



Designing a National Defense Strategic Management Center Model

A Framework for Coordinating National Resources and Joint Operations in the Face of Hybrid Threats

Behrooz Taslimikar ¹

1. Corresponding Author: PhD in Strategic Defense Sciences, Faculty of National Defense, National Defense University, Tehran, Iran. Email: behrooztaslimikar@gmail.com

Volume info

Vol. 24
Series: 110
Autumn 2025
P.P: 115-146

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-09-26
Revised:
2026-01-29
Accepted:
2026-04-29
Published:
2026-03-21

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-6121
E-ISSN: 2645-5218



Abstract

In the face of complex and hybrid threats at the national level, the Islamic Republic of Iran increasingly requires a comprehensive mechanism for the coordination, management, and governance of defense resources and national capacities. In this regard, the design of a Strategic National Defense Management Center can serve as a coordinating pillar for the integration of military, security, and governmental institutions. This research aims to "design a model for the Strategic National Defense Management Center" within the framework of the specific capacities and requirements of the Islamic Republic of Iran. The present study is applied in nature and employs a mixed-method approach (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 18 senior managers and officials from relevant fields, selected through snowball sampling, and the data were analyzed using thematic analysis and MAXQDA software. In the quantitative phase, using a researcher-made questionnaire and based on the opinions of a sample of 114 individuals (determined by Cochran's formula) from a population of 162, the data were analyzed using descriptive statistics and SPSS software. The research findings indicate that in addition to the necessity of establishing such a center, resource management for the integration and utilization of national capacities in the military, economic, political-governmental, socio-cultural, scientific-technological, and territorial domains is essential. It was also determined that this center requires a multi-level hybrid structure with a management cycle comprising planning, coordination, execution, monitoring, evaluation, and feedback in order to complete the processes of resource coordination, decision-making, and joint operations management.

Keywords: Strategic management of national defense, hybrid threats, organizational structure, and national capabilities.

Cite this Article: Taslimikar, B. (2025). Designing a National Defense Strategic Management Center Model(A Framework for Coordinating National Resources and Joint Operations in the Face of Hybrid Threats). Scientific Journal of Defensive Researches and Management, 24(110), 115-146.

doi : 10.47176/mdr.2025.1426



© Author(s) retain the copyright and full publishing rights



Publisher: Imam Hossein University.

الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی

چارچوبی برای هماهنگی منابع ملی و عملیات مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی

بهبود تسلیمی کار^۱

۱. نویسنده مسئول: دکتری علوم دفاعی راهبردی، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران..

Email: behrooztaslimikar@gmail.com

چکیده

در مواجهه با تهدیدات ترکیبی و پیچیده در سطوح ملی، جمهوری اسلامی ایران بیش از پیش نیازمند سازوکاری فراگیر برای هماهنگی، مدیریت و راهبری منابع دفاعی و ظرفیت‌های ملی است. در این راستا، طراحی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی می‌تواند به‌عنوان رکن هماهنگ‌کننده‌ای برای یکپارچه‌سازی نهادهای نظامی، امنیتی و حکومتی ایفای نقش نماید. این پژوهش با هدف "تبیین الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی" چارچوبی برای هماهنگی منابع ملی و عملیات مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی انجام شده است. مطالعه حاضر از نوع کاربردی و با روش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در بخش کیفی، با ۱۸ نفر از مدیران و مقامات ارشد حوزه‌های مرتبط از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی مصاحبه شد و داده‌ها با تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل گردید. در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته و با بهره‌گیری از نظرات حجم نمونه که با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۱۴ نفر از میان جامعه‌ای ۱۶۲ نفره، داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و نرم‌افزار اسپاس تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ضمن ضرورت ایجاد چنین مرکزی، مدیریت منابع برای یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی در حوزه‌های نظامی، اقتصادی، سیاسی-حکومتی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی امری لازم است. همچنین مشخص گردید که این مرکز نیازمند ساختار ترکیبی چندسطحی با چرخه مدیریتی برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری به‌منظور تکمیل فرایندهای هماهنگی منابع، تصمیم‌گیری و مدیریت عملیات مشترک است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی دفاع ملی، تهدیدات ترکیبی، ساختار سازمانی و ظرفیت‌های ملی.

استناد: تسلیمی کار، بهروز. (۱۴۰۴). الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی (چارچوبی برای هماهنگی منابع ملی و

عملیات مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی). فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۲۴(۱۱۰)، ۱۱۵-۱۴۶.

doi : 10.47176/mdr.2025.1426

© نویسنده(گان) حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.



ناشر: دانشگاه جامع امام حسین(ع).

OPEN ACCESS

مقدمه

در عصر جدید، تهدیدات علیه امنیت ملی دیگر صرفاً محدود به تهاجمات نظامی کلاسیک یا نبردهای متعارف نیستند، بلکه با ظهور پدیده‌هایی مانند جنگ‌های ترکیبی، تهدیدات سایبری، شناختی، اقتصادی و نیابتی، شکل تهدیدات به گونه‌ای پیچیده، چندلایه و چندبعدی تغییر یافته است. این تهدیدات که ترکیبی از ابزارهای سخت و نرم، سستی و نوین و آشکار و پنهان هستند، ساختارهای دفاعی کشورها را با چالش‌های بنیادین مواجه ساخته‌اند. در چنین محیط راهبردی ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی، برخورداری از یک ساختار منسجم، هوشمند و منعطف برای رصد، تحلیل، پیش‌بینی و مقابله با تهدیدات ترکیبی، ضرورتی حیاتی برای هر نظام سیاسی محسوب می‌شود. جمهوری اسلامی ایران با توجه به موقعیت ژئوپلیتیکی حساس، منافع راهبردی منطقه‌ای و برخورداری از ظرفیت‌های تمدنی و ایدئولوژیک منحصر به فرد، همواره در معرض تهدیدات متنوع و فزاینده‌ای قرار داشته است. از این رو، نیازمند تأسیس و ایجاد یک مرکز مدیریت راهبردی در سطح دفاع ملی است که بتواند در شرایط صلح و بحران، با تجمیع داده‌ها، هماهنگی بین‌بخشی، تصمیم‌سازی هوشمندانه و هدایت منابع ملی، به عنوان مغز متفکر دفاعی کشور عمل کند. چنین مرکزی باید قادر باشد به صورت یکپارچه و بین‌رشته‌ای، راهبردهای دفاعی کشور را در برابر انواع متنوع تهدیدات طراحی، هدایت و به‌روزرسانی نماید.

در قرآن کریم آمده است: «وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَأَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ». (سوره انفال، آیه ۶۰) این آیه شریفه بر اهمیت آمادگی در برابر تهدیدات و ضرورت بهره‌برداری از تمام ظرفیت‌ها برای مقابله با دشمنان تأکید دارد که به‌طور مستقیم با ضرورت ایجاد مرکزی برای مدیریت منابع دفاعی و هماهنگی اقدامات مختلف در برابر تهدیدات ترکیبی مرتبط است.

ایجاد یک مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی در جمهوری اسلامی ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک، با توجه به تهدیدات پیچیده و چندگانه، از الزامات اساسی در راستای تقویت بازدارندگی و دفاع ملی است. این مرکز، مأموریت خواهد داشت تا در زمان صلح و جنگ به‌طور یکپارچه منابع مختلف را مدیریت کرده و در زمان جنگ و بحران، هماهنگی و هم‌افزایی را در عملیات‌های دفاعی فراهم آورد. همچنین، در برابر تهدیدات ترکیبی و چندوجهی، این مرکز

می‌تواند با تمرکز بر استفاده بهینه از ظرفیت‌های ملی، به‌ویژه در عرصه‌های نظامی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، مدیریت راهبردی بحران‌ها را به‌خوبی انجام دهد.

در دوران جنگ و بحران، استفاده از منابع با حداقل هزینه و حداکثر بازده، هنر مدیریت منابع است که در شرایط محدودیت شدید منابع، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. همانطور که در سخنان مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) آمده است: «ما باید از امکانات و ظرفیت‌های داخلی به بهترین نحو استفاده کنیم تا بتوانیم در برابر تهدیدات دشمنان بایستیم» (سخنرانی در تاریخ ۱۳۹۹/۰۳/۲۲). به‌کارگیری هنر مدیریت منابع در این شرایط نیازمند طراحی و اجرای فرآیندهای دقیق و هماهنگ است که هدف آن رسیدن به بالاترین کارایی و اثرگذاری در دفاع از تمامیت کشور باشد.

این مرکز باید به‌طور ویژه عملیات‌های ملی را در سطح مشترک هماهنگ کند. عملیات‌هایی که برای مقابله با تهدیدات خارجی و داخلی به‌طور یکپارچه و هماهنگ نیازمند همکاری و هم‌افزایی تمامی نهادهای دفاعی و حکومتی است. برای تسریع در فرآیندهای تصمیم‌گیری، لازم است که تمام سران کشور از مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) گرفته تا مدیران ارشد سایر نهادهای راهبردی در این فرآیندها دخیل باشند تا سرعت و دقت تصمیمات در مواجهه با تهدیدات ترکیبی افزایش یابد.

ساختارهایی با مأموریت مشابه که به‌صورت پیش‌فرض برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا. ایران در بالا ذکر شد یعنی یکپارچگی و به‌کارگیری صحیح منابع و همچنین هماهنگی و هم‌افزایی اقدامات دفاعی، در کشورهای مثل روسیه با عنوان «مرکز مدیریت دفاع ملی فدراسیون روسیه» (جایلز، ۲۰۱۶)، آمریکا با عناوینی همچون «دفتر برنامه‌ریزی و راهبرد دفاعی وزارت دفاع آمریکا» و «فرماندهی راهبردی ایالات متحده» (وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا، ۲۰۱۸) و همچنین چین با عنوان «نیروی پشتیبانی راهبردی ارتش آزادی‌بخش خلق چین» (چیس، ۲۰۱۶) ایجاد و به‌کارگیری شده است.

در شرایطی که ماهیت تهدیدات علیه امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران از شکل‌های سنتی و خطی به تهدیدات پیچیده، چندلایه و ترکیبی تغییر یافته است، دغدغه اصلی محقق آن است که ساختارهای دفاعی کشور از نظر سازماندهی، هماهنگی بین‌نهادی و بهره‌گیری مؤثر از منابع ملی، فاقد یک چارچوب منسجم و یکپارچه برای مقابله با چنین تهدیداتی هستند. نبود یک نهاد مرکزی

برای هدایت راهبردی، تصمیم‌سازی بلادرننگ و هماهنگی منابع محدود در صحنه نبرد آینده، می‌تواند شکاف‌های بزرگی در پاسخ دفاعی کشور ایجاد کند. افزون بر این، با توجه به تحول میدان‌های نبرد به سمت فضاها، ادراکی، فناورانه و شناخت‌محور، دغدغه دیگر محقق آن است که نهادهای فعلی از چابکی راهبردی لازم برای مدیریت این تحولات برخوردار نیستند. از این رو، طراحی یک الگو که بتواند پاسخگوی نیازهای راهبردی آینده باشد و در عین حال منابع ملی را به شکلی هم‌افزا به کار گیرد، به‌عنوان ضرورتی علمی و راهبردی احساس می‌شود. بر همین اساس، این تحقیق با هدف پاسخ به این دغدغه‌ها انجام شده است و هدف اصلی این تحقیق، "تبیین الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی" برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی است. سؤال اصلی تحقیق نیز این است که "الگوی مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی چگونه باید باشد؟" این تحقیق در پی تبیین اهداف فرعی بشرح زیر می‌باشد:

۱. تبیین لزوم ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی،
۲. تبیین مناسب‌ترین الگو برای تأسیس و ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا. ایران.
۳. شناسایی ظرفیت‌های ملی جهت به‌کارگیری در مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی،
۴. تبیین فرایندهای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی.
۵. تبیین چرخه مدیریتی موردنیاز مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی.

اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت پژوهش:

۱. تقویت قدرت بازدارندگی و افزایش چابکی راهبردی ج.ا. ایران: تأسیس این مرکز موجب می‌شود که ج.ا. ایران بتواند با بهره‌گیری از مدل‌های نوین تحلیل تهدید، آینده‌پژوهی امنیتی و هماهنگی بین‌سازمانی، ظرفیت بازدارندگی مؤثرتری ایجاد کند و در برابر هر نوع تهدید بالقوه، آمادگی عملیاتی و تصمیم‌سازی سریع داشته باشد.

ب. نهادینه‌سازی مدیریت کلان دفاعی بر پایه هوشمندسازی و بهره‌گیری از سامانه‌های فرماندهی نوین: این مرکز بستر استقرار سیستم‌های تصمیم‌یار راهبردی و سامانه‌های فرماندهی و کنترل یکپارچه را فراهم می‌آورد که در نتیجه، به مدیریت هم‌افزا و آینده‌نگر در دفاع ملی منتهی می‌شود.

ج. افزایش توانمندی در طراحی و اجرای عملیات‌های مشترک در محیط نبرد آینده: تأسیس مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی، بستری فراهم می‌آورد تا نیروهای مسلح، سازمان‌های حاکمیتی و نهادهای امنیتی-دفاعی کشور بتوانند با هماهنگی، هم‌افزایی و اشتراک اطلاعات در سطح ملی، عملیات‌های مشترک و ترکیبی را در میدان‌های نبرد آینده، به‌صورت هوشمند، سریع و اثربخش طراحی و اجرا کنند. در محیطی که آینده نبردها از نظر زمانی فشرده، از نظر مکانی پراکنده و از نظر نوع تهدید متنوعتر و ترکیبی خواهد بود، توان انجام عملیات مشترک یکپارچه، مزیت راهبردی کلیدی کشور خواهد بود.

ضرورت پژوهش:

أ. فقدان ساختار فرماندهی و تصمیم‌سازی یکپارچه در برابر تهدیدات ترکیبی: فقدان چنین مرکزی، مقابله با تهدیدات پیچیده و چندلایه‌ای همچون جنگ شناختی، سایبری، نیابتی و اطلاعاتی را با پراکندگی و ناهماهنگی در تصمیم‌گیری مواجه خواهد ساخت؛ این امر منجر به کاهش کارایی و افزایش آسیب‌پذیری نظام دفاعی کشور می‌گردد.

ب. هدر رفت منابع محدود دفاعی در غیاب یک سازوکار مدیریت متمرکز: در صورت نبود یک مرکز برای مدیریت راهبردی صحنه نبرد دفاع ملی، منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و عملیاتی کشور، بدون بهره‌برداری بهینه و اولویت‌بندی راهبردی، دچار اتلاف و موازی‌کاری خواهند شد و ظرفیت پاسخ‌گویی مؤثر به تهدیدات کاهش خواهد یافت.

ج. فقدان آمادگی برای مواجهه با صحنه‌های نبرد آینده که نامتقارن، سریع و شبکه‌محور هستند: بدون وجود این مرکز، ساختارهای فعلی قادر به تطبیق سریع با شرایط میدان نبرد

آینده که به صورت لحظه‌ای و در چند جبهه به‌طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد، نخواهند بود و واکنش‌های دفاعی کشور تأخیری، جزیره‌ای و ناکارآمد باقی خواهند ماند.

مبانی نظری

نظریه‌های مرتبط با مدیریت راهبردی دفاع ملی

مدیریت راهبردی دفاع ملی به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و استراتژی‌هایی تعریف می‌شود که به منظور هماهنگی و تخصیص منابع دفاعی و امنیتی در برابر تهدیدات و بحران‌ها طراحی می‌شود. (کلاین ۱، ۲۰۱۰) در این راستا، نظریه «بازدارندگی» نیز بر اهمیت توانمندی دفاعی برای جلوگیری از حملات دشمن تأکید دارد و بر این اساس، هرگونه تهدید باید با قدرت‌های دفاعی متناسب پاسخ داده شود تا دشمن از اقدام به حمله منصرف شود. (اسنایدر ۲، ۲۰۱۱) نظریه «توانمندی‌های ملی» نیز به نقش ظرفیت‌های مختلف یک کشور، از جمله ظرفیت‌های اقتصادی، نظامی، اجتماعی، دیپلماسی و علمی در مواجهه با تهدیدات اشاره دارد و معتقد است که مدیریت بهینه این ظرفیت‌ها در زمان بحران می‌تواند به موفقیت در مدیریت راهبردی دفاع ملی منجر شود. (والترز ۳، ۲۰۱۰) از دیگر نظریه‌ها، «نظریه جنگ ترکیبی» است که بر استفاده هم‌زمان از ابزارهای نظامی و غیرنظامی مانند جنگ‌های اطلاعاتی، سایبری و اقتصادی تأکید دارد و به‌ویژه در مواجهه با تهدیدات پیچیده و چندوجهی در دنیای معاصر اهمیت دارد. این رویکرد به‌ویژه در زمینه مدیریت دفاع ملی می‌تواند برای کشورها به عنوان یک راهبرد جامع برای مقابله با تهدیدات جدید مورد استفاده قرار گیرد. (هافمن ۴، ۲۰۰۷)

مفهوم ظرفیت‌های ملی و ابعاد آن

ظرفیت‌های ملی به مجموعه‌ای از منابع، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها اشاره دارند که یک کشور برای دستیابی به اهداف استراتژیک و حفظ امنیت، توسعه اقتصادی و اجتماعی و ایفای نقش مؤثر در عرصه بین‌المللی نیاز دارد. این ظرفیت‌ها در ابعاد مختلف و به‌صورت هم‌زمان عمل

1 Klein
2 Snyder
3 Waltz
4 Hoffman

می‌کنند تا کشور را قادر سازند که در مواجهه با تهدیدات و فرصت‌ها به‌طور مؤثر عمل کند. در این راستا، تأکید بر یکپارچگی و هم‌افزایی این ظرفیت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. (شولتز^۱، ۲۰۱۰) این ظرفیت‌ها به‌طور معمول شامل منابع سرزمینی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی - فرهنگی، علمی - فناوری و حکومتی - سیاسی است که به‌طور همزمان در تلاش‌اند تا توانمندی‌های کشور را در شرایط مختلف افزایش دهند. (تسلیمی کار، ۱۴۰۰: ۹۱-۷۶)

ظرفیت سرزمینی به‌طور خاص بر ویژگی‌های ژئوپلیتیکی یک کشور تأکید دارد که می‌تواند در موقعیت‌های راهبردی برای امنیت ملی و تأمین منافع کشور، مؤثر باشد. برتری‌های جغرافیایی همچون موقعیت استراتژیک، منابع طبیعی و دسترسی به مسیرهای تجاری، می‌تواند ابزارهای حیاتی برای مقابله با تهدیدات و ایجاد اهرم‌های فشار در دنیای بین‌المللی باشد. (بلاک^۲، ۲۰۱۱)

ظرفیت اجتماعی-فرهنگی بر اساس استفاده از منابع انسانی و اجتماعی کشور جهت تقویت آمادگی و پشتیبانی در بحران‌ها بنا شده است. بسیج مردمی، همبستگی اجتماعی و بهره‌گیری از ایدئولوژی‌های ملی و دینی از جمله عوامل مؤثر در مدیریت بحران و تقویت اراده عمومی در شرایط جنگی است که به‌عنوان یک اهرم استراتژیک در دفاع ملی مطرح می‌گردد. (برونینگ^۳، ۲۰۱۳)

ظرفیت نظامی به تمامی منابع انسانی و تجهیزاتی اطلاق می‌شود که یک کشور برای دفاع و تقویت امنیت و تأمین منافع ملی در اختیار دارد. این ظرفیت شامل نیروی انسانی آموزش‌دیده، تجهیزات نظامی پیشرفته و زیرساخت‌های دفاعی می‌باشد که باید در یک سیستم منسجم برای مقابله با تهدیدات خارجی و داخلی به کار گرفته شود. (شیلینگ^۴، ۲۰۰۸) ظرفیت حکومتی - سیاسی به دیپلماسی فعال، روابط بین‌المللی و توانمندی کشور در حفظ نظم داخلی در زمان بحران یا جنگ اشاره دارد. دیپلماسی مؤثر و پاسخگویی سریع به نیاز مردم در زمان بحران، می‌تواند نقش بسزایی در حفظ ثبات کشور و تحکیم روابط بین‌المللی ایفا کند. (کسینجر^۵، ۲۰۱۴)

ظرفیت علمی-فناوری به توانمندی‌های علمی و فناورانه کشور در تولید تسلیحات و تجهیزات دفاعی پیشرفته، همچنین بهره‌گیری از نوآوری‌های علمی برای تأمین نیازمندی‌های نظامی اشاره دارد.

1 Schultz
2 Black
3 Browning
4 Schelling
5 Kissinger

پیشرفت در این حوزه می‌تواند نقش حیاتی در مقابله با تهدیدات پیچیده و تقویت زیرساخت‌های دفاعی ایفا کند. (فریدمن، ۱، ۲۰۱۳)

یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی

مدیریت راهبردی دفاع ملی در شرایط جنگ ترکیبی، مستلزم بهره‌گیری بهینه و یکپارچه از ظرفیت‌های ملی، با هدف دستیابی به حداکثر کارآمدی با حداقل منابع است؛ به‌ویژه در شرایطی که محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، دسترسی به منابع را به‌شدت کاهش می‌دهد. (کردسمن، ۲، ۲۰۲۰) در چنین شرایطی، طراحی یک ساختار راهبردی منسجم که پیش از آغاز درگیری‌ها، فرآیند یکپارچه‌سازی ظرفیت‌ها را دنبال کرده و در زمان جنگ عمده‌تأ به به‌کارگیری و بهره‌برداری عملیاتی از آن‌ها پردازد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. (مازار، ۳ و همکاران، ۲۰۱۸)

یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری به‌عنوان فرایندهای هماهنگ‌سازی ساختاریافته میان اجزای ظرفیت‌های ملی اعم از نظامی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و سیاسی پیش‌شرط مدیریت مؤثر در شرایط پیچیده و غیردقیق جنگ ترکیبی تلقی می‌شود. (گروه مؤلفین، ۱۴۰۰: ۷-۲) تحقق یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی در دفاع ملی نیازمند وجود یک نهاد عالی هماهنگ‌کننده است تا پیش از بروز تهدید، الگوهای عملیاتی و ساختارهای تصمیم‌گیری را آماده کرده باشد و در زمان جنگ، امکان به‌کارگیری حداکثر توان ملی در حمایت از نیروهای مسلح و پشتیبانی جبهه‌های نبرد را داشته باشد. (اسکاپاروتی، ۴ و بریدلاو، ۵، ۲۰۱۹)

بررسی تطبیقی ساختارهای سازمانی مدیریت راهبردی در سطح ملی

اگرچه اکثر مصاحبه‌شوندگان تأکید در بهره‌گیری از ساختار ترکیبی چندسطحی برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا. ایران داشتند، لیکن چون در مجموع تعداد ۵ ساختار (ساختار فرماندهی متمرکز، ساختار ماتریسی، ساختار شبکه‌ای، ساختار سلسله‌مراتبی با هماهنگی بین‌بخشی

- 1 Freedman
- 2 Cordesman
- 3 Mazarr
- 4 Scaparrotti
- 5 Breedlove

و ساختار ترکیبی چندسطحی) از متن مصاحبه با نامبردگان استخراج گردید، لذا مبانی نظری، نقاط قوت و ضعف تمام مدل‌های پیشنهادی بصورت مقایسه‌ای در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۱. مبانی ساختاری، نقاط قوت و نقاط ضعف ساختارهای سازمانی پیشنهادی

منبع	نقاط ضعف	نقاط قوت	مبانی ساختاری و مدیریتی	نوع ساختار سازمانی
(میتزبرگ، ۱۹۸۳)	عدم انعطاف‌پذیری و وابستگی زیاد به رهبران بالا آسیب‌پذیر در برابر قطع ارتباطات	سرعت بالا در تصمیم‌گیری و وحدت فرماندهی کنترل کامل بر منابع	تمرکز تصمیم‌گیری در رأس، سلسله‌مراتب شفاف، فرماندهی واحد، مناسب برای شرایط بحرانی با تهدیدات شفاف و فوری	ساختار فرماندهی متمرکز ۱
(میتزبرگ، ۱۹۸۳)	تداخل در سلسله‌مراتب پیچیدگی در تصمیم‌گیری تنش میان فرماندهان موازی	انعطاف بالا اشتراک اطلاعات بین بخش‌ها هماهنگی چندبعدی	ترکیب دو یا چند نوع ساختار (مثلاً جغرافیایی و وظیفه‌ای)، مناسب برای مدیریت منابع چندمنظوره در تهدیدات چندلایه	ساختار ماتریسی ۲
(مایلز و اسنو، ۱۹۹۲)	نیاز به فناوری و اعتماد بالا دشواری در کنترل و ارزیابی عملکرد ضعف در پاسخ به تهدیدات سنتی	انعطاف‌پذیری بالا خودسامان‌دهی (Self-organization) تاب‌آوری در برابر حملات نقطه‌ای	شبکه‌ای از بازیگران مستقل که با هماهنگی هوشمند عمل می‌کنند، مناسب برای تهدیدات غیرخطی و پیچیده مانند جنگ‌های شناختی یا سایبری	ساختار شبکه‌ای ۳
(پولیت و بوکرت، ۲۰۱۷)	بوروکراسی زیاد کندی در واکنش‌های سریع	وضوح وظایف ثبات سازمانی امکان نظارت و	ساختار عمودی با نهادهای تخصصی مستقل، اما دارای سازوکارهای منظم برای	ساختار سلسله‌مراتبی با

1 Centralized Command Structure

2 Matrix Structure

3 Networked Structure

منبع	نقاط ضعف	نقاط قوت	مبانی ساختاری و مدیریتی	نوع ساختار سازمانی
	موانع ارتباطی میان نهادها	ارزیابی رسمی	هماهنگی افقی (کمیته‌ها، مراکز مشترک، اتاق‌های فکر)	هماهنگی بین‌بخشی ۱
(باچه و فیلیندرز، ۲۰۰۴)	دشواری در هماهنگ‌سازی سطوح مختلف چالش در شفافیت مسئولیت‌ها احتمال تداخل در فرماندهی	انسجام راهبردی همراه با انعطاف منطقه‌ای مشارکت نهادهای محلی و ملی توزیع ریسک و منابع	ترکیب ساختارهای افقی و عمودی با لایه‌های ملی، منطقه‌ای و محلی، مناسب برای تهدیدات ترکیبی و مدیریت منابع در سطوح مختلف	ساختار ترکیبی چندسطحی ۲

جمع‌بندی نظرات خبرگان و نخبگان:

جدول ۲. جمع‌بندی پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات تحقیق

پاسخ مصاحبه‌شوندگان	سؤالات مصاحبه
اکثریت مصاحبه‌شوندگان تأکید دارند که در شرایط تهدیدات ترکیبی، وجود مرکز ملی مدیریت راهبردی دفاعی ضرورتی حیاتی است. این مرکز باید پاسخ هماهنگ و یکپارچه‌ای به تهدیدات چندلایه ارائه داده و نقش محوری در هم‌افزایی اقدامات، مدیریت ظرفیت‌های ملی و افزایش تاب‌آوری دفاع ملی ایفا کند. از منظر مشارکت‌کنندگان، چنین مرکزی می‌تواند شکاف‌های موجود در فرماندهی و سیاست‌گذاری دفاعی را پر کند و کشور را در برابر جنگ‌های پیچیده شناختی، سایبری و ترکیبی مقاوم‌تر سازد.	لزوم ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج. ا. ایران
مصاحبه‌شوندگان، ۵ ساختار شامل ساختار فرماندهی متمرکز، ساختار ماتریسی، ساختار شبکه‌ای، ساختار سلسله‌مراتبی با هماهنگی بین‌بخشی و ساختار ترکیبی چندسطحی را برای مرکز فوق پیشنهاد دادند لیکن اکثر آنان در بهره‌گیری از ساختار ترکیبی چندسطحی تأکید داشتند که از ویژگی‌هایی چون فرماندهی متمرکز در سطح کلان، شبکه‌سازی افقی برای تعامل میان دستگاهی، و سازوکارهای هماهنگی میان نهادهای	ساختار یا ساختارهای مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج. ا. ایران

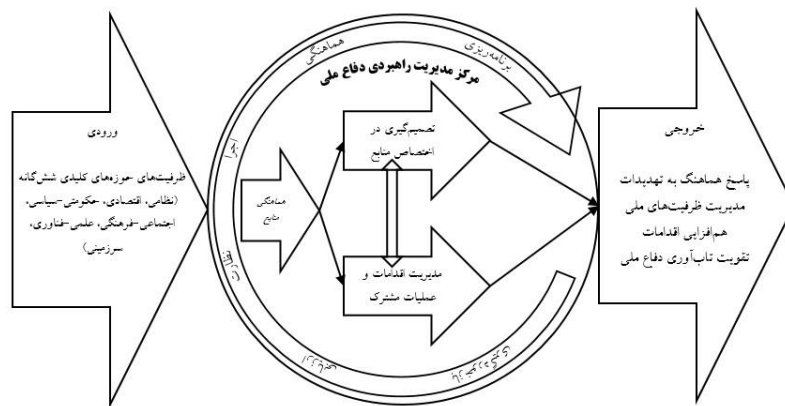
- 1 Hierarchical with Interagency Coordination
2 Hybrid Multilevel Governance Structure

سؤالات مصاحبه	پاسخ مصاحبه‌شوندگان
	نظامی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برخوردار باشد. این ساختار باید هم وحدت فرماندهی را تضمین کند و هم از موازی‌کاری و اختلالات سازمانی جلوگیری نماید. ساختارهای ماتریسی و شبکه‌ای نیز به دلیل انعطاف بالا و امکان مدیریت همزمان منابع در سطوح مختلف، توصیه شده‌اند.
ظرفیتهای ملی موردنیاز جهت به‌کارگیری در مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج. ا. ایران	بر اساس تحلیل پاسخ‌ها، ظرفیتهای ملی که باید به‌طور هماهنگ در مرکز یادشده به کار گرفته شوند عبارتند از: (۱) نظامی - امنیتی برای پاسخ سخت، (۲) اقتصادی جهت حفظ ثبات و تدارک منابع، (۳) سیاسی - حکومتی برای حمایت حقوقی و مشروعیت‌بخشی، (۴) اجتماعی - فرهنگی برای انسجام ملی و اقبال افکار عمومی، (۵) علمی - فناوری برای استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده و ابزارهای نوین، و (۶) سرزمینی - جغرافیایی برای بهره‌برداری از مزیت‌های مکانی و زیربنایی.
فرآیندهایی موردنیاز مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج. ا. ایران	از تجمیع پاسخ مصاحبه‌شوندگان، سه فرآیند کلیدی برای مرکز اشاره انتظار می‌رود: (۱) هماهنگی منابع ملی در سطح دستگاه‌ها و نهادهای حاکمیتی، (۲) تصمیم‌گیری دقیق و سریع در تخصیص بهینه منابع بین مأموریت‌ها و مناطق، و (۳) مدیریت عملیات‌های مشترک چندبخشی با استفاده از الگوهای عملیاتی مشترک، اتاق‌های فرمان مشترک و سامانه‌های نظارت بلادرنگ. این فرآیندها باید با رویکرد پیش‌دستانه و پیش‌هشدار پیاده شوند.
چرخه مدیریتی موردنیاز مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج. ا. ایران	اغلب مصاحبه‌شوندگان بر لزوم وجود یک چرخه مدیریتی منسجم در مرکز تأکید دارند که شامل مراحل شش‌گانه برنامه‌ریزی راهبردی برای تعیین اهداف، اولویت‌ها و تخصیص منابع؛ هماهنگی اجرایی بین نهادی برای تضمین یکپارچگی میان سازمان‌ها و نهادهای مختلف؛ اجرای عملیاتی برنامه‌ها به شکل دقیق و کارآمد؛ نظارت پیوسته و پایش عملکرد برای شناسایی مشکلات و انحرافات؛ ارزیابی جامع اثربخشی اقدامات و نتایج به دست آمده؛ بازخوردگیری و اصلاح مستمر چرخه تصمیم‌گیری برای بهبود مستمر عملکرد و انعطاف در برابر تغییرات محیطی.

چارچوب مفهومی:

مناسب‌ترین الگوی تصویری علمی و استاندارد برای ارائه پژوهش‌های سازمانی و راهبردی که برای نمایش ارتباط بین ورودی‌ها، فرایندها، ساختار و خروجی‌ها به کار می‌رود و قابل تنظیم برای

سطح کلان مانند مراکز فرماندهی راهبردی دفاعی است، الگوی «نظام‌های باز»^۱ است. (کاتز^۲ و کان^۳، ۱۹۷۸) در چارچوب مفهومی مقاله حاضر نیز از این مدل استفاده شده است. این مرکز شامل فرایندهای هماهنگی منابع (به منظور تخصیص و توزیع یکپارچه و بهینه منابع در حوزه‌های شش‌گانه نظامی، اقتصادی، حکومتی-سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی)، تصمیم‌گیری (به منظور امکان تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی که باید از تحلیل‌های پیشرفته برای پیش‌بینی تهدیدات و واکنش‌های به موقع استفاده کرد) و مدیریت عملیات مشترک (به منظور هماهنگی و هم‌افزایی اقدامات در برابر تهدیدات ترکیبی) می‌باشد. این مرکز با هدف هماهنگی منابع در زمان قبل از ورود به جنگ و پاسخ به تهدیدات ترکیبی در زمان‌های بحرانی فعالیت می‌کند. مسئولیت این مرکز با شخص مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و فرماندهی کل قوا می‌باشد که با راهبری مسئولین ذیربط در سطح استراتژیک (در قالب ساختار هرمی)، از طریق برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری امکان هدایت کلی مرکز و انجام مأموریت مربوطه شامل پاسخ هماهنگ به تهدیدات، هم‌افزایی و مدیریت منابع و تقویت تاب‌آوری دفاع ملی را دارند. بر این اساس، الگوی مفهومی بشکل زیر خواهد بود.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

- 1 Open Systems Model
- 2 Katz
- 3 Kahn

پیشینه پژوهش

۱- آندری نالیویکو^۱ و آندری پولیایف^۲ مقاله‌ای با موضوع «رویکردهایی برای توسعه مدل عملکردی مدیریت دفاع» در سال ۲۰۲۱ با هدف تحلیل مبانی نظری و روش‌شناختی مدیریت دفاع به عنوان بخشی از مدیریت عمومی و بررسی تجربیات خارجی در استفاده از مدیریت دفاع انجام داده‌اند که در نهایت نویسندگان رویکردهای تحلیل تجربیات خارجی، مدیریت منابع و هماهنگی، مدل‌های عملکردی مبتنی بر نیازهای محلی، پیاده‌سازی از طریق اصلاحات ساختاری، ارتقای قابلیت‌های آموزشی و فناوریانه و توسعه مشارکت‌های بین‌المللی را برای توسعه مدل عملکردی مدیریت دفاع و پیاده‌سازی آن در وزارت دفاع اوکراین و نیروهای مسلح این کشور ارائه کردند. (نالیویکو و پولیایف، ۲۰۲۱)

۲- رابین فرگوسن^۳ در رساله دکتری خود با موضوع «عوامل تعیین‌کننده حیاتی در انطباق دانش مدیریت در وزارت دفاع ایالات متحده: دینفعان، کارآفرینان نهادی و نهادینه‌سازی» که در سال ۲۰۲۴ به سرانجام رسانده است، به بررسی چگونگی انطباق وزارت دفاع ایالات متحده با چارچوب‌های مدیریت بخش خصوصی و عواملی که منجر به نهادینه‌شدن این چارچوب‌ها می‌شوند پرداخته و در پایان مدل فرآیندی «ارزیابی-تصمیم‌گیری-انطباق-نهادینه‌سازی» را برای انطباق چارچوب‌های مدیریت در وزارت دفاع ایالات متحده ارائه نموده است. (فرگوسن، ۲۰۲۴)

۳- جمعی از محققین در یک طرح تحقیقاتی با عنوان «تحلیل تطبیقی سیستم مدیریت اضطراری و سیستم بسیج دفاع ملی در کشورهای توسعه‌یافته» در سال ۲۰۲۳، به بررسی و تحلیل سیستم‌های مدیریت اضطراری و بسیج دفاع ملی در کشورهای توسعه‌یافته پرداخته و برای بهبود هماهنگی و پاسخگویی به بحران‌ها تقویت همکاری بین نهادهای دولتی و غیردولتی، ایجاد ساختارهای مشترک و هماهنگ، استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی، آموزش‌های مشترک و تمرینات هماهنگ، تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و توسعه برنامه‌های جامع پیشگیری و آمادگی را پیشنهاد نمودند. (نویسندگان، ۲۰۲۳)

1 Andrey Nalyviko

2 Andrey Polyayev

3 Robin Ferguson

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کاربردی است. در این تحقیق به توصیف و تحلیل چگونگی طراحی و بهینه‌سازی ساختار مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی در ج.ا. ایران با تأکید بر تأثیر تهدیدات ترکیبی و نیاز به هماهنگی میان نهادها پرداخته شده است. روش تحقیق در این مطالعه آمیخته (کیفی-کمی) است که برای تحلیل داده‌ها و شواهد موجود در زمینه ساختارهای سازمانی و طراحی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی از روش کیفی و برای ارزیابی و تایید نتایج حاصل از پرسشنامه‌های ساختاریافته و تحلیل‌های آماری از روش کمی استفاده می‌شود.

جامعه اسنادی این تحقیق شامل مجموعه‌ای از اسناد رسمی، گزارش‌های تحلیلی، پروژه‌های راهبردی، مقالات علمی و منابع کتابخانه‌ای مرتبط با موضوع تحقیق از سال ۱۳۹۵ ه.ش. و ۲۰۰۵ م. به بعد می‌باشد. جامعه آماری کیفی تحقیق شامل مدیران و مقامات ارشد نهادهای نظامی، امنیتی و سیاسی ج.ا. ایران می‌باشند که با مدیریت راهبردی، دفاع ملی، ساختارهای سازمانی در سطوح راهبردی و منابع و ظرفیت‌های ملی آشنایی دارند. ویژگی این جامعه حداقل سطح تحصیلات دکتری، حداقل سنوات خدمتی ۳۰ سال، حداقل ۱۰ سال سوابق خدمتی در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و دارای فعالیت در سطح راهبردی بوده که بصورت نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای تعیین شده‌اند تا دیدگاه‌های آنان در رسیدن به هدف این تحقیق قابل استناد باشد. مصاحبه به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری^۱ به عمل آمده است. با توجه به ویژگی‌های عنوان‌شده، تعداد جامعه آماری کیفی ۱۸ نفر تعیین گردیده است.

جامعه آماری کمی تحقیق شامل مدیران و کارشناسان نهادهای نظامی، امنیتی و سیاسی ج.ا. ایران می‌باشند که با مدیریت راهبردی، دفاع ملی، ساختارهای سازمانی و ظرفیت‌های ملی آشنایی دارند. ویژگی این جامعه حداقل سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، حداقل سنوات خدمتی ۲۵ سال، حداقل ۵ سال سوابق خدمتی در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و در سطح راهبردی بوده که بصورت هدفمند طبقه‌ای تعیین شده‌اند. با توجه به ویژگی‌های مورد اشاره، جامعه آماری کمی به تعداد ۱۶۲ نفر تعیین و حجم نمونه برابر فرمول کوکران به تعداد ۱۱۴ نفر تعیین شده است.

۱ یعنی زمانی که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها حاصل نشود.

برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد استفاده شده و ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌های کمی پرسشنامه‌های محقق‌ساخته می‌باشد. برای تعیین روایی، از روایی محتوا استفاده شده که با استفاده از نظرات متخصصان حوزه مدیریت راهبردی و دفاعی، روایی ابزار تحقیق تایید گردیده است. برای تعیین پایایی کیفی از روش بازآزمایی^۱ و برای پایایی کمی از آلفای کرونباخ استفاده شده تا از ثبات نتایج در زمان‌های مختلف اطمینان حاصل گردد.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی^۲ و به روش تحلیل محتوا برای مطالعه منابع و روش تحلیل مضمون برای مصاحبه‌های انجام شده و از روش تحلیل تماتیک برای دسته‌بندی و تحلیل داده‌های کیفی استفاده گردیده و برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار اسپاس و روش‌های آماری توصیفی از قبیل جداول فراوانی، محاسبه میانگین و نسبت‌ها استفاده شده است. در این پژوهش، برای تحلیل ساختارهای سازمانی بررسی شده و انتخاب ساختار مناسب برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران، از دو مدل استفاده گردیده تا روایی و پایایی تحلیل به عمل آمده نیز حفظ شود. مدل اول، مدل چارچوبی تحلیل ساختارهای سازمانی^۳ که در زمینه‌های مختلف مدیریت و طراحی سازمانی کاربرد دارد. این روش براساس چارچوب‌ها و مدل معتبر علمی مینتزبرگ^۴ می‌باشد که مراحل تحلیل و روش انتخاب ساختار مناسب بر اساس چند معیار اصلی شامل **تمرکز تصمیم‌گیری**^۵، **تخصص‌گرایی**^۶، **ارتباطات و هماهنگی**^۷ و **انعطاف‌پذیری**^۷ می‌باشد. (پولیت و بوک‌رت، ۲۰۱۷) مدل دوم، پیشنهادات خبرگان و نخبگان با تعیین نیازهای خاص مرکز مدیریتی که مدنظر است می‌باشد. این

نیازها براساس مصاحبه با خبرگان و نخبگان عبارتند از **نیاز به پاسخ سریع به تهدیدات**

(نیازمندی به سرعت و انعطاف‌پذیری بالا در تهدیدات ترکیبی)، **نیاز به هماهنگی بین**

نهادهای مختلف (نیاز به هماهنگی میان بخش‌های مختلف دولتی و نظامی برای مدیریت منابع و

تهدیدات چندگانه)، **تمرکز و کنترل منابع** (نیاز به نظارت بر منابع و عملیات‌های مختلف) و

-
- 1 Test-Retest
 - 2 Organizational Structure Analysis Framework
 - 3 Mintzberg
 - 4 Centralization vs. Decentralization
 - 5 Specialization
 - 6 Coordination and Communication
 - 7 Flexibility

توانایی تعامل و هماهنگی بین نهادهای مستقل (تمرکز بر هماهنگی بدون کاهش استقلال

نهادهای). براساس همین نیازمندی، پرسشنامه محقق ساخته تهیه و از پاسخ حجم نمونه، جدول مقایسه‌ای زیر تشکیل و ساختارهای سازمانی ۵ گانه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۳. نتیجه محاسبه آلفای کرونباخ پرسش‌نامه اول

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	19

جدول ۴. نتیجه محاسبه آلفای کرونباخ پرسش‌نامه دوم

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	5

سؤالات پژوهش

- ۱) دلایل و ضرورت‌های ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی در جمهوری اسلامی ایران چیست؟
- ۲) چه ساختار یا ساختارهایی برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران کارآمد و اثربخش خواهد بود؟
- ۳) چه ظرفیت‌ها و منابع ملی برای عملکرد بهینه مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ضروری است و باید به کار گرفته شوند؟
- ۴) چه فرآیندهایی برای اداره و فعالیت‌های مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران ضروری و مؤثر هستند؟
- ۵) چرخه مدیریتی بهینه برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران شامل چه مراحل است؟

یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی تحقیق

به منظور تبیین الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از مدیران و مقامات ارشد حوزه‌های نظامی، امنیتی و سیاسی گردآوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت نمونه‌گیری گلوله‌برفی و تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون ۱ و در سه مرحله کدگذاری باز ۲، محوری ۳ و انتخابی ۴ و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای ۵ انجام شد. در جریان این تحلیل، ابتدا مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید، سپس مفاهیم هم‌معنا در قالب مقوله‌های میانی تجمیع و در نهایت، مضامین اصلی تحقیق شناسایی شد. خروجی این فرآیند، مبنای طراحی گویه‌های پرسشنامه و تحلیل کمی تحقیق قرار گرفته است.

جدول ۵. نمونه گزاره‌های مصاحبه و کدهای اولیه

مقوله	کد اولیه	گزاره منتخب از مصاحبه‌ها
لزوم ایجاد مرکز	پاسخ هماهنگ به تهدیدات	مرکز ملی باید پاسخ هماهنگ به تهدیدات چندلایه ارائه دهد
لزوم ایجاد مرکز	هم‌افزایی اقدامات	مرکز نقش محوری در هم‌افزایی اقدامات دارد
لزوم ایجاد مرکز	تقویت تاب‌آوری	مرکز باعث افزایش تاب‌آوری دفاع ملی می‌شود
ساختار مناسب و متناسب	ساختار ترکیبی چندسطحی	ساختار ترکیبی چندسطحی با فرماندهی متمرکز و شبکه‌سازی افقی
ساختار مناسب و متناسب	هماهنگی بین نهادی	هماهنگی میان نهادهای نظامی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی
یکپارچگی و بکارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت نظامی - امنیتی	ظرفیت نظامی - امنیتی برای پاسخ سخت ضروری است
یکپارچگی و بکارگیری	ظرفیت اقتصادی	ظرفیت اقتصادی برای ثبات و تدارک منابع لازم

- 1 Thematic Analysis
- 2 Open Coding
- 3 Axial Coding
- 4 Selective Coding
- 5 MAXQDA

مقاله	کد اولیه	گزاره منتخب از مصاحبه‌ها
ظرفیت‌های ملی		است
یکپارچگی و بکارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت سیاسی - حکومتی	ظرفیت سیاسی - حکومتی برای حمایت حقوقی و مشروعیت بخشی لازم است
یکپارچگی و بکارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت اجتماعی - فرهنگی	ظرفیت اجتماعی - فرهنگی برای انسجام ملی و اقناع افکار عمومی ضروری است
یکپارچگی و بکارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت علمی - فناوری	ظرفیت علمی - فناوری برای تحلیل داده و استفاده از ابزارهای نوین مهم است
یکپارچگی و بکارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت سرزمینی - جغرافیایی	ظرفیت سرزمینی - جغرافیایی برای بهره‌برداری از مزیت‌های مکانی لازم است
فرآیندهای هماهنگی منابع	هماهنگی منابع	هماهنگی منابع ملی در سطح دستگاه‌ها و نهادها
فرایند تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری دقیق و سریع
فرایند مدیریت عملیات مشترک	عملیات مشترک	مدیریت عملیات‌های مشترک
چرخه مدیریتی شامل برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی راهبردی باید انجام شود
چرخه مدیریتی شامل هماهنگی	هماهنگی	هماهنگی اجرایی بین نهادی ضروری است
چرخه مدیریتی شامل اجرا	اجرا	اجرای عملیاتی برنامه‌ها باید انجام شود
چرخه مدیریتی شامل نظارت	نظارت	نظارت پیوسته و پایش عملکرد لازم است
چرخه مدیریتی شامل ارزیابی	ارزیابی	ارزیابی جامع اثربخشی اقدامات ضروری است
چرخه مدیریتی شامل بازخوردگیری	بازخوردگیری	بازخوردگیری و اصلاح مستمر چرخه تصمیم‌گیری لازم است

جدول ۶. مقوله‌ها و مضامین استخراج شده از تحلیل کیفی

مضمون اصلی	مقاله	کدهای محوری
ضرورت ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی	لزوم ایجاد مرکز	پاسخ هماهنگ به تهدیدات، هم‌افزایی اقدامات، تقویت تاب‌آوری
ساختار ترکیبی چندسطحی	ساختار سازمانی	ساختار ترکیبی چندسطحی، هماهنگی بین نهادی

مضمون اصلی	مقوله	کدهای محوری
یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی	ظرفیت‌های ملی	ظرفیت‌های شش‌گانه ملی
فرآیندهای عملکردی مرکز	فرآیندهای کلیدی	فرایند هماهنگی منابع، فرایند تصمیم‌گیری، فرایند مدیریت عملیات
چرخه مدیریتی پویا و بازخوردمحور	چرخه مدیریتی	برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی، بازخوردگیری

تبیین یافته‌های کیفی بر اساس سؤالات تحقیق

لزوم ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی

اکثریت مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که در شرایط تهدیدات ترکیبی، ساختارهای موجود پاسخگوی نیازهای تصمیم‌سازی و هماهنگی ملی نیستند. به اعتقاد آنان، فقدان یک مرکز ملی برای مدیریت راهبردی دفاع، منجر به پراکندگی تصمیمات، موازی‌کاری نهادی و کاهش اثربخشی پاسخ دفاعی می‌شود. از منظر خبرگان، ایجاد چنین مرکزی ضرورتی حیاتی برای افزایش تاب‌آوری دفاع ملی و پاسخ هماهنگ به تهدیدات چندلایه تلقی می‌گردد.

ساختار مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که اگرچه ساختارهای مختلفی از جمله فرماندهی متمرکز، ماتریسی و شبکه‌ای مطرح شده‌اند، لیکن اکثریت مشارکت‌کنندگان بر کارآمدی ساختار ترکیبی چندسطحی تأکید داشتند. این ساختار به گونه‌ای طراحی می‌شود که ضمن حفظ وحدت فرماندهی در سطح کلان، امکان تعامل افقی، انعطاف‌پذیری عملیاتی و هماهنگی بین‌بخشی را فراهم می‌سازد.

ظرفیت‌های ملی موردنیاز

یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که مدیریت دفاع ملی در برابر تهدیدات ترکیبی مستلزم بهره‌گیری همزمان و هماهنگ از شش دسته ظرفیت ملی شامل: نظامی-امنیتی، اقتصادی، سیاسی-حکومتی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی-جغرافیایی است. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که هیچ‌یک از این ظرفیت‌ها به تنهایی کارآمد نیست و تنها از طریق هم‌افزایی راهبردی می‌توان به پاسخ مؤثر دست یافت.

فرآیندهای کلیدی مرکز

بر اساس اجماع نخبگانی، سه فرآیند «هماهنگی منابع»، «تصمیم‌گیری» و «مدیریت عملیات مشترک» به عنوان ارکان عملکردی مرکز شناسایی شد. این فرآیندها باید با رویکرد پیش‌دستانه، مبتنی بر داده‌های برخط و در قالب سازوکارهای مشترک بین نهادی اجرا شوند.

چرخه مدیریتی مرکز

اغلب مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت استقرار چرخه مدیریتی پویا شامل برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری تأکید داشتند. به اعتقاد آنان، پویایی و اثربخشی مرکز در گرو یادگیری مستمر و اصلاح مداوم تصمیمات است.

جدول ۷. نگاشت یافته‌های کیفی به گویه‌های بخش کمی

مضمون کیفی	مقوله	گویه‌های متناظر در پرسشنامه
ضرورت ایجاد مرکز	لزوم پاسخ یکپارچه	وجود یک مرکز ملی می‌تواند پاسخ هماهنگ و یکپارچه به تهدیدات ترکیبی کشور ایجاد کند. ایجاد این مرکز موجب افزایش تاب‌آوری دفاع ملی در برابر تهدیدات نوین می‌شود.
ساختار ترکیبی	ساختار سازمانی	ساختار مرکز باید ترکیبی از فرماندهی متمرکز و هماهنگی شبکه‌ای باشد. این ساختار امکان هماهنگی مؤثر بین نهادهای نظامی و غیرنظامی را فراهم می‌کند.
ضرورت یکپارچه‌سازی و بکارگیری ظرفیت‌های شش‌گانه ملی	ظرفیت‌های ملی	ظرفیت‌های نظامی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، علمی و سرزمینی باید به صورت یکپارچه در مدیریت دفاع ملی به کار گرفته شوند. عدم استفاده هماهنگ از این ظرفیت‌ها اثربخشی دفاع ملی را کاهش می‌دهد.
استقرار فرآیندهای عملکردی مشترک	فرآیندهای مرکز	مرکز باید دارای فرآیند مشخص برای هماهنگی منابع ملی باشد. تصمیم‌گیری سریع و دقیق در تخصیص منابع از الزامات مدیریت دفاع ملی است. مدیریت عملیات‌های مشترک بین‌بخشی باید در قالب فرآیند واحد انجام شود.
چرخه مدیریتی پویا و بازخوردمحور	چرخه مدیریتی	برنامه‌ریزی راهبردی مستمر برای مدیریت دفاع ملی ضروری است. نظارت و ارزیابی مستمر عملکرد مرکز موجب بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. بازخوردگیری از نتایج اقدامات باید منجر به اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌ها شود.

جمع‌بندی بخش کیفی

نتایج تحلیل کیفی نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر اجماع نخبگانی، بر ضرورت ایجاد یک ساختار ملی یکپارچه، برخوردار از ساختار ترکیبی چندسطحی، فرآیندهای عملکردی مشخص و چرخه مدیریتی پویا است. این یافته‌ها مبنای استخراج گویه‌های پرسشنامه و انجام تحلیل‌های کمی قرار گرفته و هم‌راستایی معناداری میان نتایج کیفی و کمی تحقیق ایجاد کرده است.

یافته‌ها کمی تحقیق

برای دریافت نظر حجم‌نمونه، پرسش‌نامه‌های محقق ساخته منطبق با اهداف و در راستای نتایج حاصل از مطالعه منابع و پاسخ مصاحبه‌شوندگان تهیه که نتایج به دست آمده در خصوص اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشند. لازم به توضیح است که در خصوص تعیین ساختار مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی، بین معیارهای الگوی علمی نظری و معیارهای احصاشده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان هم‌گرایی لازم وجود نداشت، لذا محقق در خصوص تبیین هدف دوم تحقیق (تبیین ساختار مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.ایران)، یک پرسش‌نامه محقق ساخته مجزا تهیه و در قالب جدول شماره ۶ نتایج حاصل ارائه گردیده است.

جدول ۸. نتایج حاصل از پاسخ حجم‌نمونه به سؤالات مرتبط با اهداف اول، سوم، چهارم و پنجم

ردیف	سؤالات پرسش‌نامه	میانگین امتیاز	وزن	وزن موزون	امتیاز موزون	میانگین فاصله‌ای
هدف اول تحقیق (لزوم ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی)						
۱	پاسخ هماهنگ به تهدیدات ترکیبی	۴.۸۱۶	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/7 \leq \mu_x \leq 4/3$
۲	مدیریت ظرفیت‌های ملی	۴.۲۱۹	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/3 \leq \mu_x \leq 4/0$
۳	هم‌افزایی اقدامات در برابر تهدیدات	۴.۹۲۱	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/9 \leq \mu_x \leq 4/5$
۴	تقویت تاب‌آوری دفاع ملی	۴.۳۶۸	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/4 \leq \mu_x \leq 4/1$

ردیف	سؤالات پرسش‌نامه	میانگین امتیاز	وزن	وزن موزون	امتیاز موزون	میانگین فاصله‌ای
هدف سوم تحقیق (ظرفیتهای ملی جهت به کارگیری در مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی)						
۵	حوزه نظامی،	۴.۰۷۰	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$3/8 \leq \mu_x \leq 4/2$
۶	حوزه اقتصادی،	۴.۳۰۷	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/0 \leq \mu_x \leq 4/3$
۷	حوزه حکومتی-سیاسی	۴.۹۷۴	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/4 \leq \mu_x \leq 4/7$
۸	حوزه اجتماعی-فرهنگی	۴.۷۲۱	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/3 \leq \mu_x \leq 4/6$
۹	حوزه علمی-فناوری	۴.۴۲۱	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/1 \leq \mu_x \leq 4/4$
۱۰	حوزه سرزمینی	۴.۲۴۶	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$3/8 \leq \mu_x \leq 4/1$
هدف چهارم تحقیق (فرآیندهای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی)						
۱۱	فرایند هماهنگی منابع	۴.۵۹۶	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/3 \leq \mu_x \leq 4/6$
۱۲	فرایند تصمیم‌گیری	۴.۷۶۳	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/4 \leq \mu_x \leq 4/8$
۱۳	فرایند مدیریت عملیات مشترک	۴.۷۲۱	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/3 \leq \mu_x \leq 4/7$
هدف پنجم تحقیق (چرخه مدیریتی موردنیاز مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی)						
۱۴	برنامه‌ریزی	۴.۸۹۵	۵	۰.۰۵۸	۰.۲۹۱	$4/5 \leq \mu_x \leq 4/8$
۱۵	هماهنگی	۴.۳۴۲	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/2 \leq \mu_x \leq 4/5$
۱۶	اجرا	۴.۰۵۳	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$3/9 \leq \mu_x \leq 4/3$
۱۷	نظارت	۴.۳۶۰	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/1 \leq \mu_x \leq 4/5$
۱۸	ارزیابی	۴.۳۴۲	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/2 \leq \mu_x \leq 4/5$
۱۹	بازخوردگیری	۴.۴۷۴	۴	۰.۰۴۶	۰.۱۸۶	$4/2 \leq \mu_x \leq 4/6$

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده آن است که گویه‌های احصاء شده با اهداف تعریف شده دارای ارتباط معنادار و اثربخش هستند. به عبارت دیگر، جمهوری اسلامی ایران با توجه به ضرورت پاسخ هماهنگ به تهدیدات ترکیبی، مدیریت یکپارچه ظرفیت‌های ملی، هم‌افزایی اقدامات در برابر تهدیدات و ارتقاء تاب‌آوری دفاع ملی - که همگی از مؤلفه‌های کلیدی یک مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی محسوب می‌شوند - نیازمند تأسیس چنین مرکزی است.

در صورت شکل‌گیری مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی، لازم است ظرفیت‌های ملی در شش حوزه اصلی شامل نظامی، اقتصادی، حکومتی-سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی، در دو بخش «یکپارچه‌سازی» و «به‌کارگیری» به‌صورت راهبردی مدیریت شوند. ساختار این مرکز شامل سه فرایند اصلی «هماهنگی منابع»، «تصمیم‌گیری» و «مدیریت عملیات مشترک» است که در قالب چرخه مدیریتی شامل «برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری» تعریف شده و به‌صورت مستمر تداوم می‌یابد.

از سوی دیگر، نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل میانگین فاصله‌ای گویه‌ها با ضریب اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد که کلیه گویه‌های احصاء‌شده دارای کارکرد زیاد یا بسیار زیاد در طراحی الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی هستند. در این میان، بیشترین میزان اثرگذاری به‌ترتیب مربوط به گویه‌های «هم‌افزایی اقدامات در برابر تهدیدات» در هدف اول، «ظرفیت‌های حوزه حکومتی-سیاسی» در هدف سوم، «فرایند تصمیم‌گیری» در هدف چهارم و «برنامه‌ریزی» در چرخه مدیریتی مرکز است.

جدول ۹. میانگین امتیاز حاصل از پاسخ حجم‌نمونه به سؤالات مرتبط با هدف دوم

میانگین فاصله‌ای	تصمیم‌گیری	نوع ساختار	تصمیم‌گیری	نوع ساختار	تصمیم‌گیری	نوع ساختار	تصمیم‌گیری	نوع ساختار	تصمیم‌گیری	نوع ساختار
۳.۱۴	۱.۹۹۳	فرماندهی متمرکز	۴.۹۷۴	۱.۹۹۳	۴.۹۷۴	۱.۱۲۸	۱.۹۹۳	۳.۰۱۱	۴.۹۷۴	فرماندهی متمرکز
۳.۶۵	۳.۰۱۱	ماتریسی	۳.۰۱۱	۴.۵۹۶	۳.۰۱۱	۳.۰۱۱	۴.۵۹۶	۴.۹۷۴	۳.۰۱۱	ماتریسی
۴.۰۳	۴.۹۷۴	شبکه‌ای	۱.۹۹۳	۴.۹۷۴	۴.۵۹۶	۴.۹۷۴	۴.۹۷۴	۴.۵۹۶	۱.۱۲۸	شبکه‌ای
۳.۲۸	۳.۰۱۱	سلسله‌مراتبی با هماهنگی بین‌بخشی	۴.۵۹۶	۳.۰۱۱	۳.۰۱۱	۱.۹۹۳	۳.۰۱۱	۳.۰۱۱	۴.۵۹۶	سلسله‌مراتبی با هماهنگی بین‌بخشی
۴.۷۴	۴.۹۷۴	ترکیبی چندسطحی	۴.۵۹۶	۴.۹۷۴	۴.۵۹۶	۴.۹۷۴	۴.۵۹۶	۴.۵۹۶	۴.۵۹۶	ترکیبی چندسطحی

با استناد به نتایج مندرج در ستون میانگین فاصله‌ای و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی «ترکیبی چندسطحی» مناسب‌ترین الگو برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی جمهوری اسلامی ایران به‌منظور توانایی پاسخ هماهنگ به تهدیدات ترکیبی، مدیریت جامع ظرفیت‌های ملی، هم‌افزایی اقدامات در برابر تهدیدات، و تقویت تاب‌آوری دفاع ملی را فراهم می‌سازد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف- نتیجه‌گیری

هدف اول - تبیین ضرورت ایجاد مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.
ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی: در دل پیچیدگی روزافزون تهدیدات ترکیبی، که مرزهای سنتی جنگ و صلح را مخدوش کرده‌اند، ساختاری یکپارچه برای هماهنگی منابع ملی ضرورتی غیرقابل چشم‌پوشی است. تهدیدات نوین، به‌ویژه تهدیدات ترکیبی، شناختی و سایبری، ساختارهای دفاعی سنتی را ناکارآمد کرده است. به همین دلیل، برای مقابله با این تهدیدات، ایجاد یک مرکز ملی با کارکردهای هماهنگی و تصمیم‌گیری در سطوح کلان، امری ضروری است. داده‌های پژوهش و اجماع نخبگانی ضرورت چنین مرکزی را تأیید می‌کنند؛ مرکزی که همزمان قابلیت فرماندهی، پایش و بسیج منابع در همه سطوح را داشته باشد. نبود چنین ساختاری موجب اتلاف ظرفیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های منفصل خواهد شد. این مرکز نقشی کلیدی در شکل‌دهی پاسخ‌های چندبُعدی و هماهنگ ایفا خواهد کرد.

هدف دوم - تبیین ساختار مناسب مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.
ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی: مطالعه تطبیقی ساختارهای مشابه و تحلیل نقاط قوت و ضعف آن‌ها در کنار نظر خبرگی و نخبگی، نشان داد که ساختار ترکیبی چندسطحی، مناسب‌ترین گزینه برای ج.ا. ایران است. ساختاری که ترکیبی از ساختارهای افقی و عمودی با لایه‌های ملی، منطقه‌ای و محلی می‌باشد و برای تهدیدات ترکیبی و مدیریت منابع در سطوح مختلف مناسب است. چنین ساختاری از انسجام

راهبردی همراه با انعطاف، مشارکت نهادهای محلی و ملی و توزیع ریسک و منابع برخوردار می‌باشد و میتواند شرط کافی بقا و کارآمدی در برابر تهدیدات ترکیبی یعنی انعطاف‌پذیری بالا و قابلیت واکنش سریع را برای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی فراهم نماید.

هدف سوم: تبیین ظرفیت‌های ملی جهت به‌کارگیری در مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی: پژوهش نشان داد که شش دسته ظرفیت اصلی (نظامی، اقتصادی، سیاسی-حکومتی، علمی-فناوری، فرهنگی-اجتماعی، و سرزمینی) باید در سامانه دفاعی کشور یکپارچه شوند. در شرایط تهدید ترکیبی، هر یک از این ظرفیت‌ها به‌تنهایی کارایی ندارند؛ بلکه تنها از طریق هم‌افزایی هوشمند قابل بهره‌برداری‌اند.

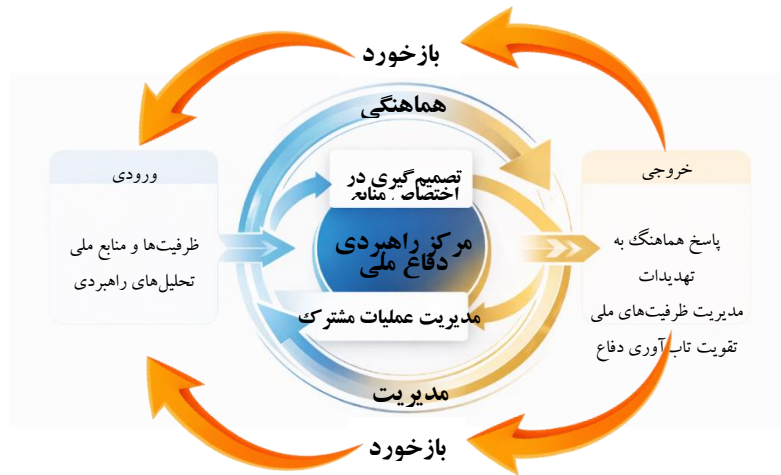
هدف چهارم: تعیین فرآیندهای مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.ایران برای هماهنگی منابع ملی و عملیات‌های مشترک در مواجهه با تهدیدات ترکیبی: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه فرایند کلیدی به‌عنوان ارکان عملکردی مرکز باید در ساختار آن نهادینه شوند. نخست، «فرایند هماهنگی منابع» که مأموریت آن ایجاد هم‌افزایی میان ظرفیت‌های شش‌گانه ملی (سیاسی-حکومتی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی) و یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری این منابع در جهت مقابله با تهدیدات ترکیبی است. دوم، «فرایند تصمیم‌گیری» که بر مبنای اطلاعات برخط، تحلیل‌های موقعیتی و مدل‌های هوشمند، امکان تصمیم‌سازی چندلایه در سطوح استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی را فراهم می‌آورد و از طریق آن، پاسخ‌های منسجم و متناسب طراحی می‌شود. سوم، «فرایند مدیریت عملیات مشترک» که مسئول راهبری، هماهنگی و نظارت بر اجرای اقدامات بین‌سازمانی در شرایط بحران ترکیبی است و از طریق آن، انسجام عملیاتی و کارایی اجرای تصمیمات تضمین می‌شود. این فرایندها به‌مثابه ستون‌های عملکردی مرکز، سبب پویایی، پاسخگویی و اثربخشی آن در مواجهه با تهدیدات پیچیده و چندلایه خواهند شد.

هدف پنجم: تبیین چرخه مدیریتی موردنیاز مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.ایران: در پاسخ به هدف پنجم تحقیق، نتایج حاصل از نشان می‌دهد که کارآمدی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی ج.ا.ایران در گرو استقرار یک چرخه مدیریتی پویا و بازخوردمحور

است. این چرخه از مرحله «برنامه‌ریزی» آغاز می‌شود، جایی که مأموریت‌ها، اهداف، منابع و سناریوهای تهدید به صورت علمی و آینده‌نگرانه طراحی می‌شوند. در گام دوم، «هماهنگی» به عنوان قلب تپنده مرکز، مسئول یکپارچه‌سازی ظرفیت‌های ملی و نهادهای ذی‌ربط در قالب ساختارهای چندسطحی و بین‌بخشی خواهد بود. مرحله سوم، «اجرا» است که در آن، تصمیمات و طرح‌ها با بهره‌گیری از فرماندهی و کنترل مشترک به مرحله عملیاتی درمی‌آیند. سپس، در مرحله چهارم یعنی «نظارت»، عملکرد سیستم‌ها، واحدها و نهادهای مشارکت‌کننده در زمان واقعی پایش شده و انحرافات احتمالی شناسایی می‌شود. در ادامه، «ارزیابی» مبتنی بر شاخص‌های اثربخشی و کارآمدی، میزان تحقق اهداف و موفقیت پاسخ‌ها را تحلیل می‌کند و نهایتاً، در گام ششم، «بازخوردگیری» به عنوان نقطه بازگشت چرخه، داده‌ها و یافته‌های تجربی را وارد مرحله جدید برنامه‌ریزی می‌کند تا یادگیری سازمانی و ارتقاء مستمر عملکرد مرکز تضمین شود. این چرخه، ضامن انطباق‌پذیری و پاسخگویی مرکز در برابر تهدیدات متغیر و پیچیده آینده خواهد بود.

الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی

با توجه به جمع اطلاعات جمع‌آوری شده و نتایج حاصل از تحلیل‌های کیفی و کمی، نهایتاً الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی بشرح شکل زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۲. الگوی مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی

ب- پیشنهادها

۱. پیشنهادهای تحقیقاتی:

- ا. طراحی مدل عملیاتی بومی شده برای «فرایند هماهنگی منابع ملی» با استفاده از شبیه‌سازی سناریوهای تهدید ترکیبی و شبکه‌سازی نهادی.
- ب. مطالعه آینده‌نگرانه درباره فناوری‌های نوظهور (مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، رایانش لبه) و نقش آن‌ها در «خودکارسازی چرخه مدیریتی» مراکز دفاع ملی.
- ت. بررسی الزامات حقوقی، سیاستی و نهادی برای ایجاد «چارچوب حقوقی یکپارچه» میان نهادهای نظامی، امنیتی و غیرنظامی در ساختار پیشنهادی مرکز.

۲. پیشنهادهای اجرایی:

- ا. ایجاد «کمیته عالی تدوین ساختار و مأموریت مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی» با حضور نمایندگان عالی‌رتبه نیروهای مسلح، دولت، نهادهای راهبردی و علمی.
- ب. تدوین «قانون تأسیس و شرح وظایف مرکز» به منظور ایجاد مبنای حقوقی روشن و الزام‌آور برای هماهنگی بین‌بخشی منابع ملی در شرایط تهدید.
- ت. راه‌اندازی «پایگاه ملی داده‌های راهبردی تهدیدات ترکیبی» برای تغذیه فرآیند تصمیم‌سازی مرکز با داده‌های برخط و تجزیه و تحلیل‌پذیر.
- ث. تربیت و آموزش «مدیران راهبردی چندبخشی» از میان فرماندهان نظامی، مدیران دولتی و متخصصان امنیتی با تمرکز بر مهارت‌های بین‌رشته‌ای و فرماندهی در بحران.

الزامات اجرایی:

۱. ایجاد چارچوب حقوقی و نهادی برای تثبیت اختیارات مرکز: به منظور کارکرد اثربخش مرکز مدیریت راهبردی دفاع ملی، لازم است چارچوبی قانونی، مصوب و الزام‌آور تدوین شود که حدود اختیارات، نقش‌ها، اختیارات سبک‌سازی

مدیریتی، سازوکارهای پاسخ‌گویی و خطوط فرماندهی را به‌طور رسمی تعیین کند. وجود این چارچوب، پیش‌نیاز هماهنگی بین‌بخشی و جلوگیری از تداخل مأموریت‌ها میان نهادهای نظامی، امنیتی و حکومتی است.

۲. استقرار زیرساخت‌های فناورانه یکپارچه برای پشتیبانی چرخه مدیریتی: با

توجه به نقش حیاتی فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت عملیات مشترک، ایجاد یک سامانه ملی فرماندهی و کنترل مبتنی بر هوش مصنوعی، تحلیل بلادرنگ داده‌ها و شبکه‌سازی بین‌نهادی، ضرورت عملیاتی مرکز است. این زیرساخت باید امکان رصد تهدیدات ترکیبی، پیش‌بینی سناریوها و تصمیم‌سازی سریع را فراهم آورد.

۳. طراحی سازوکارهای هماهنگی مستمر میان نهادهای ملی در شش حوزه

ظرفیت‌ساز: تمرکز مرکز بر یکپارچه‌سازی ظرفیت‌های نظامی، اقتصادی، سیاسی - حکومتی، اجتماعی-فرهنگی، علمی-فناوری و سرزمینی، مستلزم ایجاد کمیته‌های تخصصی دائمی و گروه‌های عملیاتی مشترک است. این سازوکارها باید در زمان صلح فعال بوده و در زمان بحران به ساختار عملیاتی تبدیل شوند تا هم‌افزایی و انسجام ملی را تضمین کنند.

۴. توسعه نظام آموزش و تربیت مدیران چندبُعدی و چندسطحی: با توجه به

ماهیت چندسطحی و بین‌رشته‌ای ساختار پیشنهادی، تربیت مدیرانی که هم‌زمان تسلط بر حوزه‌های نظامی، سیاسی، امنیتی، فناوری و تحلیل راهبردی داشته باشند، یک ضرورت اجرایی است. طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی، تمرین‌های مشترک و شبیه‌سازی‌های سناریوی تهدیدات ترکیبی باید در دستور کار قرار گیرد.

۵. ایجاد مرکز ملی داده‌ها و اطلاعات راهبردی تهدیدات ترکیبی: برای

پشتیبانی فرایند تصمیم‌گیری و هماهنگی منابع، لازم است مرکز به یک پایگاه جامع داده‌ای مجهز شود که تمام اطلاعات تهدیدات سایبری، اقتصادی، شناختی، نظامی و

اجتماعی از نهادهای ذی‌ربط به‌صورت شبانه‌روزی در آن تجمیع شود. این پایگاه باید استانداردهای وحدت رویه، اشتراک‌پذیری و محرمانگی را رعایت کند.

۶. پیاده‌سازی مدل ساختاری ترکیبی چندسطحی در شبکه فرماندهی و

کنترل: بر اساس نتایج تحقیق، ساختار ترکیبی چندسطحی به‌عنوان اثربخش‌ترین مدل انتخاب شده است. اجرای عملی این ساختار نیازمند تعریف دقیق لایه‌های ملی، منطقه‌ای و محلی، تعیین مرز مأموریت‌ها، سازوکارهای تبادل اطلاعات و سطوح فرماندهی است تا مرکز بتواند ضمن حفظ وحدت فرماندهی، از انعطاف‌پذیری عملیاتی نیز برخوردار باشد.

۷. استقرار چرخه مدیریتی پویا و بازخوردمحور در فرایندهای مرکز: مرکز

باید چرخه برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری را به‌صورت استاندارد و مبتنی بر شاخص‌های عملکرد عملیاتی کند. اجرای این چرخه باید از طریق داشبوردهای تحلیلی، فرایندهای کنترل عملکرد و سازوکارهای بهبود مستمر پشتیبانی شود تا مرکز توان انطباق‌پذیری در برابر تهدیدات متغیر را داشته باشد.

۸. ایجاد سازوکارهای تعامل و پیونددهی میان ساختارهای دفاعی، حکومتی

و مردمی: با توجه به نقش کلیدی ظرفیت‌های اجتماعی-فرهنگی و بسیج مردمی در مواجهه با تهدیدات ترکیبی، مرکز باید سازوکارهایی برای مدیریت افکار عمومی، اطلاع‌رسانی هماهنگ، ارتقای تاب‌آوری اجتماعی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی در شرایط بحران طراحی نماید.

فهرست منابع

- قرآن کریم
فرمایشات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)
الف- منابع فارسی
احمدی‌نژاد، محمدرضا (۱۳۹۸)، *مفاهیم و مبانی تهدید در امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران*، تهران: پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس.
احمدی‌نیا، حسین (۱۴۰۰)، *جنگ‌های ترکیبی و تهدیدات نوین امنیت ملی*، تهران: انتشارات معارف راهبردی.
ابطحی، سیدمحمد (۱۳۹۷)، *مدیریت فرآیندهای راهبردی*، تهران: نشر آوای نور.
ایزدی، سیدحسین (۱۴۰۰)، *مدیریت ساختارهای سازمانی پیشرفته*، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
باقری‌حقیقی، محمد، و زارعی، حسن (۱۳۹۷)، *تهدیدشناسی راهبردی جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دانشگاه پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
تسلیمی‌کار، بهروز (۱۴۰۰)، *طرح راهبردی ارتقای قدرت منطقه‌ای جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر نقش عوامل ژئوپلیتیک یمن*، رساله دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
جعفری، فاطمه (۱۳۹۸)، *مدیریت تعاملی در سیستم‌های دفاعی*، تهران: مؤسسه راهبردی بعثت.
خاکی، غلامرضا (۱۳۹۸)، *مدیریت وظایف و مأموریت‌های سازمانی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
دانایی‌فرد، حسین، و الوانی، مهدی (۱۳۹۹)، *مبانی تفکر سیستمی و طراحی مفهومی در مدیریت*، تهران: نشر صفار.
دانش‌پژوه، فرزاد (۱۴۰۲)، *سیر تحول تهدیدات راهبردی در قرن بیست‌ویکم*، تهران: مرکز بررسی‌های امنیتی آینده‌نگر.
رضازاده، علی (۱۳۹۷)، *تحلیل تهدیدات نرم و سخت در امنیت ملی ایران*، تهران: نشر میزان.
رضاییان، علی (۱۴۰۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سمت.
رضاییان، علی (۱۴۰۰)، *مدیریت راهبردی پیشرفته*، تهران: سمت.
رنجبر، مرتضی (۱۳۹۹)، *مبانی تهدیدشناسی در نظام بین‌الملل*، تهران: مرکز مطالعات امنیت ملی.
ساعی، علی (۱۳۹۵)، *تحلیل علمی در مطالعات راهبردی*، تهران: نشر پندار.
سیدی‌نژاد، سیدکاظم (۱۴۰۱)، *تهدیدات شناختی و سایبری در راهبرد امنیت ملی*، تهران: مؤسسه اندیشه‌ورزان امنیت ملی.
عسگری، امیر (۱۳۹۹)، *طراحی مدل‌های نظام‌مند در مدیریت دفاعی*، تهران: مؤسسه مطالعات راهبردی دفاعی.
قاسمی، کوروش (۱۴۰۰)، *مدل‌های ترکیبی در مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری عمومی*، تهران: پژوهشکده سیاست‌گذاری.

- گروه مؤلفین (۱۴۰۰)، الگوی راهبردی یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی در پشتیبانی از جنگ، مطالعات گروهی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- مومنی، محمد (۱۴۰۱)، تحلیل شبکه‌ای در نظام‌های دفاعی، تهران: مرکز تحقیقات امنیت ملی.
- میرزایی‌اهرنجان، علی (۱۳۹۶)، مبانی مدل‌سازی و الگوهای مدیریتی، تهران: سمت.
- موسوی‌زاده، جواد (۱۳۹۸)، قدرت نرم و تهدیدات نوین در نظام بین‌الملل، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- Author. (2023). *Comparative analysis of emergency management systems and national defense mobilization systems in developed countries*.
- Bache, I., & Flinders, M. (Eds.). (2004). *Multi-level governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Black, J. (2011). *Geopolitics and strategy*. Oxford University Press.
- Browning, C. S. (2013). *Human security in the global era*. Routledge.
- Bunker, R. J. (2012). The concept of hybrid warfare: Theory, practice, and policy. *Military Review*, 92(1), 1–12.
- Chase, M. S., & Chan, A. (2016). *China's evolving approach to "integrated strategic deterrence"*. RAND Corporation.
- Cordesman, A. H. (2020). *The future of warfare in 2030: The strategic and budgetary challenges ahead*. Center for Strategic and International Studies.
- Ferguson, R. (2024). *Critical factors in the adaptation of management knowledge within the United States Department of Defense: Stakeholders, institutional entrepreneurs, and institutionalization*. King's College London Research Portal.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Giles, K. (2016). *Russia's "new" tools for confronting the West: Continuity and innovation in Moscow's exercise of power*. NATO Defense College Research Paper No. 9.
- Hoffman, F. G. (2007). *Conflict in the 21st century: The rise of hybrid wars*. The Potomac Institute for Policy Studies.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kissinger, H. (2014). *World order*. Penguin Press.
- Klein, G. (2010). The role of strategic leadership in the management of national defense. *Journal of Strategic Studies*, 33(5), 612–635.
- Libicki, M. C. (2009). *Cyberdeterrence and cyberwar*. RAND Corporation.
- Luttwak, E. N. (2001). *Strategy: The logic of war and peace*. Harvard University Press.
- Mazarr, M. (2015). The globalization of hybrid warfare. *Strategic Studies Quarterly*, 9(4), 44–63.
- Mazarr, M. J., Priebe, M., Radin, A., & Chandler, R. (2018). *The emergence of strategic competition: How China and Russia are reshaping U.S. influence and interests*. RAND Corporation.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53–72.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nalyviko, A., & Polyayev, A. (2021). Approaches for developing a performance model of defense management. *Paperssds.eu*.
- Norton-Taylor, R. (2011). *The age of cyber warfare: The global threat to government systems*. Palgrave Macmillan.

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- RAND Corporation. (2020). *Deterring Russian aggression in the Baltic states through resilience and resistance*. RAND Research Reports.
- Scaparrotti, C., & Breedlove, P. (2019). *NATO's readiness and defense posture*. Atlantic Council.
- Schelling, T. C. (2008). *Arms and influence*. Yale University Press.
- Schultz, R. (2010). National capacity: Concept and development. *International Studies Review*, 12(4), 25–42.
- Snyder, G. H. (2011). *Deterrence and defense: Theories of strategy and the management of national security*. Oxford University Press.
- U.S. Department of Defense. (2018). *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American military's competitive edge*. Washington, DC.
- Waltz, K. (2010). *Theory of international politics*. Addison-Wesley.

