



The process of consequence-oriented strategic defense management

Babak Nabizadeh¹ | Alireza Saadatmandi² | Ali Jahanshahi³

Abstract

The concept of strategy has fundamentally arisen from the field of defense and the primary applications of strategic studies can be found in this field. Until now, various models have been proposed for strategic management, but most of these models originated from profit-oriented organizations and the field of business management, and it is rare to find a model that specifically focuses on the field of defense and is available to the public. In this study, by reviewing the research literature, it was found that the existing models in this field have shortcomings in two basic areas, one of which is the lack of models with the characteristic of command and upstream strategies, and the second and more important, the lack of the present models with the characteristic of consequence and focus only on the results. , is. In this study, by reviewing and aggregating the existing studies in the form of a process model and adding a new step to the common steps (in the form of pre-formulation of result-oriented) and result-oriented features to the steps of strategic creation, implementation and control, a process model of strategic defense management has been obtained.

Keywords: Strategic management; Consequence-orientation; Process model.

1. Corresponding Author: Doctoral student of military strategic management, Faculty of Defense, National Defense University, Tehran, Iran
iran_babi@yahoo.com
2. Doctoral student of military strategic management, Faculty of Defense, Higher National Defense University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Faculty, Command University and Army Headquarters, Tehran, Iran
DOR: 20.1001.1.10255087.1403.33.127.8.1





فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر

بابک نبی‌زاده^۱ | علیرضا سعادت‌مندی^۲ | علی جهانشاهی^۳

۱۲۷

سال سی و سوم
تابستان ۱۴۰۳
صص: ۲۷۴-۲۴۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۲۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵

شابا چاپی: ۱۰۲۵-۵۰۸۷
الکترونیکی: ۲۶۵۴-۴۹۷۱



چکیده

مفهوم راهبرد به‌طور بنیادین از زمینه دفاع برخاسته است و کاربردهای اولیه مطالعات راهبردی را می‌توان در این حوزه جست. تاکنون مدل‌های متنوعی برای مدیریت راهبردی پیشنهاد گردیده است اما اغلب این مدل‌ها برخاسته از سازمان‌های سودمحور و حوزه مدیریت کسب‌وکار بوده و کمتر مدلی را می‌توان یافت که به‌طور مشخص تمرکز خود را بر حوزه دفاع قرار داده و در دسترس عموم قرار گرفته باشد. پژوهش حاضر از روش فراتحلیل متون ادبیات پژوهش و دسته‌بندی آراء پژوهشگران از جامعه در دسترس مدل‌های مدیریت راهبردی به همراه رویکرد پیامدنگر بهره جسته است. در این مطالعه ابتدا شکاف نظری موجود در ادبیات پژوهش شناسایی گردیده و دریافت شده که مدل‌های موجود در این حوزه از کاستی در دو زمینه اساسی برخوردارند که یکی فقدان مدل‌هایی با ویژگی راهبردهای دستوری و بالادستی بوده و دومی و مهم‌تر، عدم برخوردار بودن مدل‌های حاضر از ویژگی پیامدنگری و تمرکز صرف بر نتایج، می‌باشد. یافته‌های این مطالعه مشخص نموده است که فرآیند مدیریت راهبردی پیامدنگر حداقل شامل گذر از ۴ مرحله اصلی یعنی پیش‌فروموله سازی پیامدنگر (که طیفی از ارکان جهت ساز تا سناریوپردازی و مانند اینها را شامل می‌گردد)، فرموله‌سازی راهبرد پیامدنگر (مراحل مدیریت راهبردی رایج همراه با پیامدنگری)، اجرای راهبرد پیامدنگر (تعیین و اجرای تاکتیکی تا مسائلی مانند بودجه بندی) و در نهایت کنترل و ارزیابی راهبردی (طیفی از تعیین شاخص‌های عملکردی تا ارائه گزارش) را در بر می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، پیامدنگری، مدل فرآیندی

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی - دانشکده دفاع، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران
iran_babi@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی، دانشکده دفاع، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

۳. استادیار، هیئت علمی، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش، تهران، ایران

DOR: 20.1001.1.10255087.1403.33.127.8.1



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

مقدمه

به طور عام، اصطلاح مدیریت راهبردی به فرآیند مدیریت برای تدوین چشم‌انداز، تعیین اهداف، تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ایجاد تعدیل‌ها در چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های نامناسب آن‌ها اشاره دارد (سوپراپتی و ریانتو، ۲۰۱۸)^۱. به طور ویژه، مدیریت راهبردی در سازمان‌های نظامی را می‌توان به عنوان فعالیتی برای درک تغییرات در محیط‌های امنیتی بین‌المللی با قابلیت پیش‌بینی دشوار، انطباق با تغییرات و اصلاح وظایف و نقش، قابلیت‌ها و نهاد خود به شکلی پویا تعریف کرد (یوشیزاکی، ۲۰۱۲)^۲.

دفاع ملی یکی از مهم‌ترین اهداف هر حکومتی است، زیرا امنیت ملی شرط لازم برای یک دولت برای تعقیب سایر اهداف سیاسی است. امنیت ملی همچنین یک محیط باثبات و صلح‌آمیز برای فعالیت‌های اقتصادی روزمره در بخش خصوصی ایجاد می‌کند. به این دلایل، هر کشوری بخش قابل توجهی از بودجه مالی خود را به برنامه‌های دفاعی اختصاص می‌دهد (کلومپ، ۲۰۲۰)^۳. بازدارندگی هدف اصلی اغلب برنامه‌های کلان دفاعی بوده است (سوبارائو، ۱۹۸۹)^۴ و تکیه بر بازدارندگی به عنوان یک گزینه راهبردی قابل اجرا، مفهومی است که دارای سابقه تاریخی بالا می‌باشد (واکر، ۲۰۱۴)^۵. بازدارندگی نتیجه یک فرمول ایستا و جدا از زمینه نیست، بلکه محصول بررسی مقیاس، دامنه و شدت تهدیدات با اهمیت برای امنیت کشور است (کولبی، ۲۰۱۵)^۶ و این دقیقاً همان جایی است که علم دفاع با مدیریت راهبردی تلاقی پیدا می‌کند. مدیریت راهبردی از جمله اساسی‌ترین فعالیت‌هایی است که رهبران سازمان‌ها ناچار از اتخاذ آن بوده و از سوی دیگر، مهم‌ترین چالشی است که یک سازمان (دولتی یا خصوصی) با آن روبه‌رو می‌گردد (سائیتی و سائیتی، ۲۰۱۸)^۷.

تاکنون مطالعات بسیاری به تعریف مدیریت راهبردی پرداخته‌اند. این تعاریف را می‌توان بر اساس افق زمانی آن‌ها، در دو گروه تعاریف ایستا و پویا طبقه‌بندی نمود. در تعاریف ایستا از

1. Suprapti & Riyanto, 2018
2. Yoshizaki, 2012
3. Klomp, 2020
4. Subbarao, 1989
5. Wacker, 2014
6. Colby, 2015
7. Saitis & Saiti, 2018

مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی تعریف شده است که منجر به تدوین و اجرای برنامه‌های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سازمان می‌شود (هاجار، ۱۳۹۶). تعاریف پویا از مدیریت راهبردی، اغلب نگاه فرآیندی به آن دارند. در این گونه تعاریف، مدیریت راهبردی به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن یک سازمان با توجه به برنامه‌ریزی‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهایی برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان، راهبردهایی را توسعه می‌دهد (سینگ و آواستی، ۲۰۱۹؛ پرادان و شارما، ۲۰۲۰). این فرآیند منجر به تصمیمات و فعالیت‌های مدیریتی می‌شود که ممکن است برای دستیابی به سطوح بالایی از کارایی، اثربخشی و عملکرد کلی مورد استفاده قرار گیرند (اوسیتا و اونوها، بی.تا).

هر دو گروه از تعاریف مدیریت راهبردی، به رغم تفاوت در افق زمانی، در اهداف مشترک می‌باشند. هدف مدیریت راهبردی خلق برنامه مشترک عمل برای سازمان است که اهداف و نقش‌ها را شفاف نموده و میزان تناسب اهداف و نقش‌ها با منابع و همین‌طور نحوه به کارگیری اثربخش این منابع را مشخص می‌نماید (دوهرتی و همکاران، ۲۰۲۰). هدف نهایی مدیریت استراتژیک حمایت از تصمیم‌گیری برای تضمین بقا و امکان عملکرد برتر یک سازمان در آینده علیرغم عدم اطمینان است (شاهلی، ۲۰۲۲). هدف مدیریت استراتژیک تدوین چشم‌انداز و اهداف، تعیین بهترین استراتژی برای رسیدن به اهداف، تدوین برنامه اقدام استراتژیک و اجرای برنامه است. یک برنامه استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا مواردی را که برای موفقیت سازمان ضروری است محدود کند و منابع را به آن‌ها اختصاص دهد (گایتو، ۲۰۱۹).

باین حال، اغلب تعاریف موجود در زمینه مدیریت راهبردی، بر سازمان‌های سودمحور و بر دستیابی به موقعیت مطلوب در بازار با حفظ یا افزایش برخی عوامل موفقیت (پتانسیل موفقیت) متمرکز است (دازویگول، ۲۰۲۰). باین حال در سازمان‌های عمومی (دولتی)، سود و کسب موقعیت رقابتی در بازار مورد توجه نبوده و گستره وسیع‌تری از اهداف و دستاوردهای غایی مدنظر

1 Hajar, 2016

2 Singh & Awasthi, 2019

3 Pradhan & Sharma, 2020

4 Osita-Ejikeme & Onuoha

5 Doherty, Haugh, & Lyon, 2020

6 Schuhly, 2022

7 Gaitho, 2019

8 Dzwigol, 2020

است. هدف اولیه یک سازمان دفاعی حفاظت از حاکمیت و امنیت ملی است، اما این کار می‌تواند مستلزم حمایت از منافع ملی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گسترده‌تر نیز باشد. از این رو چالش پیش روی یک سازمان دفاعی توسعه قابلیت‌های نظامی است که بتواند از دستاوردهای مرتبط با اهداف اساسی کوتاه‌مدت و بلندمدت کشور پشتیبانی نماید (مون و همکاران، ۲۰۱۳). در حالی که مدیریت راهبردی در نهادهای سودمحور از ویژگی نتیجه‌نگری^۲ و تلاش برای ایمن‌سازی در برابر تهدیدات خاص (و یا بهره‌برداری از فرصت‌هایی مشخص) برخوردار است، حوزه دفاع ملی، گستره فعالیت‌های وسیع‌تری داشته و ناچار از مدیریت پیامدهای همه رویدادهای مرتبط با تصمیمات خود می‌باشد. چنین رویکردی، ارتباط بسیار نزدیک با مفهوم پیامدنگری^۳ دارد (فالون و همکاران، ۲۰۰۷). به‌طور مشخص‌تر، مفهوم نتیجه به‌واژه "معلول^۵" نزدیک‌تر بوده و رابطه مستقیم بین شرایط یا پیش‌شرطی مشخص را بیان می‌نماید که معمولاً اثر رویدادهای "علت^۶" با آن به پایان رسیده و عینیت بیشتری نسبت به معلول دارد. پیامدها نسبت به نتایج، از علل بیان‌شده دورتر بوده، فراگیرترند و برخی اوقات متضمن برون‌دادهای منفی و ناخواسته و در نهایت در بردارنده مجموعه‌ای زنجیروار از علل میانجی یا پیچیدگی معلول‌ها می‌باشند (آدامین، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه مدیریت راهبردی در حوزه دفاع با چالش‌های پیامدی روبه‌رو بوده و تمرکز صرف بر نتایج نمی‌تواند نهاد مذکور را در دستیابی به اهداف غایی خود به‌طور کامل پشتیبانی نماید، از این رو ضرورت برخورداری از رویکردی پیامدنگر برای مدیریت راهبردی دفاعی حس می‌گردد. از سوی دیگر نظر به فقدان مطالعات کافی در این زمینه ضرورت توسعه مدلی جهت مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر وجود دارد. از این رو اهداف مطالعه حاضر ارائه مدلی مقدماتی برای فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر در ۴ مرحله اصلی آن یعنی: ۱. پیش‌افرموله‌سازی راهبرد پیامدنگر، ۲. فرموله‌سازی راهبرد پیامدنگر، ۳. اجرای راهبرد پیامدنگر و در نهایت ۴. کنترل و ارزیابی، می‌باشد. سوالات پژوهش حاضر که بیان‌سوالی از اهداف بیان‌شده هستند، به شکل زیر قابل ارائه می‌باشند:

1. Moon, Whitbread, & Dortmans, 2013
2. Result-based
3. Consequence-Based
4. Fallon et al., 2007
5. Effect
6. Cause
7. Admin, 2020

- * پیش‌افرموله سازی راهبرد در فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر شامل چه فعالیت‌هایی است؟
- * فرموله سازی راهبرد در فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر شامل چه فعالیت‌هایی است؟
- * اجرای راهبرد پیامدنگر در فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر شامل چه فعالیت‌هایی است؟
- * کنترل و ارزیابی در فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر شامل چه فعالیت‌هایی است؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت راهبردی

مدیریت استراتژیک به‌عنوان برنامه‌ها و اقداماتی تعریف می‌شود که برای کمک به سازمان برای دستیابی کارآمد به اهداف خود اجرا می‌شوند (هامز و مک‌لین، ۱۲۰۱۸). مدیریت استراتژیک به‌عنوان ترکیبی از شیوه‌های مدیریتی تعریف می‌شود که مستلزم تفسیر شرایط محیطی و طراحی سیستم‌هایی برای تقویت موفقیت است (براون، ۲۰۱۶). ویژگی‌های مدیریت استراتژیک عبارت‌اند از: هدایت سازمان به سمت اهداف نهایی (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف استراتژیک)، لحاظ نمودن ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری، برخورداری از دیدگاه کوتاه‌مدت و بلندمدت و تشخیص سازگاری بین اثربخشی و کارایی (جووانویچ و همکاران، بی.تا.۳).

مدل‌های مدیریت راهبردی

تاکنون مدل‌های مختلفی برای مدیریت راهبردی پیشنهاد گردیده است که در کنار این مدل‌ها، مدل‌های ترکیبی و گسترده‌هایی از آن‌ها نیز مطرح گردیده‌اند. باین حال، مدل‌های مدیریت راهبردی را می‌توان در چند مدل اصلی خلاصه نمود. این مدل‌ها در ادامه معرفی گردیده‌اند.

مدل پریبل^۴

از دیدگاه پریبل، تا آن زمان، حوزه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران علیرغم پتانسیل آن‌ها برای یکپارچگی و ایجاد هم‌افزایی، به‌طور جداگانه در حال تکامل بوده‌اند. مدل مذکور

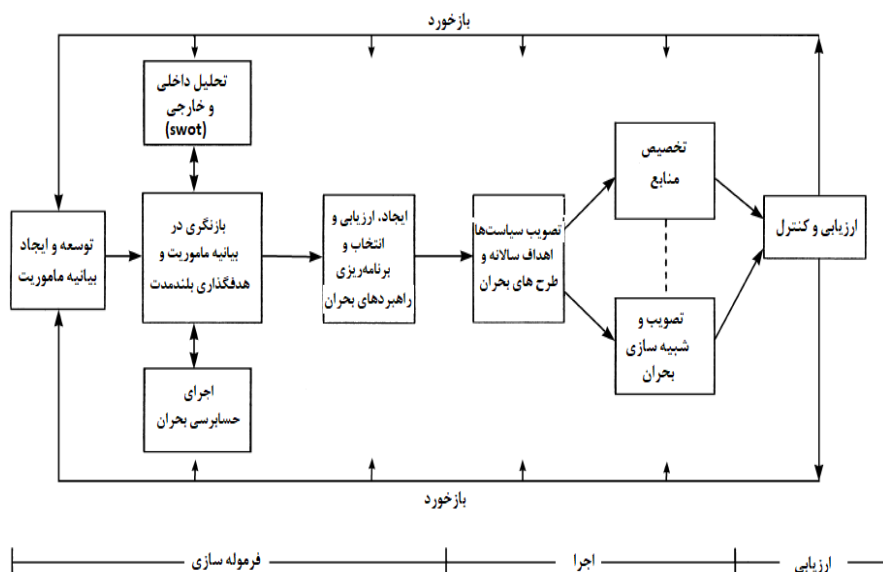
1 Hums & MacLean, 2018

2 Brown, 2016

3 Jovanović, Nikolić, Radojčić, & Đaković, n.d

4 Preble

نشان می‌دهد که چگونه افزودن قابلیت دفاعی/پیشگیرانه مدیریت بحران به جهت‌گیری موقعیت‌یابی تهاجمی مدیریت راهبردی می‌تواند رویکرد جامع‌تری برای مدیریت راهبردی سازمان‌ها به همراه داشته باشد (پرپل، ۱۹۹۷). مدل مذکور در شکل زیر ارائه گردیده است:



شکل ۱. فرآیند مدیریت راهبردی مبتنی بر بحران (پرپل، ۱۹۹۷)

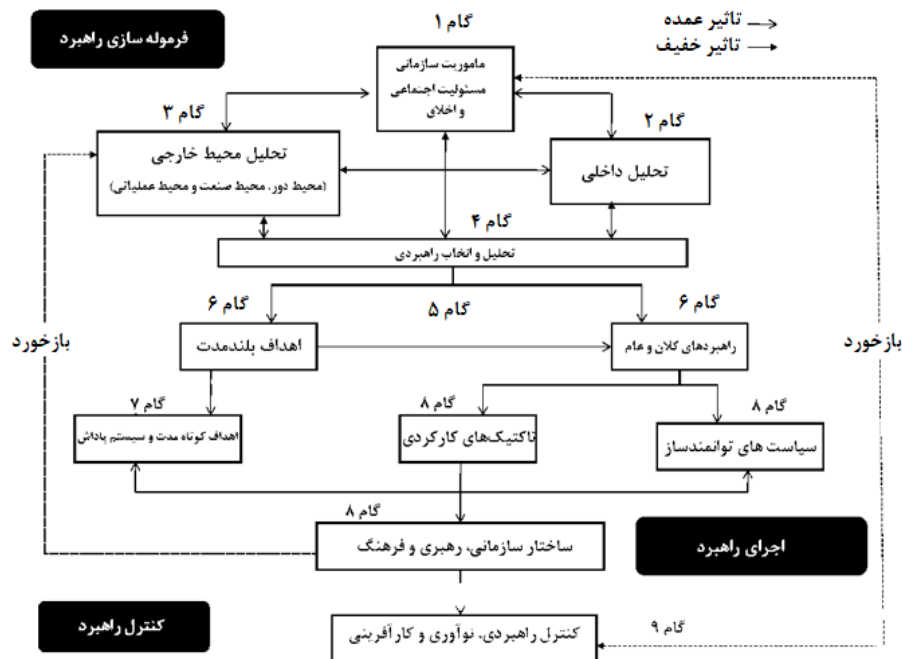
مدل مونتاناری و برکر^۲

مونتاناری و برکر، مدل فرآیندی مدیریت راهبردی را برای بخش دولتی ارائه نموده‌اند. مطالعه ایشان بر آژانس یا بخش دولتی به‌عنوان واحد برنامه‌ریزی عمومی استراتژیک^۳ تمرکز دارد. هر واحد خدمات متفاوتی را به بخش کم‌ویش همگنی از شهروندان ارائه می‌کند. بنابراین، برای اهداف مدیریت استراتژیک، هر واحد دولتی در زمینه منحصربه‌فرد خود عمل می‌کند و اگر می‌خواهد ارائه‌دهنده خدماتی مستمر و مؤثر باشد، باید خواسته‌های مردم (ذینفعان) حوزه‌های مختلف را برآورده کند (مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶).^۴

1. Preble, 1997
 2. Montanari & Bracker
 3. SPPU
 4. Montanari & Bracker, 1986

مدل پیرس و رایبسون

در این مدل فرآیندی، ۳ مرحله، ۹ گام و مجموعه‌ای از خرده گام‌ها را برای این فرآیند ذکر نموده‌اند. این مدل در شکل زیر ارائه گردیده است:

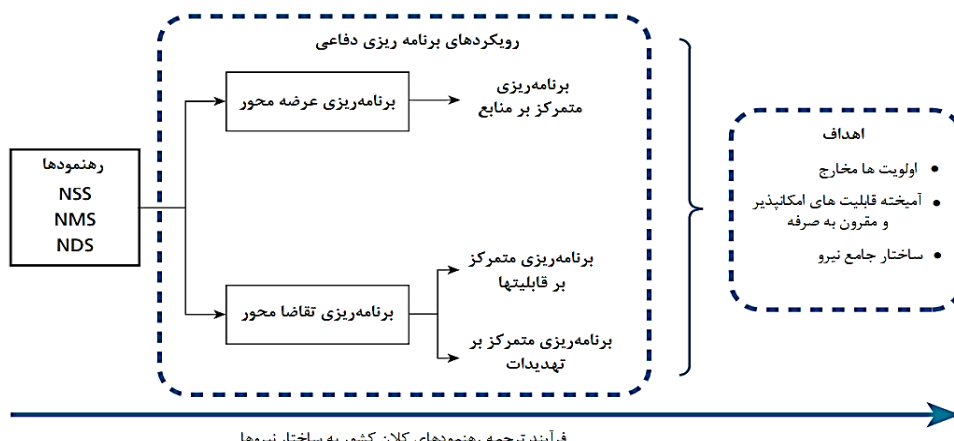


شکل ۲. مدل فرآیندی مدیریت راهبردی (پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹)

مدل کلان فرآیند برنامه‌ریزی وزارت دفاع ایالات متحده

در فرآیند برنامه‌ریزی وزارت دفاع ایالات متحده، رویکردهای برنامه‌ریزی دفاعی به دو دسته اصلی و سه زیر دسته تقسیم می‌شوند. همه این رویکردها با رهنمودهای استراتژیک در سطح ملی آغاز می‌شوند: استراتژی امنیت ملی (NSS)، استراتژی دفاع ملی (NDS)، و استراتژی ملی نظامی (NMS). در گسترده‌ترین سطح، نقطه شروع روش شناسی برنامه‌ریزی دفاعی می‌تواند مبتنی بر تقاضا یا مبتنی بر عرضه باشد. اکثر فعالیت‌های برنامه‌ریزی دفاعی مبتنی بر تقاضا هستند، به این معنی که استراتژی‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها، مبتنی بر ایده‌هایی درباره الزامات درگیری‌های بالقوه آینده است.

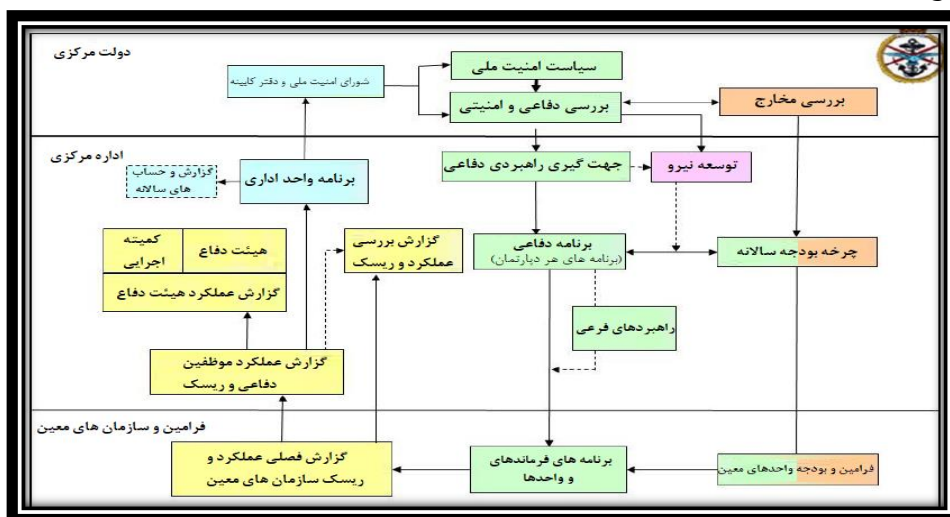
1 Sub-Steps
2 Pearce and Robinson, 2009



شکل ۳. تصویر کلان رویکردهای برنامه‌ریزی دفاعی ایالات متحده (مازار و همکاران، ۱۳۹۹)

برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع بریتانیا

سند برنامه‌ریزی اولیه، فرآیند برنامه‌ریزی دفاعی، جهت‌گیری راهبردی دفاعی را به برنامه‌ها و فعالیت‌های قابل اجرا تبدیل می‌کند. این فرآیند شامل تخصیص منابع مناسب در سراسر بخش‌های دفاع برای ارائه خروجی سالانه در این موارد است. فرآیند مذکور در شکل زیر ارائه گردیده است.



شکل ۴. برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع بریتانیا

1. Mazarr et al., 2019
2. MOD, 2020, p. 15

مدل تامسون و استریکلند^۱

در مدل تامپسون و استریکلند، نیروهای مورد مطالعه در ۷ دسته جای می‌گیرند. این ۷ دسته که تحلیل‌ها بر اساس آن‌ها انجام می‌گیرند شامل: ۱. ویژگی‌های غالب حاکم بر صنعت، ۲. منابع نیروهای رقابتی، ۳. نیروهای پیشران، ۴. جایگاه بازار سازمان‌های رقیب، ۵. حرکت‌های راهبردی رقیب، ۶. عوامل کلیدی موفقیت در صنعت، ۷. جذابیت کلی صنعت و شانس موفقیت و سودآوری در آن (آیودونته، ۲۰۲۲).^۲ به گفته تامپسون و استریکلند، اصطلاح "مدیریت استراتژیک" به فرآیند مدیریتی اطلاق می‌شود که شامل این موارد است: ۱. توسعه چشم‌انداز استراتژیک و مأموریت کسب و کار، ۲. تعیین اهداف، ۳. تدوین استراتژی، ۴. اجرای استراتژی، ۵. ارزیابی عملکرد، نظارت بر تحولات جدید و شروع تعدیلات اصلاحی (تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲).^۳

مدل اندروز^۴

این الگو توسط اندروز در سال ۱۹۸۰ مطرح شد (اندروز، ۱۹۸۰).^۵ استراتژی صنفی یک موسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌سازی که بر اساس آن هدف‌های عمده، هدف‌های جزئی و مقاصد سازمان را معین و مشخص می‌شود. اصولاً این مدل دارای دو بعد است: بعد تدوین و بعد اجرا، اقدامات اساسی برای تدوین استراتژی شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط موسسه، سپس نقاط قوت و ضعف موسسه را همگام با منابع موجود و دست‌یافتنی شناسایی نموده، توانمندی‌های عملی و بالقوه را برای برخورد با بازار برآورد می‌کند (عباسیان، ۱۳۹۷).

مدل گلوک^۶

ویلیام اف گلوک^۷ چندین مدل مدیریت استراتژیک را بر اساس رویه تصمیم‌گیری فرموله کرد. مراحل این مدل عبارت‌اند از:

- عناصر مدیریت استراتژیک: برای تعیین مأموریت، اهداف و ارزش‌های شرکت و تصمیم‌گیرندگان کلیدی
- تجزیه و تحلیل و تشخیص: برای جستجوی محیط و تشخیص تأثیر تهدیدها و فرصت‌ها

1 Thompson and Strickland's Model

2 Iedunote, 2022

3 Thompson & Strickland, 1992

4 Andrew's Model

5 Andrews, 1980

6 Glueck's Model

7 Glueck

- انتخاب: در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف و اطمینان از انتخاب استراتژی مناسب
- پیاده‌سازی: برای تطبیق برنامه‌ها، سیاست‌ها، منابع، ساختار و سبک اداری با استراتژی
- ارزیابی: برای حصول اطمینان از تحقق استراتژی و اجرای اهداف (گلوک، ۱۹۸۰)^۱.

مدل شندل و هافر^۱

دن شندل و چارلز هوفر، یک مدل مدیریت استراتژیک را توسعه دادند که هر دو عملکرد برنامه‌ریزی و کنترل را در بر می‌گرفت. مدل آن‌ها از چند مرحله اساسی تشکیل شده است: ۱. فرمول‌بندی هدف، ۲. تجزیه و تحلیل محیطی، ۳. تدوین استراتژی، ۴. ارزیابی استراتژی، ۵. اجرای استراتژی، ۶. کنترل استراتژیک. طبق نظر شندل و هوفر، بخش تدوین مدیریت استراتژیک حداقل از سه فرآیند فرعی تشکیل شده است که عبارتند از: الف- تجزیه و تحلیل محیطی، ب- تجزیه و تحلیل منابع و ج- تجزیه و تحلیل ارزش. در مدل مذکور تجزیه و تحلیل منابع و ارزش به‌طور خاص نشان داده نشده است، اما چنین در نظر گرفته می‌شود که تحت سایر موارد (فرمول‌بندی استراتژی) گنجانده شده است (شندل و هافر، ۱۹۷۹).

مدل کوری^۳

نظریه پرداز و نویسنده مدرن، پرژری کوری- کرژوسکی، بنیان‌گذار و رئیس دانشکده مدیریت کانادا، یک مدل یکپارچه از مدیریت استراتژیک را پیشنهاد کرده است. مدل کوری از سه مرحله اصلی مجزا تشکیل شده است که عبارت‌اند از: (۱) مرحله تجزیه و تحلیل اولیه، (۲) مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک و (۳) مرحله مدیریت استراتژیک. علاوه بر این، کوری بیان می‌کند که برنامه‌ریزی سیستماتیک حداقل از چهار فرآیند فرعی مستمر تشکیل شده است که شامل موارد زیر می‌باشند: (۱) مطالعات برنامه‌ریزی، (۲) بازنگری، (۳) کنترل و (۴) مطالعات امکان‌سنجی (مهم‌سازی و همکاران، ۲۰۲۰).

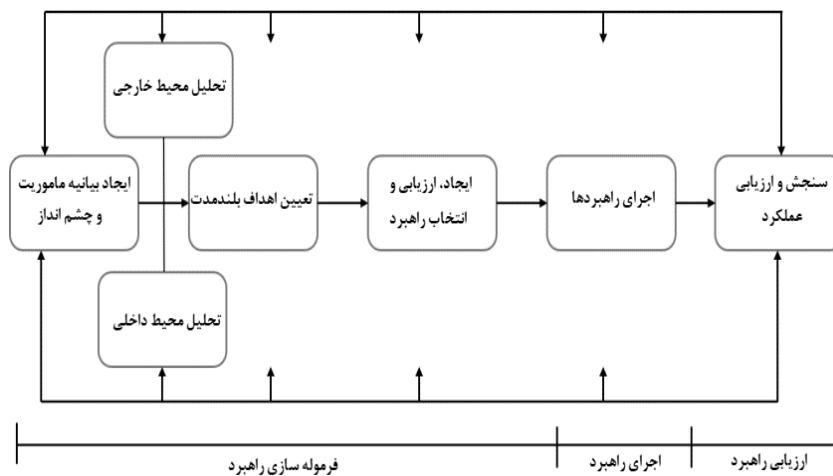
1. Glueck, 1980
2. Schendel & Hofer, 1979
3. Korey's Model
4. Maheshwari, Agarwal, & House, 2020

مدل شماتیک^۱

گام‌های مدل شماتیک عبارتند از: ۱. تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمانی، ۲. توسعه استراتژی، ۳. پیاده‌سازی استراتژی و ۴. کنترل استراتژیک. مدل شماتیک با تحلیل فرصت و تهدید محیطی آغاز می‌شود. عوامل محیطی تأثیر اغراق‌آمیزی بر سازمان دارند اما سازمان می‌تواند بر محیط خود نیز تأثیر بگذارد (پرینگل و کرول، ۱۹۹۴).

مدل دیوید^۳

بر اساس مدل فرآیند مدیریت استراتژیک دیوید، فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله به نام‌های تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است. فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان را به سمت رسمیت و فعال بودن در حین کار و در مسیری برای موفقیت آینده راهنمایی می‌کند. این مدل نشان دهنده یک فرآیند مستمر است که فعالیت‌هایی تعریف شده برای سازمان را مشخص نموده و هر بخش از آن را برای اجرا جذاب می‌نماید (دیوید و همکاران، ۲۰۰۹).



شکل ۵. مدل فرآیندی مدیریت راهبردی دیوید و همکاران، ۲۰۰۹

روش تحقیق و پردازش داده‌ها

1. Schematic Model
2. Pringle & Kroll, 1994
3. David's Strategic Management Model
4. David et al., 2009

پژوهش حاضر، با استفاده از رویکرد فرا تحلیل متون به بررسی مدل های مدیریت راهبردی موجود و استخراج مدل مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر پرداخته است. نمونه مورد بررسی در این مطالعه، عبارت است از ۱۰ مدل رایج در ادبیات پژوهش سازمان به اضافه دو مدل مدیریت راهبردی در حال بهره برداری در وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا و وزارت دفاع بریتانیا. تحلیل مدل ها در دو گام و از دو جنبه کلی و سه منظر فرعی انجام یافته است. در گام اول مدل های موجود از نظر برخورداری از ویژگی پیامدنگری (در کنار فرآیندی بودن و غایت گرایی)، بررسی شده و در گام دوم این مدل ها بر اساس حوزه تمرکز آنان مورد ارزیابی قرار گرفته اند. در نتیجه این تحلیل شکاف نظری موجود در این زمینه شناسایی شده و با تمرکز بر شکاف نظری حاصل، ادبیات پژوهش مورد بررسی مجدد قرار گرفته و کاستی های آن برطرف گردیده است. نتیجه این بخش در کنار تجمیع ابعاد مدل های مرور شده به ارائه مدل پیشنهادی برای فرآیند مدیریت راهبردی پیامدنگر منتج گردیده است. اعتبار بخشی به مدل نهایی با استفاده از ارجاع مجدد به مدل ها و بررسی یک به یک اجزای مدل نهایی در ارتباط با مدل های به کار رفته صورت گرفت. چنان که اجزای مدل نهایی به طور نظیر به نظیر در ارتباط با ادبیات پژوهش ارجاع و بازنویسی گردیدند (جدول ۵).

یافته ها

الف- تحلیل مدل های مدیریت راهبردی موجود بر اساس افق زمانی ۱ و سطح غایت گرایی ۲

در ادامه، مدل های مدیریت راهبردی که در بخش پیشین مورد بررسی قرار گرفته بودند، مورد واکاوی مجدد قرار گرفته و از دو منظر مورد نظر پژوهش حاضر یعنی افق زمانی و همین طور سطحی از غایت گرایی که مدنظر داشته اند تحلیل گردیده اند. جدول زیر این تحلیل را به طور خلاصه نشان می دهد:

جدول ۱- تحلیل مدل های موجود بر اساس افق زمانی و غایت گرایی

ردیف	عنوان مدل	نویسنده/سال	فرآیندی بودن	غایت گرایی	پیامدنگری
۱	مدل پریبل	پریبل، ۱۹۹۷	بلی	بلی	خیر
۲	مدل مونتاناری و برکر	مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶	بلی	بلی	خیر
۳	مدل پیرس و رایبسون	پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹	بلی	بلی	خیر

1. Time Horizon
2. Teleology

جدول ۱- تحلیل مدل‌های موجود بر اساس افق زمانی و غایت‌گرایی

ردیف	عنوان مدل	نویسنده/سال	فرآیندی بودن	غایت‌گرایی	پیامدنگری
۴	مدل کلان فرآیند برنامه‌ریزی وزارت دفاع ایالات متحده	مازار و همکاران، ۲۰۱۹	بلی	بلی	بلی
۵	برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع بریتانیا	وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰	بلی	بلی	بلی
۶	مدل تامسون و استریکلند	تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲	بلی	بلی	بلی
۷	مدل اندروز	اندروز، ۱۹۸۰	خیر	بلی	بلی
۸	مدل گلوک	گلوک، ۱۹۸۰	بلی	بلی	بلی
۹	مدل شندل و هافر	شندل و هافر، ۱۹۷۹	بلی	بلی	بلی
۱۰	مدل کوری	ماهشواری و همکاران، ۲۰۲۰	بلی	بلی	خیر
۱۱	مدل شماتیک	پرینگل و کرول، ۱۹۹۴	بلی	بلی	بلی
۱۲	مدل دیوید	دیوید و همکاران، ۲۰۰۹	بلی	بلی	خیر

ب- تحلیل مدل‌های مدیریت راهبردی موجود بر اساس محور پژوهش و استخراج شکاف نظری

مدل‌های فرآیندی مرور شده را می‌توان در ۶ گروه جای داد. این گروه‌بندی شامل موارد زیر می‌باشند: در گروه‌بندی اول مطالعات، از نظر رویکرد تدوین مأموریت و چشم‌انداز، سه گروه از مطالعات قابل مشاهده است. گروه اول مطالعات، کار خود را از توسعه بیانیه مأموریت آغاز نموده و با تحلیل شرایط داخلی و خارجی، تدوین راهبردها به سمت اجرا و ارزیابی پیش می‌برند. به عبارت دیگر، نقطه عزیمت این دسته از مطالعات، بیانیه مأموریت سازمانی است که از پیش (یا در هنگام شروع به کار مدیریت راهبردی) معین می‌گردد (دیوید و همکاران، ۲۰۰۹؛ گلوک، ۱۹۸۹؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۰؛ پرینگل، ۱۹۹۷؛ شندل و هافر، ۱۹۷۹). گروه دوم از مطالعات آن‌هایی هستند که کار خود را با تحلیل محیط آغاز نموده و به دنبال شناخت فرصت‌هایی برای فعالیت و دستیابی به سطوح عملکردی بالا بوده و مدیریت استراتژیک را به عنوان نقشه راه این فعالیت به کار می‌بندند (اندروز، ۱۹۸۰؛ کوری، ۱۹۸۸؛ مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ پرینگل و کرول، ۱۹۹۴). و گروه سوم، مطالعاتی هستند که بیانیه مأموریت آن‌ها، از طریق نهادهای بالادستی تنظیم گردیده و سازمان مسئولیت ترجمه آن راهبردها، اهداف و نتایج کوتاه‌مدت را دارد (وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹). در وضعیت دوم از گروه‌بندی، مطالعات مرور شده از نظر برون‌دادهای مورد انتظار گروه‌بندی می‌گردد. دسته اول از این مطالعات بر اجرای راهبرد و ارزیابی

نتایج سالانه با اهداف از پیش تعیین شده متمرکز می‌باشند (اندروز، ۱۹۸۰؛ گلوک، ۱۹۸۰؛ وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰؛ پرپیل، ۱۹۹۷؛ پرینگل و کرول، ۱۹۹۴؛ شندل و هافر، ۱۹۷۹). گروه دوم، بر دستیابی به موقعیتی مطلوب در انتهای فرآیند مدیریت راهبردی قائل بوده و وضعیت به دست آمده، سطحی مورد انتظار از پاسخگویی سیستم تحت مدیریت می‌باشد (گلوک، ۱۹۸۰؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹؛ مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۰؛ تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲). گروه سوم زمانی است که بروندهای مدیریت راهبردی را فراتر از کسب اهداف سالانه مرسوم و یا دستیابی به سطحی از عملکرد قابل قبول سیستم با برگرداندن نتایج به راهبردهای تعیین شده بدانیم. از این حیث، مشاهده می‌گردد که در بین مطالعات انجام یافته، هیچ‌یک از مدل‌های مرور شده، به نتایج سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که پیامدهای کلان راهبرد دفاعی می‌باشند نپرداخته‌اند. در جدول زیر حوزه‌های تمرکز مطالعات را مشخص نموده ایم.

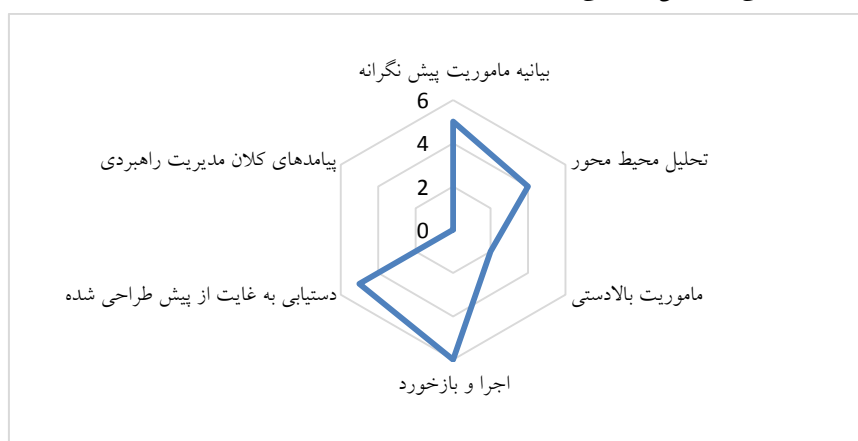
جدول ۲. تحلیل مدل‌های موجود بر اساس حوزه تمرکز

حوزه تمرکز						مدل	ردیف
پیامدهای کلان مدیریت راهبردی	دستیابی به غایت از پیش طراحی شده	اجرا و بازخورد	مأموریت بالادستی	تحلیل محیط محور	بیانیه مأموریت پیش‌نگرانه		
۰	۰	۰	۰	۰	۱	مدل دیوید	۱
۰	۱	۱	۰	۰	۱	مدل گلوک	۲
۰	۱	۰	۰	۰	۱	مدل پیرس و همکاران	۳
۰	۰	۱	۰	۰	۱	مدل پرپیل	۴
۰	۰	۱	۰	۰	۱	مدل شندل و هافر	۵
۰	۰	۱	۰	۱	۰	مدل اندروز	۶
۰	۰	۰	۰	۱	۰	مدل کوری	۷
۰	۱	۰	۰	۱	۰	مدل مونتاناری و برکر	۸

جدول ۲. تحلیل مدل‌های موجود بر اساس حوزه تمرکز

حوزه تمرکز						مدل	ردیف
پیامدهای کلان مدیریت راهبردی	دستیابی به غایت از پیش طراحی شده	اجرا و بازخورد	مأموریت بالادستی	تحلیل محیط محور	بیانیه مأموریت پیش‌نگرانه		
۰	۰	۱	۰	۱	۰	مدل شماتیک	۹
۰	۱	۰	۱	۰	۰	مدل برنامه‌ریزی وزارت دفاع ایالات متحده	۱۰
۰	۰	۱	۱	۰	۰	مدل مدیریت راهبردی وزارت دفاع بریتانیا	۱۱
۰	۱	۰	۰	۰	۰	مدل تامسون و استریکلند	۱۲
۰	۵	۶	۲	۴	۵	مجموع	

بر اساس نتایج مرور ادبیات پژوهش و دسته‌بندی مطالعات برحسب ۶ ویژگی عمده آن‌ها، نمودار تار عنکبوتی زیر قابل شناسایی است:



شکل ۶. خلاصه نتایج تحلیل مطالعات و استخراج شکاف نظری

بر اساس نتایج نمودار فوق، تحلیل متون مرور شده (که همگی مدل‌های فرآیندی بوده‌اند) مشخص می‌نماید که شکاف نظری به شکل زیر وجود دارد: "فقدان مدل فرآیندی مدیریت راهبردی دفاعی (با مأموریت بالادستی) که پیامدنگر بوده و نتایج بلندمدت همه‌جانبه از اجرای راهبردها را مدنظر قرار دهد"

ادبیات مرتبط با شکاف نظری

پیامدنگری

مدیریت راهبردی در نهادهای سودمحور از ویژگی نتیجه‌نگری^۱ و تلاش برای ایمن‌سازی در برابر تهدیدات خاص (و یا بهره‌برداری از فرصت‌هایی مشخص) برخوردار می‌باشد اما بخش دفاع ملی، گستره فعالیت‌های وسیع‌تری داشته و ناچار از مدیریت پیامدهای همه رویدادهای مرتبط با تصمیمات خود می‌باشد. چنین رویکردی، ارتباط بسیار نزدیک با مفهوم پیامدنگری^۲ دارد (فالون و همکاران، ۲۰۰۷). به‌طور مشخص‌تر، مفهوم نتیجه به واژه "معلول"^۳ نزدیک‌تر بوده و رابطه مستقیم بین شرایط یا پیش‌شرطی مشخص را بیان می‌نماید که معمولاً اثر رویدادهای "علت"^۴ با آن به پایان رسیده و عینیت بیشتری نسبت به معلول دارد. پیامدها نسبت به نتایج، از علل بیان‌شده دورتر بوده، فراگیرترند و برخی اوقات متضمن برون‌دادهای منفی و ناخواسته و درنهایت دربردارنده مجموعه‌ای زنجیروار از علل میانجی یا پیچیدگی معلول‌ها می‌باشند (آدامین، ۲۰۲۰). هدایتی، معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک پیامدنگر، با برخورداری از ویژگی‌های خاص خود، نظامی بومی و منطبق با معیارهای اسلامی را ارائه می‌دهد.

1. Result-based
2. Consequence-Based
3. Effect
4. Cause



شکل ۷. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی پیامدنگر (هدایتی، ۱۳۹۳)

مأموریت‌های بالادستی

مأموریت و چشم‌انداز پیش روی سازمان‌های دفاعی در کشورهای مختلف، از بیان‌های متفاوتی برخوردار بوده ولی کمابیش مسیر یکسانی را پیش روی سازمان‌های مجری قرار می‌دهند. وزارت دفاع ایالات متحده در بیان مأموریت خود چنین ذکر نموده است که: "وزارت دفاع بزرگ‌ترین سازمان دولتی آمریکاست. ریشه‌های ارتش ما به

دوران قبل از انقلاب برمی گردد. این وزارت همراه با ملت ما رشد و تکامل یافته است. مأموریت ما تأمین نیروهای نظامی موردنیاز برای جلوگیری از جنگ و تضمین امنیت کشورمان است" (پنتاگون، ۲۰۲۲).^۱ این بیانیه بر دو اصل اساسی تأکید دارد. اول اینکه وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا یک سازمان دولتی است (و اهداف کلان دولت در اهداف خردتر آن تبلور می یابد) و دوم، اینکه مأموریت خود را بر بازدارندگی^۲ بنا نهاده است (و سیاست خارجی که بخش دیگری از فعالیت های دولتی است بر آن تأثیر می گذارد).

در بیانیه مأموریت وزارت دفاع بریتانیا نیز آمده است: " ما برای یک بریتانیای امن و مرفه بانفوذ و اثرگذاری جهانی کار می کنیم. ما از مردم، سرزمین ها، ارزش ها و منافع خود در داخل و خارج از کشور، از طریق نیروهای مسلح قوی و در مشارکت با متحدان، برای تضمین امنیت، حمایت از منافع ملی و حفظ رفاه خود محافظت خواهیم کرد" (وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲). وزارت دفاع جمهوری خلق چین، بیانیه مأموریت خود را بدین شکل بیان نموده است: "حفاظت قاطعانه از حاکمیت، امنیت و منافع توسعه چین" (وزارت دفاع جمهوری خلق چین، ۲۰۲۲).^۳ در بیانیه مأموریت نیروهای مسلح روسیه آمده است: با توجه به تغییرات سیاست خارجی در سال های اخیر و اولویت های جدید امنیت ملی، نیروهای مسلح روسیه اکنون مجموعه ای کاملاً جدید از اهداف دارند که می توانند به چهار بعد عمده زیر تقسیم شوند: جلوگیری از تهدیدات نظامی و سیاسی برای امنیت یا منافع فدراسیون روسیه، حمایت از منافع اقتصادی و سیاسی فدراسیون روسیه، اجرای عملیات اجرایی غیر از جنگ، استفاده از نیروی نظامی (نیروهای مسلح روسیه، ۲۰۲۲).^۴ در بیانیه وزارت دفاع فرانسه آمده است که: " مأموریت آن سازمان دهی و مدیریت سیاست دفاعی کشور در ارتباط با سایر بخش ها است. وزیر دفاع همچنین مسئول بسیج نیروها و مدیریت زیرساخت های نظامی بوده و مسئول تأمین نیروهای مسلح فرانسه در پارلمان است (وزارت دفاع

1 Pentagon, 2022

2 Deterrence

3 mod.gov.cn, 2022

4 mil.ru, 2022

فرانسه، ۲۰۱۴). آنچه که از مأموریت سازمان‌های دفاعی می‌توان دریافت، در جدول زیر خلاصه گردیده است:

جدول ۳. نکات کلیدی در مأموریت‌های سازمان‌های دفاعی

ردیف	خرده مأموریت	منبع
۱	تأمین نیروی نظامی	وزارت دفاع فرانسه، ۲۰۱۴؛ نیروهای مسلح روسیه، ۲۰۲۲؛ پنتاگون، ۲۰۲۲
۲	بازدارندگی	نیروهای مسلح روسیه، ۲۰۲۲؛ پنتاگون، ۲۰۲۲
۳	تضمین امنیت کشور	وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲، وزارت دفاع جمهوری خلق چین، ۲۰۲۲، پنتاگون، ۲۰۲۲
۴	تبعیت از حکومت	وزارت دفاع فرانسه، ۲۰۱۴؛ پنتاگون، ۲۰۲۲
۵	دفاع از تمامیت ارضی	وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲
۶	دفاع از ارزش‌ها	وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲
۷	دفاع از منافع ملی	نیروهای مسلح روسیه، ۲۰۲۲؛ وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲؛ وزارت دفاع جمهوری خلق چین، ۲۰۲۲
۸	مشارکت با متحدان	وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۲
۹	دفاع از حق حاکمیت	وزارت دفاع جمهوری خلق چین، ۲۰۲۲

1 Defense.gouv.fr, 2014

طرح مدل پیشنهادی مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر

جهت تعیین اجزای فرآیند مدل مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر، بنا به شکاف نظری از یک سو و محتوای متون موجود، ابتدا خلاصه‌ای از مدل‌های فرآیندی به همراه مدل‌های ارائه شده برای سازمان‌های دفاعی و مدل پیامدنگر را در جدول زیر ارائه نموده‌ایم.

جدول ۴. خلاصه مدل‌های مرور شده

منبع	فعالیت‌ها	گام مدیریت راهبردی
مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶	چرخه سیاسی بررسی منشور با دستورات تحلیل‌های عمومی (مردمی) تأمین کنندگان و جایگزین‌ها تحلیل SWAA تحلیل متنوع سازی خدمت	پیشا فرموله سازی
مازار و همکاران، ۲۰۱۹	راهبرد امنیت ملی راهبردی دفاع ملی راهبرد نظامی ملی	
وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰	سیاست امنیت ملی بررسی‌های دفاعی-امنیتی رهنمودهای شورای امنیت ملی رهنمودهای دولت	
پریبل، ۱۹۹۷	توسعه بیانیه مأموریت تحلیل داخلی و خارجی بازنگری در بیانیه مأموریت و هدف‌گذاری بلندمدت اجرای حسابرسی بحران ایجاد، ارزیابی و انتخاب برنامه‌ریزی راهبردهای بحران تصویب سیاست‌ها، اهداف سالانه طرح‌های بحران	فرموله سازی راهبرد

جدول ۴. خلاصه مدل‌های مرور شده

منبع	فعالیت‌ها	گام مدیریت راهبردی
مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶	فرموله سازی راهبرد کلان توسعه اهداف توسعه راهبردهای عمل تعیین بودجه بر مبنای صفر	
پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹	تعیین مأموریت سازمانی، مسئولیت اجتماعی و اخلاق تحلیل داخلی تحلیل خارجی تحلیل و انتخاب راهبرد تعیین راهبردهای کلان و عام تعیین اهداف بلندمدت تعیین سیاست‌های توانمندساز تعیین تاکتیک‌های کارکردی تعیین اهداف کوتاه‌مدت و سیستم پاداش	
مازار و همکاران، ۲۰۱۹	برنامه‌ریزی متمرکز بر منابع برنامه‌ریزی متمرکز بر قابلیت‌ها برنامه‌ریزی متمرکز بر تهدیدات	
وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰	تعیین جهت‌گیری راهبرد دفاعی تعیین برنامه دفاعی تعیین برنامه واحدهای اداری و پشتیبان تعیین راهبردهای فرعی	
تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲	تعیین اهداف تدوین استراتژی	
اندروز، ۱۹۸۰	تدوین راهبردها انتخاب راهبرد مناسب	
گلوک، ۱۹۸۰	تعیین مأموریت تعیین اهداف تعیین ارزش‌های شرکت	

جدول ۴. خلاصه مدل‌های مرور شده

منبع	فعالیت‌ها	گام مدیریت راهبردی
شندل و هافر، ۱۹۷۹	فرمول‌بندی هدف تدوین راهبرد	
پرینگل و کرول، ۱۹۹۴	تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمانی	
دیوید و همکاران، ۲۰۰۹	ایجاد بیانیه مأموریت و چشم‌انداز تعیین اهداف بلندمدت ایجاد، ارزیابی و انتخاب راهبرد	
هدایتی، ۱۳۹۳	تعیین ارزش‌ها تعیین تصویر آرمانی تعیین وضعیت راهبردی (سیاست‌ها، مسائل و چالش‌ها) سناریو پردازی تعیین پیامدهای طرح بررسی عوارض و اثرات	
پریبل، ۱۹۹۷	تصویب سیاست‌های سالانه تخصیص منابع شبیه‌سازی بحران	اجرای راهبرد
مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶	بازنگری و جرح و تعدیل سیستم اجرایی بازنگری و جرح و تعدیل سیستم اطلاعاتی	
پیرس و رابینسون، ۲۰۰۹	تعیین ساختار سازمانی تعیین رهبری تعیین فرهنگ سازمانی	
مازار و همکاران، ۲۰۱۹	تعیین اولویت مخارج تعیین قابلیت‌های امکان‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه تعیین ساختار جامع نیرو	
وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰	تعیین برنامه‌های فرماندهی تعیین برنامه‌های واحدها	

جدول ۴. خلاصه مدل‌های مرور شده

منبع	فعالیت‌ها	گام مدیریت راهبردی
	تعیین فرامین تعیین بودجه واحدها گزارش‌گیری دوره‌ای	
تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲	اجرای استراتژی	
گلوک، ۱۹۸۰	پیاده‌سازی راهبرد	
شندل و هافر، ۱۹۷۹	اجرای راهبرد	
پرینگل و کرول، ۱۹۹۴	پیاده‌سازی راهبردی	
دیوید و همکاران، ۲۰۰۹	اجرای راهبردها	
هدایتی، ۱۳۹۳	تعیین ابزارها و الزامات	
پریبل، ۱۹۹۷	ارزیابی و کنترل	
مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶	پاسخگویی قابل قبول	
پیرس و رابینسون، ۲۰۰۹	کنترل راهبردی، نوآوری و کارآفرینی	
وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰	گزارش عملکرد و ریسک گزارش عملکرد هیئت دفاع گزارش عملکرد موظفین	
تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲	ارزیابی عملکرد نظارت بر تحولات جدید شروع تعدیلات اصلاحی	کنترل و ارزیابی
گلوک، ۱۹۸۰	حصول اطمینان از تحقق استراتژی و اجرای اهداف	
شندل و هافر، ۱۹۷۹	کنترل استراتژیک	
میشواری و همکاران، ۲۰۲۰	بازنگری کنترل مطالعات امکان‌سنجی	
پرینگل و کرول، ۱۹۹۴	کنترل استراتژیک	
دیوید و همکاران، ۲۰۰۹	سنجش و ارزیابی عملکرد	
هدایتی، ۱۳۹۳	پایش و ارزیابی بازخورد	

در جدول آتی، مواردی که دارای همپوشانی معنایی بوده‌اند تجمیع و مدل پالایش و نهایی گردیده است:

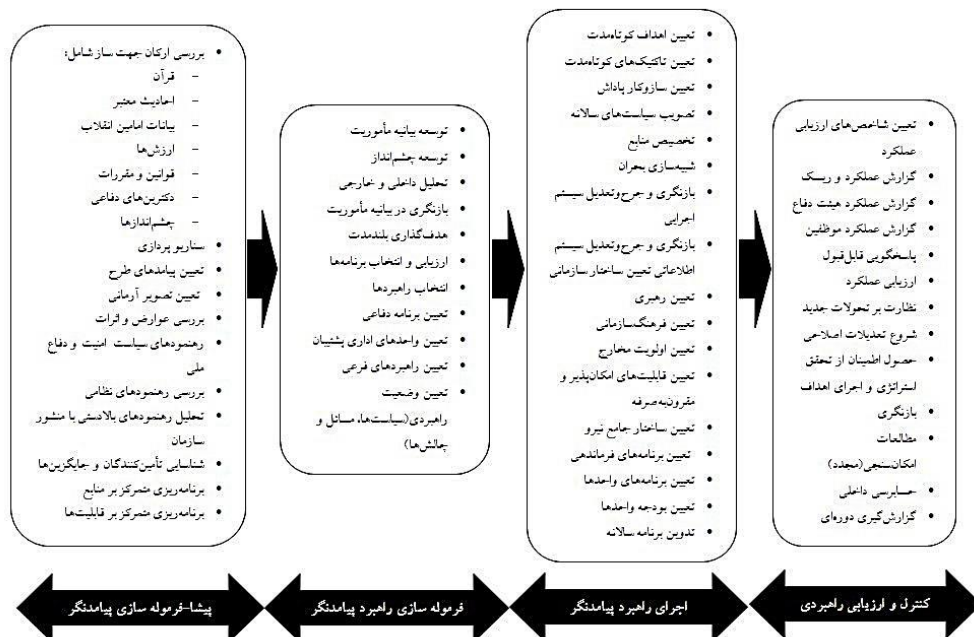
جدول ۵. تجمیع و پالایش مدل فرآیندی مدیریت راهبردی پیامدنگر

منابع	فعالیت	گام مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر
<p>مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹؛ وزارت دفاع بریتانیا، ۲۰۲۰؛ هدایتی، ۱۳۹۳</p>	<p>بررسی ارکان جهت ساز شامل: قرآن احادیث معتبر بیانات امامین انقلاب ارزش‌ها قوانین و مقررات دکترین‌ها چشم‌اندازها سناریو پردازی تعیین پیامدهای طرح تعیین تصویر آرمانی بررسی عوارض و اثرات رهنمودهای سیاست امنیت و دفاع ملی بررسی رهنمودهای نظامی تحلیل رهنمودهای بالادستی با منشور سازمان شناسایی تأمین‌کنندگان و جایگزین‌ها برنامه‌ریزی متمرکز بر منابع برنامه‌ریزی متمرکز بر قابلیت‌ها برنامه‌ریزی متمرکز بر تهدیدات تعیین فرامین</p>	<p>پیشا-فرموله سازی پیامدنگر</p>

منابع	فعالیت	گام مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر
<p>پریبل، ۱۹۹۷؛ مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹؛ وزارت دفاع بریانا، ۲۰۲۰؛ تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲؛ اندروز، ۱۹۸۰</p> <p>گلوک، ۱۹۸۰؛ شندل و هافر، ۱۹۷۹؛ پرینگل و کرول، ۱۹۹۴؛ دیوید و همکاران، ۲۰۰۹؛ هدایتی، ۱۳۹۳</p>	<p>توسعه بیانیه مأموریت</p> <p>توسعه چشم انداز</p> <p>تحلیل داخلی و خارجی</p> <p>بازنگری در بیانیه مأموریت</p> <p>هدف گذاری بلندمدت</p> <p>ارزیابی و انتخاب برنامه‌ها</p> <p>انتخاب راهبردها</p> <p>تعیین برنامه دفاعی</p> <p>تعیین واحدهای اداری پشتیبان</p> <p>تعیین راهبردهای فرعی</p> <p>تعیین وضعیت راهبردی (سیاست‌ها، مسائل و چالش‌ها)</p>	<p>فرموله سازی راهبرد پیامدنگر</p>
<p>پریبل، ۱۹۹۷؛ مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹؛ وزارت دفاع بریانا، ۲۰۲۰؛ تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲؛ گلوک، ۱۹۸۰؛ شندل و هافر، ۱۹۷۹؛ پرینگل و کرول، ۱۹۹۴؛ دیوید و همکاران، ۲۰۰۹؛ هدایتی، ۱۳۹۳</p>	<p>تعیین اهداف کوتاه مدت</p> <p>تعیین تاکتیک‌های کوتاه مدت</p> <p>تعیین سازوکار پاداش</p> <p>تصویب سیاست‌های سالانه</p> <p>تخصیص منابع</p> <p>شبیه سازی بحران</p> <p>بازنگری و جرح و تعدیل سیستم اجرایی</p> <p>بازنگری و جرح و تعدیل سیستم اطلاعاتی</p> <p>تعیین ساختار سازمانی</p> <p>تعیین رهبری</p> <p>تعیین فرهنگ سازمانی</p> <p>تعیین اولویت مخارج</p> <p>تعیین قابلیت‌های امکان پذیر و مقرون به صرفه</p> <p>تعیین ساختار جامع نیرو</p> <p>تعیین برنامه‌های فرماندهی</p> <p>تعیین برنامه‌های واحدها</p> <p>تعیین بودجه واحدها</p> <p>تدوین برنامه سالانه</p> <p>تعیین بودجه سازمان</p>	<p>اجرای راهبرد پیامدنگر</p>

منابع	فعالیت	گام مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر
<p>پریبل، ۱۹۹۷؛ مونتاناری و برکر، ۱۹۸۶؛ پیرس و رایبسون، ۲۰۰۹؛ مازار و همکاران، ۲۰۱۹؛ وزارت دفاع بریانی، ۲۰۲۰؛ تامسون و استریکلند، ۱۹۹۲؛ گلوک، ۱۹۸۰؛ شندل و هافر، ۱۹۷۹؛ مهبشوی و همکاران، ۲۰۲۰؛ پرینگل و کرول، ۱۹۹۴؛ دیوید و همکاران، ۲۰۰۹؛ هدایتی، ۱۳۹۳</p>	<p>تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد گزارش عملکرد و ریسک گزارش عملکرد هیئت دفاع گزارش عملکرد موظفین پاسخگویی قابل قبول ارزیابی عملکرد نظارت بر تحولات جدید شروع تعدیلات اصلاحی حصول اطمینان از تحقق استراتژی و اجرای اهداف بازنگری مطالعات امکان‌سنجی (مجدد) حسابرسی داخلی گزارش‌گیری دوره‌ای</p>	<p>کنترل و ارزیابی راهبردی پیامدنگر</p>

در نمودار آتی، فرآیند مدیریت راهبردی پیامدنگر به ارائه گردیده است:



شکل ۸. مدل مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر

پیامد و دستاوردهای پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل فرآیندی مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر بوده است. مرور ادبیات پژوهش مشخص نمود که مطالعات موجود در این زمینه در دو حوزه اصلی با کاستی روبه‌رو بوده‌اند. کاستی اول از این نکته ناشی می‌گردد که مأموریت نیروهای مسلح نه در داخل سیستم سازمان دفاعی که به واسطه دریافت رهنمودهای بالادستی و از طریق نهادهای حاکمیتی تعیین می‌گردد و مدل‌های موجود در این حوزه (که اغلب برگرفته از سیستم‌های سودمحور می‌باشند) فاقد این ویژگی می‌باشند. مطالعه حاضر، این کاستی را با افزودن نکات کلیدی از حوزه‌های تخصصی دفاعی و مرور سیستم‌های تصمیم‌گیری راهبردی نظامی از بین مطالعات داخلی و خارجی مرتفع نمود.

یافته‌های مطالعه حاضر مشخص نمود که فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر، از ۴ مرحله اصلی می‌گذرد. مرحله اول عبارت است از پیشا-فرموله سازی پیامدنگر، که در آن ارکان جهت ساز برای مدیریت راهبردی مانند قرآن، احادیث معتبر، بیانات امامین انقلاب، ارزش‌ها، قوانین و مقررات، دکترین‌های دفاعی، چشم‌اندازها، سناریوهای محتمل و مانند آنها بررسی و جایگاه آنها در فرآیند تصمیم‌سازی راهبردی لحاظ می‌گردد. در گام دوم، فرموله سازی راهبرد پیامدنگر صورت می‌گیرد که شبیه‌ترین بخش مدل به مدل‌های رایج مدیریت راهبردی است. با این حال، جنبه‌های پیامدنگری از جمله بازنگری در بیانیه مأموریت موجود را نیز در بر می‌گیرد. سومین بخش از فرآیند مدیریت راهبردی دفاعی پیامدنگر، اجرای راهبرد پیامدنگر می‌باشد که رویکردی پیامدنگرانه به اجرا از طریق خرد کردن چشم‌اندازهای کلان به برنامه‌های کوتاه مدت و تاکتیک‌های عملیاتی و فعالیت‌های روزمره می‌باشد. نگاه پیامدنگر در این بخش از طریق جنبه‌هایی مانند امکان‌سنجی همزمان قابل مشاهده می‌باشد. گام نهایی در این مدل، کنترل و ارزیابی راهبردی است که از تعیین شاخص‌های عملکردی تا اقدامات اصلاحی را شامل می‌گردد. در این گام پیامدنگری، از طریق حسابرسی داخلی، امکان‌سنجی مجدد و گزارش‌گیری‌های مکرر تضمین می‌گردد.

مطالعه حاضر با لحاظ نمودن ارکان جهت ساز و ویژگی‌های پیشا فرموله سازی در قالب گام اول فرآیند، کاستی مربوط به نبود ویژگی "بالادستی بودن" مأموریت در مدل‌های پیشین را برطرف نموده و با افزودن ویژگی‌های پیامدنگرانه به مدل در تمامی گام‌ها، شکاف نظری موجود در حوزه پیامدنگری را برطرف نموده است.

فهرست منابع

- عباسیان، ک. (۱۳۹۷). مدل برنامه‌ریزی استراتژیک اندروز (کیهان عباسیان اسفرجانی). دریافت شده از: <http://keyhanabbasian.blogfa.com/post/37>
- هدایتی، ا. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک پیامدنگر (نتیجه محور) قسمت اول. دریافت شده از: <http://rahtoooshe.com/?p=2068>
- Admin. (2020). Effect vs Result vs Consequence vs Upshot vs Aftereffect vs Aftermath vs Sequel vs Issue vs Outcome vs Event. Retrieved from <https://www.writingtips.cc/effect-vs-result-vs-consequence-vs-upshot-vs-aftereffect-vs-aftermath-vs-sequel-vs-issue-vs-outcome-vs-event/>
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*: Richard D. Irwin.
- Brown, W. (2016). Teaching strategic management to nonprofit students. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6 (۳)
- Chumyakina, T. (2014). Definition of strategic management. *Journal of Economics and Social Sciences*(4), 2 .
- Colby, E. (2015). A NUCLEAR STRATEGY AND POSTURE FOR. Retrieved from https://www.files.ethz.ch/isn/194861/CNASReport-NuclearStrategy2030-151020_0.pdf
- Dao, D. T. (2021). How to deal with conflicts at the workplace in Vietnam ?
- David, F. R., Ali, A. J., & Al-Aali, A. Y. (2۰۰۹). Strategic management: Concepts and cases . defense.gouv.fr. (2014). Le rôle du ministère des Armées. Retrieved from <https://www.defense.gouv.fr/portail/ministere/le-role-du-ministere-des-armees>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2005). Emerging issues in strategy process research. *The Blackwell handbook of strategic management*, 1-32 .
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2020). Strategic management tensions in hybrid organisations. In *Handbook on Hybrid Organisations*: Edward Elgar Publishing.
- Dzwigol, H. (2۰۲۰). Tools for Adjusting Research Methods and Techniques to Research Processes. *Экономический вестник Донбасса*(4 (62)), 110-118 .
- Fallon, R. M., Keller, D. M., Lenkowsky, M., Lung, T. C., Mosquea, R., Olsen, E., . . . Steele, P. C. (2007). Chemical Security in New Jersey: An Overview of Planning .
- Gaitho, P. R. (2019). *Effect Of Ethical Practices And Organizational Structure On The Relationship Between Strategic Leadership And Service Delivery Of County Governments In Kenya*. University of Nairobi ,
- Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*: McGraw-Hill.
- Hajar, I. (2016). Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 5(8), 13-17 .
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2018). Strategic Management and Policy Development. In *Governance and Policy in Sport Organizations* (pp. 43-62): Routledge.

- Iedunote. (2022). Seven Forces Model by Thompson and Strickland. Retrieved from <https://www.iedunote.com/seven-forces-model-by-thompson-and-strickland>
- JOVANOVIĆ, D., NIKOLIĆ, M., RADOJČIĆ, B., & ĐAKOVIĆ, R. STRATEGIC MANAGEMENT IS THE NEED FOR SUCCESS .
- Jurevicius, O., (2013). Value Chain Analysis. Strategic Management Insight. Available at: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html> [Accessed August 18, 2017].
- Klomp, J. (2020). Taxing Butter while Buying Guns. *Defence and Peace Economics*, 1-24 .
- Korey, G. (1988).Linear Responsibility Charting:: A Technique for Strategic Management. *Management Decision* .
- Maheshwari, R., Agarwal, S., & House, S. P. (2020). *Strategic Management: A publication of SBPD Publishing House (Sanjay Sahitya Bhawan): SBPD Publishing House.*
- Mazarr, M. J., Best, K. L., Laird, B., Larson, E. V., Linick, M. E., & Madden, D. (2019). *The US Department of Defense's Planning Process: Components and Challenges*. Retrieved from file:///C:/Users/ASUS/Downloads/RAND_RR2173z2.pdf
- mil.ru. (2022). Retrieved from <https://eng.mil.ru/en/mission/tasks.htm>
- MOD. (2020). *How Defense Works*. Retrieved from UK: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/920219/20200922-How_Defence_Works_V6.0_Sep_2020.pdf
- MOD. (2022) .About us. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about-mod>
- cn. (2022). Defense Policy .
- Montanari, J. R., & Bracker, J. S. (1986). The strategic management process at the public planning unit level. *Strategic management journal*, 7(3), 251-265 .
- Moon, T., Whitbread, P., & Dortmans, P. (2013). Portfolio analysis for defense: taking account of networking. *Defense & Security Analysis*, 29(1), 76-84 .
- Osita-Ejikeme, U. E., & Onuoha, B. C. FAMILY FIRMS AND STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES: A STUDY OF FORMER DIAMOND BANK NIGERIA. *Research Journal of Management Practice| ISSN, 2782, 7674* .
- Oyekunle, O. (2018). Implementing Business Strategy Techniques to Reviving Ailing Company.
- Pearce II, J.A. & Robinson, R.B. Jr. 2009. Strategic management: formulation, implementation and control, 11th International edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*: Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.
- Pentagon. (2022). About. Retrieved from <https://www.defense.gov/about/>
- Poter, M. E. (2004). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free press.

- Pradhan, B. B., & Sharma, M. S. K. (2020). An Overview of Strategic Management: A Key factor to success in Corporate World. *Psychology and Education Journal*, 5 (9), 805-800.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management studies*, 34(5), 769-791 .
- Pringle, P. W. C. D., & Kroll, M. J. (1994). Strategic Management 2/e. In: Boston Allyn and Bacon.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). The function of planning and programming. In *Initiation of educators into educational management secrets* (pp. 31-60): Springer.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). A New View of Business Policy and Planning. *Strategic Management, Boston: Little, Brown Boston* .
- Schühly, A. M. (2022). Introduction and Problem Statement. In *Cultural Influences on the Process of Strategic Management* (pp. 1-31): Springer.
- Singh, K., & Awasthi, A. (2019). ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TALENT ACQUISITION PROCESS. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 7(3), 11-14 .
- SUBBARAO, M. (1989). INDIA AND STAR WARS. *The Indian Journal of Political Science*, 50(4), 560-578 .
- Suprapti, S. A., & Riyanto, Y. (2018). *Implementation Of Strategic Management In The Establishment Of Characters In Basic School*. Paper presented at the 2nd International Conference on Education Innovation (ICEI 2018).
- Teece, D. J. (2006). The Strategic Management Of. *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, 138 .
- Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (1992). Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager .
- Wacker, M. R. (2014). *Cyber Infrastructure: The Forgotten Vulnerability*. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA612150>
- Yoshizaki, T. (2012). Strategic Management of Defense Capabilities. Retrieved from <http://www.nids.mod.go.jp/english/event/symposium/pdf/2012/E-Intro.pdf>

