

تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی با تأکید بر روش تحلیلی «SWOT»

سعید کافی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۱۷

تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۱/۱۸

صفحات مقاله: ۵۹-۸۰

چکیده

تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی فرایند بسیار پیچیده‌ای است که مستلزم یک رویکرد سیستماتیک برای تحلیل دقیق عوامل محیط داخلی و خارجی است. این عوامل می‌تواند کمی و کیفی باشد. پیشرفت‌های فناورانه تأثیر شگرفی در راهبردهای نظامی داشته است: فرماندهی و کنترل، شناسایی هوایی، تکنیک‌های توپخانه‌ای، خودروهای زرهی و امثال آن. اما در هر صورت فرماندهان یک مسئولیت بیشتر ندارند و آن کسب پیروزی در جنگ است. فرماندهان در فرمول‌بندی راهبردها باید انعطاف‌پذیر باشند. فرماندهان در میدان نبرد به دلیل پیچیدگی قابل ملاحظه میدان نبرد برای تدوین و ارزیابی راهبرد نیازمند رویکرد سیستماتیک به منظور تحلیل دقیق در خصوص عوامل داخلی و خارجی هستند. در این تحقیق لزوم استفاده از ابزارهای تحلیلی در میدان نبرد بویژه بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی عملیاتی و تصمیم‌گیری ارائه می‌شود. به همین دلیل استفاده از روش تحلیلی «SWOT» (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) به عنوان روش تدوین و ارزیابی راهبرد در میدان نبرد مطرح شده است. با وجود آن که کاربردهای مربوط به استفاده از فرایند سلسله مراتبی تحلیلی در ادبیات روش تحلیلی «SWOT» وجود دارد، یک مدل با ساختار جدید با بسط روش تحلیلی کمی «SWOT» به منظور تأمین فواید این رویکرد ارائه شده است.

کلید واژگان

روش تحلیلی «SWOT»، فرایند سلسله مراتبی تحلیلی (AHP)، راهبردهای نظامی، تدوین و

ارزیابی راهبرد.

مقدمه

تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی همواره یک وظیفه دشوار فرماندهان محسوب شده است. در شرایطی که فرماندهان با صحنه‌های پیچیده و به سرعت متغیر جنگ روبه‌رو هستند، تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب راهبردهای صحیح اقدام بسیار دشواری محسوب می‌شود. برای این منظور استفاده از ابزارهای تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی نه تنها لازم بلکه ضروری می‌باشد.

تحلیل «SWOT» ابزاری تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی و غیرنظامی می‌باشد. از این ابزار برای ارزیابی سازمان و محیط آن نیز استفاده می‌شود. استفاده از این ابزار نخستین مرحله‌ی برنامه‌ریزی محسوب شده و به برنامه‌ریزان راهبردی کمک می‌کند تا بر روی مسائل کلیدی تمرکز پیدا کنند. (Shrestha, 2004: 89) «SWOT» از چهار حرف اول کلمات انگلیسی که معادل فارسی آنها به قرار زیر است، تشکیل شده است:

«S» حرف اول کلمه‌ی «Strengths» به معنای قوت‌ها، «W» حرف اول کلمه‌ی «Weaknesses» به معنای ضعف‌ها، «O» حرف اول کلمه‌ی «Opportunities» به معنای فرصت‌ها و در نهایت «T» حرف اول کلمه‌ی «Threats» به معنای تهدیدها می‌باشد. قوت‌ها و ضعف‌ها عوامل داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها عوامل خارجی محسوب می‌شوند. (Kangas, 2003: 33)

در تحلیل «SWOT» ضعف‌ها و قوت‌ها عوامل داخلی محسوب می‌شوند. برای مثال، به موارد زیر به عنوان قوت‌های سازمان اشاره می‌شود: (Saaty, 1980: 16)

۱ - تخصص ویژه‌ی کارکنان و نیروهای زیر امر

۲ - محصول و یا تجهیزات جدیدی حاصل نوآوری.

۳ - موقعیت استقرار نیروهای نظامی در یک منطقه‌ی جغرافیایی و یا موقعیت مکانی یک واحد تجاری

۴ - روش‌های کنترل کیفی محصولات

۵ - ابعادی از فعالیت نظامی که موجب افزایش توان رزم نیروهای خودی می‌شود.

مثال‌های نقاط ضعف به قرار زیر می‌باشد: (Shinno, 2006: 65)

۱ - کیفیت پایین تجهیزات مورد استفاده

۲ - فقدان تخصص کاری

۳ - ورود به صحنه‌ی نبرد با بازیگر قوی با تکیه بر تاکتیک‌های متقارن

۴ - موقعیت استقرار نیروهای نظامی در یک منطقه‌ی جغرافیایی و یا موقعیت مکانی یک واحد تجاری

۵ - کیفیت پایین تجهیزات مورد استفاده

۶ - از دست دادن اعتبار توانایی انجام امور محوله در نزد نیروهای زیر امر و یا مافوق فرصت‌ها و تهدیدها عوامل خارجی می‌باشند. مثال فرصت‌ها به قرار زیر است:

(Kotler, 1988: 76)

۱ - فضای رو به توسعه مانند فضای سایبری

۲ - اتحاد بین دو بازیگر

۳ - ورود به یک منطقه‌ی جغرافیایی که مزیت قابل ملاحظه‌ای را ایجاد می‌کند.

۴ - خلاء حضور رقیب در یک صحنه‌ی خاص

مثال‌های تهدیدها به قرار زیر است: (Kurttila, 2000: 25)

۱ - وجود رقبای توانمند

۲ - افزایش هزینه‌های عملیاتی

۳ - وجود تجهیزات جدید و ناشناخته در دست رقیب

۴ - موقعیت مکانی مناسب رقیب

نکاتی که در تحلیل «SWOT» باید مدنظر قرار گیرد، به قرار زیر است: (Shinno, 2006: 32)

- ۱ - واقع‌بینی در تعیین نقاط ضعف و قوت
- ۲ - استفاده از «SWOT» به گونه‌ای که بین موقعیت فعلی سازمان و موقعیتی که در آینده به آن می‌رسد، تمایز ایجاد شود.
- ۳ - در تحلیل «SWOT» همواره باید به نکات روشن توجه داشت و از مسائل مبهم پرهیز کرد.
- ۴ - به کارگیری «SWOT» باید در ارتباط با رقیب و در فضای رقابتی صورت گیرد.
- ۵ - تحلیل «SWOT» باید کوتاه و ساده باشد و از پیچیدگی و تحلیل بیش از اندازه باید پرهیز شود.

تحلیل «SWOT» را می‌توان در ارتباط با سایر ابزارها مانند تحلیل «PEST» و تحلیل ۵ نیرویی پورتر به کار برد. در هنگام انجام تحلیل «SWOT» بهتر است عوامل مربوطه در جداولی فهرست شود. (Leskinen, 2006: 51)

بررسی ماتریس «SWOT» از جمله عوامل مؤثر در تحقق و پیشبرد اهداف یک سازمان محسوب می‌شود. (Kurttila, 2006, 11) تهیه نقاط قوت و ضعف موجود در سازمان به عنوان عوامل داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها به عنوان عوامل خارج از سازمان به تعیین راهبرد به منظور رسیدن به اهداف سازمان در محیط‌های رقابتی کمک می‌کند و نگرش کلی به این قضیه در شرایط مختلف می‌تواند در موفقیت یک سازمان در شرایط گوناگون نقش بسزایی داشته باشد. (Huang, 2006: 43)



تصویر ۱ - تحلیل «SWOT»

ماتریس «SWOT» همان نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید می‌باشد. هر سازمانی در سطوح مختلف می‌تواند دارای برنامه باشد (سطوح کلی، میانی و وظیفه‌ای). (Masozer, 2006: 31) برای تدوین راهبرد در مرحله اول باید تحلیل جامعی از وضعیت موجود بر اساس روش «SWOT Analysis» صورت گیرد تا با استفاده از آن نقاط قوت، ضعف، فرصت و یا تهدید مشخص شود و پس از استخراج این نقاط سازمان آمادگی پیدا می‌کند تا آینده خود را بسازد. (Kurttila, 2000: 48)

اما برای استفاده از تحلیل «SWOT» در تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی پیش از چیز باید تعریف کوتاهی از مدیریت راهبردی داشت.

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد مدیریت راهبردی نام دارد. فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله است: (Hill, 1997: 35)

۱ - تدوین راهبرد

۲ - اجرای راهبرد

۳ - ارزیابی راهبرد

راهبرد نظامی به مدیریت منابع نظامی در شرایط جنگی اطلاق می‌شود. (Stewart, 2002: 75) این راهبرد به طرح‌ریزی عملیات نظامی، کنترل واحدهای نظامی بزرگ، جابه‌جایی و آرایش نیروها و فریب دشمن می‌پردازد. تاکتیک نیز عبارت است از اجرای طرح‌ها و مانور نیروها در میدان نبرد. راهبرد در مقیاس بزرگ و تاکتیک در مقیاس کوچک مطرح می‌باشد. (Kajanus, 2004: 55)

اجرای جنگ شامل مواردی مانند تصرف سرزمین، انهدام توانایی دشمن در تعقیب اقدامات نظامی و امثال آن است. (Kurttila, 2000: 14) هر اقدام نظامی با واکنش نیروهای نظامی یک یا چند حریف مواجه می‌شود. پیروزی در جنگ نیز با غلبه بر حریف، انهدام توان رزم دشمن در میدان نبرد و یا وادار کردن دشمن به تسلیم و فرار به دست می‌آید. (Leskinen, 2006: 76)

پیشرفت‌های تکنولوژیکی تأثیر شگرفی در استراتژی‌های نظامی داشته است: فرماندهی و کنترل، شناسایی هوایی، تکنیک‌های توپخانه‌ای، خودروهای زرهی و امثال آن. اما در هر صورت فرماندهان

یک مسئولیت بیشتر ندارند و آن کسب پیروزی در جنگ است. (Shrestha, 2004: 56) فرماندهان در فرمول‌بندی استراتژی‌ها باید انعطاف‌پذیر باشند. ارتش‌های امروزی برخوردار از واحدهای بزرگ نظامی زرهی با پشتیبانی نیروهای هوایی و دریایی هستند. با افزایش استعداد رزمی و تکنولوژی ارتباطات و کنترل فرمول‌بندی تدوین استراتژی دشوارتر می‌شود. (Wheelen, 1995: 36)

فرماندهان در میدان نبرد به دلیل پیچیدگی قابل ملاحظه میدان نبرد برای تدوین و ارزیابی راهبرد نیازمند رویکرد سیستماتیک به منظور تحلیل دقیق در خصوص عوامل داخلی و خارجی هستند. (88: 68, Kurttila, 2000; 70: Yuksel, 2006) رویکردهای راهبردی و ابزارهای تصمیم‌گیری تحلیلی برای این منظور در میدان نبرد مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. در این تحقیق لزوم استفاده از ابزارهای تحلیلی در میدان نبرد بویژه بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی عملیاتی و تصمیم‌گیری ارائه می‌شود.

به همین دلیل استفاده از روش تحلیلی «SWOT» (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) به عنوان روش تدوین و ارزیابی راهبرد در میدان نبرد مطرح شده است. با وجود آن که کاربردهای مربوط به استفاده از فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی در ادبیات روش تحلیلی «SWOT» وجود دارد، یک مدل با ساختار جدید با بسط روش تحلیلی کمی «SWOT» به منظور تأمین فواید این رویکرد ارائه شده است.

با ارائه رویکرد پیشنهادی این انتظار وجود دارد که امکان حمایت از تصمیمات فرماندهان برای رفع مشکلات مختلف و سازماندهی فرایندهای نامحدود تصمیم‌گیری راهبردی در خصوص موضوعات مختلف در میدان نبرد فراهم آید.

ساختار تحقیق حاضر به قرار زیر است: ابتدا رویکرد پیشنهادی با توصیف چارچوب نظری روش‌های کمی «SWOT» و فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی ارائه شده است. علاوه بر این، گردش کار فرایند رویکرد پیشنهادی مطرح شده است. برای آزمایش قابلیت اجرای رویکرد پیشنهادی یک سناریو آمده است. سرانجام این که در قسمت آخر کاربردهای یافته‌های تحقیق بررسی شده و رویکرد پیشنهادی مورد بحث قرار گرفته است.

بیان مسأله

مسأله اصلی این است که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیاز به تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی بر اساس تحلیل صحنه نبرد دارند. یکی از نیازهای امروزی فرماندهان در صحنه نبرد تحلیل موقعیت خود و دشمن و اتخاذ تصمیم بر اساس این تحلیل است. پیچیدگی‌های صحنه نبرد ضرورت بهره‌گیری از روشی را مطرح می‌کند که امکان تحلیل کامل عوامل مؤثر بر صحنه نبرد را فراهم آورد.

در شرایط جنگی هر تصمیم فرماندهان می‌تواند آثار بزرگی در نتیجه جنگ به همراه داشته باشد. از این رو، اتخاذ هر تصمیم باید با تحلیل کامل شرایط جنگی و اطمینان از صحت آن و این که تصمیم اتخاذی بهترین تصمیم بوده است، صورت گیرد. در گرد و غبار برخاسته از جنگ و قرارگیری مستمر در برابر شرایط جدید که مستلزم اتخاذ تصمیمات سریع و صحیح است، بدون بهره‌گیری از یک روش سیستماتیک تحلیلی به سختی می‌توان تصمیمات صحیح گرفت.

در نتیجه، این پرسش مطرح می‌شود که چه روشی می‌تواند امکان تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی را با تحلیل صحنه نبرد برای اتخاذ تصمیمات صحیح فراهم آورد؟ بدون تردید، یکی از نیازهای اساسی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران برخورداری از یک روش تحلیلی برای تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی در شرایط سخت و دشوار تصمیم‌گیری در صحنه‌های نبرد است. بدون برخورداری از چنین روشی امکان ورود به عرصه نبردهای پویا نیست. به عبارتی، فرماندهان هر اندازه که به سازویرگ‌های نظامی آراسته باشند و از عده و غده مناسبی برخوردار باشند، بدون برخورداری از روش‌های تحلیلی برای تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی و تحلیل شرایط صحنه نبرد نمی‌توانند با موفقیت از صحنه جنگ خارج شوند. بنابراین، بر کسی پوشیده نیست که یکی از پیش شرط‌های مهم ورود به صحنه نبرد برخورداری از دانش مناسب برای تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی است.

اهداف و سؤال تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه رویکرد تحلیلی برای تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی می‌باشد. هدف فرعی شناخت و تدوین گام‌های مختلف تدوین و ارزیابی راهبردهای نظامی مبتنی بر رویکرد تحلیلی «SWOT» هدف فرعی تحقیق در نظر گرفته شده است و سؤال اصلی تحقیق چه روشی برای تدوین و ارزیابی راهبردهای صحنه‌ی نبرد با توجه به تحلیل صحنه به منظور اتخاذ تصمیمات صحیح مناسب است؟، سؤالات فرعی تحقیق عبارتند از:

- ۱- روش مناسب برای تدوین راهبردهای صحنه‌ی نبرد از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟
- ۲- کدام راهبرد برای تدوین راهبردهای صحنه‌ی نبرد بهترین راهبرد می‌باشد؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر به روش موردی - زمینه‌ای صورت گرفته است. پیش از هر چیز مبانی نظری تحقیق تبیین شده و پس از جمع‌آوری اطلاعات لازم نسبت به تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد گردآوری اقدام شده است. با استفاده از روش دلفی نظر صاحب‌نظران به دست آمده است. در تحقیق حاضر برای تدوین ادبیات و چارچوب نظری از مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از پرسش‌نامه استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات بدین قرار بوده است که اطلاعاتی که از طریق پرسش‌نامه و اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است دسته‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. از آزمون χ^2 دو (یا مجذور کا برای اطمینان از معنی‌دار بودن سؤالات و گزینه‌های پاسخ استفاده شده است. جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر در حدود ۱۰۰ نفر می‌باشد که دربرگیرنده‌ی افراد صاحب‌نظر در حوزه پژوهش است. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی انجام شده است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران با ضریب اطمینان ۹۵ درصد حدود ۱۵ نفر محاسبه شده است.

ادبیات و مبانی نظری تحقیق

رویکرد پیشنهادی

رویکرد پیشنهادی مبتنی بر روش تحلیلی کمی «SWOT» است. تکنیک استفاده از روش سلسله مراتبی تحلیلی در روش تحلیلی «SWOT» به نام «A`WOT» شناخته می‌شود. (Saaty, 1980: 43) در سایر تحقیقات از تکنیک ترکیبی استفاده از فرایند سلسله مراتبی تحلیلی در تحلیل «SWOT» به عنوان روش «A`WOT» نام برده شده است. این روش ترکیبی برای نخستین بار با هدف رفع نقاط ضعف در سنجش و ارزیابی گام‌های روش تحلیلی «SWOT» ارائه شده است. (Kajanus, 2004: 25) روش تحلیلی «SWOT» یک ابزار متداول برای ارزیابی محیط‌های داخلی و خارجی به منظور دستیابی به رویکرد سیستماتیک و حمایت از موقعیت تصمیم‌گیری است. روش سلسله مراتبی یک روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که درخصوص معیارهای کمی و کیفی کاربرد دارد. (Kajanus, 2004: 55) به کارگیری روش سلسله مراتبی تحلیلی در روش تحلیلی «SWOT» اولویت‌های تحلیلی را برای عوامل موجود در روش تحلیلی «SWOT» ارائه داده و اولویت‌ها را قابل انطباق می‌نماید. در استفاده ترکیبی از این روش در حالی که روش تحلیلی «SWOT» از موقعیت تصمیم‌گیری حمایت می‌کند، فرایند سلسله مراتبی تحلیلی اهمیت نسبی عوامل «SWOT» را می‌سنجد. (Kurttila, 2000: 48)

از این روش در حوزه‌های مختلفی مانند محیط زیست، گردش‌گری، مدیریت پروژه، کشاورزی و تولیدات صنعتی استفاده می‌شود. (Stewart, 2002: 71) تحقیقات دیگری نیز انجام شده است که به جای ترکیب روش سلسله مراتبی تحلیلی با روش «SWOT»، روش‌های دیگری مانند «SMART»، «SMAA-O» و فرایند تحلیل شبکه‌ای¹ «ANP» با روش کمی «SWOT» ترکیب می‌شوند. (Yuksel, 2007: 64)

در اغلب تحقیقاتی که درخصوص روش تحلیلی کمی «SWOT» انجام یافته است، تمرکز بر اولویت‌بندی عوامل و زیر عوامل «SWOT» است و هیچ‌یک از استراتژی‌ها و آلت‌رناتیوها در ساختار سلسله مراتبی مبتنی بر عوامل استراتژیک گنجانده نشده است. (Kurttila, 1997: 31) در رویکرد

1 - Analytic Network Process (ANP)

پیشنهادی این مسأله با بسط تحلیل کمی «SWOT» با توجه به روابط میان عوامل «SWOT» و راهبردهای پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته است. روابط واگذاری میان عوامل «SWOT» و راهبردهای پیشنهادی شرایط لازم را برای آزمایش این که بالاترین سطح عوامل «SWOT» در راهبردهای پیشنهادی مورد خطاب قرار گرفته‌اند یا خیر فراهم می‌آورد. راهبردهای پیشنهادی در نتیجه استفاده از رویکرد پیشنهادی با استفاده از ماتریس روابط رده‌بندی شده و سرانجام برخی از آنها برای به کارگیری انتخاب می‌شوند. گردش کار فرایند چارچوب پیشنهادی در تصویر دو آمده است.



تصویر ۲ - گردش کار فرایند رویکرد پیشنهادی

علاوه بر این، ستانده نهایی رویکرد پیشنهادی، تدوین راهبرد و ماتریس ارزیابی در تصویر ۳ نشان داده شده است. جزئیات گام‌ها نیز در سناریو آمده است.

راهبردها		
اقدامات		
ماتریس روابط	اهمیت نسبی عوامل «SWOT»	عوامل «SWOT»
اهمیت قطعی راهبردها		
اهمیت نسبی راهبردها		
تعیین توالی راهبردها		

تصویر ۳ - تدوین راهبرد و ماتریس ارزیابی

۱- وضعیت

در این قسمت برای توصیف فرایند تدوین و ارزیابی راهبرد دو فرمانده تیپ تصویری در میدان نبرد به عنوان سناریو در نظر گرفته می‌شود. در این سناریو دو فرمانده تیپ علیه یکدیگر درگیر عملیات نظامی می‌باشند. تمام داده‌های این مطالعه فاقد طبقه‌بندی است. هدف از ارائه سناریوی حاضر معرفی کاربرد رویکرد پیشنهادی است. از رویکرد پیشنهادی درخصوص سناریو استفاده به عمل آمده است.

۲- تحلیل «SWOT»

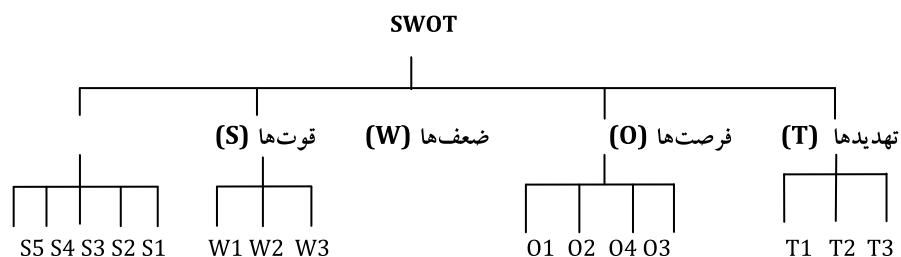
تحلیل «SWOT» با استفاده از تکنیک طوفان مغزی انجام شده است. عوامل مربوط به محیط داخلی و خارجی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) تعیین شده و در تحلیل «SWOT» همان‌طور که در جدول ۱ آمده است گنجانده شده‌اند.

جدول ۱ - عوامل «SWOT»

عوامل «SWOT»	اختصار	گروه «SWOT»
واحدهای مؤثر زرهی	S1	قوت‌ها
اسکادران بال‌گردهای تک	S2	
ثبات سیستم‌های فرماندهی و کنترل	S3	
توان مانور سریع	S4	
رهبری توانمند و روحیه بالا	S5	
فقدان استتار	W1	ضعف‌ها
نقصان اطلاعات درخصوص دشمن	W2	
سازمان تاکتیکی نادرست در میدان نبرد	W3	
پشتیبانی هوایی نزدیک	O1	فرصت‌ها
پشتیبانی توپخانه	O2	
پشتیبانی لجستیکی و انعطاف‌پذیری	O3	
وجود نیروهای احتیاط بنا به ضرورت	O4	
مشکلات جغرافیایی	T1	تهدیدها
شرایط جوی ناپایدار	T2	
حملات هوایی دشمن	T3	

۲-۱- ایجاد ساختار سلسله مراتبی تصمیم‌گیری

نتیجه تحلیل «SWOT» یک ساختار فهرست شده است. ساختار سلسله مراتبی برای انجام مقایسه‌های زوجی «AHP» مربوط به عوامل و گروه‌های «SWOT» ایجاد شده است.



نمودار ۱ - ساختار سلسله مراتبی تحلیل «SWOT»

۲-۲- تعیین اولویت وزن‌های عوامل «SWOT» با استفاده از روش سلسله مراتبی

مقادیر مقایسه زوجی (مقیاس ۹-۱) پس از تکمیل ساختار سلسله مراتبی تعیین می‌شود. سپس اولویت وزن‌های عوامل و گروه «SWOT» با استفاده از روش سلسله مراتبی و مبتنی بر مقایسه زوجی به دست می‌آید (جدول ۲). قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) در نمودار ۱ آمده است. این نمودار به فرماندهان برای مقایسه نیروها و ارزیابی موقعیت خود در میدان نبرد کمک می‌کند. تعیین عوامل «SWOT» با بیشترین وزن از اهمیت بسزایی در این مرحله برخوردار است. این اقدام موجب ایجاد بینش در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود.

بدون تردید برای قوت‌ها و فرصت‌ها مقادیر بیشتر و برای ضعف‌ها و تهدیدها مقادیر کم‌تر مطلوب است. با مراجعه به نمودار ۲ می‌توان دریافت که تیپ دارای قوت‌های قابل ملاحظه مانند واحدهای زرهی مؤثر (S1)، اسکادران بال‌گردهای تک (S2) و غیره است. علاوه بر این، تیپ برخوردار از فرصت‌های چشم‌گیر مانند پشتیبانی هوایی نزدیک (O1) و پشتیبانی توپخانه (O2) است. از سوی دیگر، برخی ضعف‌ها و تهدیدها مانند سازمان تاکتیکی نادرست در میدان نبرد (W3) و حملات هوایی دشمن (T3) و غیره مطرح می‌باشد.

جدول ۲ - عوامل «SWOT» و وزن‌های آنها

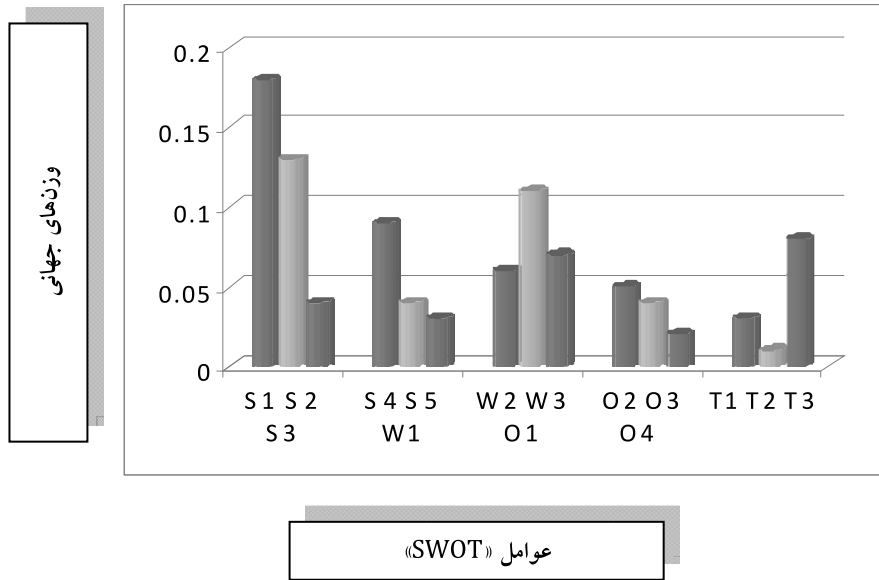
وزن‌های جهانی	وزن‌های محلی ^۱	عوامل «SWOT»	اختصارات	اولویت گروه	گروه «SWOT»
۰/۱۸۱	۰/۳۸۰	• واحدهای زرهی مؤثر	S1	/۴۷۴	قوت‌ها
۰/۱۲۹	۰/۲۷۱	• اسکادران بال‌گردهای تک	S2		
۰/۰۴۰	۰/۰۸۳	• ثبات سیستم‌های فرماندهی و کنترل	S3		
۰/۰۸۸	۰/۱۸۵	• توانمندی مانور سریع	S4		
۰/۰۳۷	۰/۰۷۷	• رهبری توانمند و انگیزه بالا	S5		
۰/۰۳۳	۰/۱۶۲	• فقدان استتار	W1	۰/۲۰۵	ضعف‌ها
۰/۰۶۳	۰/۳۰۹	• نقصان اطلاعات در خصوص دشمن	W2		
۰/۱۰۹	۰/۵۲۹	• سازمان تاکتیکی نادرست در میدان نبرد	W3		
۰/۰۶۹	۰/۳۶۲	• یشتیبانی، هوایی، نزدیک	O1	۰/۱۸۹	فرصت‌ها
۰/۰۵۴	۰/۲۸۴	• یشتیبانی، تویخانه	O2		
۰/۰۴۴	۰/۲۳۳	• یشتیبانی، لجستیک و انعطاف‌پذیری	O3		
۰/۰۲۳	۰/۱۲۱	• وجود نیروهای احتیاط بنا به ضرورت	O4		
۰/۰۳۱	۰/۲۳۸	• مشکلات جغرافیایی	T1	۰/۱۳۰	تهدیدها
۰/۰۱۶	۰/۱۲۱	• شرایط جوی ناپایدار	T2		
۰/۰۸۴	۰/۶۴۱	• حملات هوایی دشمن	T3		

۲-۳- تدوین راهبرد برای دستیابی به اهداف عملیاتی

راهبردهای عملیاتی و اقدامات لازم برای اجرای این راهبردها با استفاده از عوامل ارزیابی شده‌ی کمی «SWOT» که با رویکرد پیشنهادی تعیین شده‌اند، با هدف ایجاد قوت‌ها، رفع ضعف‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها تدوین می‌شوند. مهم‌ترین موضوع در این مرحله توجه به عوامل «SWOT» با بیشترین اولویت است.

راهبردهای پیشنهادی برای دستیابی به اهداف عملیاتی در میدان نبرد در جدول ۳ آمده است. چهار راهبرد اصلی وجود دارد: آفند، پدافند، عملیات تأخیری و عقب‌نشینی.

۱ - وزن‌های محلی و جهانی با انجام محاسبات مبتنی بر روش سلسله مراتبی تحلیلی «AHP» به دست آمده است.



نمودار ۲ - عوامل «SWOT» و وزن‌های آنها

راهبرد آفندی برای هدایت واحدهای نظامی به منظور انجام حملات اجرا می‌شود. راهبرد آفندی بخشی از یک طرح با هدف درگیر کردن بسیاری از واحدها بوده و عملیات هوایی و زمینی را دربرمی‌گیرد. (Kangas, 2003: 47) این راهبرد یک طرح بزرگ‌تر است که شامل چندین واحد تک‌ور، واحدهای تقویت و واحدهای احتیاط و یا استفاده از موفقیت می‌شود. راهبرد پدافندی با هدف سد کردن مانور و جابه‌جایی واحدهای نظامی و ورود به وضعیت پدافندی در موقعیت جاری اجرا می‌شود. راهبرد عملیات تأخیری به منظور هدایت واحدهای نظامی برای اجرای تاکتیک تأخیری و معاوضه زمین با زمان استفاده می‌شود. (Kottler, 1988: 24) این راهبرد به منزله صرفه‌جویی در قوا است و به موجب آن نیروها در مواضع متوالی نبرد می‌کنند و تنها زمانی مواضع را ترک می‌نمایند که ناچار به انجام چنین عملی شوند و در حین اجرای این تاکتیک از درگیری قاطع با دشمن اجتناب می‌نمایند. (Kajanus, 2004: 21) راهبرد عقب‌نشینی برای احیاء توان رزم واحدهای نظامی و یا درگیری

در یک موضع دیگر اجرا می‌شود.

از سوی دیگر، روابط بین عوامل «SWOT» و راهبردهای پیشنهادی با استفاده از متغیرهای زبانی در جدول ۴ تعیین شده است. روابط مشخص بین عوامل «SWOT» و راهبردها امکان تعیین توالی راهبردها را داده و در نتیجه می‌توان راهبردهای کاربردی را انتخاب کرد. در هنگام تعیین روابط باید توجه داشت که یک راهبرد ترکیبی پیشنهادی برای عوامل «SWOT» وجود دارد (تقویت قوت‌ها، رفع ضعف‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها). با در نظر داشتن این روابط به عنوان داده می‌توان وزن‌های راهبردها را محاسبه کرد. روابط تعیین شده به مثابه نمادهای گرافیکی در تدوین راهبرد و ارزیابی ماتریس می‌باشند (جدول ۳).

۲-۴ - وزن‌های راهبردهای پیشنهادی به عنوان داده محاسبه می‌شود.

$$T_i = \sum_{j=1}^n G_j R_{ij}$$

در این معادله:

T_i : وزن کل راهبرد i

G_j : وزن‌های جهانی عامل «SWOT» j

R_{ij} : میزان رابطه بین راهبرد i و عامل «SWOT» j

n : تعداد عوامل «SWOT»

مقادیر نرمال شده‌ی وزن‌های راهبرد:

$$N_i = \frac{T_i}{\sum_{i=1}^m T_i}$$

در این معادله:

N_i : وزن نرمال شده‌ی راهبرد i

m : تعداد راهبردها

جدول ۳ - تدوین راهبرد و ماتریس ارزیابی

گروه «SWOT»	وزن	عوامل «SWOT»	وزن محلی	وزن جهانی	راهبردها		
					آفند	پدافند	عملیات تأخیری
قوت‌ها	۰/۴۷۴	S1	۰/۳۸۰	۰/۱۸۱	•	•	•
		S2	۰/۲۷۱	۰/۱۲۹	•	○	○
		S3	۰/۰۸۳	۰/۰۴۰	•	○	○
		S4	۰/۱۸۵	۰/۰۸۸	□	Δ	•
		S5	۰/۰۷۷	۰/۰۳۷	Δ	Δ	•
ضعف‌ها	۰/۲۰۵	W1	۰/۱۶۲	۰/۰۳۳	○	•	•
		W2	۰/۳۰۹	۰/۰۶۳	○	○	•
		W3	۰/۵۲۹	۰/۱۰۹	○	○	○
فرصت‌ها	۰/۱۸۹	O1	۰/۳۶۲	۰/۰۶۹	○	Δ	Δ
		O2	۰/۲۸۴	۰/۰۵۴	•	•	•
		O3	۰/۲۳۳	۰/۰۴۴	•	○	Δ
		O4	۰/۱۲۱	۰/۰۲۳	•	Δ	○
تهدیدها	۰/۱۳۰	T1	۰/۲۳۸	۰/۰۳۱	•	○	○
		T2	۰/۱۲۱	۰/۰۱۶	○	○	○
		T3	۰/۶۴۱	۰/۰۸۴	•	Δ	○
وزن کل				۴/۲۴۶	۲/۸۰۰	۲/۳۸۳	۲/۵۱۵
اهمیت نسبی %				۰/۳۵۵	۰/۲۳۴	۰/۲۰۰	۰/۲۱۱
توالی				۱	۲	۴	۳

جدول ۴ - میزان روابط، نمادهای گرافیکی و اعداد مربوطه

میزان رابطه	نماد گرافیکی	عدد
صفر		۰
بسیار ضعیف	○	۱
ضعیف	•	۳
متوسط	Δ	۵
قوی	□	۷
بسیار قوی	◆	۹

ترتیب و توالی راهبردهای پیشنهادی بر اساس وزن‌های نرمال شده‌ی آنها و از بالا به پایین در جدول ۳ مشخص شده است.

۲-۵- نتایج مطالعه موردی

نتایج تحلیل موردی نشان‌گر آن است که روش پیشنهادی تحلیلی کمی «SWOT» می‌تواند زمینه‌ساز تدوین راهبردهای موفق درخصوص دستاوردهای عملیاتی در میدان رزم باشد. طرح مؤثر عملیاتی در سطح راهبردی با بررسی وزن‌های نرمال شده‌ی راهبردهای پیشنهادی با توجه به عوامل «SWOT» قابل ارائه است.

در این مورد، راهبردهای پیشنهادی شامل آفند، پدافند، عملیات تأخیری و عقب‌نشینی دارای اهمیت نسبی ۰/۳۵۵، ۰/۲۳۴ و ۰/۲۱۱ هستند. راهبرد آفندی بهترین راهبرد برای اجرا می‌باشد. فرماندهان می‌توانند طرح‌های عملیاتی را برای هر عملکرد و یا عنصر راهبرد آفند مانند آفند مبتنی بر خودروهای زرهی، انهدام خودروهای زرهی دشمن با استفاده از بال‌گردهای تک، از بین بردن امکانات تدارکاتی دشمن، پرتاب موشک‌های دور برد، اجرای جنگ فیزیولوژیکی، پشتیبانی از واحدهای نظامی با کمک یگان‌های احتیاط، اجرای جنگ الکترونیک و امثال آن ارائه دهند.

در دنیای واقعی بر خلاف آنچه که در این مثال خیالی دیده می‌شود عوامل بسیاری وجود دارد که فهم محیط نبرد را برای فرماندهان دشوار می‌کند. علاوه بر این، راهبردها و اقدامات عملیاتی به مراتب بیشتری در محیط واقعی وجود دارد. بنابراین، رویکرد پیشنهادی می‌تواند به ایجاد بینش در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به فرماندهان کمک کند.

۳- نتیجه‌گیری

روش تحلیلی کمی «SWOT» با ساختار جدید برای تدوین و ارزیابی راهبردهای صحنه‌ی نبرد با توجه به تحلیل صحنه به منظور اتخاذ تصمیمات صحیح روشی مناسب می‌باشد. به موجب رویکرد پیشنهادی فرماندهان باید داده‌های کمی و کیفی را در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در میدان نبرد مدنظر قرار دهند. عوامل «SWOT» که با انجام محاسبه‌های فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی تعیین وزن شده‌اند، سطح اشراف موقعیتی را افزایش می‌دهد. برنامه‌ریزی راهبردی عملیاتی مبتنی بر عوامل «SWOT» قابل انجام است. به عبارتی

دیگر، رویکرد پیشنهادی عوامل مهم محیطی داخلی و خارجی را که می‌تواند مبنای مناسبی برای تدوین راهبرد موفق باشد ارائه می‌دهد.

ویژگی‌های روش پیشنهادی برای تدوین راهبردهای صحنه‌ی نبرد عبارت است از:

- ارائه الگو برای راهبردهای عملیاتی مانند آفند، پدافند، عملیات تأخیری و عقب‌نشینی
- کمک به تدوین راهکار
- تسریع در فرایند تصمیم‌گیری
- کمک به فرماندهان در برخورد با ابعاد پیچیده جنگ
- تعیین قوت‌ها و ضعف‌های نیروهای نظامی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط جنگ

در روش تحلیلی کمی «SWOT» با ساختار جدید که برای تدوین و ارزیابی راهبردهای صحنه‌ی نبرد به کار می‌رود، بهترین راهبرد برای اجرا راهبرد آفندی می‌باشد. در نتیجه، این تحقیق به فرماندهان کمک می‌کند تا با رویکردی علمی و انعطاف‌پذیر بتوانند به تدوین و ارزیابی راهبرد در جنگ پردازند.

همچنین، برای انجام تحقیقات بیشتر پیشنهاد می‌شود یک نرم‌افزار مبتنی بر رویکرد پیشنهادی به منظور تدوین و ارزیابی راهبرد با توجه به معیارهای چندگانه تهیه شود.

منابع

- 1 - Chang, H.H., Huang, W.C. (2006), "Application of a quantification SWOT analytical method," *Mathematical and Computer Modelling*.
- 2 - Hill T. and Westbrook R. (1997), "SWOT analysis: it's time for a product recall," *Long Range Planning*.
- 3 - Kajanus M., Kangas J. and Kurttila M. (2004), "The use of value focused thinking and the AWOT hybrid method in tourism management," *Tourism Management*.
- 4 - Kajanus, Kangas and Kurttila, 2004.
- 5 - Kangas et al., 2003.
- 6 - Kangas J., Kurttila M., Kajanus M. and Kangas A. (2003), "Evaluating the management strategies of a forestland estate - the S-O-S approach," *Journal of Environmental Management*.
- 7 - Kotler P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th edition, Prentice-Hall International Edition.
- 8 - Kotler, 1988; Wheelen and Hunger, 1995.
- 9 - Kurttila et al., 2000.
- 10 - Kurttila et al., 2000; Chang and Huang, 2006; Shinno et al., 2006.
- 11 - Kurttila et al., 2000; Hill and Westbrook, 1997.
- 12 - Kurttila et al., 2000; Leskinen et al., 2006; Pesonen et al., 2000; Masozera et al., 2006; Kangas et al., 2003.
- 13 - Kurttila M., Pesonen M., Kangas J. and Kajanus M. (2000), "Utilizing the analytical hierarchy process (AHP) in SWOT analysis - a hybrid method and its application to a forest-certification case", *Forest Policy and Economics*, p: 25.
- 14 - Leskinen et al., 2006; Kajanus, Kangas and Kurttila, 2004.
- 15 - Leskinen L.A., Leskinen P., Kurttila M., Kangas J. and Kajanus M. (2006), "Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process - a case study of a forest research station," *Forest Policy and Economics*.
- 16 - Masozera, M.K., Alavalapati, J.R.R., Jacobson, S.K. and Shrestha, R.K. (2006),

- "Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda," *Forest Policy and Economics*.
- 17 - Pesonen M., Kurttila M., Kangas J., Kajanus M. and Heinonen P. (2000), "Assessing the priorities among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service," *Forest Science*.
- 18 - Saaty T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, NewYork, p: 43.
- 21 - Saaty, 1980.
- 19 - Shinno et al., 2006; Yüksel and Dağdeviren, 2007.
- 20 - Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S. and Hachiga, S. (2006), "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry," *Journal of Engineering Design*.
- 21 - Shrestha et al., 2004.
- 22 - Shrestha, R.K., Alavalapati, J.R.R. and Kalmbacher, R.S. (2004), "Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method," *Agricultural Systems*.
- 23 - Stewart A.R., Mohamed S. and Daet R. (2002), "Strategic implementation of IT/IS projects in 9: a case study," *Automation in Construction*.
- 24 - Stewart, Mohamed and Daet, 2002.
- 25 - Wheelen T.L. and Hunger J.D. (1995), *Strategic Management and Business Policy*, 5th edition, Addison Wesley, Reading, MA.
- 26 - Yüksel and Dağdeviren, 2007.
- 27 - Yüksel İ. and Dağdeviren, M. (2007), "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: A case study for a textile firm", *Information Sciences*.

