

مقاله پژوهشی:

## راهبردهای ارتقای انسجام ارتش ج.ا.ایران و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران

محمدرضا ناصری<sup>۱</sup>، هادی استاجی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹

### چکیده

هدف این مقاله تدوین راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه بوده است که با تکیه بر منابع کتابخانه‌ای، انسجام نیروهای نظامی و ارکان جهت‌ساز انسجام موردبررسی واقع شد. نوع تحقیق کاربردی و رویکرد آن آمیخته به روش توصیفی-تحلیلی است. داده‌ها و اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده‌اند، اطلاعات مکتسبه کیفی به روش تحلیل محتوا و با کمک نرم‌افزار «مکس کیودی» و اطلاعات مکتسبه کمی با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تعداد اعضای جامعه‌ی آماری ۴۵ نفر بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. همچنین نقش و رتبه‌بندی عوامل محیطی مبتنی بر روش علمی SWOT تعیین شده و راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه بر اساس تحلیل میدان کورت لوین استخراج شدند. در نهایت، از یافته‌های تحقیق، تعداد ۳۳ عامل داخلی و تعداد ۱۰ عامل خارجی انسجام ارتش و سپاه مورد شناسایی قرار گرفته و بر اساس تحلیل‌های آماری و وزندهی و رتبه‌دهی عوامل، موقعیت راهبردی انسجام ارتش و سپاه در ربع نهاجمی محاسبه شد و از مجموعه راهبردهای بخشی با نظر خبرگان تعداد ۸ راهبرد برای ارتقای موقعیت انسجام ارتش استخراج گردید.

**کلیدواژه‌ها:** انسجام، راهبرد، ارتش، سپاه.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی امنیت ملی دعا؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

mohammadamin.azar98@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری تخصصی امنیت ملی دعا

## مقدمه

جهان حاضر، جهانی مملو از تغییرات و دگرگونی است، دولت‌ها و ملت‌ها به‌عنوان واحدهای ملی، تمامی توان و امکانات خود را برای رفع خطرهایی به‌کار می‌گیرند که همبستگی و انسجام ملی آن‌ها را تهدید می‌کند و می‌کوشند به روش‌های مختلف و با به‌کارگیری ابزارهای مناسب، همبستگی و انسجام ملی را تقویت کنند. در جمهوری اسلامی ایران به‌طورکلی دفاع از ملت، ارزش‌ها، آبرو، دستاوردها و اندوخته‌های مادی و معنوی یک ملت برگرفته از مبانی اسلام امری واجب و حیاتی به‌شما می‌آید.

انقلاب اسلامی که با خود فرهنگ، هویت و ارزش‌های جدیدی را به‌همراه آورد، برای تداوم حیات و تحقق آرمان‌های ملی و فراملی نیازمند به نیروی مسلح کارآمد و مقتدر بود. امام خمینی (ره) در این مورد می‌فرماید: «دفاع از مملکت اسلامی و دفاع از نوامیس مسلمین، از واجبات شرعی الهیه‌ای است که بر همه ما واجب است» (صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۱۸۲). بر این اساس، ایجاد نیروهای مسلح باایمان، یکپارچه، منسجم و متکی به قدرت الهی در راستای حفظ دولت اسلامی و دفاع از مسلمانان و انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن، یک ضرورت عقلی و مسلم تلقی می‌شود. بدون تردید به وجود آمدن هرگونه اختلاف و تضعیف انسجام میان نیروهای مسلح، اعم از ارتش، سپاه، بسیج و نیروی انتظامی، نتیجه کارآمد و شایسته‌ای برای کشور ما نخواهد داشت؛ همان‌گونه که انسجام در فرایندی اجتماعی متولد می‌شود؛ انسجام در ارتش و سپاه نیز در فرایند اجتماع نیروهای مسلح شکل می‌گیرد و تسهیل‌کننده مسیر توسعه، پیش‌روندگی، یکپارچگی و هماهنگی بین اجزا و ساختارهای این دو سازمان می‌باشد. آن چیزی که پیوند، همدلی، توافق و هماهنگی بین کارکنان ارتش و سپاه را فراهم می‌سازد؛ انسجام و اتحاد این دو مجموعه است. مجموعه ارتش و سپاه به‌عنوان یک کل، برای اینکه بهتر بتوانند به اهداف، هماهنگی و سازگاری بین بخش‌های مختلف خود دست یابند؛ نیاز است تا اجزای مختلف این دو سازمان نسبت به یکدیگر دارای فهم مشترک، پیوندهای عاطفی، وابستگی متقابل و درعین‌حال تمایز یافته و تخصصی باشند تا نوعی وحدت در کثرت و انسجام بین اجزاء فرماندهان، مدیران، کارکنان و آحاد نیروهای مسلح شکل بگیرد. با نگاه به موج عظیم و گسترده تهدیدهای سرویس‌های اطلاعاتی دشمن و حریف علیه مجموعه نیروهای مسلح که در مقایسه با سنوات گذشته از شدت بیشتر و با تاکتیک‌های متنوع‌تر عملیات روانی و جنگ‌های شناختی برخوردار گشته‌اند و شکاف‌ها

و تعصبات اجتماعی بین نیروهای مسلح را تشدید و آحاد نیروهای مسلح را خواسته یا ناخواسته به همکاری در تضعیف انسجام نیروهای مسلح سوق می‌دهند. با توجه به شرایط موجود، نبود انسجام در نیروهای نظامی، مشکلاتی را مانند ضعف تعهد سازمانی کارکنان، کاهش توان دفاع ملی و توان رزمی، کاهش امنیت، نارضایتی کارکنان و... را موجب می‌شود. همچنین در اهمیت این موضوع می‌توان گفت که انسجام یکی از مهم‌ترین نقاط قوت سازمانی است و تقویت انسجام بین این ارتش و سپاه ضمن ارتقاء ضریب امنیت ملی، موجب شکل‌گیری یک سیستم یکپارچه علیه دشمن شده و کشور را در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی ارتقاء می‌بخشد. همچنین در صورت بی‌توجهی به موضوع انسجام، زمینه غافلگیری، افزایش بحران‌پذیری نیروهای مسلح، فرسایش توانمندی‌ها و فرصت‌ها و باعث ایجاد ناهنجاری‌های مختلف در جامعه خواهد شد. از این رو مسئله انسجام و یکپارچگی میان نیروهای مسلح، مسئله‌ای کلیدی است که این موضوع به تبع فرمان فرماندهی معظم کل قوا <sup>مدظله‌العالی</sup> مبنی بر حداکثر تعامل نیروهای مسلح باهدف انسجام و یکپارچگی علیه دشمنان جمهوری اسلامی ایران به یکی از موضوعات اساسی تبدیل شده است.

بنابراین این تحقیق در نظر دارد در راستای تحقق فرامین فرماندهی معظم کل قوا <sup>مدظله‌العالی</sup> در خصوص انسجام و برای مقابله با تهدیدها و آسیب‌های نیروهای مسلح، راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه را ارائه و به سؤال اصلی پژوهش که «راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه چیست؟» پاسخ دهد.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### پیشینه‌شناسی تحقیق

برابر بررسی‌های صورت گرفته، پژوهشی مرتبط با موضوع به‌دست نیامد

### ادبیات نظری

#### راهبرد

مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌کند به اهداف بلندمدت خود دست یابد. فرایند مدیریت راهبردی، سه مرحله را شامل می‌شود: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد (منوریان، ذوقی‌خواه، ۱۳۹۱: ۲۱). راهبرد، تمرکز شایستگی‌های کلیدی، بر خواسته‌های اساسی، مبتنی بر بایسته‌های اصولی است و به‌نوعی مبنایی

برای تمرکز تلاش و توجهات و همچنین بسیج امکانات موجود در راستای تحقق مطلوبیت‌های مدنظر است (احمدی‌مقدم، همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۵). انتخاب راهبرد برای سازمان‌ها و شرکت‌ها با توجه به مفروضاتی انجام می‌گردد که عبارتند از: تجزیه و تحلیل محیطی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، مشخص شدن مزیت‌های راهبردی یا نقاط ضعف و قوت سازمان، ارزیابی مجدد هدف-های مطلوب سازمان با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و بررسی امکانات سازمان برای رسیدن به این هدف‌ها (حسن بیگی، ۱۳۹۴: ۳۱۶). طراحان راهبرد از میان گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیری که به نفع سازمان هستند مجموعه‌ای از راهبردهای جذاب و قابل اجرا را مورد توجه قرار می‌دهند. همه کسانی که در انتخاب راهبرد مشارکت دارند باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات و اشراف به مأموریت سازمان به مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند تا راهبردهای خاصی را در ذهن و فکر خود دارند بسیار شفاف نمایند (همان، ۳۱۷). هر سازمان (نظامی و غیرنظامی) برای موفقیت باید راهبردهای خوبی را تدوین و اجرا کند؛ تدوین راهبردهایی برای سودجستن از فرصت‌ها یا نقاط قوت نوعی حمله می‌باشد، درحالی‌که طرح‌ریزی راهبردهایی برای اصلاح نقاط ضعف حالت دفاعی دارد. هر سازمان دارای فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، نقاط ضعف و قوت داخلی است که برای تدوین راهبردهای گوناگون امکان‌پذیر، باید آن‌ها را هماهنگ کرد (دیوید، ۱۳۸۷: ۳۵۹).

متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند تا با به‌کارگیری آن‌ها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. یکی از مدل‌های تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌های مختلف، مدل برنامه‌ریزی راهبردی فرد آر دیوید<sup>۱</sup> است. در این مدل پس از تدوین چشم‌انداز، مأموریت و بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری با تجزیه و تحلیل وضعیت موجود با توجه به ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۲</sup> (SWOT) راهبردهای مربوطه استخراج، سپس راهبردهای هم‌راستا تجمیع شده و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت داخلی و خارجی وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط تجزیه و تحلیل می‌شود. سپس با استفاده از

---

۱. Fred R. David

۲. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۱</sup> (SPACE) موقعیت راهبردهای سازمان مربوط ترسیم شده و بعداز آن با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۲</sup> (QSPM) که روشی تحلیلی برای تشخیص راهبرد با مطلوبیت بالاتر است، راهبردهای استخراج شده به منظور حرکت به سمت وضعیت مطلوب اولویت‌بندی می‌شوند (دیوید، ۱۳۸۷: ۲۵).

### انسجام

در لغت به معنی یگانه شدن، یکتایی و یگانگی است (دهخدا، ۱۳۷۲: ۳۲). انسجام نیروهای نظامی مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌های مشترکی است که اعضای یک گروه به آن تمایل دارند و این اهداف و ارزش‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در حیات آن گروه دارد (محرابی، ۱۳۸۷: ۲۴). از منظر امام (ره) به معنای همبستگی، همراهی، هم‌آهنگی، وفاق و وحدت است. کما اینکه همبستگی را به مشارکت، احساس تعلق و وابستگی دو یا چند چیز و همراهی را به همراه بودن در انجام کاری به‌طور هماهنگ و هماهنگی را به تناسب و سازگاری اجزای یک پدیده با پدیده دیگر و وفاق را توافق جمعی بر سر مجموعه‌ای از اصول و قواعد معنا کرده‌اند (چلبی، ۱۳۷۲: ۱۷).

### انسجام در مأموریت‌های ارتش و سپاه

فلسفه نیروهای مسلح در بیان مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، این است که مردم در سایه این نیروها احساس امنیت کنند؛ این وظیفه از آغاز پیروزی انقلاب اسلامی در ن.م بحمدالله به‌روشنی خود رانشان داد (رشیدزاده، ۱۳۹۳: ۲۶). در بررسی و تحلیل مأموریت‌های دو سازمان ارتش و سپاه که به‌طور واضح در نص صریح قانون اساسی به آن اشاره شده است، می‌توان مأموریت‌های زیر را فرآیندساز ایجاد انسجام و یکپارچگی و همدلی در ارتش و سپاه مطرح کرد:

- همکاری با سپاه پاسداران و نیروی انتظامی، در مقابله با اشرار، یاغیان، قاچاقچیان، تجزیه‌طلبان و جریانات برانداز نظام، در مواقع ضروری و بنا به دستور؛
- آمادگی به‌منظور همکاری با سپاه پاسداران در کمک به ملل مسلمان و مستضعف غیرمعارض با جهان اسلام، در دفاع از خود، در برابر تهدید و تجاوز نظامی، بنا به درخواست آنان و دستور؛

۱. Strategic Position & Action Evaluation Matrix

۲. Quantitative Strategic Planning Matrix

• ایجاد تسهیلات لازم برای همکاری سپاه پاسداران با ارتش، در مواقع ضروری که شورای عالی دفاع تعیین می‌نماید؛

• کمک به سپاه پاسداران، در آموزش و سازمان‌دهی (عباس‌زاده، ۱۳۷۹: ۴۰).

در جمهوری اسلامی ایران تعامل ارتش و سپاه از نگاه سیاست‌گذاران نظام به دور نمانده و در اصل ۱۵۷ قانون اساسی، ماده ۱۳ قانون ارتش و ماده ۷ اساسنامه سپاه پاسداران بر همکاری و تعامل ن.م به‌خصوص ارتش و سپاه تأکید شده است؛ که مهم‌ترین تدبیر در این زمینه، وحدت و تمرکز فرماندهی کل قوا تعیین یافته است. تدابیر و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا، تعیین‌کننده نحوه تعامل و همکاری ن.م است (رشیدزاده، ۱۳۹۷: ۳۸).

### انسجام نیروهای نظامی در اسلام (قرآن و روایات و بیانات امامین انقلاب)

معانی درست انسجام اسلامی را می‌توان در سه واژه زیر خلاصه کرد:

➤ همدلی: انسجام اسلامی به این معناست که همه مسلمانان باید یار و یاور هم بوده و شریک شادی‌ها و غم‌های یکدیگر باشند؛ و در این خصوص قرآن مجید توصیه می‌کند که مؤمنان به یکدیگر کینه نوزند... (مؤمنان می‌گویند) پروردگارا، بر ما و بر آن برادرانمان که در ایمان آوردن بر ما پیشی گرفتند ببخشای و در دل‌هایمان نسبت به کسانی که ایمان آورده‌اند [هیچ‌گونه] کینه‌ای مگذار!... (حشر: ۱۰) بر این اساس، انسجام اسلامی به معنی نزدیک شدن دل‌های مسلمانان به همدیگر و قرار گرفتن در زیر پرچم توحید و اسلام گرد است.

➤ همراهی: مقام معظم رهبری در اول فرودین سال ۱۳۸۶ در تعریف انسجام اسلامی چنین می‌فرماید: انسجام اسلامی، یعنی ملت‌های مسلمان با هم همراه باشند. ملت ایران رابطه خود را با ملت‌های اسلامی محکم‌تر کند.

➤ برادری: همراهی و همدلی را در مجموع می‌توان روحیه برادری بیان کرد و تعبیر زیبای قرآن مجید برای توصیف روابط مؤمنین است. بر این اساس، انسجام اسلامی به این معنی است که مسلمانان بایستی با هم احساس برادری داشته باشند. به تعبیر قرآن مجید: *إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ...* (حجرات: ۱۰) در حقیقت مؤمنان با هم برادرند. (لطیفی پاکده، ۱۳۸۶: ۸)

در رفتارشناسی معصومین (ع) می‌توان این را بیان کرد که این بزرگواران در عمل و سخن و رفتار هیچ‌وقت به تفرقه دامن نزدند و همواره از وحدت مسلمانان پشتیبانی می‌کردند. زندگی حضرت علی(ع) نماد بارز این مسئله است. آن بزرگوار طی سخنان مفصلی ما را هشدار می‌دهد که چه چیزهایی که اسباب عزت، نعمت، بزرگواری و سلامت را برایشان (گذشتگان) فراهم کرد، مواردی مانند مهرورزی با یکدیگر، دوری از تفرقه، تشویق و سفارش آن به همدیگر و بپرهیز کنید از هر چه که ستون فقرات آن‌ها را شکست و خوارشان ساخت، مواردی مانند فقدان روحیه همکاری، پشت کردن جان‌ها به یکدیگر و کینه‌ورزی.

### تاریخچه ورود مفهوم انسجام به حوزه علوم اجتماعی و علوم نظامی و دفاعی

انسجام برای اولین بار در سال ۱۹۴۸ در مقاله مشهور جانوینتز و شیلز با موضوع «انسجام و گسیختگی» مطرح شد. آن‌ها، انسجام را نوع خاصی از انگیزه نبرد<sup>۱</sup> بر اساس روابط میان افراد و همچنین انگیزش بیان کردند (کینگ، ۲۰۱۳: ۲۵). انسجام، یکی از مفهوم‌هایی است که بر عملکرد گروه کوچک و روابط درون و برون گروهی تأثیر داشته و در روان‌شناسی اجتماعی ریشه دارد. همچنین بیشترین محققان معتقدند که انسجام، متغیری است که در سطح گروه مورد بررسی قرار می‌گیرد (راش و ون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). انسجام گروهی به‌عنوان حس یکپارچگی گروهی و زمینه‌ساز ارتباطات فردی در بین نیروهای نظامی مطرح و نشأت گرفته از تعاملات مثبت منظم، مانند تعاملات در حین کار یا مانورهای جنگی است و یک نیروی محرکه لازم برای آمادگی رزمی کارکنان نظامی است (ویلیامز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). انسجام گروهی از تمامی نیروهای نشأت می‌گیرد که باعث اثرگذاری به همه اعضا برای ماندن در گروه می‌شود، همچنین تهدید خارجی می‌تواند باعث انسجام گروه شود (کاردینالی، ۱۹۹۵). تحقیقات انجام‌گرفته در ارتش آمریکا پس از جنگ جهانی دوم بیان‌کننده تأثیر علاقه و انسجام گروه بر اثربخشی است. در این تحقیقات آمده است ایجاد پیوندهای هیجانی با هم‌رزم، برای سربازان شرکت‌کننده در جنگ دارای دو کارکرد مثبت است که عبارت‌اند از: ۱. پیوندهای نزدیک و مناسب با هم‌رزم، سبب می‌شود تا هر سرباز در قبال موفقیت گروه، احساس مسئولیت کرده و یگانش را در برابر آسیب و شکست محافظت می‌-

۱. Combat motivation

۲. Rosh & Van

۳. Williams

کند؛ ۲. پیوندهای هیجانی بین سربازان به آنها اطمینان و دلگرمی می‌دهد که یک نفر قابل اطمینان از پشت، مراقب آنهاست (ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

### انسجام نظامی از منظر نظریه پردازان غربی

محققانی غربی انسجام گروهی در ارتش را در قالب دو نوع انسجام؛ انسجام اجتماعی و انسجام وظیفه تعریف کرده‌اند. مک کاون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که انسجام اجتماعی به کیفیت و ماهیت تعلقات هیجانی مربوط به علاقه، دوستی، مراقبت و نزدیکی در میان اعضای گروه اشاره دارد و انسجام وظیفه به تعهد مشترک میان اعضا برای رسیدن به یک هدف که نیازمند تلاش جمعی گروه است ارتباط دارد؛ بنابراین ادبیات موضوع انسجام گروهی در بین کارکنان نظامی علاوه بر وجود دوستی در میان کارکنان نیازمند یکی بودن هدف و تعهد مشترک نیز می‌باشد و کار تیمی یا انسجام وظیفه نسبت به انگیزشی که از تعلقات میان فردی حاصل می‌شود دارای ارجحیت است. همچنین مک کاون (۱۹۹۳) بر این باور است که برای عملکرد بهتر گروه، انسجام وظیفه‌ای مهم‌تر از انسجام اجتماعی است (کینگ، ۲۰۱۳: ۳۵). محققان بارها به این نتیجه دست یافته‌اند که انسجام وظیفه دارای همبستگی نسبتاً کم؛ ولی قابل اطمینان با عملکرد گروه است، درحالی‌که انسجام اجتماعی با عملکرد گروه، همبستگی قابل اطمینانی ندارد. (مک کاون و همکاران، ۲۰۰۶) برای رسیدن به انسجام، بنیادها و اصول متعددی شایان توجه است که می‌توان آنها را به عوامل درونی و برونی تقسیم‌بندی نمود.

جانوویتز و شیلز (۱۹۲۸) سرسختی فوق‌العاده ارتش آلمان را مورد بررسی قرار داده و بیان کردند عملکرد فوق‌العاده نیروهای ارتش نازی به دلیل توجه به انسجام گروه‌های نخستین آن ارتش است. گروه‌های نخستین شامل گروه‌های کوچکی از سربازان با حداکثر ۳۰ نفر است که توسط پیوندهای هم‌رزم بودن در کنار یکدیگر اقدام می‌کنند. جانوویتز و شیلز، عامل اصلی اثربخشی جنگی نیروهای مسلح ارتش نازی روابط میان فردی بین گروه‌های نخستین عنوان کردند (کینگ، ۲۰۱۳: ۲۵). دوستی بین سربازان به عنوان یک ابزار مهم و کلیدی برای ایجاد انسجام در

۱. Wong

۲. MacCoun

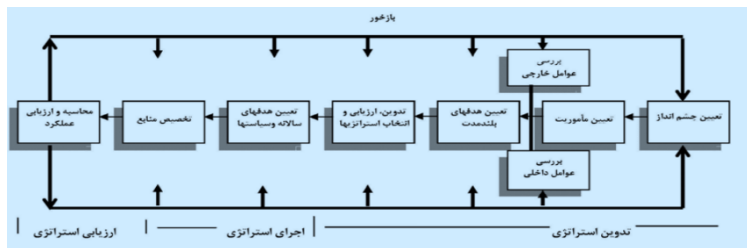


بین آنها محسوب می‌گردد (کهن، ۱۳۹۷: ۲۷). اسناد نظامی زیادی وجود دارد که یکی از مهم‌ترین عوامل محافظت‌کننده نظامیان در برابر استرس جنگ و حفظ روحیه یگانی در زمان جنگ و صلح را انسجام گروهی عنوان کرده‌اند (مورجیلو فریمن، ۲۰۰۹: ۳۳). همچنین محققان دیگری در تعارف خود از انسجام، مواردی همچون انگیزش خاص، حس اتحاد و هم‌رزمی، تمرکز تمام تعاریف بر سطوح بالای جذابیت، تمایل متقابل در روابط میان فردی بیان کرده‌اند و همه این موارد ایجادکننده عملکردهای خوب و انسجام در بین نیروهای نظامی است.

### چارچوب نظری تحقیق

در این مقاله مراحل انجام پژوهش بر اساس فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید دیده می‌شود.

شکل شماره ۱: چارچوب نظری فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید ۱۹۹۸



فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید؛ شامل سه مرحله تدوین راهبرد، اجرا راهبرد و ارزیابی راهبرد است؛ معیارهای ارزیابی راهبرد شامل داخلی (ثبات رویه‌ها، امکان‌پذیر بودن) و خارجی (سازگاری با عوامل محیطی، داشتن مزیت رقابتی) و فعالیت‌های ارزیابی راهبرد شامل بررسی عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی عملکردها و اقدامات اصلاحی است. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در یک چهارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده، روش‌های ارائه‌شده در این چهارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به راهبردنگان کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله اول که تدوین راهبرد است، شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌باشد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان می‌باشد که این ماتریس نقاط قوت و ضعف اساسی سازمان را تعیین می‌کند. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و سایر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می‌کند.

در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و بدین‌منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از:

(۱) ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید<sup>۱</sup>: این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد (راهبردهای SO، WO، ST و WT) را ارائه نمایند.

(۲) ماتریس عوامل داخلی و خارجی<sup>۲</sup>: در این بخش مشخص می‌شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. در مرحله سوم که آن را تصمیم‌گیری می‌نامند، از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرات خبرگان استفاده می‌شود (ج. ایگور انسف و جی. مک، ۱۳۸۳: ۴۸).

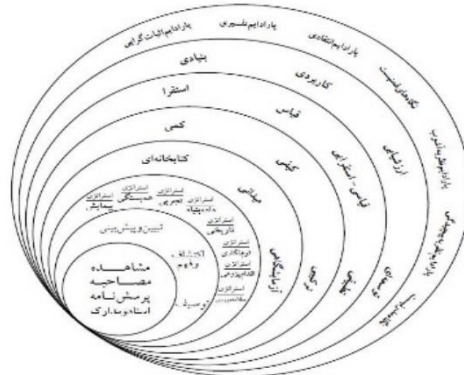
### روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق، از روش تحقیق ساندرز (پوست‌پیزی) استفاده شده است؛ این مدل در حقیقت، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. این لایه‌ها عبارت‌اند از: (۱) لایه فلسفه-های پژوهش (۲) لایه رویکردهای پژوهش (۳) لایه راهبردهای پژوهش (۴) لایه انتخاب روش-های پژوهش (۵) لایه افق زمانی پژوهش (۶) لایه شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها (ساندرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). همچنین دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳) مدل مذکور را با اضافه کردن سه لایه (لایه ۲ و ۵ و ۷) برابر شکل زیر ترسیم کرده‌اند. در لایه دوم، به نوع پژوهش؛ لایه پنجم به مکان جمع‌آوری داده‌ها و در لایه هفتم به اهداف پرداخته‌اند.

۱. SWOT matrix

۲. Internal - External matrix

۳. Saunders



شکل شماره (۲) مدل پیاز فرایند پژوهش (برگرفته از: دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳)

فلسفه این تحقیق؛ تفسیرگرایانه<sup>۱</sup> و بر پارادایم تفسیری و رویکردی ذهنی‌گرا استوار است؛ چراکه عینی نبوده و واقعیت ذهنی است و در حوزه علوم اجتماعی است. نوع تحقیق؛ از نوع کاربردی است تا با توجه به نوع کاربردی بودن آن بتواند در حوزه تصمیم‌سازی مساعدت لازم را برای انجام اقدامات بعدی فراهم آورد. دیدگاه تحقیق استقرایی است؛ در روش استقرایی اطلاعات و داده‌ها گردآوری شده و یک نظریه بر اساس تجزیه و تحلیل این داده‌ها توسعه می‌یابد. در این تحقیق با استفاده از معلومات به‌دست آمده، به دنبال کشف راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه هستیم و برای این منظور از ماتریس تجزیه و تحلیل (SWOT) استفاده شده است. داده‌های پژوهش، به شیوه توصیفی - تحلیلی با روش آمیخته تهیه شده است. روش گردآوری داده‌ها، به صورت میدانی و کتابخانه‌ای انجام شده است و از آنجاکه هدف این پژوهش، تدوین راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه است به این منظور شاخص‌های مرتبط با موضوع از طریق مصاحبه با خبرگان احصاء و پرسشنامه آن توسط محقق تنظیم شد. روایی پرسشنامه به صورت صوری و با استفاده از نظرات صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش از بین صاحب‌نظران و خبرگان نظامی مرتبط با سازمان‌های ارتش و سپاه که دارای ویژگی‌هایی چون آشنایی با ساختارهای سازمانی دستورالعمل‌های اجرایی، دارای حداقل مدرک دکتری و حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در مشاغل راهبردی و فرماندهی در ستاد ارتش و سپاه و فرماندهی نیروهای ارتش و سپاه هستند، به تعداد ۴۵ نفر در نظر گرفته شده‌اند که با توجه تخصصی بودن موضوع، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان مذکور به روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع نظری انتخاب

شدند؛ در ادامه از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته ساده برای شناسایی گویه‌ها با نقرات مصاحبه انجام و به‌منظور بررسی میزان تأثیرات و ضریب اهمیت گویه‌ها از طریق دو پرسشنامه با کمک ۱۰ نفر مورد ارزیابی و وزن‌دهی قرار گرفته‌اند.

راهبرد پژوهش، بر اساس راهبرد داده‌بنیاد و تحلیل محتوا صورت گرفته است و از آنجاکه تحقیق با رویکرد آمیخته انجام شده است و در راهبردهای ترکیبی با توجه به نوع طرح، توصیف و تبیین، فهم و اکتشاف را هم‌زمان دنبال می‌کند بنابراین هدف غایی پژوهش تدوین راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه از طریق اکتشاف است؛ برای این اقدام، ابتدا اطلاعات گردآوری شده از مطالعه منابع و مصاحبه به روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و عوامل تهدیدکننده، آسیب‌زا در حوزه انسجام و عوامل فرصت‌آفرین و نقاط قوت مشخص شدند. در گام بعدی، عوامل استخراج شده، تعیین نقش و کدگذاری گردیدند. در ادامه، ضریب اهمیت به‌همراه نمره موزون هریک از عوامل تعیین و بر اساس نتایج به‌دست آمده، موقعیت راهبردی تعیین شد. همچنین روند تجزیه و تحلیل، میزان منابع موردنیاز هر یک از عوامل چهارگانه محیطی مشخص و راهبردهای ارتقای انسجام دو سازمان ارتش و سپاه پاسداران ج.ا.ایران از روش تحلیل میدان «کرت لوین» تعیین گردید.

### یافته‌های و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در راستای تحقق هدف تحقیق، با ۱۵ نفر از خبرگان و نخبگان مرتبط با موضوع که از نظر سابقه خدمت، همه نقرات بالای ۳۰ سال، از نظر درجه ۱۰ نفر (۶۶٪) سرتیپ دومی و ۵ نفر (۳۴٪) سرتیپ، از نظر تحصیلات ۱ نفر (۶٪) دانشجوی دکتری و ۱۴ نفر (۵۸٪) مدرک دکتری و از نظر جایگاه، ۵ نفر (۳۳٪) جایگاه ۱۸، ۸ نفر (۵۳٪) جایگاه ۱۹ و ۲ نفر (۱۴٪) جایگاه ۲۰ داشتند، مصاحبه انجام شد و عوامل تأثیرگذار بر انسجام ارتش و سپاه، بر اساس گویه‌های مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول شماره «۱» به‌دست آمد.

جدول شماره (۱) عوامل تأثیرگذار بر انسجام سپاه و ارتش

وسعت، سرعت و پیچیدگی جنگ فرهنگی و جنگ نرم	بصیرت دینی و سیاسی فرماندهان
دشمنان	فرماندهی کل قوا
هم‌افزایی در تحرک راهبردی	ستاد کل و معاونت‌های تابع آن
فرماندهی واحد در سطح کلان و راهبردی	اجرای عدالت
اهداف و مأموریت‌های مشترک	

مکتبی و مردمی بودن کارکنان ارتش و سپاه	انقلاب و دفاع مقدس
مکتبی و ولایی بودن	دستورالعمل‌ها و قانون اساسی
باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها مشترک	اقدامات فرهنگی (راهیان نور)
فلسفه وجودی ارتش و سپاه ایجاد امنیت و آسایش	تجربیات نظامی مشترک و مانورهای مشترک
سستی، سهل‌انگاری و بی‌توجهی برخی فرماندهان در تقویت روحیه انقلابی‌گری و استکبارستیزی	تبلیغات جهت‌دار و اختلاف‌برانگیز در مصاحبه‌ها، سخنرانی‌های فرماندهان و مسئولان
نهادی، سیاسی و مردمی بودن سپاه و نظامی بودن ارتش	ترجیح منافع شخصی و جناحی
تفاوت و بعضاً تبعیض در تبلیغ دستاوردها و رشادت‌های فرماندهان و چهره‌های در پیروزی انقلاب و جنگ تحمیلی	افزایش وزن دفاعی نیروهای مسلح باهدف بازدارندگی و ناامیدی دشمن و تأثیرگذاری در معادلات بین‌المللی
امکان بهره‌برداری از امکانات و تجهیزات	افزایش توان رزم و قدرت بازدارندگی
تفاوت‌های در قوانین و نظام ارتقاء ترفیعات، آموزش، استخدام و امکانات روحی و رفاهی	تعصبات قشری، جاه‌طلبی، سلیقه‌ای عمل کردن و غرور فرماندهان
ایجاد نگرش و شناخت یکسان از دشمن	تفاوت در فکر و اندیشه
افزایش سطح عملیات روانی دشمن از فضای اختلاف‌نظر و ایجاد بی‌انگیزگی	امکان بهره‌گیری دشمن از خلاءهای احتمالی به وجود آمده در حوزه دفاعی امنیتی
دشمنان خارجی و تلاش بر اغواگرهای بین‌سازمانی	فرهنگ‌سازی مشترک نیروهای ارتش و سپاه
انسجام جهت اجرای بهتر و موفقیت‌آمیزتر مأموریت‌های محوله در سازمان دیگر	ایجاد هم‌دلی، تعامل و همکاری دو سازمان با توجه به حضور فرماندهان ولایی و متعهد در سطوح عالی آن‌ها
موازی کاری بدون مشارکت مؤثر در رسیدن به اهداف مشترک	مغایرت و اختلافات زیاد فرهنگ‌سازمانی دو سازمان ارتش و سپاه
طرز فکر متفاوت در سازمان‌ها خصوصاً در مباحث دکترین و مأموریتی که اساس و پایه سایر مراحل شکل‌گیری انسجام ساختار و سازمان می‌باشد	امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های سخت‌افزاری (تجهیزات، زیرساخت‌ها و...) و نرم‌افزاری (فکری، دانشی و...) هر یک از سازمان‌ها در راستای انسجام
فراهم شدن امکان مقایسه سازمان‌ها با یکدیگر در تمام ابعاد	موازی کاری‌های هزینه‌دار برای نظام و کشور
بخشی‌نگری، تعصب‌بی‌جا و بی‌منطق در تمرکز در اهداف درون‌سازمانی	تمرکز و اختصاص قوا و تجهیزات نظامی مؤثر بر سازمانی خاص توسط ستاد کل ن.م و قرارگاه مرکزی
نگاه‌های متفاوت دو مجموعه به عناصر انسانی و اهمیت آن‌ها و تفاوت در مؤلفه‌های مدیریتی	تأثیر مستقیم افزایش سطح دیپلماسی نظامی ج.ا.ا در سایر حوزه‌ها و افزایش قدرت چانه‌زنی با سایر ذوئل.
آگاهی محدود برخی مسئولین به حوزه جنگ شناختی	افزایش سطح تأمین منافع ملی و تحقق اهداف

دشمن و اقدامات غیر عامدانه آن‌ها (سخنرانی، مصاحبه و...) اختلاف‌افکنی بین سازمانی و آثار مخرب آن بر روی انسجام دو سازمان	راهبردی ملی به پشتوانه قدرت نظامی ایجادشده از وحدت و انسجام و یکپارچگی در سطح نیروهای مسلح
تفاوت در برخی قوانین و مقررات سازمان‌ها ن.م (استخدام، روند و سیر خدمتی، ارتقاء شغلی و درجات و...)	انتقال تجارب عملیاتی و دانشی در سطوح عملیاتی و اطلاعاتی در حوزه داخلی و خارجی با محوریت محور مقاومت
افزایش سطح مقاومت و ایستادگی به علت هم‌افزایی ایجادشده در برابر دشمن	ارتقاء توانمندی‌های نیروهای مسلح به‌عنوان قدرت نظامی برتر در تراز نظام اسلامی، منطقه و جهان
افزایش سطح دیپلماسی نظامی جمهوری اسلامی در خارج از مرزهای جغرافیایی	تمرکز بر چشم‌انداز مشترک سازمانی مبنی بر حفظ و اعتلای نظام و تقویت جبهه مقاومت در سرتاسر جهان

در این بخش ابتدا، تعداد ۵۸ گویه از قرآن، احادیث و روایات، نهج البلاغه، تدابیر و فرمایشات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در حوزه انسجام نیروهای نظامی استخراج شد که از این تعداد ۳۴ عامل از منابع کتابخانه‌ای و ۴۲ عامل از مصاحبه با خبرگان به‌دست آمد. با بررسی مجدد و حذف اشتراکات، تعداد ۴۰ عامل نهایی به دست آمد. همچنین از طریق واگذاری پرسشنامه محقق ساخته، قضاوت نمونه آمای انجام شد و نتایج، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### تعیین ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در راستای تعیین ماتریس عوامل داخلی و خارجی، از طریق پرسشنامه (مطابق جدول شماره ۲) نقش عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، با مورد قضاوت قرار گرفتن عوامل به‌دست‌آمده نزد حجم نمونه تعیین و بر همین اساس عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) مشخص و کدگذاری شد.

جدول شماره (۲) پرسشنامه میزان تأثیر و اهمیت عامل‌ها

میزان موفقیت عامل در انسجام ارتش و سپاه (رتبه در آینده)	آیا عامل اثر تعیین‌کننده در انسجام ارتش و سپاه دارد؟			کدعامل	عامل
	وزن هر عامل (۰ تا ۱)	بله	خیر		
کم ۱، متوسط ۲، خوب ۳، عالی ۴					

میزان موفقیت عامل در انسجام ارتش و سپاه (رتبه در آینده) کم ۱، متوسط ۲، خوب ۳، عالی ۴	آیا عامل اثر تعیین کننده در انسجام ارتش و سپاه دارد؟			کدعامل	عامل
	وزن هر عامل (۰ تا ۱)	خیر	بله		
	۴	۱	*	S۱	آرمان‌ها، منافع و تعلقات ملی و میهنی
	۴	۱	*	S۲	اتحاد در مقابل دشمن
	۴	۱	*	S۳	اهداف و ارزش‌های مشترک
۲		۰.۵	*	S۴	مراکز علمی، پژوهشی و دانشگاهی به‌ویژه دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
۳		۱	*	S۵	یکپارچه بودن هدایت کلی نیروهای مسلح و وحدت رویه نیروهای مسلح (فرماندهی واحد در سطح کلان و راهبردی)
۴		۱	*	S۶	بصیرت دینی و سیاسی فرماندهان و بسترسازی برای ظهور و انقلاب جهانی امام عصر (عج)
۲.۵		۰.۳	*	S۷	همایش‌ها، رزمایش‌ها، نشست‌های عملیاتی، دوره‌های تخصصی و مأموریت‌های مشترک
۲.۵		۰.۵	*	S۸	تطابق اهداف، راه‌ها و برنامه با موازین شرعی
۳.۵		۱	*	S۹	پتانسیل عظیم موجود در دو سازمان در حوزه نظامی و امنیتی و رویکرد تقویت، توسعه و نوسازی صنایع دفاعی نیروهای مسلح
۳		۰.۶	*	S۱۰	چشم‌انداز توسعه‌ی دینی در هر دو سازمان
۴		۰.۵	*	S۱۱	بهره‌گیری از استعداد‌های موجود به‌صورت مشترک و منسجم
۱		۱	*	S۱۲	قانون اساسی، قوانین، ضوابط و دستورالعمل‌ها
۳		۱	*	S۱۳	دل‌بستگی به نمادهای ملی مشترک (سرزمین، سنت‌های ملی استقلال کشور تاریخ کشور پرچم)
۳		۰.۸	*	S۱۴	رقابت مثبت و سازنده با حفظ و بقای بخش -

میزان موفقیت عامل در انسجام ارتش و سپاه (رتبه در آینده) کم ۱، متوسط ۲، خوب ۳، عالی ۴	آیا عامل اثر تعیین کننده در انسجام ارتش و سپاه دارد؟			کدعامل	عامل
	وزن هر عامل (۰ تا ۱)	خیر	بله		
					های مختلف ن.م
۲	۵	*	S15	امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های نرم‌افزاری (فکری، دانشی و...) و سخت‌افزاری (تجهیزات، زیرساخت‌ها و...) هر یک از سازمان‌ها جهت اجرای بهتر و موفقیت‌آمیزتر مأموریت‌های محوله	
۳	۱	*	S16	ستاد کل و معاونت‌های تابع آن	
۴	۱	*	S17	تمرکز بر فرماندهی مشترک در نیروهای مسلح با تبعیت پذیری کامل و دقیق از فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)	
۳.۵	۱	*	S18	فلسفه وجودی ارتش و سپاه ایجاد امنیت و آسایش	
۲	۵	*	S19	کمک ارتش به سپاه پاسداران، در آموزش و سازمان‌دهی	
۴	۵	*	S20	مجاهدت فی سبیل الله (۵)	
۴	۱	*	S21	ولایت محوری - امانت‌داری - اعتماد متقابل	
۲.۵	۱	*	S22	بستر لازم برای تعامل و همکاری دو سازمان با توجه به حضور فرماندهان ولایی، متعهد، انعطاف‌پذیر در سطوح عالی دو سازمان	
۳	۱	*	W1	نگاه‌های متفاوت دو مجموعه به عناصر انسانی و اهمیت آن‌ها و تفاوت در مؤلفه‌های مدیریتی	
۳	۷	*	W2	وجود تبعیض و فراهم شدن امکان مقایسه سازمان‌ها با یکدیگر در تمام ابعاد خصوصاً مزایایی که می‌تواند موجب بی‌انگیزگی در نیروی انسانی شود.	



میزان موفقیت عامل در انسجام ارتش و سپاه (رتبه در آینده) کم ۱، متوسط ۲، خوب ۳، عالی ۴	آیا عامل اثر تعیین کننده در انسجام ارتش و سپاه دارد؟			کد عامل	عامل
	وزن هر عامل (۰ تا ۱)	بله	خیر		
۳	۰.۴	*		W۳	هم‌راستا نبودن اهداف و افکار، ضعف بصیرت در بین کارکنان، تفاوت در نگرش و باورهای برخی از فرماندهان دو سازمان
۲.۵	۰.۵	*		W۴	تفاوت در برخورداری دو سازمان از امتیازات و موقعیت‌های سیاسی و اجتماعی (برون‌سازمانی)
۲	۰.۵	*		W۵	تمایزات و اختلافات زیاد فرهنگی بین دو سازمان ارتش و سپاه (تفاوت در فرهنگ سازمانی دو سازمان)
۳.۵	۰.۸	*		W۶	تفاوت و بعضاً تمرکز و اختصاص قوا و تجهیزات نظامی مؤثر و مسئولیت‌های کلیدی به سازمانی خاص توسط ستاد کل نیروهای مسلح و قرارگاه مرکزی
۳.۵	۱	*		W۷	تفاوت در برخی قوانین و مقررات ارتش و سپاه (ارتقاء شغلی، ترفیعات، آموزش، استخدام و امکانات روحی و رفاهی و...)
۳	۰.۷	*		W۸	بخشی‌نگری، تعصبات قشری و تحجر فکری بعضی از فرماندهان و تمرکز بر اهداف درون‌سازمانی
۳	۰.۵	*		W۹	موازی کاری بدون مشارکت مؤثر در رسیدن به اهداف مشترک و بعضاً اختلال در مأموریتی یکدیگر
۳	۰.۸	*		W۱۰	تبلیغات جهت‌دار و اختلاف‌برانگیز در مصاحبه‌ها، سخنرانی‌های فرماندهان و مسئولان
۳	۱	*		W۱۱	تفاوت نگرش سازمان‌ها خصوصاً در مباحث

میزان موفقیت عامل در انسیجام ارتش و سپاه (رتبه در آینده) کم ۱، متوسط ۲، خوب ۳، عالی ۴	آیا عامل اثر تعیین کننده در انسیجام ارتش و سپاه دارد؟			کدعامل	عامل
	وزن هر عامل (۰ تا ۱)	خیر	بله		
					دکترین و مأموریتی که اساس و پایه سایر مراحل شکل گیری انسیجام ساختار و سازمان می باشد.
	۴	.۴	*	O۱	تأثیر مستقیم افزایش سطح دیپلماسی نظامی ج.ا.ا در سایر حوزه ها و افزایش قدرت چانه- زنی با سایر ذؤل.
	۴	۱	*	O۲	تجربیات مشترک نبرد با دشمن و مانورهای مشترک
	۳	۱	*	O۳	تمرکز بر چشم انداز مشترک سازمانی مبنی بر حفظ و اعتلای نظام و تقویت جبهه مقاومت و کمک به ملل مسلمان و مستضعف غیرمعارض با جهان اسلام در سراسر جهان
۲,۵		.۷	*	O۴	افزایش سطح دیپلماسی نظامی ج.ا.ایران در خارج از مرزهای جغرافیایی
۱,۵		.۳	*	O۵	مقابله با اشرا، قاچاقچیان، تجزیه طلبان و جریانات برانداز نظام، در مواقع ضروری و بنا به دستور.
	۴	۱	*	T۱	دشمن خارجی و بهره گیری دشمن از خلاءهای احتمالی به وجود آمده در حوزه دفاعی و امنیتی
	۳	.۷	*	T۲	افزایش، وسعت و پیچیدگی جنگ شناختی دشمنان با استفاده از اغواگرها با بهره گیری از فضای اختلاف نظر در سطح دو سازمان

تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی)

در راستای تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی، میانگین وضع موجود که نشان‌دهنده ضریب اهمیت هر عامل است به همراه نمره موزون آن عامل، برای هر یک از عوامل (فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها)، به صورت جداگانه محاسبه و در پایان کار نمره موزون ضعف-ها/تهدیدها از مجموع نمره موزون قدرت‌ها/فرصت‌ها کم گردید که نتیجه در جدول‌های شماره (۳) و (۴) درج شده است.

جدول (۳) ارزیابی عوامل خارجی

وضع موجود (اهمیت)				عنوان فرصت	شماره عامل	محیط
نمره موزون	رتبه	وزن تعدیلی	وزن			
۰,۷۸۴۳	۴	۰,۲۰	۱	دشمن و تهدید مشترک (۳)	O۱	فرصت‌ها
۰,۷۸۴۳	۴	۰,۲۰	۱	تجربیات مشترک نبرد با دشمن و مانورهای مشترک (۴)	O۲	
۰,۴۱۱۷	۳	۰,۱۴	۰,۷	حمایت از جبهه مقاومت و کمک به ملل مسلمان و مستضعف غیر معارض با جهان اسلام	O۳	
۰,۱۹۶۰	۲,۵	۰,۰۸	۰,۴	ایجاد نگرش و شناخت یکسان از دشمن	O۴	
۰,۰۸۸۲	۱,۵	۰,۰۶	۰,۳	مقابله با اشار، یاغیان، قاچاقچیان، تجزیه‌طلبان و جریان‌ات برانداز نظام، در مواقع ضروری و بنا به دستور.	O۵	
۲,۲۶۴۷				جمع کل نمره موزون فرصت		
۰,۷۸۴۳	۴	۰,۲۰	۱	استعمار و عوامل خارجی (۲)	T۱	تهدیدها
۰,۴۱۱۷	۳	۰,۱۴	۰,۷	وسعت، سرعت و پیچیدگی جنگ شناختی دشمنان	T۲	
۱,۱۹۶۰				جمع کل نمره موزون تهدید		
۱,۰۶۸۶				تفاضل مجموع نمره‌های نرمال تهدیدها از فرصت‌ها		

جدول (۴) ارزیابی عوامل داخلی

وضع موجود (اهمیت)				عنوان ضعف ۱	شماره عامل	محیط
نمره موزون	رتبه	وزن تعدیلی	وزن			
۱,۶۷۹۵۷۷۴				جمع کل نمره موزون ضعف		

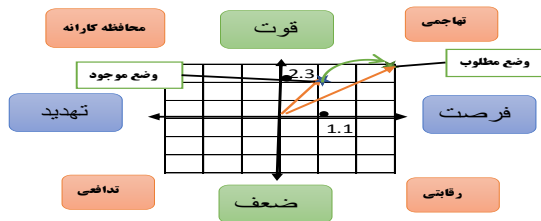
ردیف	شماره عامل	عنوان ضعف ۱	وضع موجود (اهمیت)		
			وزن	وزن تعدیلی	رتبه
	S1	آرمان‌ها، منافع و تعلقات ملی و میهنی	۱	۰,۰۷	۴
	S2	اتحاد در مقابل دشمن	۱	۰,۰۷	۴
	S3	اهداف و ارزش‌های مشترک	۱	۰,۰۷	۴
	S4	اعتقاد به حاکمیت ضوابط	۰,۵	۰,۰۴	۲
	S5	الهی بودن اهداف- اتکا به قدرت الهی و جلب رضایت باری تعالی	۱	۰,۰۷	۳
	S6	بسترسازی برای ظهور و انقلاب جهانی امام عصر (عج)	۱	۰,۰۷	۴
	S7	بصیرت دینی و سیاسی فرماندهان	۰,۳	۰,۰۲	۲,۵
	S8	تطابق اهداف، راه‌ها و برنامه با موازین شرعی	۰,۵	۰,۰۴	۲,۵
	S9	تقویت، توسعه و نوسازی صنایع دفاعی کشور	۱	۰,۰۷	۳,۵
	S10	چشم‌انداز توسعه‌ی دینی	۰,۶	۰,۰۴	۳
	S11	حفظ نظام جمهوری اسلامی ایران	۱	۰,۰۷	۴
	S12	دستورالعمل‌ها و قانون اساسی	۱	۰,۰۷	۱
	S13	دل‌بستگی به نمادهای ملی مشترک (سرزمین، سنت‌های ملی، پرچم)	۱	۰,۰۷	۳
	S14	رقابت مثبت و سازنده با حفظ و بقای بخش‌های مختلف نیروهای مسلح	۰,۸	۰,۰۶	۲
	S15	روحیه ایثار و شهادت‌طلبی در ارتش و سپاه	۰,۵	۰,۰۴	۳
	S16	ستاد کل و معاونت‌های تابع آن	۰,۵	۰,۰۴	۲,۵
	S17	فرماندهی کل قوا تدابیر و رهنمودهای معظم له	۱	۰,۰۷	۴
	S18	فلسفه وجودی ارتش و سپاه ایجاد امنیت و آسایش	۱	۰,۰۷	۳,۵
	S19	کمک ارتش به سپاه پاسداران، در آموزش و سازمان‌دهی	۰,۵	۰,۰۴	۲

شماره عامل	عنوان ضعف ۱	وضع موجود (اهمیت)		
		وزن	وزن تعدیلی	رتبه
S20	مجاهدت فی سبیل الله (۵)	۰,۵	۰,۰۴	۴
S21	ولایت محوری - امانت داری - اعتماد متقابل	۱	۰,۰۷	۴
S22	انعطاف پذیری فرماندهان	۱	۰,۰۷	۲,۵
جمع کل نمره موزون قوت		۳,۹۸۹۴۳۶۶		
تفاضل مجموع نمره‌های نرمال قوت‌ها از ضعف‌ها		۲,۳۰۹۸۵۹۱		

### تعیین موقعیت راهبردی

در راستای امکان فرموله کردن راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه، نتایج به دست آمده از جداول ماتریس عامل‌های خارجی و داخلی بر روی محور مختصات به شرح شکل شماره (۳) اجرا، تا وضعیت و موقعیت فعلی در حوزه تحقیق انجام شده مشخص شود؛ پس از بررسی عوامل درونی و خارجی و مشخص شدن نقاط موجود و مطلوب، وضعیت موجود انسجام ارتش و سپاه در ربع تهاجمی ارزیابی شد.

شکل شماره (۳): تعیین موقعیت راهبردی پژوهش



### تعیین اوزان عوامل چهارگانه محیط خارجی و داخلی برای تخصیص منابع

جدول شماره (۵) اختصاص منابع بر مبنای مجموعه عوامل داخلی و خارجی

		کسر از مجموعه	درصد امکانات موردنیاز
مجموع قوت و ضعف	۲,۳۰۹۸۶	۳۰,۶۹۰۱۴۰۸۵	۸۴٪
مجموع تهدید و فرصت	۱,۰۶۸۶۳	۵,۹۳۱۳۷۲۵۴۹	۱۶٪
جمع		۳۶,۶۲۱۵۱۳۳۹	۱۰۰٪

جدول شماره (۶) تخصیص منابع بر اساس عوامل داخلی و خارجی به صورت مجزا

درصد امکانات موردنیاز								
قوت	۳,۹۸	کسر از ۲۲	۱۸,۰۱	۶۶٪	۳۳٪	۲۹,۰۱	۹۴,۵٪	۴۷,۳٪
ضعف	۱,۶۷	کسر از ۱۱	۹,۳۲	۳۴٪	۱۷٪	-۱,۶۸	-۵,۵٪	۲,۷٪
= ضعف - قوت			۲۷,۳۳			۳۰,۶۹		
تهدید	۱,۱۹	کسر از ۲	۰,۸۰	۲۳٪	۱۱٪	-۱,۲۰	-۲۰,۲٪	۱۰,۱٪
فرصت	۲,۲۶	کسر از ۵	۲,۷۳	۷۷٪	۳۹٪	۴,۷۴	۷۹,۸٪	۳۹,۹٪
= تهدید - فرصت			۳,۵۴		۱۰۰٪	۵,۹۳		۱۰۰,۰٪

نتایج به دست آمده از جدول‌های شماره (۸) و (۹) بیانگر این مهم بوده که در راستای تقویت انسجام ارتش و سپاه مبتنی بر حفظ و بقای بخش‌های مختلف این دو سازمان، لازم است ۳۹٪ منابع موجود را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، ۱۱٪ درصد از منابع موجود را برای دفع تهدیدها، ۳۳٪ منابع موجود را برای تقویت قوت‌ها و ۱۷٪ منابع موجود را برای رفع ضعف‌ها اجرایی کرد.

### راهبردهای تقویت انسجام ارتش و سپاه

در راستای تعیین راهبردهای انسجام ارتش و سپاه مبتنی بر حفظ و بقای بخش‌های مختلف آن‌ها، از روش تحلیل میدان کرت لوین<sup>۱</sup> و با در نظر گرفتن نتایج جداول عوامل خارجی و داخلی و همچنین میزان درصد اختصاص منابع موجود به عوامل استفاده شد که نتایج به شرح جدول ۷ و ۸ است:

جدول شماره (۷) عوامل محیطی تعیین‌کننده هریک از راهبردهای اولیه

نقاط ضعف W		نقاط قوت S		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
راهبردهای WO	W۱O۱O۲O۴ W۳O۳ - W۶O۲ W۱۰W۱۱O۱O۵	راهبردهای SO	S۱S۲S۳O۱ S۵S۶O۳ S۱۴S۱۹S۲۲O۲	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
				فرصت‌ها O

۱. در تحلیل میدان کرت لوین، زمانی شاهد ارتقای وضعیت سیستم خواهیم بود که برآیند عوامل پیش برنده (نقاط قوت و فرصت) بیشتر از برآیند عوامل بازدارنده (نقاط ضعف و تهدید) گردد (Lewin, ۱۹۵۱).

نقاط ضعف W		نقاط قوت S		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
	W۱۱ O۲ O۳ O۵		S۱۶ S۱۷ S۱۸ S۲۱ O۳ O۴ S۲۰ O۵ S۱۱ S۱۲ O۵	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
راهبردهای WT	W۱ T۱ W۸ W۹ W۶ W۱۰ T۲	راهبردهای ST	S۱ S۲ S۳ S۴ S۵ S۹ T۱ S۶ S۷ S۸ S۱۰ S۱۳ S۱۵ S۱۷ T۲	تهدیدات T

جدول شماره (۸) راهبردهای اولیه

راهبرد اهداف مشترک برون مرزی	S۱ S۲ S۳ S۱۲ O۲	راهبردهای SO
راهبرد عملیات سایبری تهاجمی مشترک - راهبرد جنگ سیاسی مشترک	S۵ S۶ S۱۰ O۳	
ارتباطات راهبردی تسلیحاتی - راهبرد رقابت تسلیحاتی	S۱۴ S۱۹ S۲۲ O۲	
راهبرد همکاری و تعامل مشترک فرا سرزمینی	S۱۶ S۱۷ S۱۸ S۲۱ O۳ O۴	
راهبرد تقویت هویت و ارزش‌های ملی اسلامی	S۲۰ O۵	
راهبرد مانورهای مشترک ترکیبی- روابط اجتماعی (ارتباطات اجتماعی، جشنواره‌های علمی، ورزشی، جایجایی نیروها و نشست‌های خبرگی و تخصصی مشترک در حوزه‌های عملیاتی)	S۲ O۱۱	راهبردهای ST
راهبرد جنگ سیاسی مشترک	S۱ S۲ S۳ S۴ S۵ S۹ T۱	
عملیات سایبری تهاجمی - راهبرد هوشمندی سایبری	S۶ S۷ S۸ S۱۳ S۱۵ S۱۷ T۲	راهبردهای WO
راهبرد تمرکز آموزشی در بدو استخدام	W۱ O۱ O۲ O۴	
راهبرد مأموریت و اهداف مشترک فرا سرزمینی	W۳ O۳	
مانورهای مشترک تخصصی با ترکیب نیرویی در حوزه‌های مختلف نظامی	O۲ W۶	
راهبرد هویت‌سازی فکری - فرهنگی انسجام	O۵ O۳ W۱۰	
دکترین نظامی مشترک تهاجمی	W۱۱ O۲ O۳ O۵	راهبردهای WT
راهبرد هوشمندی سایبری دو سازمان به صورت مشترک (تحول درونی در سطح کارکنان، فرماندهان و روشنفکران).	T۲ W۱	
راهبرد تعریف اهداف و ارزش مشترک	T۱ W۳	
راهبرد تبلیغات و تعلیمات فکرساز با رویکرد همدلی و نزدیکی ارتش و سپاه	W۶ W۸ W۹ W۱۰ T۲	

### راهبردهای لازم برای ارتقای انسجام در ارتش و سپاه

پس از تدوین راهبردها بخشی و تشکیل ماتریس SWOT، تعداد زیادی راهبرد بخشی در راستای ایجاد انسجام به دست آمد که به جهت تدوین راهبردهای اصلی این راهبردها مورد بررسی مجدد واقع گردید و راهبردهای اصلی انسجام ارتش و سپاه از هم‌پوشانی و ترکیب راهبردهای بخشی استخراج گردید که نتایج آن شرح جدول «۹» است:

جدول شماره (۹) راهبردهای انسجام ارتش و سپاه

ردیف	شرح راهبرد	نوع راهبرد
۱	تفاوت فاحش در فرهنگ‌سازمانی سازمان‌ها (این مسئله بزرگ‌ترین ضعف در این موضوع می‌باشد که می‌توان آن را سرمنشاء اصلی و اساسی تمام ضعف‌های دیگر برشماری کرد). روابط فرهنگی و اجتماعی (راهکارهای آن تشویق و ترغیب ارتباطات اجتماعی به‌عنوان عامل کاهش پیش‌داوری، برگزاری جشنواره‌های علمی ورزشی، فراهم نمودن شرایط برای نقل و انتقال بین ن.م.) هویت‌سازی از طریق تحلیل باورها و ارزش‌های ایمانی و تزریق آن به تاروپود جوامع اسلامی	راهبرد هویت‌سازی فکری - فرهنگی انسجام
۲	راهبرد تحول درونی در سطح کارکنان، فرماندهان و روشنفکران با حضور فعال نخبگان دو سازمان از طریق تعلیم و تربیت و نهضت فکری فرهنگی مشترک. نظر به اینکه از اصول بدیهی ایجاد انسجام تحول درونی است	راهبرد تحول درونی با نهضت فکری فرهنگی مشترک (در سطح کارکنان، فرماندهان و روشنفکران با ایجاد مراکز آموزش مشترک از بدو استخدام)
۳	آگاهی محدود برخی مسئولین به حوزه جنگ شناختی دشمن و اقدامات غیر عامدانه آن‌ها (سخنرانی، مصاحبه و...) اختلاف‌افکنی بین سازمانی و آثار مخرب آن بر روی انسجام دو سازمان بخشی‌نگری، تعصب‌بی‌جا و بی‌منطق و تمرکز بر اهداف درون‌سازمانی برخی فرماندهان.	راهبرد تبیین فرهنگ رسانه- ای فرماندهان و مسئولان یا راهبرد جنگ سیاسی مشترک
۴	ایجاد سامانه‌های فرماندهی و کنترل هوشمند مشترک در سطح نیروهای تابعه با قابلیت اشتراک‌گذاری اطلاعات در تمام حوزه‌های عملیاتی، اطلاعاتی، آمادی، پشتیبانی و غیره	راهبرد سامانه‌های فرماندهی و کنترل هوشمند مشترک
۵	بازنگری دکترین (رهنامه)، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌ها با رویکرد اقدام مشترک/ طرز فکر متفاوت در سازمان‌ها خصوصاً در مباحث دکترین	بازنگری و بازتعریف دکترین نظامی با رویکرد



ردیف	شرح راهبرد	نوع راهبرد
	و مأموریتی که اساس و پایه سایر مراحل شکل‌گیری انسجام ساختار و سازمان می‌باشد شفاف‌سازی حدود و ثغور مأموریت‌های ارتش و سپاه به گونه‌ای که ضمن ممانعت از هرگونه موازی کاری، مسئولیت هر سازمان در هر بخش، منطقه، نیرو و غیره کاملاً مشخص و شفاف گردد	اقدام مشترک راهبرد مأموریت، اهداف و دکترین نظامی مشترک در خارج از کشور
۶	ایجاد انسجام گروهی در بین کارکنان در بدو استخدام اعم از کارکنان افسری، درجه‌داری و... (ماهیت روابط در میان یگان کوچک به عنوان انسجام گروهی، بیان‌کننده ادبیات موضوع در خصوص نیروهای نظامی است)	راهبرد ادبیات و گفتمان مشترک (تمرکز آموزش، تربیت و رزم مقدماتی در یک مراکز آموزش مشترک)
۷	تأسیس ساختار سازمانی با عنوان شورای راهبردی انسجام ارتش و سپاه در سطح هر دو سازمان برای راهبری و پیگیری منافع.	شورای راهبردی انسجام ارتش و سپاه
۸	راهبرد راهبری فضای مجازی دو سازمان ارتش و سپاه با ایجاد قرارگاه مشترک جنگ نرم خلق باورهای مشترک جهت تحقق انسجام نخبگان و روشنفکران دو سازمان	ایجاد قرارگاه مرکزی افسران جنگ نرم در دو سازمان- راهبرد عملیات سایبری تهاجمی دو سازمان - راهبرد هوشمندی سایبری

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش تدوین راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه بوده است که برابر نتایج تحقیق، انسجام به معنای یکپارچگی، عامل استحکام نیروهای مسلح است و مخاطبان آن نیز آحاد کارکنان نیروهای مسلح، فرماندهان عالی‌رتبه و مسئولین و ستاد کل، قرارگاه مرکزی خاتم‌الانبیاء (ص) است. در زمینه پاسخ به سؤال تحقیق، در ابتدا با خبرگان مصاحبه و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه، عوامل مؤثر بر انسجام سپاه و ارتش استخراج و به دو دسته عوامل داخلی (۳۳ عامل) و عوامل خارجی (۱۰ عامل) تقسیم شدند. در نتیجه بررسی وضعیت موجود این عوامل که به کمک ابزار پرسش‌نامه و از تعداد ۱۵ نفر پرسش گردید، وضعیت موجود انسجام سپاه و ارتش در ربع رقابتی واقع شد. برای رسیدن به بهترین موقعیت وضع مطلوب، در ابتدا ماتریس SWOT تشکیل و راهبردهای بخشی به تعداد ۱۶ راهبرد تدوین شد؛ در نهایت با ترکیب و همپوشانی نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و بهره‌گیری از نظرات هفت نفر از خبرگان، ۸ راهبرد اصلی شامل: ۱- شورای راهبردی انسجام ارتش و سپاه ۲- راهبرد مأموریت، اهداف و دکترین نظامی

مشترک در خارج از کشور ۳- راهبرد ادبیات و گفتمان مشترک (تمرکز آموزش، تربیت و رزم مقدماتی در یک مراکز آموزش مشترک) ۴- راهبرد عملیات سایبری تهاجمی دو سازمان - راهبرد هوشمندی سایبری ۵- راهبرد سامانه‌های فرماندهی و کنترل هوشمند مشترک ۶- راهبرد تبیین فرهنگ رسانه‌ای فرماندهان و مسئولان یا راهبرد جنگ سیاسی مشترک ۷- راهبرد هویت‌سازی فکری - فرهنگی انسجام ۸- راهبرد تحول درونی با نهضت فکری فرهنگی مشترک تدوین شد.

### پیشنهاد

با عنایت به نتایج حاصله از پژوهش مذکور و نظر به اهمیت موضوع، پیشنهاد می‌شود موارد زیر در دستور کار قرار گیرد:

۱. الزامات و شاخص‌های نظارت و ارزیابی راهبردهای ارتقای انسجام ارتش و سپاه موردبررسی قرار گیرد.
۲. برای اجرایی و کاربردی‌تر شدن راهبردهای مطروح شده، اصلح است پژوهش‌های جداگانه‌ای برای هر راهبرد صورت پذیرد.
۳. فرماندهان و مسئولین و نخبگان هر دو سازمان باید برای یکپارچگی و انسجام، زمینه‌سازی کنند. این کار در دو مرحله انجام می‌شود: اول، ایجاد زمینه‌های ذهنی که اندیشمندان باید فراهم کنند؛ دوم، توصیه‌های عملی و راهبردی که نمی‌تواند از سوی فرماندهان رده‌های سوم و حتی دوم مطرح شود. این اقدام برای آنکه به نتیجه برسد، باید از سوی مقامات بالای هر دو سازمان (فرماندهی و هیئت‌رئیس ارتش و سپاه و فرماندهان نیروها و معاونین تخصصی آن‌ها) که مورد اعتماد فرماندهان و کارکنان و خود هستند، اعلام شود.
۴. یک اقدام اساسی برای انسجام و یکپارچگی دو سازمان، پدید آوردن شعارها و نمادها، خلق باورها و ارزش‌های برای انسجام است که باید در دستور کار سازمان عقیدتی سیاسی و نمایندگی ولی‌فقیه در دو سازمان به‌عنوان مراکز تبلیغی و رسانه‌ای قرار گیرد.

۵. لازم است باورهای ذهنی افراد از طریق مطالعات علمی و نوشتاری، پیرامون ضرر و زیان عدم انسجام نیروهای نظامی در طول تاریخ روشن گردد تا از تکرار آن مسائل جلوگیری شود.

فرماندهان، مسئولین، نخبگان و تأثیرگذاران دو سازمان از اظهارنظرهایی که زمینه تحریک کارکنان سازمان‌های دیگر را فراهم می‌کند، خودداری کنند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف) منابع فارسی

- قرآن مجید.
- نهج البلاغه، دشتی، محمد (۱۳۹۱). تهران: انتشارات نشتا، چاپ دهم.
- امام خمینی، روح‌الله (۱۳۸۶). صحیفه نور، ج (۱۸، ۱۶، ۱۴، ۱۳)، تهران: انتشارات، مؤسسه تنظیم و نشر آثار حضرت امام (ره).
- احمدی‌مقدم، اسماعیل؛ احمدوند، علی‌محمد؛ مبینی دهکری، عبدالله و تسلیمی کار، بهروز (۱۴۰۰). راهبردهای ارتقاء قدرت منطقه‌ای ج.ا.ایران مبتنی بر نقش عوامل ژئوپلیتیک یمن، **فصلنامه مدیریت راهبردی دفاع ملی**، شماره ۷۳، ۱۲۹-۱۵۲.
- احمدی، حسین (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی راهبردی و کاربرد آن، تهران: انتشارات سایه‌نما.
- بی‌نا (۱۳۷۱). طنین ولایت، تهران، معاونت تبلیغات و انتشارات سپاه.
- پیرس و رابینسون (۱۳۷۶). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ترجمه خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره.
- چلبی، مسعود (۱۳۷۲). وفاق اجتماعی، **فصلنامه علوم اجتماعی**، شماره ۳، ۷-۳۰.
- چ ایگور انسف، ادوارد، جی. مک، دانیل (۱۳۸۳). استقرار مدیریت راهبردی، ترجمه زندیه، سمت، تهران.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۴). مدیریت راهبردی، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، چاپ دوم.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار، اشراقی.
- دیوید فرد آر (۱۳۸۷). مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۲). لغت‌نامه، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- رشیدزاده، فتح‌اله (۱۳۹۳). تبیین فراهایی از اندیشه نظامی - دفاعی فرماندهی معظم کل قوا، تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- رشیدزاده، فتح‌اله (۱۳۹۷). تعامل و همکاری در نیروهای مسلح مبتنی بر تدابیر و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- عباس‌زاده، فرهاد (۱۳۷۹). مجموعه قوانین و مقررات استخدامی نیروهای مسلح، جلد اول، انتشارات ریاست جمهوری، اداره کل تدوین و تفتیح قوانین و مقررات کشور.
- کهن، نبی‌اله و رضایی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). تبیین عوامل مؤثر بر ایجاد انسجام گروهی در نیروهای نظامی از دیدگاه نهج البلاغه، **دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت**، شماره ۱۳، ۵۶-۲۵.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۷۶). جامعه‌شناسی، تهران: انتشارات نشر نی.
- لطفی پاکده، علی (۱۳۸۶). اتحاد ملی، انسجام اسلامی و چهار سؤال، **مجله حصون**، شماره ۱۲، دسترسی در

- محرابی، علیرضا (۱۳۸۷). بررسی و تبیین مؤلفه‌های انسجام ملی، تهران: انتشارات پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- منوریان، عباس و ذوقی‌خواه، ژاله (۱۳۹۰). تدوین راهبرد سازمان از طریق یکپارچگی SWOT، BSC و با استفاده از ابزارهای QFD و MBNQA و ارزیابی عملکرد، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۸، ۲۱ - ۵۳.
- هریسون، جفری، جان، کارون (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیأت.

### ب) منابع انگلیسی

- Chiang, R. Hsiang-Li, E. P. L. & Veda. S. (۲۰۱۳). A framework for acquiring domain semantics and knowledge for database integration. *Data Base*, ۳۱(۲) ۱۶-۶۴
- Fred R. David, (۱۹۹۸). How Companies define their mission, long range planning ۲۲, no ۳.
- Fisher, C. (۱۹۸۹). Current and Recurrent Challenges in HRM. *Journal of Management*, ۱۵(۲).
- Kangas, J, Kurtilla, M. Kajanus, M. Kangas, A. (۲۰۰۳). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, ۶۹, ۳۴۹-۳۵۸
- MacCoun, R. (۱۹۹۳). What is Known about Unit Cohesion and Military Performance?, in National Defence Research Institute, Sexual Orientation and US Military Personnel Policy, options and assessment. Washington: RAND, ۳۰۲. ۳۰.
- MacCoun, R. Kier, E. & Belkin, A. (۲۰۰۶). Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer, *Armed Forces & Society*, Vol, ۳۲, No. ۴, pp. ۶۴۶-۶۵۴.
- Morgillo Freeman, S. Moore, B. A. Freeman, A. (۲۰۰۹). Living and surviving in harm's way. a psychological treatment handbook for pre- and post- deployment of military personnel, New York: Routledge.
- Rosh, L, Offermann, L.R. & Van Diest, R. (۲۰۱۲). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion, *Human Resource Management Review*, ۲۲, pp. ۱۱۶-۱۲۷.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (۲۰۰۹). Research methods for business students. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.
- Wong, L. (۲۰۰۶). Combat Motivation in Today's Soldiers, *Armed Forces & Society*, Vol, ۳۲, No. ۴, pp. ۶۵۹-۶۶۳.
- Williams, J, Brown, J. M. Bray, R. M. Anderson Goodell, E. M. Rae Olmsted, K, & Adler, A. B. (۲۰۱۶). Unit Cohesion, Resilience, and Mental Health of Soldiers in Basic Combat Training, *Military Psychology*, Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/mil0000120>.

### COPYRIGHT

© ۲۰۲۴ by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

