راهبردهای بهره‌گیری از نیروهای ترغیب‌کننده و مقابله با نیروهای بازدارنده.	PIP
برخی معایب مدل‌های SWOT, Portfolio, SPACE, PIP	دارای اکثر مزایای مدل‌های SWOT, Portfolio, SPACE, PIP	تلفیقی از ویژگی‌های مدل‌های SWOT, Portfolio, SPACE PIP,	DISM

ث- نتیجه تحلیل محتوایی ۲۵ الگوی مختلف مدیریت راهبردی

از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت راهبردی، عناصر و مراحل طرح‌ریزی راهبردی متفاوت است. «استونر و فریمن» در کتابی با عنوان «مدیریت»، توالی برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی) راهبردی را به ۹ گام تقسیم کرده‌اند، «برایسون» آن را در ۸ مرحله بیان کرده و «گوداشتاین» و همکارانش نیز در ۹ مرحله برنامه‌ریزی راهبردی را عملی می‌دانند (طیبی، ۱۳۸۴: ۱۰). در

بررسی میدانی یک تحقیق، ۲۵ الگوی معروف طرح‌ریزی راهبردی مورد مطالعه قرار گرفته و ۲۵ عامل اصلی آن‌ها که در بیش از ۵۰ درصد الگوها وجود داشته‌اند (حسینی، ۱۳۸۷: ۸۵) که در این تحقیق این عنوان اصلی در نظر گرفته شده‌اند.

مرحله اول بررسی‌های میدانی و یافته‌های آن

به منظور تعیین میزان انطباق و قابلیت کاربرد عوامل و موضوعات استخراج شده از تحلیل‌های محتوایی و عاملی الگوها و راهبردهای مورد بررسی به شرح جدول‌هایی که ذکر گردید و تعیین اهمیت و ارزش هر کدام برای ساخت الگوی مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی مناسب برای ج.ا. ایران و احتمالاً کشف عوامل دیگر و تبیین روابط بین این عوامل و موضوعات، از طریق اخذ نظرات تخصصی جامعه آماری تحقیق، پرسشنامه‌ای حاوی ۲۰ سؤال (۱۹ سؤال بسته و یک سؤال باز)، براساس طیف ۵ گزینه‌ای «لیکرت» ساخته شد و در دور اول بررسی‌های میدانی بین ۷۲ نفر اعضای نمونه آماری تحقیق توزیع و پس از جمع آوری، کدگذاری و پردازش داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در نهایت ۱۲ عامل و موضوع اصلی به شرح جدول شماره ۴ با تأیید بیش از ۵۰ درصد نمونه آماری تحقیق برای ساخت الگوی مورد نظر مناسب و دارای بالاترین ارزش تشخیص داده شد که در طراحی و ساخت مدل مفهومی تحقیق، مبنای کار قرار دادند.

جدول شماره ۴

عوامل و موضوعات اصلی برای ساخت الگوی مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی در ج.ا. ایران

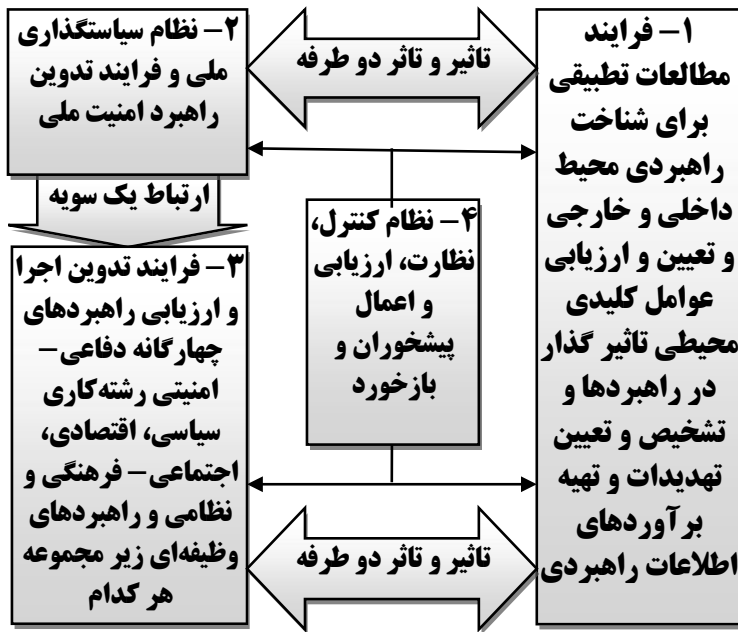
ردیف	عوامل و موضوعات اصلی	اجزا و شرح عوامل و عناصر اصلی الگوهای مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی (طرح‌ریزی و تدوین راهبرد و اجرا و ارزیابی آن) و قواعد و روابط بین آن‌ها
۱	سطوح و انواع راهبرد در ج.ا. ایران	در بالاترین سطح، راهبرد امنیت ملی (راهبرد ملی یا راهبرد بزرگ) قرار دارد که توسط شورای عالی امنیت ملی طراحی و به تصویب مقام رهبری و فرماندهی کل قوا می‌رسد و از نوع راهبرد مؤسسه است. در سطح دوم راهبردهای دفاعی - امنیتی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی در دولت و راهبرد دفاعی - امنیتی نظامی در ستاد کل نیروهای مسلح قرار دارند که از نوع راهبردهای رشته کاری می‌باشند. در سطح سوم نیز راهبردهای وظیفه‌ای وزارتخانه‌های مختلف دولت و نیروهای سه گانه اجا، ا، و نیروهای پنجگانه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی از ن.م. قرار دارند.

<p>چون راهبرد امنیت ملی به منظور حفظ منافع ملی و برقراری و حفظ امنیت کشور در برابر تهدیدات داخلی یا خارجی طراحی می‌شود. بنابراین رویکرد اصلی آن مقابله با تهدیدات است و لذا این راهبرد تهدید محور می‌باشد. اگرچه آینده نگری هم همواره می‌بایست مد نظر باشد. راهبردهای دفاعی - امنیتی رشته‌های کاری در دولت و ستاد کل ن. م. هم که در راستای تحقق و اجرای راهبرد امنیت ملی و بر اساس مأموریت تعیین شده در این راهبرد طراحی می‌شوند و راهبردهای وظیفه‌ای وزارتخانه‌های دولت و راهبردهای نیرویی در ن. م. هم که با واگذاری مأموریت از رده بالاتر تدوین می‌شوند مأموریت محور می‌باشند.</p> <p>پارادایم یا مکتب تلفیقی (سیستمی - اقتضایی / دوراندیشانه) برای طراحی و تدوین راهبرد امنیت ملی مناسب‌تر است ولی برای طراحی و تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی رشته‌های کاری و همین‌طور راهبردهای وظیفه‌ای یا عملیاتی نیروهای زمینی، هوایی، دریایی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی از ن. م. چون براساس مأموریت خاصی که از رده بالاتر ابلاغ می‌شود و مبتنی بر اصول طرح‌ریزی نظامی برای برخورد با دشمن تهیه می‌شوند، مکتب تجویزی یا پیش تدبیری مناسب‌تر است.</p>	<p>تعیین رویکرد پارادایم و مکتب طراحی سطوح مختلف راهبرد</p>	۲
<p>متناسب با سطوح سه‌گانه راهبرد، ارزش‌ها و آرمان‌های ملی، قانون اساسی و تدابیر مقام رهبری، منافع و اهداف ملی، سیاست‌های کلی نظام و چشم‌انداز ملی، مجموعه قوانین جاری، آیین‌نامه‌ها و اسناد بالادستی، اهداف و سیاست‌های دفاعی - امنیتی، دکترین (ره‌نامه) دفاعی کشور، فلسفه وجودی یا رسالت و مأموریت قانونی، مأموریت خاصی که معمولاً از رده بالاتر در راستای مأموریت اصلی تعیین و ابلاغ می‌شود، چشم‌انداز رده‌های بالاتر، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، دکترین نظامی و... ارکان جهت ساز سطوح مختلف راهبردها می‌باشند که می‌بایست مورد مطالعه و بررسی و در صورت لزوم اصلاح قرار داده شوند.</p> <p>قبل از تدوین راهبرد می‌بایست براساس فلسفه وجودی و رسالت سازمان سند بیانیه مأموریت و چشم‌انداز آرمانی و ایده‌آل برای سازمان تدوین شود و براساس این اسناد اهداف کلان و بلند مدت نیز تعیین شوند.</p>	<p>بررسی ارکان جهت ساز راهبرد یا اصول و مبانی تدوین راهبرد. تدوین سند بیانیه مأموریت، تعیین چشم‌انداز ایده‌آل و اهداف بلند مدت</p>	۳
<p>شناخت محیط ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، بررسی وضعیت داخلی سازمانی که راهبرد طراحی می‌کند، تعیین و ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و قابلیت‌ها، ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های داخلی)، تشخیص دوستان و دشمنان و تعیین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات و قابلیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های دشمنان).</p>	<p>مطالعه و شناخت راهبردی محیط داخلی و خارجی</p>	۴
<p>تهیه برآورد اطلاعات راهبردی تهدید، تعیین نیت و راهکارهای دشمن. تجزیه و تحلیل و تعیین قوت‌ها و قابلیت‌ها، ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های دشمن در هر راهکار و تشخیص محتمل‌ترین راهکار دشمن. تعیین ماهیت، شدت و دامنه تهدید در ابعاد مختلف و پیش‌بینی زمان، مکان، مدت و محل احتمالی درگیری. (سناریو پردازی)</p>	<p>تهیه برآورد اطلاعات راهبردی و ارزیابی تهدید</p>	۵

<p>براساس ارزیابی و وزن‌دهی به عوامل داخلی و خارجی، جایگاه وضعیت موجود و رویکرد اقدامات راهبردی تعیین می‌شود و سپس با تعیین وضعیت مطلوب هر یک از عوامل کلیدی در آینده مورد نظر، هدف‌های راهبرد برای رسیدن به وضعیت مطلوب در تمامی سطوح تعیین می‌شوند و چشم‌انداز موفقیت راهبرد تدوین می‌شود.</p>	<p>تعیین وضعیت موجود و رویکرد راهبردی اقدامات، تعیین اهداف و چشم‌انداز موفقیت</p>	۶
<p>تعیین سیاست‌های دفاعی- امنیتی در راهبرد امنیت ملی و اتخاذ تدابیر راهبردی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و نظامی در راهبردهای دفاعی- امنیتی رشته‌های کاری و وظیفه‌ای (اتخاذ تدابیر راهبردی)</p>	<p>تعیین گزینه‌های راهبردی فرموله کردن راهبرد</p>	۷
<p>تعیین مأموریت رده‌های مختلف زیرمجموعه که باید راهبرد طراحی و تدوین کنند، به عبارتی بیان مجدد مأموریت و تعیین مأموریت خاص هر رده.</p>	<p>تعیین مأموریت</p>	۸
<p>ایجاد تغییرات سازمانی، ایجاد واحدهای جدید، انحلال یا تغییر سازمان یگان‌های موجود، تشکیل قرارگاه‌های عمده و مشترک بین نیروها و یا هر نوع ترکیبات رزمی مورد نیاز و تعیین الگوهای سازمانی.</p>	<p>سازماندهی برای اجرای راهبرد</p>	۹
<p>انتخاب الگوهای تسلیحاتی، تعیین اقلام عمده تجهیزات و تسلیحات مورد لزوم اجرای راهبرد، تعیین منابع مالی، انسانی، تجهیزات، تأسیسات و...</p>	<p>تأمین و اختصاص ابزارها و منابع مورد نیاز</p>	۱۰
<p>ابلاغ راهبرد، طرح‌ریزی راهبردهای سطوح پایین‌تر (رشته‌کاری و وظیفه‌ای) در رده‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه، نهادینه کردن راهبرد، ایجاد و توسعه تفکر و فرهنگ راهبردی در سازمان، دریافت و هماهنگ کردن و یک پارچه سازی راهبردهای سطوح پایین‌تر، تهیه طرح‌های عملیاتی و تعریف پروژه‌ها، تعیین اهداف سالانه و کوتاه مدت، برنامه‌ریزی عملیاتی، بودجه بندی، واگذاری منابع اختصاص داده شده و اعمال مدیریت مقاومت در برابر تغییر.</p>	<p>طراحی و تدوین راهبرد در سطوح پایین‌تر، نهادینه کردن راهبردها، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و اجرای راهبردها</p>	۱۱
<p>کنترل و ارزیابی در فرآیند مدیریت راهبردی، تحلیل شکاف و ارزیابی عملکرد، اعمال پیشخوران و بازخورد ...</p>	<p>ارزیابی و کنترل راهبرد</p>	۱۲

ساخت مدل مفهومی تحقیق یا الگوی فرضی- آزمایشی مدیریت راهبردی دفاعی- امنیتی
 الف- مدل مفهومی تحقیق در مورد چارچوب کلی نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی- امنیتی
 نتیجه مطالعه و تحلیل محتوایی تعاریف و الگوهای موجود در حوزه ادبیات مدیریت راهبردی و راهبرد دفاعی یا نظامی تعدادی از کشورهای جهان، نشان می‌دهد که در اغلب

قریب به اتفاق آن‌ها، سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و تدوین راهبردهای ملی سطوح سه‌گانه امنیت ملی، دفاعی - امنیتی رشته‌های کاری و وظیفه‌ای زیر مجموعه آن‌ها، در قالب الگوها و فرآیندهای خاصی با عنوان نظام جامع سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و طرح‌ریزی راهبردی صورت می‌گیرد که بیشتر از یک چارچوب و الگوی کلی ۴ بخشی مجزا ولی در عین حال منسجم و یکپارچه برابر شکل شماره ۴ برخوردارند که به صورت متعامل و مرتبط به هم عمل می‌کنند. تحلیل‌های آماری داده‌های بررسی میدانی مرحله اول تحقیق (یافته‌های مرحله اول تحقیق) نیز ضمن تأیید این نظریه، نشان می‌دهد که این مدل ۴ بخشی برای ج.ا. ایران هم کاربرد دارد. بنابراین به عنوان مدل مفهومی اول تحقیق یا الگوی فرضی - آزمایشی چارچوب کلی نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی یا نظام سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی مناسب برای ج.ا. مبنای کار قرار داده می‌شود.



شکل شماره ۴ نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی و بخش‌های مختلف آن

مرحله دوم بررسی های میدانی و یافته های آن

در مرحله دوم تحقیق، پرسشنامه دیگری با ۲۴ سؤال مبتنی بر گام های بیست و چهارگانه الگوی دوم مفهومی تحقیق و ۶ سؤال تکمیلی در مورد روابط بین این گام ها، الگوی اول مفهومی تحقیق و تشخیص و تعریف انواع و سطوح مختلف راهبردهای ملی در ج.ا. ایران و سازمان های مسئول تدوین و اجرای راهبردها ساخته شد و به روش دلفی در ۶ نوبت رفت و برگشت، نظریه نمونه آماری تحقیق دریافت و پس از تحلیل های آماری و کیفی نتایج و اعمال تصحیحات لازم، در نهایت با تأیید حداکثری نمونه آماری تحقیق، انواع و سطوح مختلف راهبردهای ملی و تعریف هر کدام، یک الگوی مناسب برای نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی- امنیتی کشور یا به عبارتی دیگر الگوی کلی سیاستگذاری دفاعی- امنیتی و طرح ریزی^۱، اجرا^۲ و ارزیابی^۳ راهبرد امنیت ملی و دیگر راهبردهای حوزه دفاعی- امنیتی در ۴ بخش اصلی و متناسب با شرایط سیاسی، فرهنگی و ساختاری و دیگر ویژگی های نظام ج.ا. ایران ساخته شد و سازمان های مسوول طراحی و تدوین راهبرد برای دفاع از کشور در ابعاد مختلف از بالاترین رده تا پایین ترین سطح نیز تعیین شد.

نتیجه گیری

نتایج حاصل از مطالعات اسنادی و کتابخانه ای و مراحل مختلف بررسی های میدانی این تحقیق که مورد تأیید نمونه آماری تحقیق قرار گرفته است به شرح زیر می باشد:

* تعریف عملیاتی راهبرد

راهبرد طرحی^۴ است جامع^۵ با الگویی^۶ پویا^۷ که در فرآیند^۸ آن با بیان مجدد مأموریت^۹،

1- Strategy Formulation

2- Strategy Implementation

3- Strategy Evaluation

4- Plan

5- Comprehensive

6- Pattern

7- Dynamic

8- Strategic planning is a decision making process.-Strategic planning is a continuous and systematic process where people make decisions about intended future outcomes, how outcomes are to be accomplished, and how success is measured and evaluated.

9- Mission

و تجزیه و تحلیل و شناخت و ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی^۱ مؤثر در راهبرد و اجرای مأموریت، اهداف^۲ عالی، بلندمدت و مزیت آفرین با آینده‌نگری، در دورنمایی^۳ ایده‌آل، برای رسیدن به موقعیتی^۴ برتر در محیط رقابتی تعیین می‌شوند. تدابیر راهبردی^۵ (گزینه‌های راهبردی یا راه‌های^۶ رسیدن به اهداف) برای تهیه و توسعه منابع مادی و معنوی قدرت (عوامل سخت و نرم قدرت) و به کارگیری و صف‌آرایی^۷ مناسب آن‌ها در برابر رقا و بهره‌برداری بهینه از شایستگی‌های محوری (نقاط قوت^۸ و قابلیت‌ها)، استفاده ماهرانه از فرصت‌های^۹ محیطی، جبران ضعف‌ها^{۱۰} و آسیب‌پذیری‌های داخلی و مقابله با تهدیدات^{۱۱} تدوین می‌شوند؛ بیان مجددی از مأموریت سازمان‌های زیرمجموعه به عمل می‌آید، ساختارهای سازمانی، منابع، اعتبارات و ابزارهای^{۱۲} لازم برای اجرای تدابیر راهبردی، نیل به اهداف و کسب برتری و مزیت رقابتی^{۱۳} نسبت به رقا تعیین و به بخش‌های ذی‌ربط اختصاص داده می‌شوند و به منظور هماهنگی، یکپارچه‌سازی^{۱۴} و هم‌افزایی^{۱۵} راهبردهای سطوح پایین‌تر، راهنمایی‌های لازم داده می‌شود.

* ویژگی‌های راهبردهای ملی

راهبردهایی که برای امور عمومی کشور طراحی می‌شوند و آثار و نتایج آن‌ها آحاد و اقشار مختلف جامعه و مردم کشور را در بر می‌گیرد، «راهبرد ملی» می‌باشند. این راهبردها به سبب این که مؤلفه‌های مختلف قدرت ملی را برای رسیدن به هدف‌های ملی و اجرای سیاست‌های کلی نظام به طور هماهنگ و هم‌افزا به کار می‌گیرند، جزء امور ملی محسوب

- 1- Environmental Internal and External Factor Evaluation
- 2- Ends, Objectives
- 3- Perspective
- 4- Position
- 5- Strategic Option
- 6- Ways
- 7- Ploy
- 8- Strengths
- 9- Opportunities
- 10- Weaknesses
- 11- Threats
- 12- Means
- 13- Competitive Advantage
- 14- Unified and Integrated
- 15- Synergy

می‌شوند و در تدوین آن‌ها به جزییات امور، کمتر پرداخته می‌شود. «راهبرد» دارای اهداف کلان، بلند مدت و فرابخشی و مبتنی بر چشم‌انداز ملی و مشترک بوده و معمولاً توسط سازمان‌های دولتی و ن. م. با هدف حفظ و تداوم منافع ملی و رشد و توسعه در بخش‌های مختلف کشور و برای دفاع همه جانبه از منافع ملی در مقابل دشمنان داخلی و خارجی و به خصوص برای حفظ و استمرار امنیت ملی طراحی و اجرا می‌شوند. فرصت‌یابی و تهدیدشناسی مستمر از ویژگی‌های عمده و برجسته آن‌ها است و در اکثر کشورها تهدید محور می‌باشند. محدوده محیط شناسی آن‌ها علاوه بر محیط داخلی سازمانی که راهبرد ملی تدوین می‌کند (محیط درون سازمانی)، محیط ملی و داخلی کشور و در بعد خارجی، محیط خارج از مرزهای کشور در منطقه و در سطح جهان است. هدف اصلی اجرای مأموریت است (مأموریت گرا می‌باشند). در این راهبردها تصمیمات منسجم و یکپارچه برای اداره امور کلی کشور که اکثریت اقشار و آحاد ملت و جامعه و تمامی سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی را در بر می‌گیرد، اتخاذ می‌شوند.

انواع و سطوح مختلف راهبردهای ملی

با تأیید نمونه آماری این تحقیق، راهبردهای ملی را می‌توان به سه سطح، سطح اول «راهبرد بزرگ» یا «راهبرد امنیت ملی»، سطح دوم «راهبردهای دفاعی - امنیتی» و سطح سوم «راهبردهای وظیفه‌ای» تقسیم‌بندی کرد.

۱. سطح اول راهبردهای ملی (راهبرد بزرگ)

راهبردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، نظامی، انتظامی، پدافند غیرعامل و ... که برای اداره امور ملی و به ویژه برای دفاع از منافع ملی در بخش‌های مختلف کشوری و لشکری تهیه و تدوین می‌شوند همگی راهبرد ملی می‌باشند، ولی همه این راهبردها را باوجود داشتن ویژگی‌های ملی، به سبب این که هرکدام در یک بخش جداگانه از دولت یا در نیروهای مسلح کشور طراحی و اجرا می‌شوند و هر یک اهداف بخشی خاص خود را دنبال می‌کنند و از نظر جنس و ماهیت دارای تفاوت‌هایی هستند، نمی‌توان راهبرد بزرگ کشور (راهبرد مؤسسه^۱ در سطح ملی) که یک راهبرد جامع و فرابخشی است قلمداد کرد، بلکه این راهبردها همگی از نوع راهبردهای رشته کاری^۲ بوده و در این جایگاه قرار دارند. لیکن از یک سو با مقایسه و تطبیق ویژگی‌های راهبرد مؤسسه (راهبرد بزرگ) با ویژگی‌های

1- Corporate Strategy

2- Business Strategies

راهبردهای ملی و از سوی دیگر با توجه به این که امنیت ملی پایدار در ابعاد مختلف در رأس منافع ملی حیاتی کشورها قرار دارد و می‌بایست با تدوین و اجرای راهبردهای ملی در برابر بزرگ‌ترین تهدیدی که در هر برهه از زمان آن را در معرض مخاطره قرار می‌دهد، حفظ و استمرار یابد، لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که آن راهبرد ملی که برای دفاع از ارجح‌ترین منافع ملی حیاتی کشور یعنی امنیت ملی و به منظور هماهنگی و یکپارچه کردن سایر راهبردهای ملی در به‌کارگیری تمامی مؤلفه‌های قدرت ملی برای مقابله با بزرگ‌ترین تهدید (تهدید اولویت اول)، طراحی و تدوین می‌شود و دارای تقدم در واگذاری و اختصاص منابع برای اجرا می‌باشد، «راهبرد بزرگ» در آن برهه از تاریخ کشور می‌باشد که راهبرد امنیت ملی گفته می‌شود. به عبارتی دیگر، در سطح ملی، راهبرد بزرگ مهم‌ترین، پر مخاطره‌ترین و با اولویت‌ترین راهبرد ملی است که با محوریت مؤلفه‌ای از قدرت ملی تهیه و تدوین می‌شود که ماهیت تهدید در آن مؤلفه برآورد می‌شود و وظیفه یکپارچه سازی، هماهنگ کردن و هم‌افزایی تمام مؤلفه‌های قدرت ملی و تمام راهبردهای ملی دیگر بر عهده این راهبرد است. بنابراین سایر راهبردهای ملی در سایر بخش‌های کشوری یا لشکری راهبردهای رشته‌های کاری یا بخشی بوده و در حمایت و پشتیبانی از راهبرد امنیت ملی قرار می‌گیرند.

برای مثال در سال ۱۳۵۸ که به دلیل تجاوز نظامی ارتش بعثی عراق و اشغال بخشی از سرزمین‌های میهن اسلامی، تمامیت ارضی کشور به عنوان حیاتی‌ترین منافع ملی در معرض خطر جدی قرار گرفت و کشور درگیر جنگ تحمیلی شد، به سبب اهمیت تمامیت ارضی که در اولویت منافع ملی حیاتی در معرض مخاطره و تهدید نظامی دشمن قرار گرفته بود و بنا به ترجیحات امنیت ملی، در دوران ۸ ساله دفاع مقدس در بین راهبردهای ملی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، نظامی و ... که به منظور اداره و به خصوص دفاع از کشور و حفظ و استمرار منافع ملی، در آن شرایط به مرحله اجرا گذارده می‌شدند، راهبرد ملی نظامی با هدف مقابله نظامی با تهدید نظامی و دشمن و بیرون راندن نیروهای متجاوز از کشور و بازپس گرفتن سرزمین‌های اشغالی، در آن برهه از تاریخ کشور، در بین سایر راهبردهای ملی از اولویت و تقدم اول برخوردار بود و با عنوان راهبرد بزرگ، می‌بایست سایر راهبردهای ملی در هماهنگی و پشتیبانی از این راهبرد طراحی و به مرحله اجرا گذارده می‌شدند. لیکن امروز و در شرایط فعلی کشور، قطعاً راهبرد نظامی برای مقابله با هرگونه تهاجم نظامی به کشور، اگر چه لازم و همچنان جزو راهبردهای ملی کشور محسوب می‌شود، لیکن راهبرد بزرگ محسوب نمی‌شود.

۲. راهبرد رشته‌کاری در سطح ملی (راهبردهای دفاعی - امنیتی چندگانه)

راهبردهای رشته‌های کاری در سطح ملی عبارتند از راهبردهای دفاعی - امنیتی چندگانه که در جهت حفظ و حراست از منافع ملی و رشد و توسعه در یک بخش از بخش‌های مختلف امور کشور از جمله بخش سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، نظامی، انتظامی، پدافند غیرعامل و... به طور جداگانه در دولت و در نیروهای مسلح کشور، تدوین و در پشتیبانی از راهبرد بزرگ به مرحله اجرا گذارده می‌شوند.

۳. راهبرد وظیفه‌ای در سطح ملی

در زیر مجموعه هر یک از راهبردهای ملی که در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، نظامی و... در یک بخش از بخش‌های مختلف کشوری و لشکری در رشته خاص خود به طور جداگانه ولی هماهنگ با یکدیگر برای تحقق اهداف ملی و اجرای سیاست‌های کلی نظام طرح‌ریزی و به مرحله اجرا در می‌آیند، همان طور که پیش‌تر اشاره شد، راهبردهای وظیفه‌ای متعددی در چندین رده متوالی برای انجام وظایف مختلف در سازمان‌های زیر مجموعه دولت و ن. م. وجود خواهد داشت. برای مثال در بخش نظامی راهبردهای ارتش، سپاه پاسداران، نیروی انتظامی و راهبرد وزارت دفاع و پشتیبانی از نیروهای مسلح، راهبردهای وظیفه‌ای رده اول و راهبردهای نیروهای زمینی، هوایی، دریایی و سایر نیروها در ارتش و سپاه پاسداران و یا راهبرد امنیت عمومی، امنیت اجتماعی، مبارزه با قاچاق،... و راهبرد پلیس راهور در نیروی انتظامی راهبردهای وظیفه‌ای رده دوم و راهبردهای دفاع در غرب یا شرق کشور در نیروی زمینی یا راهبرد ناوگان دریای شمال یا جنوب و... در نیروی دریایی می‌توانند راهبردهای وظیفه‌ای رده بعدی باشند.

ذکر این نکته نیز لازم است که راهبردهای رشته‌کاری و وظیفه‌ای ذکر شده در سطح ملی، نسبت به سلسله مراتب سطوح بالاتر به عنوان راهبرد رشته‌کاری یا وظیفه‌ای قلمداد می‌شوند و گرنه این راهبردها هر کدام در جایگاه خود و در سطح سازمان‌هایی که آن‌ها را طراحی و اجرا می‌کنند، هر کدام یک راهبرد مؤسسه (راهبرد سازمان) برای همان سازمان تلقی می‌شوند و همگی نیز ملی می‌باشند. به عبارتی اطلاق این عناوین به راهبردهای ملی نسبی و اعتباری است.

* مسئولیت طراحی و تدوین راهبرد در رده‌های مختلف سطح ملی

پیش‌تر از این نتیجه گرفته شد که راهبرد همواره در مقابل تهدید و در محیط رقابتی شکل گرفته و مطرح می‌شود. پس در فرآیند تدوین راهبرد می‌بایست سازوکار تشخیص

صحیح و شناخت و ارزیابی دقیق تهدید وجود داشته باشد. شورای عالی امنیت ملی کشور به طور قانونی مسئولیت دارد به منظور تأمین منافع ملی و پاسداری از انقلاب اسلامی، حفظ تمامیت ارضی و حاکمیت ملی، با تعیین سیاست‌های دفاعی - امنیتی فعالیت‌های سیاسی، اطلاعاتی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور را در ارتباط با تدابیر کلی دفاعی - امنیتی هماهنگ کرده و از امکانات مادی و معنوی کشور برای مقابله با تهدیدهای داخلی و خارجی بهره‌گیری کند (اصل ۱۷۶ قانون اساسی). بنابراین با عنایت به تعریف ارائه شده از راهبرد و متکی بر تمامی تعاریف دیگر از این واژه، به ویژه در سطح ملی مشخص می‌شود که وظایف قانونی این شورا که ریاست آن را رییس جمهور بر عهده دارد و رؤسای سایر قوا و رییس ستاد کل ن. م. هم عضو آن هستند، دقیقاً مصداق مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی و تدوین راهبرد ملی در بالاترین سطح یعنی راهبرد امنیت ملی است. شورای عالی امنیت ملی نهادی است که در اجرای وظایف قانونی خود برای مقابله با تهدیدات و برقراری و حفظ امنیت، می‌بایست تهدید را شناخته و راهبرد امنیت ملی (راهبرد بزرگ) را برای مقابله با آن، طرح‌ریزی و تدوین کرده و همراه با راهنمایی‌های دیگر به عنوان سند راهنمای طرح ریزی دفاعی - امنیتی برای راهنمایی، هدایت و کنترل بخش‌های اجرایی کشور (دولت و نیروهای مسلح) در طرح‌ریزی و تدوین راهبردهای مربوط به مقابله با تهدید در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، ... و نظامی (رشته‌های کاری) و برای هماهنگ شدن فعالیت‌های بخش‌های مختلف کشوری و لشکری و بهره‌گیری بهینه از امکانات مادی و معنوی موجود صادر کند.

در مورد مسئولیت دولت جمهوری اسلامی ایران در طرح‌ریزی و اجرای راهبردهای دفاعی - امنیتی رشته‌های کاری سیاسی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی برای حفظ و استمرار منافع ملی مورد مخاطره و دفاع از کشور در ابعاد اشاره شده و به ویژه برای خنثی کردن تهدیدها و ایجاد بازدارندگی برای جلوگیری از کشیده شدن تهدیدات به طیف نظامی و جنگ و سپس تدوین راهبردهای وظیفه‌ای زیر مجموعه این راهبردها در بخش‌های مختلف دولت موضوع روشن و بدیهی است.

مسئولیت کلی طرح‌ریزی راهبرد دفاعی - امنیتی رشته‌کاری نظامی را هم بالاترین رده ستادی نیروهای مسلح کشورها (ستاد مشترک و در بعضی کشورها وزیر دفاع) بر عهده دارد (در کشور جمهوری اسلامی ایران این وظیفه به عهده ستاد کل نیروهای مسلح می‌باشد). معاونت طرح و برنامه ستاد به عنوان دبیر شورای تدوین راهبرد نظامی (شورای راهبردی) در ستاد، مشاور و کمک رییس ستاد در امر طرح‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی دفاعی می‌باشد. طرح‌های راهبردی نظامی در شورای راهبردی ستاد نیروهای مسلح کشورها، با

حضور و همکاری فرماندهان نیروها و با کمک کمیته‌های تخصصی و کارشناسی این شورا در سایر معاونت‌های ستاد، تهیه و تنظیم می‌شوند.

۵- الگوی نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی

شکل شماره ۶ نتیجه حاصل از ترکیب دو الگوی مفهومی این پژوهش و الگویی است برای نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی متناسب با ویژگی‌های ج.ا. ایران که مورد تأیید نمونه آماری تحقیق قرار گرفته و نشان‌دهنده ۴ بخش اصلی این نظام به شرح زیر می‌باشد:

بخش اول این الگو، فرآیند مطالعه و شناخت راهبردی محیط است که طی آن جامعه اطلاعاتی کشور زیر نظر شورای عالی امنیت ملی در یک جریان مستمر و مداوم جمع‌آوری، تحلیل، تفسیر و توزیع اطلاعات با تهیه برآوردهای اطلاعات راهبردی در مورد تمامی بازیگران عرصه‌های داخلی و خارجی اعم از دولت‌ها یا سازمان‌های غیردولتی جهانی و منطقه‌ای نسبت به تشخیص دشمنان و تعیین ماهیت، شدت و دامنه تهدیدات داخلی، خارجی و زیست محیطی علیه امنیت ملی در ابعاد مختلف اقدام نموده و با پیش‌بینی نیات، راهکارها و محتمل‌ترین راهکار دشمنان و تعیین و ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌ها و قابلیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های آن‌ها در هر راهکار در مقایسه با نقاط قوت، ضعف و قابلیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های ملی (خودی) در مؤلفه‌های چهارگانه قدرت ملی، زمان، مکان و مدت احتمالی جنگ و درگیری را پیش‌بینی و فرصت‌های موجود در برابر دشمنان را در محیط داخلی و خارجی تعیین و بدین ترتیب نیازهای اطلاعاتی نهادها و دستگاه‌های مختلف کشوری و لشکری را برای سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای ملی و سازمانی، تهیه و تأمین می‌کنند.

بخش دوم این الگو، فرآیند سیاست‌گذاری ملی و تدوین راهبرد امنیت ملی است که طی آن مقام رهبری و فرماندهی کل قوا با مشورت مجمع تشخیص مصلحت نظام پس از تبیین و تعیین آن دسته از منافع ملی که در برابر تهدیدات تعیین شده در معرض مخاطره قرار گرفته‌اند (مصلحت نظام)، با تحلیل اوضاع داخلی کشور و ارزیابی مجددی که از تهدید به عمل می‌آورند، اهداف و سیاست‌های ملی (سیاست‌های کلی نظام) را برای تأمین، حفظ، استمرار و افزایش منافع ملی و مقابله با تهدید در راستای آرمان‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز ملی تعیین می‌کنند و سپس شورای عالی امنیت ملی^۱ با تعیین سیاست‌های دفاعی - امنیتی در محدوده سیاست‌های کلی نظام، راهبرد امنیت ملی (راهبرد بزرگ) را طراحی و پس از تصویب

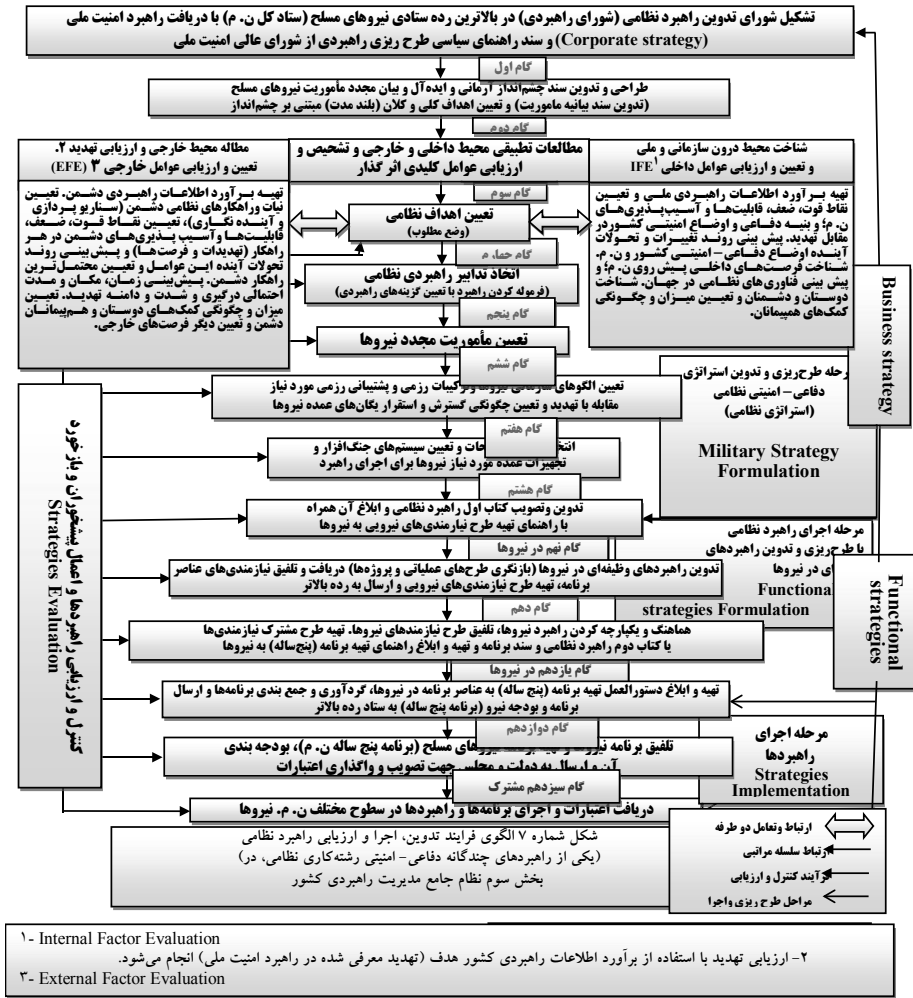
مقام رهبری همراه با راهنمای سیاسی طرح‌ریزی راهبردی به دولت و ن. م. ابلاغ می‌کند. بخش سوم این الگو فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای چندگانه دفاعی - امنیتی است که طی آن، دولت، راهبردهای دفاعی - امنیتی رشته‌های کاری سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و ... یا به عبارتی مختصر راهبردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و ... را برای تحقق اهداف و سیاست‌های ملی و جلوگیری از بروز درگیری و جنگ و ن. م. نیز راهبرد دفاعی - امنیتی نظامی یا راهبرد نظامی را تدوین می‌کنند و سپس بخش‌های زیرمجموعه آن‌ها (وزارتخانه‌های دولت، نیروهای زمینی، هوایی، دریایی، ... و نیروی انتظامی و ...) راهبردهای وظیفه‌ای خاص خود را برای اجرای مأموریت و وظایف محوله در جهت اجرای راهبردهای دفاعی - امنیتی کشور، تدوین و به مرحله اجرا در می‌آورند. الگوی فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد دفاعی - امنیتی نظامی یا فرآیند مدیریت راهبردی نظامی و به عبارتی فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد نظامی که موضوع بحث این مقاله و یکی از راهبردهای رشته‌کاری چندگانه‌ای است که در بخش سوم نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی توسط بالاترین رده ستادی نیروهای مسلح کشور طراحی و به اجرا در می‌آید در شکل شماره ۷ به صورتی کامل و بزرگ‌تر ارائه شده است، ولی نکته مهم دیگری که باقی می‌ماند توضیح گام‌های سیزده‌گانه آن است که به فرصتی دیگر واگذار می‌شود.

بخش چهارم این نظام مدیریتی و الگوی آن، فرآیند نظارت، کنترل و ارزیابی سطوح مختلف راهبردها است که چون می‌بایست از طریق سلسله مراتب مربوط از آغاز طرح‌ریزی راهبردها در هر بخش، تا آخرین گام‌های اجرا در دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی، به طور مستمر و مداوم اعمال شود به ناچار در این الگو بخش چهارم قلمداد شده است. فرآیند نظارت، ارزیابی و کنترل راهبردهای رده‌های مختلف در سطح ملی، توسط سلسله مراتب سازمانی نسبت به رده‌های پایین‌تر اعمال می‌شود و حتی ممکن است توأماً هم سازمان یا سازمان‌های خاصی برای این منظور ایجاد شوند (مثلاً بازرسی کل) که این ارزیابی‌ها را انجام دهند. در هر حال شورای عالی امنیت ملی مرجع قانونی است که به منظور اطمینان از این که راهبردها برابر برنامه‌های پیش‌بینی شده پیش می‌روند و عملکرد سازمان‌ها و فرآیند راهبردهای رشته‌های کاری و راهبردهای وظیفه‌ای در جهت تأمین و تحقق اهداف امنیت ملی و سیاست‌های دفاعی - امنیتی قرار دارند، می‌بایست همواره کنترل و ارزیابی لازم را از نظام مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی کشور به عمل آورد و علاوه بر آن نیز ارزیابی و کنترل باید توسط هر رده همواره نسبت به رده‌های پایین‌تر اعمال شود.



۱- Internal factor evaluation
۲- External factor evaluation

۳- ارزیابی تهدید با استفاده از برآورد اطلاعات استراتژیک کشور هدف انجام می‌شود.



۱- Internal Factor Evaluation

۲- ارزیابی تهدید با استفاده از برآورد اطلاعات راهبردی کشور هدف (تهدید معرفی شده در راهبرد امنیت ملی) انجام می‌شود.

۳- External Factor Evaluation

منابع و مآخذ منابع فارسی:

۱. احمدی، حسین، (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، نشر کانون فرهنگی سایه نما.
۲. ازغندی، علیرضا و جلیل روشندل، (۱۳۷۴) مسایل نظامی و استراتژیک معاصر، تهران، سازمان سمت.
۳. اشرف افخمی، علی، (۱۳۷۴) مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۴. الوانی، مهدی و نصرآ... میر شفیع، (۱۳۶۸)، مدیریت تولید، شرکت به نشر، مشهد.
۵. برایسون، جان ام، (۱۳۸۲) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. بوفر، اندره، (۱۳۶۹) مقدمه ای بر استراتژی، ترجمه مسعود کشاورز، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه.
۷. بیلینس، جان و دیگران، (۱۳۷۳) استراتژی معاصر، ترجمه هوشمند میرفخرایی، تهران، نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۸. بیلینس، جان، جیمز ویرتز، لیوت کوهن و کالین س. گری، (۱۳۸۳) چاپ دوم. استراتژی در جهان معاصر: مقدمه‌ای بر مطالعات استراتژیک، مترجم، کابک خبیری، تهران، ناشر دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
۹. پیرس، جان و ریچارد، برادن، رابینسون، (۱۳۷۲)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، موسسه چاپ و انتشارات یادواره کتاب تهران.
۱۰. چگینی، حسن، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک دفاعی، نشر سازمان عقیدتی سیاسی اجا.
۱۱. حمیدی زاده، محمد رضا، (۱۳۸۴) برنامه ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات سمت.
۱۲. خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۷۷) برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۱۳. سرتو، سامویل و پائول پیتز، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی وفایی، تهران، انتشارات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۱۴. شهلائی، ناصر، (۱۳۸۵) مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح، تهران انتشارات دافوس اجا.
۱۵. علی احمدی، علیرضا و ایرج تاج الدین و مهدی فتح ا...، (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، تهران.
۱۶. غفاریان، وفا و غلامرضا، کیانی (۱۳۸۳) چاپ دوم، استراتژی اثر بخش، تهران، نشر فرا.
۱۷. کالینز، جیمز و جوری پورراس، (۱۳۸۰)، ساختن برای ماندن، ترجمه فضل ا... امینی، نشر فرا، تهران
۱۸. کالینز، جان ام، (۱۳۷۰) استراتژی بزرگ (اصول و رویه‌ها) ترجمه کوروش بایندر، ناشر وزارت امور خارجه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
۱۹. کوین، جیمز برایان، هنری میتز برگ و رابرت ام. جیمز، (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی،

۲۰. مترجم محمد صائبی، چاپ سوم، تهران مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. لطفیان، سعیده، (۱۳۸۳) استراتژی و روش‌های برنامه ریزی استراتژیک، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل وزارت امور خارجه.
۲۱. محمدی‌مهر، غلام‌رضا، (۱۳۸۷)، روش تحلیل محتوا (راهنمای عملی تحقیق)، تهران، انتشارات دانش‌نگار.
۲۲. هریسون، جفری و کارون جان، (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، مرکز پخش کتابگستر.
۲۳. استراتژی ارتش امریکا و کانادا: ناتوانی در درک و فهم، (سپتامبر ۲۰۰۳)، تهیه‌کننده سرهنگ استفان برنت اپلتون از ارتش کانادا، ترجمه معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه عالی دفاع ملی شماره ۱۲۱-۱۰۹۶/۱۰۶ ب ل ۸۵/۱۰۶.
۲۴. استراتژی دفاعی کشور (نگارش اول)، (بهمن ماه ۱۳۸۴)، اندیشگاه شریف، شرکت اندیشه پردازان شریف.
۲۵. اندیشگاه شریف، (۱۳۸۵) مطالعات تطبیقی ساختارهای علمی - تحقیقاتی دفاعی کشورهای جهان، تهران: وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، شماره ۲۷.
۲۶. پژوهشیار، فصلنامه علمی پژوهشی سال ۱۳۶۹ و ۱۳۷۳.
۲۷. حسنی، سیف‌علی، (۱۳۸۷)، طراحی الگوی مناسب برنامه ریزی راهبردی دفاعی، (مقاله) دانشگاه عالی دفاع ملی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۳۵.
۲۸. دانش آشتیانی، محمد باقر، (۱۳۸۶) طرح ریزی استراتژیک و برنامه ریزی دفاعی، جزوه درسی دانشگاه عالی دفاع ملی.
۲۹. دایره المعارف بریتانیکا، ۱۹۴۰.
۳۰. دایره المعارف امریکانا، ۱۹۹۵.
۳۱. دفت، ریچارد، ال. (۱۳۷۸) مبانی و تئوری طراحی سازمان، ترجمه محمد علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۲. دیوید، فرد، آر، (۱۳۸۲)، چاپ پنجم، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۳. ساختار علمی - تحقیقاتی دفاعی در کشور های مختلف جهان، (دی ماه ۱۳۸۲)، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، حوزه تحقیقات و توسعه فناوری.
۳۴. ساختار علمی - تحقیقات دفاعی کشورهای مختلف جهان، (شهریور ۱۳۸۳)، گروه مطالعات راهبردی، پیش به سوی تحول، گزارش عملکرد سازمان تحقیق و توسعه دفاعی کانادا، در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۲، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر سیاست پژوهشی فناوری دفاعی.

۳۵. صالح، اصغر، الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ا، (مقاله) فصلنامه مطالعات دفاعی

استراتژیک، ۱۳۸۷، شماره ۳۵.

۳۶. سایت امریکا شناسی دانشگاه صنعتی شریف [Http://www Durna com](http://www.Durna.com)

منابع انگلیسی:

1. David, fred.R.(1993) , “ concept of strategic management” Macmillan publishing company
2. Hamel G. and Parahalad,(May/June 1988) , “strategic intent”, Harvard Business review .
3. Hill charles “strategic management theory”,(1992), Houghton Mifflin company.
3. Liedka, Jeane M.,(1988.), “ strategic Thinking, can it be Tought”. Long Rany planning, vol,31,no 1.
4. Mintzberg Henry(1991) , “The strategic Process” Prentice Hall.
5. Mintzberg, H.(1994) , “The nice and fall of strategic planning” prentice Hal.
6. Smith Garry (1988) , “Business strategy and policy” Houghton Mifflin compan.
7. Britannica Encyclopedia Online, Strategy, <http://members.Ed. Com / bol / topic? eu= 118853&sctn=1>

Model for Managing the Defense Strategy - Security

Mohammad Bagher Danesh Ashtiani

PhD of Science, Strategic Management Higher National Defense University

In this paper, a glance at the definitions and models of strategic management, has been discussed to defense strategic management - security (The literature, at least in our country is not sufficiently developed). And to study and analyze patterns in the content management process or strategic and defensive military strategy some countries, The common elements and themes extracted after factor analysis and classify them based on specific conditions of islamic republic of iran Model for the strategic management of defense - security of the country as a hypothetical - experimental research is presented as a conceptual framework that includes: Components of the strategy for making the process of identifying strategic environmental design, development and implementation of national security strategy and other strategies such as the set of strategies of defense - security and the military is. Also, sample selection, the Delphi method has been tested and confirmed as a suitable model for the strategic management of the Islamic Republic of Iran has been proposed.

Keywords: Model, strategy, military strategy, planning, strategic management of defense - security.