

فرماندهی معظم کل قوا: «ما می‌توانیم این جوان را صبور، قانع، مایل به کار، مایل به تحقیقات، اهل کار جمعی، اهل انغماس، اهل تغلب عقل بر احساس، اهل انصاف، اهل وقت‌شناسی، اهل وجدان کاری تربیت کنیم؛ ... واقعا این جوانی که در اختیار دانشگاه قرار می‌گیرد - یک جوان هجده نوزده ساله - در خور این تربیت هست. در دوره‌های به‌خصوص لیسانس می‌توان روی این مسئله واقعا فکر کرد، برنامه‌ریزی کرد. شما می‌توانید یک نسلی را به وجود بیاورید که این نسل دارای این خصوصیات اخلاقی باشد. این هم برنامه‌ریزی می‌خواهد؛ این با بوستر و با دستور و با اینها درست نمی‌شود.» (۱۳۸۸/۱۱/۱۳)

ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور

سیدضیاءالدین قاضی‌زاده‌فرد^۱، علیرضا نادری خورشیدی^۲، علی محمد احمدوند^۳، فیض‌اله جلالی کوتنایی^۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۴

چکیده

این تحقیق که با هدف طراحی الگوی مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور ارائه شده، یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی است. با استفاده از روش‌های پژوهش آمیخته و از جامعه آماری، تعریف شده در پژوهش، تعداد ۱۰۴ پرسشنامه توسط واجدین شرایط تکمیل و گردآوری شد که نتایج نشان داد سؤال‌ها نیازمند تأیید در الگوی ساختاری لیزرل هستند که مقادیر آزمون T و زیرمجموعه‌ها با درصد بالاتر از ۷۳ مورد تأیید ساختاری لیزرل قرار گرفتند. این الگو با سطح معنی‌داری بالا و برآورد واریانس خطای بسیار ضعیف مورد تأیید قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که در بخش اول پرسشنامه، شش گام اساسی برنامه‌ریزی راهبردی، در بخش دوم پرسشنامه، فرایند اصلی طراحی الگوی مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی دانشگاه، در بخش سوم مؤلفه‌های توان امور تربیتی و آموزشی دانشگاه‌ها و در بخش پایانی، فرایندهای ضروری الگوی مدیریت راهبردی نظام تربیتی و آموزشی تحلیل شد. در نهایت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق و الگوی طراحی شده ارائه گردید و در الگوی طراحی شده ۱۹ گام تحقیق توضیح داده شد.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، تربیت و آموزش، دانشگاه‌های نیروهای مسلح، برنامه‌ریزی راهبردی

۱. دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

۲. دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

۳. استاد دانشگاه امام حسین (ع)

۴. دانشجوی دوره دکتری مدیریت سیستم‌ها- دانشگاه امام حسین (ع)

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

نیروهای مسلح کشور به‌عنوان نهادی بالنده و نوآور، توفیق پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن را در برابر هر سه طیف تهدیدهای سخت، نیمه‌سخت و نرم و کمک به توسعه و تعمیق انقلاب اسلامی در داخل و خارج از کشور، در چارچوب قوانین و تدابیر ولی امر مسلمین و فرمانده معظم کل قوا دارند.

انقلاب اسلامی هم‌اکنون در مقایسه با سه دهه گذشته در موقعیتی بسیار بالاتر قرار دارد و نیروهای مسلح جوان کشور نیز باید به همین نسبت، پیشروتر، مجاهدتر، بصیرتر، عالم‌تر و مهذب‌تر از نسل اول، خود را برای ادامه رسالت عظیم این نهاد، آماده کنند تا در دهه‌های آینده، قاعده و پایه بنای مستحکمی برای این نهاد باشند.

توانمندی نیروهای مسلح برای تحقق هدف‌های انقلاب اسلامی، تزکیه و تربیت اسلامی و افزایش آموزش‌های تخصصی کارکنان نیروهای مسلح را طلب می‌کند که خود نیازمند طراحی مجدد الگوها، انتقال فرهنگ غنی دفاع مقدس به جوانان، توسعه دانش‌های رزمی و راهکنشی (تاکتیکی) و تمرکز خاص بر انضباط معنوی و اخلاقی است، بنابراین انسان‌محور بودن برنامه‌ها، تربیت انسان‌های مؤمن و مکتبی و تربیت نظامی مکتبی که دغدغه‌اش اسلام‌خواهی، عدالت‌خواهی، معنویت‌گرایی و به فکر مستضعفین بودن است، از اولویت‌های حوزه تربیت و آموزش نیروهای مسلح به شمار می‌رود.

رسالت عظیم پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی ایجاب می‌کند تا نظامیان، بر مبنای بصیرت دینی و تکلیف‌گرایی مبتنی بر فرهنگ والای علوی و عاشورایی، همواره مؤمن، ولایی، مردمی، حرفه‌ای، انقلابی، چندمنظوره، منعطف، سیال، پویا، نو شونده، واکنش سریع، تهدیدسوز، فرصت‌ساز، بن‌بست‌شکن، پایان‌ناپذیر، یادگیرنده، یاددهنده، سرآمد و متعالی باشند و چشم‌اندازی را که حضرت امام خمینی (ره) برای آن ترسیم

کرده بودند و مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا بر آن تأکید دارند، عملیاتی نمایند.

مسئله اصلی این تحقیق آن است که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به عنوان نهادی بالنده و نوآور، توفیق پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن را در برابر هر سه طیف تهدیدهای نرم، نیمه سخت و سخت و کمک به توسعه و تعمیق انقلاب اسلامی در داخل و خارج از کشور، در چارچوب قوانین و تدابیر ولی امر مسلمین و فرماندهی معظم کل قوا، حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (دام غزه) دارد.

قاعده و زیربنای مستحکم نیروهای مسلح کشور باعث شد تا این نهاد با درخششی بی نظیر در میدان‌های مختلف، حضور فعال، موفق و مؤثری در روند عمومی حرکت انقلاب و نظام داشته باشد. این بنیاد و پایه مستحکم را مردان مؤمن، مجاهد و لبریز از شور انقلابی در حوادث دشوار سال‌های اول انقلاب بنا نهادند. این نهاد، در پرتو رهنمودهای امام راحل عظیم‌الشان، هم در دفاع مقدس و میدان رزم با دشمنان متجاوز خوش درخشید و هم در رزم جهادی و انقلابی، در میدان‌های به شدت مغشوش و مبهم حوادث درون کشور، امتحان بسیار خوبی داد. ضرورت داشت تا برای تربیت و آموزش نیروهای جوان و انقلابی فاقد آموزش‌های دانشگاهی نظامی، مراکزی پیش‌بینی شود تا این افراد در چنین مراکزی، علوم و فنون نظامی را فرا گیرند. به همین دلیل دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور با هدف تربیت نیروی انسانی مورد نیاز تأسیس شدند و آموزش‌های این دانشگاه‌ها به سمتی حرکت کرد که بتواند پاسخگوی نیازهای نیروهای مسلح و جامعه باشد.

چشم‌انداز نفع‌بران دانشگاه‌های نیروهای مسلح این است که نظامیانی تربیت شوند که هم در بُعد علمی - تخصصی و هم در بُعد نظامی سرآمد باشند و به انضباط دینی و انقلابی که یک ویژگی بارز است، بیش از پیش توجه نمایند.

رسالت عظیم پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن ایجاب می‌کند تا نیروهای مسلح کشور، بر مبنای بصیرت دینی و تکلیف‌گرایی مبتنی بر فرهنگ والای علوی و عاشورایی، همواره مؤمن، ولایی، مردمی، حرفه‌ای، انقلابی، چندمنظوره، منعطف، سیال، پویا، نو شونده، واکنش سریع، تهدیدسوز، فرصت‌ساز، بن‌بست‌شکن، پایان‌ناپذیر، یادگیرنده، یاددهنده، سرآمد و متعالی باشد و چشم‌اندازی را که امام (ره) برای آن ترسیم کرده بودند و مقام معظم رهبری (حفظه الله) بر آن تأکید دارند، عملیاتی نماید.

اکنون پس از گذشت سال‌های طولانی از تأسیس دانشگاه‌های نیروهای مسلح، تغییر نوع جنگ‌های احتمالی پیش‌رو، تهدیدهای منطقه‌ای و بین‌المللی، جنگ‌های نیابتی، باید با بررسی عملکرد گذشته، مسیر آینده را دوباره ترسیم کرده و فاصله وضع موجود تا وضعیت مطلوب مورد انتظار نفع‌بران را بهبود بخشید.

با توجه به توضیح بالا، تلاش محققان در این پژوهش این است که تا با طراحی الگوی مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، بتوانند به بهبود انتظارهای نفع‌بران کمک کنند. برخی نتایج مورد انتظار در حوزه تربیت و آموزش از دانشگاه‌ها به شرح زیر است (فضائلی، ۱۳۹۱: ۲۸):

- (۱) تربیت نیروی عالم و عارف به دین،
- (۲) بالا بردن درجه تقوی و تزکیه دانشجویان در کنار مسائل علمی،
- (۳) مجاهد در راه خدا و پذیرای شهادت در این راه،
- (۴) در مسیر هدایت الهی قرار گرفتن،
- (۵) تربیت نیروها مشابه دانشگاه دفاع مقدس (جنگ تحمیلی ۱۳۵۹-۱۳۶۷).

۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

در دنیای امروز که در آن تمام جوامع، کشورها و سازمان‌های سیاسی در پی برتری جویی بر دیگران و رقبای خود هستند، فکر و ذهن رهبران، مدیران و سیاستگذاران جوامع، درگیر یافتن نظام و برنامه‌ای است که قادر باشد آنها را در جهت دستیابی به هدف‌های خود، یاری کند.

در سطح بین‌المللی آنهایی که شناخت بهتر و دقیق‌تری از توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعف خود و محیط پیرامون نسبت به رقبای دارند، می‌توانند به گونه‌ای سریع از تجزیه و تحلیل شرایط موجود در چارچوبی منسجم، حرکت خود را به سمت هدف‌ها و آرمان‌های تعریف‌شده، هدایت کرده و برندهٔ صحنهٔ بازی و رقابت باشند. لازمهٔ این موفقیت این است که:

(۱) باید توجه داشت که داشتن نظام مدیریت راهبردی تنها شرط لازم و کافی برای موفقیت سازمان‌ها نیست، بلکه انتخاب نظامی مناسب و سازگار با وضع و شرایط موجود تضمین‌کنندهٔ موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده است.

(۲) تنوع و فراوانی ابزارها و شیوه‌های مخالفان نظام جمهوری اسلامی برای سازمان‌دهی تهدیدها، ضرورت به‌کارگیری روش‌های علمی مؤثرتر و عملیاتی‌تر را ایجاب می‌کند.

(۳) باید توجه داشت که عصر حاضر، دستخوش تغییرات، تحولات و تهدیدهای به‌طور دائم در حال تغییر و گستردهٔ بین‌المللی است، ازاین‌رو تداوم حیات جوامع مختلف، نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدیدی برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌هاست. برای نیل به این هدف، رهبران، سیاستگذاران و مدیران ارشد سازمان‌ها باید به روش‌هایی روی آورند که متناسب با شرایط متحول محیطی باشند.

طراحی نظام مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که به سازمان‌ها، برای حصول موفقیت در

آینده می‌تواند کمک نماید، بنابراین از آنجا که نیروی انسانی مهم‌ترین عنصر تعالی سازمانی هستند و دانشگاه‌های نیروهای مسلح نقش اساسی و بی‌بدیلی در این خصوص بر عهده دارند، پس داشتن الگوی مدیریت راهبردی برای امور تربیتی و آموزشی و در ادامه، طراحی نظام مدیریت راهبردی و پیاده‌سازی آن، نه تنها قابل توجیه است، بلکه امری ضروری و تعیین‌کننده تلقی می‌گردد.

به نظر می‌رسد برای اینکه دانشگاه بتواند در مسیر چشم‌انداز حرکت نموده و مأموریت محوله را به‌خوبی انجام دهد و همچنین به خواسته‌های نفع‌بران دانشگاه پاسخ دهد، نیازمند الگوی مناسب و بومی مدیریت راهبردی باشد. توانمندی دانشگاه‌های نیروهای مسلح برای تحقق هدف‌های نظام جمهوری اسلامی، تزکیه و تربیت اسلامی و افزایش آموزش‌های تخصصی را طلب می‌کند که نیازمند طراحی مجدد الگوها، انتقال فرهنگ غنی دفاع مقدس به جوانان، توسعه دانش‌های رزمی و راهکنشی و تمرکز خاص بر انضباط معنوی و اخلاقی است که یکی از الزام‌های اجرایی آن، داشتن الگوی مدیریت راهبردی و در نهایت، دارا بودن نظام مدیریت راهبردی و پیاده‌سازی آن است.

۱-۳. هدف تحقیق

هدف اصلی این پژوهش «ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور» است. بر این اساس، محققان کوشیده‌اند با شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود، فرایندها و نظام‌های الگوی مطلوب را شناسایی، آزمون و ارائه نمایند.

۱-۴. پیشینه تحقیق

پیشینه مطالعاتی موضوع این پژوهش نشان‌دهنده دو نوع فعالیت است. نوع اول، فعالیت‌های پژوهشی سازمان‌ها و مراکز آموزشی به‌منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی

و همچنین پیاده‌سازی نظام‌های نوین تربیت و آموزش در سازمان‌های متبوع است. در این خصوص باید به برنامه‌های راهبردی آموزش و تربیت نیروهای مسلح اشاره کرد که برنامه‌های بخشی تربیتی - آموزشی خود را پیاده‌سازی و اجرا می‌کنند؛ برای مثال «نظام تربیتی سپاه پاسداران (طرح رشد)» الگویی می‌باشد که هم‌اکنون در حال سیر مراحل تصویب در ستاد کل نیروهای مسلح است. این نوع پژوهش‌ها به دلیل طبقه‌بندی خاص، در دسترس عموم نیست و سطح مشخصی از کاربران به محتوای آن دسترسی دارند.

نوع دوم فعالیت‌ها، پژوهش‌های پژوهشگران مستقل یا وابسته به نیروهای مسلح است. این نوع از پژوهش‌ها با رتبه‌های علمی - پژوهشی در مجله‌های معتبر منتشر شده و در دسترس عموم است. برخی از این پژوهش‌ها در این قسمت بررسی شده و نتایج آن ارائه گردیده است.

(۱) محمدی‌فر، در مقاله‌ای آورده است که آموزش افسران مجرب و تعلیم‌دیده از مهم‌ترین وظایف نیروهای مسلح در زمان صلح و جنگ است؛ زیرا یگانی موفق به اجرای صحیح و به‌کارگیری درست راهکنش‌ها و فن‌های نظامی در مواقع لزوم می‌شود که کارکنان آن به‌ویژه افسران آن یگان، آموزش کامل و صحیح دیده باشند. تهیه و تنظیم یک برنامه مدون آموزشی در تمامی زمینه‌ها، مهم‌ترین و درعین‌حال مشکل‌ترین وظیفه مدیران و برنامه‌ریزان است که در نیروهای مسلح به دلیل حساسیت موضوع و سروکار داشتن با امنیت کامل و توان رزمی و تمامیت ارضی، برنامه‌ریزی آموزشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که در این بین، تعلیم و تربیت افسران لایق و شجاع که فرماندهی سطوح مختلف نیروهای مسلح را در آینده به عهده خواهند داشت، از اولویت بیشتری برخوردار است (محمدی‌فر، پاییز و زمستان ۱۳۸۳: ۱۵-۳).

(۲) فیروزآبادی، خورشیدی و آقامحمدی در مقاله «راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح» به بررسی برخی الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی پرداخته‌اند. سپس با مقایسه الگوهای یادشده به این نتیجه رسیده‌اند که الگوی

کافمن و هرمن^۱ به سبب توجه به ارزش‌ها، باورها و نیازهای آموزشی و همچنین الگوی برنامه‌ریزی تربیتی شمشیری به دلیل خواستگاه عرفان اسلامی آن، قابلیت استفاده در طراحی الگوی جدید را دارند. ایشان با مطالعه موردی ۳۳ گروه خبره آموزشی نیروهای مسلح، پژوهش کاربردی خود را با ارائه چالش‌های راهبردی، چشم‌انداز، مأموریت و هدف‌های راهبردی دانشگاه افسری تکمیل کرده و سپس از طریق روش دلفی به تأیید آن پرداخته‌اند. در نهایت، ۱۲ راهبرد اولویت‌دار را به دست آورده‌اند. این ۱۲ راهبرد شامل ۳ راهبرد تهاجمی، ۴ راهبرد رقابتی، ۳ راهبرد محافظه‌کارانه و ۲ راهبرد دفاعی است (فیروزآبادی، خورشیدی و آقامحمدی، زمستان ۱۳۸۸: ۳۸-۹).

(۳) خورشیدی در مقاله «برنامه‌ریزی بلندمدت برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش نظامی»، ابهام موجود در حرکت آموزشی دانشگاه‌های نظامی را به دلیل فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت برای آینده‌ای روشن و شفاف دانسته و معتقد است خلأ محسوس برنامه‌های راهبردی و درازمدت باعث شده است که نتوان تصویری از وضعیت حال و آینده ترسیم نمود. ایشان تحولات پُرشتاب در مراکز آموزشی، لزوم آینده‌نگری برای شناخت روابط بین پدیده‌ها در دنیای متغیر و لزوم آشنایی با حوادث (گذشته)، واقعیت‌ها (حال) و علائم (آینده) برای تصمیم‌گیری را ضرورت مراکز آموزش نظامی برای آینده‌نگری در چارچوب برنامه‌ریزی بلندمدت دانسته است (خورشیدی، ۱۳۸۱).

(۴) کثیری‌نژاد در مقاله‌ای با عنوان «مؤلفه‌های افزایش بهره‌وری در نظام آموزش کارکنان نیروهای مسلح»، مؤلفه‌های اصلی این موضوع را بررسی کرده است. این مؤلفه‌ها «نیازسنجی آموزشی، هدف‌گذاری و ترتیب توالی هدفمندان در آموزش، نگرش همه‌جانبه به ارکان آموزشی، بهبود مستمر فرایند آموزش، تدوین راهبردها، آموزش پودمانی و تدوین و بازکاوی نظام آموزشی، نوآوری در عرصه آموزش،

بهره‌گیری از فناوری آموزشی و روش‌های نوین یاددهی-یادگیری» هستند (کنیری‌نژاد، پاییز و زمستان ۱۳۸۳: ۱۰۲-۸۹).

(۵) عین‌الله‌زاده و دامادی در مقاله «مدیریت راهبردی پرورش خلاقیت در سربازان وظیفه نیروهای مسلح»، مدیریت راهبردی منابع انسانی را دوران‌دیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گری سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی و سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و سرانجام به‌کارگیری به‌جا و مؤثر این منبع راهبردی تعریف کرده‌اند و بر این اساس، موضوع پرورش خلاقیت را بررسی نموده و معتقدند که برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان، سه عامل حیاتی «برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی» باید مورد بررسی قرار گیرد (عین‌الله‌زاده و دامادی، ۱۳۸۹).

(۶) شهلائی مقاله «مدیریت راهبردی در نیروهای مسلح» را با هدف آشنایی با مفاهیم مدیریت راهبردی و ارائه الگوی مناسب اداره و فرماندهی نیروهای مسلح در محیط در حال تغییر و شناخت چگونگی به‌کارگیری نقاط قوت و فرصت‌ها و به حداقل رساندن نقاط ضعف و غلبه بر تهدیدها نگاشته است (شهلائی، زمستان ۱۳۸۶: ۱۴۰-۱۰۱).

(۷) آقاجانی و عسگری در مقاله «الزام‌های نظری طراحی الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت در حوزه دفاعی»، ملاحظه‌های نظری در تدوین این الگو را مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان به این نتیجه رسیده‌اند که تجارب دفاعی هر کشور، بهترین راهنما در تنظیم الگوی پیشرفت دفاعی است. همچنین در مورد ماهیت الگو معتقدند که این الگو بر سایر برنامه‌ها و اسناد، اشراف دارد و همچنین هدف‌محور، سازنده، راه‌حل‌محور و تصمیم‌گیرنده است. در مورد کارکردهای الزامی الگو نیز گفته شده است که باید بازدارنده، هم‌افزا، اعتمادآفرین، مقتدر، پاسخگو، امنیت‌ساز و الهام‌بخش باشد (آقاجانی و عسگری، زمستان ۱۳۸۹: ۶۲-۳۱).

(۸) قاضی‌زاده در مقاله «الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت و نقش نیروهای مسلح» موضوع چگونگی تدوین بخش دفاعی الگو را مورد بحث قرار داده است. در بخش هفتم این پژوهش، سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی توسعه در کشور و نیروهای مسلح واکاوی شده است. همچنین ایشان نیز، تجربیات امور نظامی - دفاعی کشور در دوران جنگ را به دلیل غیرقابل تکرار بودن و هزینه‌بر بودن تکرار مجدد آن، اندوخته‌ای گران‌سنگ دانسته و معتقد است که باید از آن در تدوین ملاحظه‌های بخش‌های دفاعی کشور بهره جست (قاضی‌زاده، بهار ۱۳۹۰: ۱-۳۲).

(۹) ساعد در مقاله «چارچوب تدوین الگوی پیشرفت اسلامی- ایرانی و جنبه‌های دفاعی آن: رهیافتی حقوقی» در بخش چهارم (تولید نظریه دفاعی و پیشبرد فرهنگ راهبردی در خدمت پیشرفت دفاعی) آورده است که پیشرفت نه تنها ناظر بر شکل‌گیری مجموعه‌ای از سازه‌ها، زیرساخت‌ها و تأسیسات اقتصادی است، بلکه متضمن نهادهای ذهنی در حوزه باور و فکر است که رضایتمندی و اقبال و تأمین نیازهای درونی انسان‌ها را در برمی‌گیرد. نظر به اینکه بخشی از نیازهای بشری دارای ابعاد غیرمادی است، ایشان معتقد است که پیشرفت نیز مستلزم گذار از توسعه مادی و کمی به پیشرفتی است که ساحت دوگانه مادی- معنوی انسان را تحت پوشش قرار دهد. ایشان با تعریف فرهنگ راهبردی دفاعی (به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، الگوها، سنن، ارزش‌ها و همچنین رفتارهای ناظر بر مسائل مدیریت مسائل جنگ و صلح)، آورده است که این فرهنگ محصول تولید آنی نیست و به نگاه بلندمدت نیازمند است و نتیجه گرفته است که تعالی حوزه دفاع ملی، مستلزم تعالی در فرهنگ راهبردی است؛ فرهنگی که نرم‌افزار برنامه‌ریزی صحیح برای تأمین امنیت ملی را ممکن می‌سازد (ساعد، بهار ۱۳۹۰: ۱۰۹-۶۹).

(۱۰) آشتیانی در مقاله‌ای با عنوان «تبیین مؤلفه‌های نظری عوامل غیرفیزیکی تأثیرگذار بر توان رزمی نیروهای نظامی»، مؤلفه‌های نظری عوامل غیر فیزیکی اثرگذار بر توان رزمی را بررسی کرده است (آشتیانی، بهار ۱۳۹۰: ۱۳۶-۱۱۲).

(۱۱) توفیقی، نورشاهی و فراست‌خواه در مقاله «واکاوی رابطه دو نظام دفاعی و آموزش عالی از دیدگاه خبرگان دو حوزه» با هدف شناخت وضع موجود و مطلوب تعامل دو نظام دفاعی و آموزش عالی با روش کیفی به خبرگان موضوع مراجعه کرده‌اند و بر اساس نظرات این آنها، اهم نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای تعامل این دو حوزه را شناسایی کرده‌اند (توفیقی، نورشاهی و فراست‌خواه، پاییز ۱۳۹۰، ۲۲۳-۱۸۶).

(۱۲) سنجقی، فرهی و حسینی در مقاله «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی» به موضوع اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) به وسیله گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی (خانوادگی، کارآفرینی، رقابتی و سلسله‌مراتبی) در سازمان‌های دفاعی پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که همبستگی میان متغیر رهبری تحول‌آفرین و سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی، مثبت و معنادار است، اما این اثر از طریق فرهنگ سازمانی خانوادگی و رقابتی معنادار نیست و تنها از طریق فرهنگ کارآفرینی و سلسله‌مراتبی اثرگذار است. با توجه به فرهنگ غالب سازمان‌های دفاعی (فرهنگ سلسله‌مراتبی) می‌توان ادعا نمود که رهبری تحول‌آفرین در سازمان دفاعی از راه فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی اثر دارد؛ به عبارتی رهبران سازمان‌های دفاعی قادرند با اشاعه فرهنگ سازمانی بر افزایش تعهد کارکنان به سازمان نقش داشته باشند (سنجقی، فرهی و حسینی، بهار ۱۳۹۰: ۱۲۰-۱۱۱).

(۱۳) سنجقی، فرهی و شمس در مقاله «آسیب‌شناسی منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب» الگوی راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه را ارائه داده‌اند و اهم آسیب‌های راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان را بررسی کرده‌اند (سنجقی، فرهی و شمس، پاییز ۱۳۹۰: ۴۰-۲۷).

(۱۴) نظری‌زاده، میرشاه‌ولایتی، احمدوند و عبدالملکی در مقاله «آینده‌پژوهی خدمت سربازی در جمهوری اسلامی ایران» روندهای کلان در افق پانزده ساله موضوع تحقیق را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این تحقیق، از راه مطالعه‌های اکتشافی و بررسی تعداد

زیادی از سندها، گزارش‌ها، روندهای جهانی و تأثیرهای احتمالی آنها بر خدمت‌سربازی مورد مطالعه قرار گرفته است (نظری‌زاده، میرشاه‌ولایتی، احمدوند و عبدالملکی، پاییز ۱۳۹۰: ۷۵-۵۵).

(۱۵) پورعزت و همکاران در مقاله «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی‌شدن» رسالت دانشگاه‌ها در فراگرد جهانی‌شدن را «تدوین و اجرای راهبردها و هدف‌های لازم جهت واکنش فوق‌فعال به تغییرها و پویایی مستمر همراه با اتخاذ رویکردی آینده‌محور، ضمن شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و چالش‌های آتی» دانسته‌اند (پورعزت و همکاران، زمستان ۱۳۸۷: ۲۲-۳).

۱-۵. پرسش تحقیق

۱-۵-۱. پرسش اصلی

«الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی تربیت و آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور کدام است؟»

۱-۵-۲. پرسش‌های فرعی

- (۱) فرایندهای اصلی الگوی مدیریت راهبردی آموزش و تربیت دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور کدامند؟
- (۲) مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت راهبردی آموزش و تربیت دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور کدامند؟

۱-۶. روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش، با توجه به طبیعت موضوع پژوهش، سطح مطالعه و اقدام‌های موردنیاز برای طراحی الگوی مدیریت راهبردی یک دانشگاه از یک‌سو و قابلیت‌ها و محدودیت‌های رویکردهای کمی و کیفی در پژوهش‌های علمی از سوی دیگر، تکیه بر

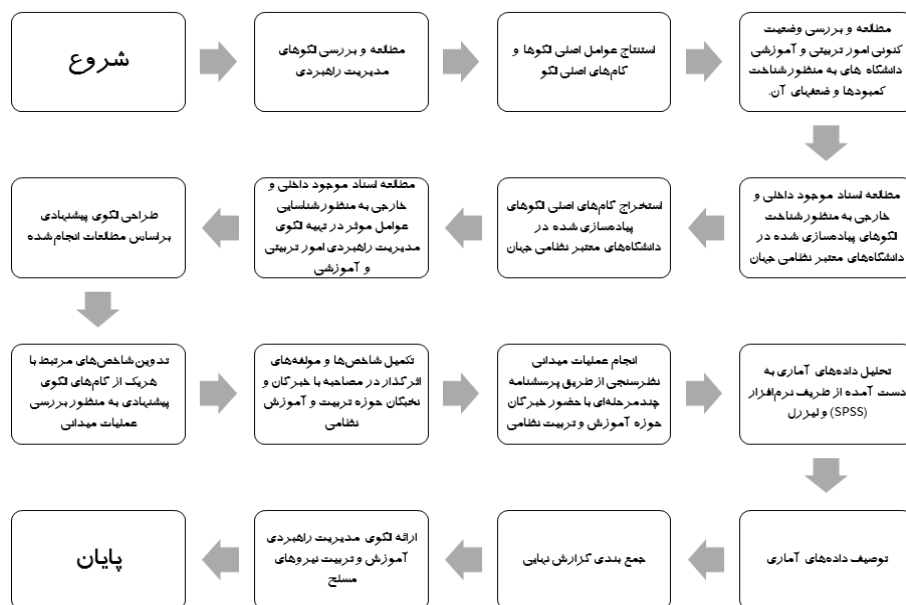
تنها یک روش، ممکن است بسیار محدود، کم‌مایه و غیرمفید برای برنامه‌ریزی و انجام اقدام‌های اصلاحی و به لحاظ معرفت‌شناختی نامفهوم باشد. به این لحاظ، مناسب‌ترین رویکرد در طراحی الگوی تربیتی و آموزشی موردنظر، استفاده از کثرت‌گرایی روش‌شناختی است. بر این اساس و در چارچوب رویکرد چندوجهی، متناسب با پرسش تحقیق، از روش ترکیبی مطالعات تطبیقی، مصاحبه عمیق و روش‌های کمی و کیفی استفاده شده است.

در طرح‌های پژوهشی آمیخته اکتشافی، محققان بر آن هستند که درباره یک پدیده یا موقعیت نامعین اطلاعات اساسی و دقیقی کشف کند، بنابراین ابتدا از طریق روش تحقیق کیفی اطلاعات موردنیاز را گردآوری کرده‌اند. گردآوری اطلاعات کیفی منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده می‌شود. این شناخت اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه (هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌کند. روش‌های پژوهش آمیخته به عنوان ابزاری کاربردی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا داده‌های متنوع و یافته‌های به دست آمده از روش‌های متفاوت پژوهشی را در قالبی علمی و منسجم با یکدیگر تلفیق نمایند تا با درکی بهتر به شناخت مشکل‌ها و پیدا کردن راه‌حل مسائل اقدام نمایند، بنابراین در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی استفاده شد. روش‌های پژوهش آمیخته، نوعی روش علمی است که در آن پژوهشگر متغیرهای کمی و کیفی و داده‌های کمی و کیفی را به‌منظور آشکار ساختن مسائل در امر پژوهش و دریافت درکی ژرف‌نگر از پدیده‌ها با یکدیگر ترکیب می‌کند (خلیلی شورینی، ۱۳۹۲: ۶۱).

پس از این مرحله و در بخش دوم روش آمیخته (پژوهش کمی)، به‌منظور آزمودن فرضیه‌های تدوین‌شده، با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی اعتباربخشی شده و عواملی که تأثیر کمتری داشته‌اند، اصلاح، جایگزین و یا حذف شدند.

در بررسی گویه‌های پرسشنامه با استفاده از تحلیل توصیفی، داده‌های به دست آمده با تعریف فرض H_0 و فرضیه مخالف آن، مورد آزمون داده‌های نرمال قرار گرفته و رد یا تأیید هر گویه مشخص شده است. برای طبقه‌بندی و تأیید گویه‌ها از تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق، مجموعه مدیران و مسئولانی هستند که در امر تربیت و آموزش در دانشگاه‌ها و همچنین سایر مراکز آموزشی نظامی کشور فعالیت می‌کنند. نمونه آماری با استفاده از رابطه محافظه کارانه کوکران، از نمونه در دسترس هدفمند یعنی مجموعه مدیران و مسئولان سطوح عالی (مرتبط با مسائل راهبردی) که در امر تربیت و آموزش در مراکز آموزشی نظامی کشور فعالیت می‌کنند، انتخاب شده‌اند. همچنین از جامعه بالا، تعداد ۱۱ نفر از خبرگان حوزه تربیت و آموزش در حوزه نظامی انتخاب و برای اعتبارسنجی الگوی نهایی مورد مصاحبه قرار گرفتند. مراحل و گام‌های پژوهش در نمودار شماره ۱ توضیح داده شده است.

نمودار شماره ۱. گام‌های پژوهش



۱-۷. معرفی پرسشنامه

پرسشنامه طراحی شده برای این پژوهش شامل چهار بخش زیر بوده است:

جدول شماره ۱. تعداد و مفهوم گویه‌های هر بخش پرسشنامه

ردیف	بخش مرتبط در پرسشنامه	مفاهیم طراحی الگوی مدیریت راهبردی	تعداد گویه‌ها
۱	بخش اول	شش گام اساسی برای برنامه‌ریزی راهبردی	۶
۲	بخش دوم	گام‌های اصلی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش و تربیت دانشکده افسری	۱۳
۳	بخش سوم	مؤلفه‌های توان نظام تربیت و آموزش	۱۵
۴	بخش چهارم	فرایندهای ضروری الگوی نظام تربیتی و آموزشی	۱۰۳

۲. چارچوب نظری

۲-۱. الگو^۱

واژه الگو به معنی، انگاره، شکل و نمونه، قالب، طرح، منوال و نقش در نظر گرفته شده است (جمعی از نویسندگان، بی تا: ۴۱۹). این واژه در معانی متعددی به کار رفته است. در تعریفی ساده از الگو می‌توان گفت الگو، نمایش نظری و ساده‌شده از جهان واقعی است (سورین و تانکارد، ۱۳۸۶: ۶۵). الگو، طرح و نمونه‌ای است که از آن الهام گرفته و پیروی می‌شود و یا نسخه‌ای از آن برداشته می‌شود (روشه، ۱۳۷۹: ۴۴). الگو به مجموعه‌ای مادی، ریاضی یا منطقی اطلاق می‌شود که ساخت‌های اساسی یک واقعیت را می‌رساند و در سطح خود، قادر به تبیین آن و ارائه کارکردهایش است. (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۴۵۸)؛ در واقع، الگو، جزو کوچک یا بازسازی کوچک‌شده یک شیء یا پدیده بزرگ است، که از لحاظ کارکرد با آن شیء یا پدیده واقعی، یکسان است، به این ترتیب در شرایطی که امکان دسترسی به تمام جزئیات امور و روابط پدیده‌ها، مشکل، پُرهزینه و وقت‌گیر است. الگو، آنها را سهل و آسان می‌کند و با برخورداری از امکان تجزیه و تحلیل، پیش‌بینی نتایج را ممکن می‌نماید (رزاقی، ۱۳۸۱: ۱۸۴).

۲-۲. مدیریت راهبردی

راهبرد و مشخصات اصلی آن، به وسیله مدیریت راهبردی به منصف ظهور می‌رسد. مدیریت راهبردی به عنوان فرایندی پیوسته تلقی می‌گردد که از منظر نظریه‌پردازی، شامل فعالیت‌های متوالی طراحی راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبرد، مرور و به‌روزرسانی آن است، هرچند این فرایند کمتر به طرز منظم و منطقی اجرا می‌شود.

مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه‌ریزی بلندمدت یا راهبردی)، اجرای راهبرد و واپایش راهبرد (هانگر و توماس، ۱۳۸۱). در تعریفی دیگر، مدیریت راهبردی به تصمیم‌ها و سیاست‌هایی مربوط می‌شود که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند تا به گونه‌ای مؤثر با محیط اطرافش تعامل و تبادل کند (Gunnigle and Moore, 1994). مدیریت راهبردی با مقاصد (پایان‌ها) و ابزارها (وسایله‌ها) سروکار دارد. به عنوان یک پایان، وضعیت آتی (چشم‌انداز) سازمان را نشان می‌دهد و به عنوان ابزار، نشان می‌دهد که انتظار مدیران در مورد تحقق آن وضعیت چگونه است، بنابراین مدیریت راهبردی، مدیریتی ژرف‌بین و آینده‌نگر است که عهده‌دار خلق افکار و مفهوم‌پردازی آنهاست و مقصد مناسب و آتی سازمان را نشان می‌دهد. مدیریت راهبردی، مدیریتی تجربی است که تصمیم می‌گیرد سازمان در عمل به کدام سو حرکت کند (آرسترانگ، ۱۳۸۱).

لازمه اعمال مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی است که در حقیقت، نقشه راه را تولید و در اختیار مدیر قرار می‌دهد تا راهبری سازمانی کند. برنامه‌ریزی راهبردی یکی از پیشرفته‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی است که به دلیل جامع بودن، مورد استفاده بیشتر حوزه‌ها قرار گرفته است. منظور از جامع بودن آن است که در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، زیرفرایندهای گوناگونی با قابلیت تغییر، بهینه‌سازی و شخصی‌سازی وجود دارد که می‌تواند بیشتر خواسته‌های مدیران و هدف‌های برنامه‌ریزان از اجرای برنامه راهبردی را برآورده سازد. پیش‌نیاز فهم مدیریت راهبردی، درک فرایند و عناصر

مدیریت راهبردی ضروری است. رویکردها و مکاتب گوناگون مدیریت، هر یک بر اساس برداشتی که از ماهیت راهبرد و فرایند تدوین آن داشته‌اند، روش‌های متفاوتی را برای هدایت و راهبری اقدام‌های مورد نیاز ارائه کرده‌اند و به این ترتیب، طیفی گسترده از انواع الگوهای مدیریت و طرح‌ریزی راهبردی را به وجود آورده‌اند. این نظام‌ها که بیشتر آنها متأثر از چارچوب فکری سنت‌گرا یا تجویزی می‌باشند هر یک با طرحی که فرایند الگو را شکل می‌دهد، به تبیین و تحلیل محورهای یا عناصری می‌پردازند که از منظر خویش در تدوین راهبرد مؤثرند. با وجود این تنوع، فرایندی به نسبت واحد و عناصر و اجزای مشترک و یا ثابتی در بیشتر این الگوها یافت می‌شود که می‌تواند مبنای طراحی و اقدام قرار گیرد. به این ترتیب، مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه فرایند تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد است و دستیابی به راهبرد، اصلی‌ترین فرایند در مدیریت راهبردی است (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵).

تجربه راولی، لوهان و دولنس^۱ نشان می‌دهد که حداقل در چارچوب آموزش‌عالی، برنامه‌ریزی بالا به پایین، مانند برنامه‌ریزی رسالت‌محور موفق نبوده است، اما ثابت شده که برنامه‌ریزی مشارکتی بسیار موفق‌تر است (راولی و همکاران، ۱۳۸۲). مطالعه و بررسی کتابخانه‌ای پیرامون موضوع این پژوهش نشان داد که:

- (۱) مدیریت راهبردی شامل سه بخش برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبرد و ارزیابی و واپایش راهبردی است.
- (۲) پیش از هر اقدامی باید سازمان را برای پذیرش مدیریت راهبردی آماده کرد.
- (۳) بررسی اسناد بالادستی اهمیت فراوانی در آغاز تدوین برنامه راهبردی دارد.
- (۴) برنامه راهبردی شامل بیان ارزش‌های اساسی است.
- (۵) برنامه راهبردی شامل رسالت یا فلسفه وجودی است.
- (۶) برنامه راهبردی شامل چشم‌انداز است.

- (۷) برنامه راهبردی شامل تحلیل راهبردی محیط داخلی برای شناخت قوت‌های سازمانی است.
- (۸) برنامه راهبردی شامل تحلیل راهبردی محیط داخلی برای شناخت ضعف‌های سازمانی است.
- (۹) برنامه راهبردی شامل تحلیل راهبردی محیط خارجی برای شناخت فرصت‌های فراروی سازمان است.
- (۱۰) برنامه راهبردی شامل تحلیل راهبردی محیط خارجی برای شناخت تهدیدهای فراروی سازمان است.
- (۱۱) راهبردها باید پس از شناخت محیط داخل و خارج و با توجه به آنها تدوین شوند.
- (۱۲) هدف‌های قابل دستیابی پس از تعیین راهبردها و با توجه به آن تهیه می‌شود.
- (۱۳) برای اجرای راهبرد باید نظام‌های عملکردی را طراحی نمود.
- (۱۴) برای اجرای راهبرد باید زیرساخت‌های موردنیاز را فراهم کرد.
- (۱۵) پس از برنامه‌ریزی راهبردی و در حین اجرا یا پس از آن، ارزیابی راهبردی اهمیت فراوانی دارد.
- (۱۶) برای ارزیابی راهبردی باید تحقق هدف‌های کمی را مدنظر قرار داد.
- (۱۷) ارزیابی و واپایش راهبردی در اصلاح برنامه راهبردی اهمیت فراوانی دارد.
- (۱۸) ارزیابی راهبردی در اصلاح فرایندهای اجرایی اهمیت فراوانی دارد.

۳-۲. مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان نظامی

سازمان نظامی، راهی برای سازماندهی نیروهای مسلح کشور به منظور توانمندسازی آنها در جهت دفاع از کشور و تمامیت ارضی، انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن است.

در برخی از کشورها نیروهای شبه نظامی نیز به نیروهای مسلح کشور ضمیمه می‌شوند. نیروهای مسلحی همچون نیروهای شورشی که جزو نظام یا سازمان‌های شبه نظامی نیستند، از سازمان‌های نظامی رسمی یا مخصوص به خود تقلید می‌کنند.

سازمان‌های نظامی از همان ابتدای حیات اجتماعی انسان تشکیل شده و همواره خواهد بود. سازمان نظامی هر جامعه‌ای، ابزار و اهرمی بسیار قوی و مطمئن برای تعامل و برقراری روابط با دیگر جوامع و کشورها محسوب می‌شوند و دارای ویژگی‌های زیر هستند:

(۱) سازمان نظامی مانند سازمان‌های حکومتی دیگر بر اساس قانون اساسی هر کشور و در بیشتر موارد به صورت دائمی تأسیس و ایجاد می‌شوند؛ با این ویژگی که اختیار واپایش و مدیریت سلاح‌ها و تجهیزات جنگی و نظامی را به طور انحصاری در اختیار دارند و به طور دائمی از بودجه دولتی استفاده می‌کنند. این ویژگی آن را از سازمان‌های پلیسی و نظامی خصوصی و موقت جدا می‌سازد.

(۲) سازمان‌های نظامی با سازمان‌های غیرنظامی دارای تفاوت‌های فراوانی از جمله استفاده از لباس‌های متحدالشکل^۱ و کلاه ویژه، نصب درجه روی لباس، وجود نظام سلسله‌مراتبی و تأکید بر نقش درجه و ... تا وطن‌دوستی و داشتن نظام ارزشی قوی مانند شجاعت، از خودگذشتگی و مقاومت طولانی در راه کشور و دیگر ارزش‌های اعتقادی مورد احترام جامعه مانند اعتقادهای دینی و مذهبی بیشتر مردم آن جامعه هستند.

(۳) سازمان نظامی، سازمان دیوانسالار کاملی است که به موجب قانون اساسی انواع تسلیحات و تجهیزات نظامی را به طور انحصاری در اختیار داشته و موظف است برای دفع و بازداشتن دشمن و یا تأمین منافع ملی، به گونه‌ی واپایش شده و هماهنگ این تسلیحات و تجهیزات نظامی را به کارگیرد. همان‌گونه که جنگ و سیاست آنچنان به هم پیوند خورده‌اند که در واقع دو روی یک سکه به شمار می‌آیند، نظامیان و سیاستمداران نیز همکار یکدیگر محسوب می‌شوند؛ به گونه‌ای که در صورت ناکامی

یکی از آنان در ایجاد تعادل در روابط بین‌المللی با همسایگان و دیگر کشورها، طرف دیگر وارد عمل می‌شود.

(۴) در سازمان نظامی بیش از هر ویژگی دیگری بر عنصر خشونت قانونی و واپایش شده تأکید می‌شود؛ زیرا هدف آن، حفظ و تأمین امنیت جامعه است. این ویژگی سازمان نظامی را از دیگر سازمان‌ها و حتی گروه‌های نظامی معارض یا سازمان‌های تروریستی و مافیایی و جنایتکاران جدا می‌کند. آماده جنگ بودن و جنگیدن در همه نظام‌های حکومتی، اصلی‌ترین وظیفه، مأموریت و کارکرد سازمان نظامی است، اما اینکه آیا افزون بر جنگیدن، مأموریت دیگری هم برای سازمان‌های نظامی در مجموعه سازمان حکومتی وجود دارد و آیا جنگیدن، افزون بر مرزها، درون کشورها را نیز در برمی‌گیرد یا خیر، به ساختار سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و قوانین هر کشور بستگی دارد.

(۵) با قاطعیت می‌توان گفت دارا بودن تسلیحات نظامی سنگین و نیمه‌سنگین به‌طور انحصاری در اختیار ارتش است و سازمان دیگری نمی‌تواند دارای این مالکیت باشد.

(۶) حفظ و حراست از مرزها و کیان کشور، ویژگی دیگر این سازمان‌هاست و به این منظور باید با دشمنان خارجی (و حتی داخلی) مبارزه کند و آنها را از دست یازیدن به خاک کشور و ساقط کردن حکومت بازدارند (قاضی‌زاده، ۱۳۸۹).

۲-۴. مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در نیروهای نظامی

در بررسی‌های کتابخانه‌ای و مطالعه منابع متعدد برنامه‌ریزی راهبردی، این نکته به چشم می‌خورد که تعداد الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی، بسیار اندک توسعه‌یافته و متأسفانه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی تربیتی - آموزشی یا تربیتی بسیار نادر است و نظریه‌پردازی درخور توجهی در این حوزه در کشور و حتی خارج از کشور انجام نشده است، از سوی دیگر، دستیابی به منابع در حوزه نظامی به دلیل طبقه‌بندی بودن مدارک و اسناد بسیار مشکل است و این چالشی بر سر راه تحقیق

حاضر بوده است. با وجود این، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در نیروهای مسلح کشور، مطالعاتی در این حوزه انجام شده است. تربیت و آموزش از مهم‌ترین عوامل سرنوشت‌ساز در حمایت و اعتبار سازمان است و فرهنگ سازمانی که برخاسته از آموزش و پرورش در سطوح مختلف است، می‌تواند از افول و مرگ آن جلوگیری کند و راه‌های تجدید حیات (تجدید سلامت، دانایی و توانایی) و توسعه رزمی و بهره‌وری نیروهای نظامی را تبیین نماید (فیروزآبادی، آقامحمدی و خورشیدی، ۱۳۸۸).

تربیت و آموزش افسران، بخش مهمی از نظام‌های آموزشی نیروهای مسلح است که دارای حوزه اثرگذاری وسیع است. نظام تربیت و آموزش دانشگاه‌های افسری در همه نیروهای نظامی و ارتش‌ها از یک‌سو با تربیت افسران، آنها را برای پذیرش مسئولیت‌های آتی آماده می‌سازد و از سوی دیگر، با رشد توانایی‌ها، نبوغ و قابلیت فکری آنها، سبب توسعه مرزهای علوم دفاعی می‌شود. افزون بر این، با تحلیل چالش‌های مختلف و مسائل پیش‌آمده، نه تنها به حل مسائل و اصلاح نارسایی‌ها می‌پردازد، بلکه به دلیل تقویت نیروی اکتشاف و نوآوری، خلاقیت و ابداع، گسترش روحیه کنجکاوی و کاوشگری و نقادی در میان دانش‌آموختگان، امکان ترقی و بهبود نیروهای مسلح را فراهم می‌سازد (فیروزآبادی، آقامحمدی و خورشیدی، ۱۳۸۸). تغییرهای سریع فناوری در عرصه‌های مختلف علوم دفاعی به تغییر در نیازها و انتظارات از دانشگاه‌های افسری انجامیده است؛ به گونه‌ای که برنامه‌ریزان چنین مراکزی را با چالش‌های متعددی روبه‌رو کرده و خواهد کرد. محیط امنیتی جمهوری اسلامی ایران با تهدیدها و چالش‌های پیچیده امنیتی مواجه است و انجام مأموریت‌ها و وظائف سازمانی در چنین وضعیتی، نیازمند فرماندهی و مدیریت اثربخش و کارآمد است. جنگ، اصلی‌ترین کارویژه نیروهای مسلح و فرماندهی، رکن اساسی و محور جنگ به شمار می‌آید و دانشگاه‌های افسری، مهد پرورش فرماندهان و مدیران این نیروها محسوب می‌شوند.

در این پژوهش، برخی از دانشگاه‌های نظامی دنیا از نظر مدیریت راهبردی مورد کنکاش قرار گرفت که با وجود یافتن برنامه راهبردی این دانشگاه‌ها (که آن نیز به سادگی میسر نبود)، الگوی مدیریت راهبردی برای این موضوع یافت نشد، البته در دانشگاه نظامی مالزی، الگوی ساده شده‌ای برای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده، اما ظرافت‌ها و پیچیدگی‌های آن معرفی نشده است. نتیجه بررسی تطبیقی نتایج برنامه‌ریزی راهبردی در شش دانشگاه نظامی دنیا به شرح جدول شماره ۳ است.

آنچه پس از بررسی تطبیقی اسناد راهبردی دانشگاه‌های نظامی یادشده مورد نظر محققان قرار گرفت، استنباط گام‌های الگوی تدوین سند راهبردی از طریق محتوای ارائه شده بود. این تلاش نشان داد که در تمامی این برنامه‌های راهبردی، نتایج زیر به چشم می‌خورد که نشان می‌دهد برای رسیدن به آن، گام‌هایی در الگوی تعریف شده باشد:

- (۱) تعریف قله‌ای دست‌یافتنی به عنوان چشم‌انداز در زمانی محدود بین ده تا سی سال،
- (۲) تعریف مأموریت دانشگاه با استفاده از نمادهای مورد تأکید در آموزش،
- (۳) بررسی شرایط محیطی دانشگاه شامل محیط آموزشی، مربیان، متربیان، برنامه‌های درسی، ساختار و تشکیلات آموزشی،
- (۴) بررسی شرایط محیط خارجی دانشگاه،
- (۵) طراحی راهبردهای نیل به وضعیت مطلوب در قالب طراحی مسیر راهبردی، راهبردهای پایه و راهبردهای ... با استفاده از ماتریس‌های SPACE، SWOT و KPIs،
- (۶) طراحی هدف‌های کمی و واقعی کوتاه‌مدت و میان‌مدت طبق راهبردهای تعیین شده.

در پایان، تمامی برنامه‌های راهبردی، گام‌هایی برای سنجش رسیدن به هدف‌ها با معرفی چند معیار و سنججه تدوین شده است.

جدول شماره ۳. بررسی تطبیقی اسناد راهبردی شش دانشگاه نظامی

مؤلفه راهبردی نام دانشگاه	رسالت یا مأموریت	چشم انداز	هدف‌های راهبردی	ارزش‌های اساسی	راهبردهای اساسی
دانشگاه وست پوینت- آمریکا	✓	✓	✓	✓	---
دانشگاه نیروی هوایی- آمریکا	✓	✓	✓	---	---
دانشگاه دولتی نظامی- مالزی	✓	✓		---	✓
مدرسه عالی علوم دریانوردی- آمریکا	✓	✓	✓	---	---
دانشگاه دفاع ملی- چین	✓	---	---	---	---
دانشکده دفاع- استرالیا	✓	---	✓	---	---

Source: United States Military Academy West Point- Strategic Plan 2013-2018, United States Air Force Academy West Point- Strategic Plan 2010-2014, National Defence of Malaysia-Kuala Lumpur- Strategic Plan, United States Naval Academy - Strategic Plan, China National Defence Academy- Strategic Plan, Australian Defence College Strategic Plan 2013-2017.

۳. تفاوت الگوی ارائه‌شده برای دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور با

سایر دانشگاه‌ها

۳-۱. ویژگی‌های نیروهای مسلح

از بُعد ساختاری، نیروهای مسلح سازمان‌یافته‌ترین نهاد اجتماعی هستند و البته پیچیده‌ترین آنها نیز محسوب می‌شوند. وجود حداقل چهار سازمان مستقل، وجود انواع عضویت‌های موجود، تنوع بی‌نظیر مشاغل و سطوح آنها، ضرورت پاسخگویی در زمینه دانش و مهارت موردنیاز هر یک و نیز ایجاد ارتباط و انسجام لازم در میان مشاغل یادشده در جهت تقویت فرهنگ مطلوب سازمانی، از جمله تمایزهای ساختاری نیروهای مسلح در کشور است.

از نقطه نظر کارکردی نیز تعدد و تنوع مأموریت نیروهای مختلف اعم از سپاه پاسداران، ارتش و نیروی انتظامی، تنوع آموزش‌های ویژه هر نیرو را طلب می‌کند. همچنین هر یک از این نیروها نیز از زیرمجموعه‌هایی تشکیل می‌شوند که دارای مأموریت‌های متفاوتی هستند و این امر، پیش‌بینی آموزش‌های ویژه نیروها و آموزش‌های ویژه مورد نیاز زیرمجموعه نیروها را با دشواری‌های فنی زیادی مواجه می‌کند. نظام تربیتی و آموزشی نیروهای مسلح همچنین عهده‌دار هماهنگ نمودن آموزش‌های متنوع و گسترده نیروها با یکدیگر است.

۲-۳. ویژگی‌های محیطی

مقایسه ویژگی عمومی محیط خارجی نیروهای مسلح کشور بیانگر این است که این محیط از پیچیدگی و پویایی بالایی برخوردار است. سازمان نیروهای مسلح به‌عنوان نظامی باز در ارتباطی دوسویه با محیط خویش قرار دارد. این ارتباط، مجموعه بسیار گسترده‌ای از خرده‌دستگاه‌ها و فرادستگاه‌ها را در برمی‌گیرد، از یک‌سو نظام تربیتی و آموزشی نیروهای مسلح به‌عنوان یک خرده نظام در ارتباط با دیگر خرده‌دستگاه‌ها مانند نظام خدمتی قرار دارد و از سوی دیگر این نظام با فرادستگاه‌هایی که به‌گونه مستقیم یا غیرمستقیم در نظام تربیتی و آموزشی مؤثر هستند، مانند نظام آموزش عالی کشور و حتی نظام‌های آموزشی سایر سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های هم‌طراز، ارتباط پیدا می‌کنند. افزون بر این، مقابله با تهدیدهایی که کشور با آن مواجه است نیز از جمله رسالت‌های نیروهای مسلح است که نظام تربیتی و آموزشی در آن سهم زیادی دارد. این موضوع به شناخت محیط عمل و مأموریت‌ها و وظایف برخاسته از آن مربوط می‌شود، بنابراین بدون نگاهی کلان و پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در چارچوب مطالعه‌ای راهبردی، تدوین نظامی جامع ممکن نیست.

۳-۳. ماهیت موضوع

بدون تردید هیچ‌یک از دلایل طرح‌شده و یا قابل‌طرح در این زمینه به‌اندازه بررسی تهدیدهایی که اکنون و در آینده فراروی انقلاب اسلامی و نظام قرار دارد، این ادعا را به اثبات نمی‌رساند. تحقق آرمان‌ها و نظام مقدس جمهوری اسلامی، پیش از هر چیز منوط به تأمین امنیت کشور و حراست از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن است و این مهم، سرلوحه هدف‌ها و مأموریت‌های نیروهای مسلح است. گردانندگان نظام نوین سلطه به‌شدت نگران دستیابی ایران اسلامی به علم، فناوری و قدرت می‌باشند. اسلام، غرب را به چالشی سرنوشت‌ساز فراخوانده است و به همین دلیل نه‌فقط دولتمردان، بلکه محافل دانشگاهی غربی را نیز دچار نگرانی کرده است. به‌هرتقدیر با توجه به تحولات جهانی اگر نیروهای مسلح کشور برآند تا با ایجاد تحولی اساسی، خود را برای ایفای نقشی حساس و تعیین‌کننده آماده نمایند که در آینده‌ای نه‌چندان دور بر عهده خواهند داشت، باید در اولین گام، نظام تربیتی آموزشی خود را متناسب با آموزه‌های حیات‌بخش اسلام و نیازهای آینده متحول کنند.

۴. تحلیل عامل‌های اصلی با اهمیت در طراحی الگوی مدیریت

راهبردی (تحلیل مسیر)

پرسشنامه شامل ۱۰۳ گویه، نشان‌دهنده عوامل اصلی هر یک از گام‌های مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی نیروهای مسلح کشور بود (البته در آزمون سنجش مؤلفه‌های ضعیف یکی از گویه‌ها در مراحل پایانی تحلیل حذف گردید). این عوامل در ۱۹ دسته اصلی طبقه‌بندی شده و بر اساس روش تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت که نتایج در جدول شماره ۴ درج شده است. در تحلیل مسیر، برای ارزیابی الگو از آماره R2 استفاده می‌شود. این آماره، مقدار واریانس متغیر وابسته را نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل در الگو توانسته‌اند آن را تبیین کنند؛ در واقع R2 نشان می‌دهد که الگو

تا چه اندازه برازنده مجموعه‌ای داده‌هاست، بنابراین هر چه مقدار R2 بالاتر باشد، الگو قوی‌تر است و برعکس مقدار پایین‌تر R2 دلالت بر ضعف الگو دارد که باید الگوی دیگری با ترتیب دیگری بین متغیرها ساخت که تبیین‌کننده واریانس بیشتر باشند. در کنار R2 از طریق کمیت خطا e نیز می‌توان مناسب بودن الگو را ارزیابی کرد. کمیت یا میزان خطا (e) که عبارت از R2 - 1 است، نشان‌دهنده میزانی از واریانس متغیر است که متغیرهای مقدم آن را تبیین نکرده‌اند. با مجذور کردن کمیت خطا (یعنی e)، واریانس تبیین‌نشده هر متغیر به دست می‌آید.

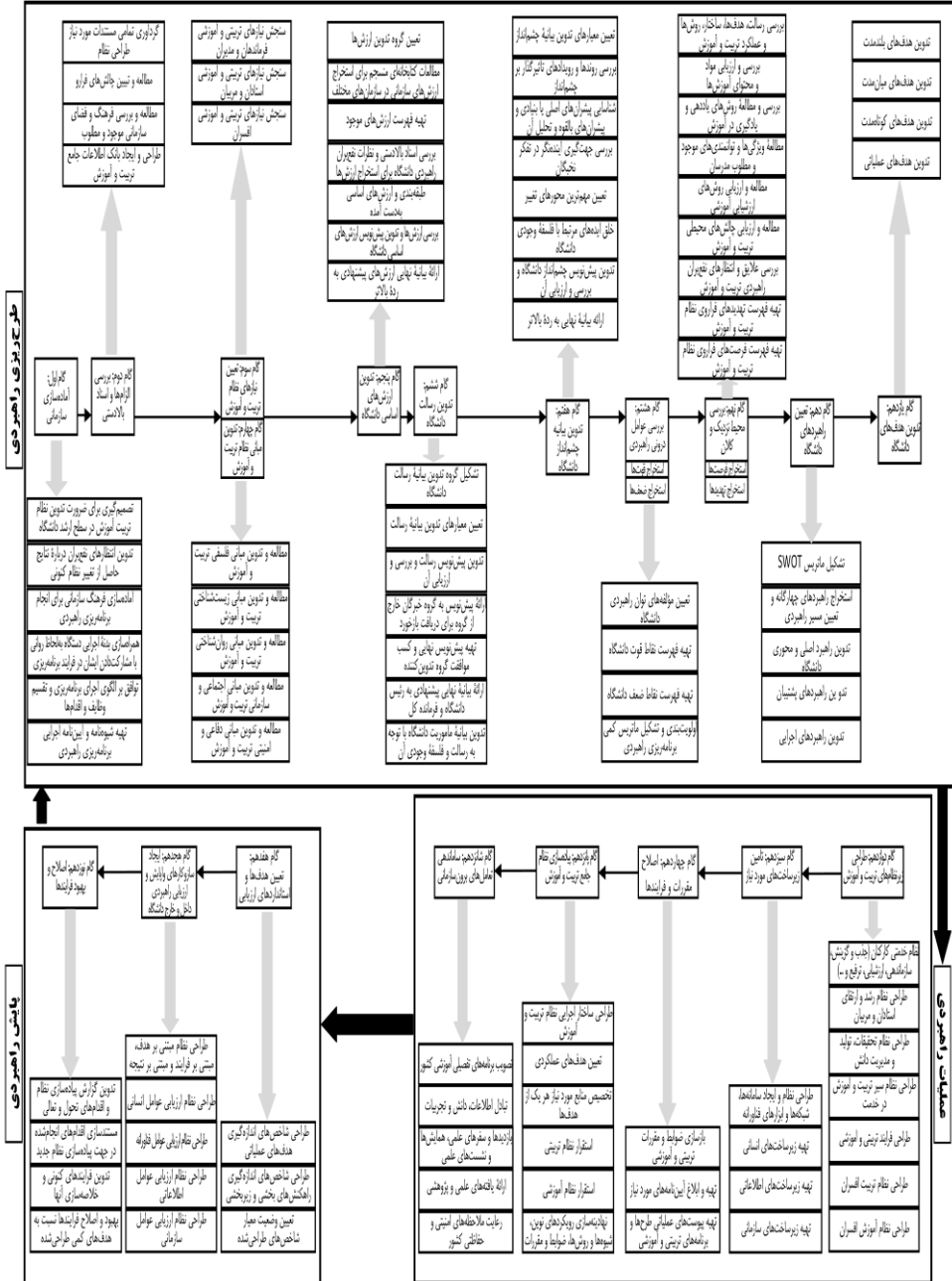
جدول شماره ۴. نتایج آزمون تحلیل عامل‌های اصلی با اهمیت در طراحی الگوی مدیریت راهبردی

سطح معناداری	آماره T		R2		نام عامل	طبقه‌بندی	ردیف
	خطا	مقدار	خطا	مقدار			
۰/۰۰۱	۷/۷۰	۵/۹۲	۱/۴۷	۰/۷۳	آماده‌سازی سازمانی	برنامه‌ریزی راهبردی	۱
۰/۰۰۱	۶/۷۹	۷/۰۵	۱/۲۳	۰/۸۸	بررسی الزام‌ها و اسناد بالادستی		۲
۰/۰۰۱	۷/۱۲	۶/۵۱	۱/۳۴	۰/۸۱	تعیین نیازهای نظام تربیت و آموزش		۳
۰/۰۰۱	۷/۲۸	۶/۴۴	۱/۳۶	۰/۸۰	تدوین مبانی نظام تربیت و آموزش		۴
۰/۰۰۱	۷/۴۱	۶/۵۲	۱/۳۶	۰/۸۰	تحلیل راهبردی نظام تربیت و آموزش		۵
۰/۰۰۱	۶/۲۸	۸/۰۸	۱/۰۶	۰/۹۷	تدوین رسالت نظام تربیت و آموزش		۶
۰/۰۰۱	۷/۲۱	۷/۰۸	۱/۲۷	۰/۸۶	تدوین بیانیه چشم‌انداز نظام تربیت و آموزش		۷
۰/۰۰۱	۷/۰۷	۷/۴۰	۱/۲۱	۰/۸۹	تدوین هدف‌های غایی نظام تربیت و آموزش		۸
۰/۰۰۱	۶/۸۹	۷/۲۶	۱/۲۲	۰/۸۹	تدوین ارزش‌های اساسی نظام تربیت و آموزش		۹
۰/۰۰۱	۷/۲۰	۷/۱	۱/۲۷	۰/۸۶	بررسی عوامل محیطی نظام تربیت و آموزش		۱۰
۰/۰۰۱	۶/۱۳	۷/۲۸	۱/۱۴	۰/۹۳	تدوین راهبردهای نظام تربیت و آموزش		۱۱
۰/۰۰۱	۶/۴۳	۷/۰۵	۱/۲۰	۰/۸۹	طراحی زیرسیستمات آموزش و تربیت	اجرای راهبرد	۱۲
۰/۰۰۱	۶/۸۸	۶/۹۳	۱/۲۶	۰/۸۶	پیاده‌سازی نظام جامع تربیت و آموزش		۱۳
۰/۰۰۱	۷/۰۲	۷/۳۴	۱/۲۲	۰/۸۸	اصلاح مقررات و فرایندها		۱۴
۰/۰۰۱	۷/۳۲	۶/۶۴	۱/۳۴	۰/۸۱	تأمین ابزارهای موردنیاز		۱۵
۰/۰۰۱	۷/۵۹	۶/۱۷	۱/۴۲	۰/۷۶	تعامل‌های برون‌سازمانی		۱۶
۰/۰۰۱	۷/۲۰	۶/۹۵	۱/۲۹	۰/۸۴	تعیین هدف‌ها و استانداردهای ارزیابی	ارزیابی راهبردی	۱۷
۰/۰۰۱	۷/۱۶	۷/۰۴	۱/۲۷	۰/۸۵	ایجاد سازوکارهای واکنش		۱۸
۰/۰۰۱	۷/۲۱	۶/۹۲	۱/۲۹	۰/۸۴	اصلاح و بهبود فرایندها		۱۹

بر اساس پاسخ‌های استخراج‌شده از سؤال‌های پرسشنامه، الگوی مدیریت راهبردی دانشگاه می‌تواند دارای زیرنظام‌های بالا باشد که در سه سطح برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبردی طبقه‌بندی می‌شوند. این موضوع با آزمون T در سطح اطمینان ۹۹ درصد و خطای ۱ درصد و در طیف لیکرت به شرح جدول بالا مورد تأیید قرار گرفته‌اند و همچنین ضرایب مسیر زیرنظام‌های اصلی بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی (الگوی معادله‌های اندازه‌گیری لیزرل) با درصد بالاتر از ۰.۷۳٪ مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

پس از بررسی‌های آماری و دستیابی به مؤلفه‌های نهایی، الگوی مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی نیروهای مسلح ترسیم و برای بررسی بیشتر همراه با توضیح و تشریح آن به ۱۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت راهبردی تربیت و آموزش ارائه گردید. افزون بر تأیید چارچوب کلی الگو توسط ایشان، زیرفعالیت‌های هر یک از گام‌های اصلی الگو نیز بررسی و نظرات ایشان اخذ گردید. به این ترتیب و بر اساس این یافته‌ها، الگوی اولیه مدیریت راهبردی نیروهای مسلح کشور، طراحی و سپس با استفاده از نظرات خبرگان و همچنین یافته‌های مطالعاتی، الگوی نهایی به شرح زیر تأیید شد:

نمودار شماره ۲. فرایندهای الگوی نهایی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور



۵. نتیجه گیری

۵-۱. پاسخ به پرسش اصلی

پرسش اصلی تحقیق، یافتن الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی امور آموزشی و تربیتی نیروهای مسلح کشور بود. محققان پس از انجام مطالعه و سیر تحقیق به الگوی موردنظر، دست پیدا کردند. این الگو شامل سه بخش طرح ریزی راهبردی، عملیات راهبردها و پایش راهبردی است که مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی را در برمی گیرد. برنامه ریزی راهبردی با ۱۱ مرحله از آماده سازی سازمانی آغاز شده و تا تدوین هدفها ادامه می یابد. اجرای راهبردهای تدوین شده شامل پنج مرحله از طراحی زیرنظام های آموزش و تربیت آغاز و تا ساماندهی تعامل های برون سازمانی ادامه می یابد و در پایان، ارزیابی راهبردی شامل سه مرحله «تدوین استانداردها، هدف های ارزیابی و اصلاح فرایندها» می باشد.

۵-۱-۱. گام اول: آماده سازی سازمانی

مهم ترین گام پیش از آغاز فرایند طرح ریزی راهبردی، آماده سازی سازمانی است. در این مرحله، ضرورت تدوین نظام تربیت و آموزش در سطح مدیران ارشد دانشگاه احساس شده و منجر به تصمیم گیری برای تغییر شیوه مدیریتی دانشگاه شده است. به همین منظور، انتظارات نفع بران از تغییر، تدوین و تحلیل شده و برای آماده سازی فرهنگ سازمانی برای انجام برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه تلاش می شود. نتیجه این عمل، همراه سازی بدنه اجرایی دانشگاه و آماده سازی روانی ایشان برای مشارکت و همکاری در برنامه ریزی راهبردی است. سپس الگوی برنامه ریزی تشریح شده و وظایف و اقدام ها میان اولیای امور تقسیم می شود. در پایان نیز شیوه نامه و آیین نامه اجرایی چگونگی تدوین سند راهبردی تهیه خواهد شد. به این ترتیب گام های این مرحله به شرح زیر است:

- (۱) قدم اول: تصمیم‌گیری برای ضرورت تدوین نظام تربیت و آموزش در سطح ارشد دانشگاه،
- (۲) قدم دوم: تدوین انتظاراتهای نفع‌بران درباره نتایج حاصل از تغییر نظام کنونی،
- (۳) قدم سوم: آماده‌سازی فرهنگ سازمانی برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی،
- (۴) قدم چهارم: همراه‌سازی بدنه اجرایی دستگاه به لحاظ روانی با مشارکت دادن ایشان در فرایند برنامه‌ریزی،
- (۵) قدم پنجم: توافق بر الگوی اجرای برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف و اقدام‌ها،
- (۶) قدم ششم: تهیه شیوه‌نامه و آیین‌نامه اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی.

۲-۱-۵. گام دوم: بررسی الزامات و اسناد بالادستی

پس از آماده‌سازی سازمانی، لازم است الزام‌ها و اسناد بالادستی ناظر بر برنامه راهبردی گردآوری شود. در عمل با این اقدام، مرحله برنامه‌ریزی الگو آغاز می‌شود. این اطلاعات از منابع مختلف شامل قوانین، فرمان‌ها، اسناد مکتوب و غیرمکتوب فعالیت‌های دانشگاه، برنامه‌های حال حاضر دانشگاه، طرح‌های توسعه‌ای پیشین و نتایج آنها و ... به دست می‌آید. با مطالعه این اسناد، فرهنگ و فضای سازمانی دانشگاه بررسی شده و چالش‌های فراروی دانشگاه نیز فهرست خواهند شد. برای دسترسی منظم به اطلاعات، لازم است تمامی اطلاعات در بانک اطلاعاتی که به همین منظور طراحی خواهد شد، طبقه‌بندی و نگهداری شود تا در زمان تدوین بخش‌های مختلف سند راهبردی، به راحتی و سهولت در اختیار تدوین‌کنندگان قرار گیرد. پس این مرحله شامل این اقدام‌هاست:

- (۱) قدم اول: گردآوری تمامی مستندهای موردنیاز طراحی نظام،
- (۲) قدم دوم: مطالعه و تبیین چالش‌های فرارو،
- (۳) قدم سوم: مطالعه و بررسی فرهنگ و فضای سازمانی موجود و مطلوب،

(۴) قدم چهارم: طراحی و ایجاد بانک اطلاعات جامع تربیت و آموزش.

۳-۱-۵. گام سوم: تعیین نیازهای نظام تربیت و آموزش

لازم است طی یک مرحله از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی امور تربیت و آموزشی، تمامی نیازهای تربیتی و آموزشی فرماندهان، مدیران، استادان و مربیان و افسران، سنجیده و فهرست شود، پس این مرحله شامل اقدام‌های زیر خواهد بود:

- (۱) قدم اول: سنجش نیازهای تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران،
- (۲) قدم دوم: سنجش نیازهای تربیتی و آموزشی استادان و مربیان،
- (۳) قدم سوم: سنجش نیازهای تربیتی و آموزشی افسران.

۴-۱-۵. گام چهارم: تدوین مبانی نظام تربیت و آموزش

در مبانی نظری روشن گردید که سازمان تربیت و آموزش بر پایه‌های مبانی فلسفی شکل خواهد گرفت و تا زمانی که این مبانی تدوین نشود، برنامه‌ریزی معنا نخواهد داشت؛ در حقیقت، فلسفه وجودی تربیت و آموزش از این مطالعه‌ها شکل خواهد گرفت، پس در این گام، مبانی فلسفی تربیت و آموزش از منظرهای مختلف بررسی و نتایج آن فهرست می‌گردد:

- (۱) قدم اول: مطالعه و تدوین مبانی فلسفی تربیت و آموزش،
- (۲) قدم دوم: مطالعه و تدوین مبانی زیست‌شناختی تربیت و آموزش،
- (۳) قدم سوم: مطالعه و تدوین مبانی روان‌شناختی تربیت و آموزش،
- (۴) قدم چهارم: مطالعه و تدوین مبانی اجتماعی و سازمانی تربیت و آموزش،
- (۵) قدم پنجم: مطالعه و تدوین مبانی دفاعی و امنیتی تربیت و آموزش،

۵-۱-۵. گام پنجم: تدوین ارزش‌های اساسی نظام تربیت و آموزش

تشکیل و پدید آمدن هر پدیده یا سازمان مبتنی بر اصولی غیرقابل تغییر است که این اصول منشعب از جهان‌بینی و مکتب فکری پدیدآورنده و بانی است. این اصول را ارزش‌های اساسی گویند. اصول ارزشی، به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می‌شود. شمار این اصول راهنما، اندک، اما عمر آنها طولانی بوده و نیازی به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش و اهمیت ذاتی دارند. برای تدوین این اصول لازم است مطالعه منسجمی با هدف تعیین اصول ارزشی دانشگاه انجام شود که اقدام‌های زیر به همین منظور طراحی شده است:

- (۱) قدم اول: تعیین گروه تدوین ارزش‌ها،
- (۲) قدم دوم: مطالعه کتابخانه‌ای منسجم برای استخراج ارزش‌های سازمانی در سازمان‌های مختلف،
- (۳) قدم سوم: تهیه فهرست ارزش‌های موجود،
- (۴) قدم چهارم: بررسی اسناد بالادستی و نظرات نفع‌بران راهبردی دانشگاه به منظور استخراج ارزش‌ها،
- (۵) قدم پنجم: طبقه‌بندی ارزش‌های اساسی به دست‌آمده،
- (۶) قدم ششم: بررسی ارزش‌ها و تدوین پیش‌نویس ارزش‌های اساسی دانشگاه،
- (۷) قدم هفتم: ارائه بیانیه نهایی ارزش‌های پیشنهادی به رده بالاتر.

۵-۱-۶. گام ششم: تدوین رسالت نظام تربیت و آموزش

در نظام علت و معلولی حاکم بر هستی، وجود هر پدیده به دلیلی است که به آن «فلسفه وجودی» گویند. در ادبیات راهبردی فارسی، فلسفه وجودی معادل «رسالت» و در ادبیات راهبردی لاتین معادل «Mission» در نظر گرفته شده است. رسالت می‌تواند برای هر سازمان موجود و یا قابل ایجاد مورد توجه قرار گیرد. رسالت را در هدف بانی و ایجادکننده باید جست‌وجو کرد، اما پس از ایجاد، کنشگران داخلی و یا مرتبطین خارجی، می‌توانند رسالت مطلوب را ترسیم و به اجرا درآورند. در جوهره رسالت، عنصر زمان وجود ندارد؛ چرا که رسالت در حالت ایستایی است، ولی رسالت یک پدیده (اعم از سازمان و یا غیر سازمان) پس از ایجاد، می‌تواند سیر تکوین خود را طی کند. برای تدوین رسالت دانشگاه لازم است گام‌های زیر اجرا و پس از تدوین رسالت دانشگاه، بیانیه مأموریت آن تدوین شود:

- (۱) قدم اول: تشکیل گروه تدوین بیانیه رسالت شامل مدیران ارشد، مشاوران و نفع‌بران راهبردی ارشد،
- (۲) قدم دوم: تعیین معیارهای تدوین بیانیه رسالت،
- (۳) قدم سوم: تدوین پیش‌نویس رسالت و بررسی و ارزیابی آن و اصلاح،
- (۴) قدم چهارم: ارائه پیش‌نویس به گروه خبرگان خارج از گروه برای دریافت بازخورد،
- (۵) قدم پنجم: تهیه پیش‌نویس نهایی و کسب موافقت گروه تدوین‌کننده،
- (۶) قدم ششم: ارائه بیانیه نهایی پیشنهادی به رده بالاتر،
- (۷) قدم هفتم: تدوین بیانیه مأموریت دانشگاه با توجه به رسالت و فلسفه وجودی آن.

۷-۱-۵. گام هفتم: تدوین بیانیه چشم‌انداز نظام تربیت و آموزش

ضرورت ترسیم چشم‌انداز یا آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب و تبیین سرنوشت آینده بهتر و موفقیت‌آمیز نسبت به حال همراه با ایده‌های مولد انرژی که با به‌کارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع و محقق کردن آن، جهش آغاز می‌شود و در حقیقت، الگوی ذهنی از وضعیت آینده است. برای ترسیم چشم‌انداز باید قدم‌های زیر برداشته شود:

- (۱) قدم اول: تعیین معیارهای تدوین بیانیه چشم‌انداز،
- (۲) قدم دوم: بررسی روندها و رویدادهای تأثیرگذار بر چشم‌انداز،
- (۸) قدم سوم: شناسایی پیشران‌های اصلی یا بنیادی و پیشران‌های بالقوه و تحلیل آن،
- (۳) قدم چهارم: بررسی جهت‌گیری آینده‌نگر در تفکر نخبگان،
- (۴) قدم پنجم: تعیین مهم‌ترین محورهای تغییر،
- (۵) قدم ششم: خلق ایده‌های مرتبط با فلسفه وجودی دانشگاه،
- (۶) قدم هفتم: تدوین پیش‌نویس چشم‌انداز دانشگاه و بررسی و ارزیابی آن و اصلاح،
- (۷) قدم هشتم: ارائه بیانیه نهایی پیشنهادی به رئیس دانشگاه و رده بالاتر.

۸-۱-۵. گام هشتم: بررسی عوامل درونی نظام تربیت و آموزش

مهم‌ترین کارکرد طرح‌ریزی راهبردی، تحلیل محیطی یا تحلیل راهبردی مؤلفه‌های توان به‌منظور تعیین راهبردهاست. در این مرحله است که تفاوت یک برنامه راهبردی و یک برنامه غیرراهبردی مشخص می‌شود. برنامه راهبردی با شناخت خوب محیط عمل خود شامل محیط داخلی و محیط خارجی می‌تواند مسیر موفقیت سازمان را ترسیم کند. لازم است برای دستیابی به موفقیت در برنامه راهبردی، محیط عمل با دقت فراوان تحلیل و نتایج آن برای تدوین راهبردها مورد استفاده قرار گیرد، بنابراین با اقدام‌های

بند هشتم و نهم در دانشگاه، ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی دانشگاه در حوزه‌های مختلف عملکردی روشن خواهد شد.

- (۱) قدم اول: تعیین مؤلفه‌های توان راهبردی دانشگاه،
- (۲) قدم دوم: تهیه فهرست نقاط قوت عملکردی دانشگاه،
- (۳) قدم سوم: تهیه فهرست نقاط ضعف عملکردی دانشگاه،
- (۴) قدم چهارم: اولویت‌بندی و تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی.

۹-۱-۵. گام نهم: بررسی محیط نزدیک و کلان نظام تربیت و آموزش

- (۱) قدم اول: بررسی هدف‌ها، ساختار، روش‌ها و عملکرد تربیت و آموزش،
- (۲) قدم دوم: بررسی و ارزیابی مواد و محتوای آموزش‌ها،
- (۳) قدم سوم: بررسی و مطالعه روش‌های یاددهی و یادگیری در آموزش،
- (۴) قدم چهارم: مطالعه ویژگی‌ها و توانمندی‌های موجود و مطلوب مدرسان،
- (۵) قدم پنجم: مطالعه و ارزیابی روش‌های ارزشیابی آموزشی،
- (۶) قدم ششم: مطالعه و ارزیابی چالش‌های محیطی تربیت و آموزش،
- (۷) قدم هفتم: بررسی علایق و انتظارات نفع‌بران راهبردی نظام تربیت و آموزش،
- (۸) قدم هشتم: تهیه فهرست تهدیدهای فراروی دانشگاه،
- (۹) قدم نهم: تهیه فهرست فرصت‌های فراروی دانشگاه.

۱۰-۱-۵. گام دهم: تدوین راهبردهای نظام تربیت و آموزش

راهبرد، هنر به‌کارگیری توان‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و اجتماعی برای نیل به وضعیت مطلوب در برابر تهدیدهاست. بر این اساس، راهبرد دارای عناصر اصلی است که شامل هنر، توان، ابعاد سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و اجتماعی فرهنگی، نظامی و اجتماعی، وضعیت مطلوب و تهدیدهاست که به‌عنوان چارچوب راهبرد از پیش تعیین شده‌اند و پس از آن، در نتیجه تحلیل محیطی، وضعیت مطلوب

تیین و وضعیت موجود ترسیم می‌شود تا هنر نیل از وضعیت موجود به مطلوب، تدوین شود و به اجرا در آید. قوی‌ترین الگویی که تاکنون توانسته است به بررسی صحیح و هدف‌مدار بررسی محیطی بپردازد، الگوی خط‌مشی هاروارد^۱ است. در این الگو، در اثر تعامل نقاط ضعف و قوت در محیط داخلی با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان، چگونگی بهره‌برداری از مقدرات و فرصت‌ها، همچنین جبران ضعف‌ها و کاهش تهدیدها بررسی و راهبرد تدوین می‌شود. اقدام‌های پیش‌رو به همین منظور در الگو گنجانده شده است:

- (۱) قدم اول: تشکیل ماتریس SWOT،
- (۲) قدم دوم: استخراج راهبردهای چهارگانه و تعیین مسیر راهبردی،
- (۳) قدم سوم: تدوین راهبرد اصلی و محوری دانشگاه،
- (۴) قدم چهارم: تدوین راهبردهای پشتیبان،
- (۵) قدم پنجم: تدوین راهبردهای اجرایی.

۱۱-۵-۱. گام یازدهم: تدوین هدف‌های نظام تربیت و آموزش

همان‌گونه که در مبحث رسالت تأکید شد، رسالت، فلسفه وجودی یک سازمان است، اما هدف، نقطه‌ای است که سازمان به آن سو حرکت می‌کند، بنابراین جوهره رسالت سازمان با جوهره هدف، هم‌جنس است. افزون بر ویژگی‌های پنج‌گانه هدف که در بخش مبانی نظری بیان شد، برای هدف‌گذاری، انعطاف‌پذیر بودن هدف‌ها متناسب با تحولات محیطی نیز همواره باید مدنظر باشد؛ چرا که تغییرهای محیط داخلی و خارجی، ایجاب می‌نماید تا هدف‌ها اصلاح شوند. هدف‌ها پس از تعیین به مقاطع زمانی تقسیم می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت، عامل دستیابی به هدف‌های میان‌مدت و

دستیابی به هدف‌های میان‌مدت، عامل دستیابی به هدف‌های بلندمدت است. در این مرحله از الگو، هدف‌های نظام تربیت و آموزش دانشگاه تدوین می‌شود:

- (۱) قدم اول: تدوین هدف‌های بلندمدت،
- (۲) قدم دوم: تدوین هدف‌های میان‌مدت،
- (۳) قدم سوم: تدوین هدف‌های کوتاه‌مدت،
- (۴) قدم چهارم: تدوین هدف‌های عملیاتی.

۱۲-۱-۵. گام دوازدهم: طراحی زیرنظام‌های آموزش و تربیت

پس از تعیین هدف‌ها، در عمل، برنامه راهبردی دانشگاه تکمیل شده است؛ به عبارتی راهبردها مشخص شده و هدف‌ها نیز تدوین شده‌اند. برای اجرای این برنامه لازم است زیرنظام‌های اجرای آنها تدوین شوند:

- (۱) قدم اول: نظام خدمتی کارکنان (جذب و گزینش، سازماندهی، ارزشیابی و ترفیع، خدمات، رهایی از خدمت و...)،
- (۲) قدم دوم: طراحی نظام رشد و ارتقای استادان و مربیان،
- (۳) قدم سوم: طراحی نظام تحقیقات، تولید و مدیریت دانش،
- (۴) قدم چهارم: طراحی سیر تربیت و آموزش در خدمت،
- (۵) قدم پنجم: فرایند تربیتی و آموزشی،
- (۶) قدم ششم: نظام آموزش افسران،
- (۷) قدم هفتم: نظام تربیت افسران.

۱۳-۱-۵. گام سیزدهم: تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز

آخرین مرحله اجرای راهبردها، تأمین زیرساخت‌های موردنیاز برای طرح‌ها و برنامه‌هاست. تهیه و تأمین فضا، امکانات، اعتبارها، اقلام و تجهیزات و ... همچنین تهیه

و تدوین محتوای آموزشی و تأمین نیروی انسانی لازم برای تربیت و آموزش افسران در این مرحله پیش‌بینی شده است:

- (۱) قدم اول: طراحی نظام و ایجاد سامانه‌ها، شبکه و ابزارهای فناورانه،
- (۲) قدم دوم: تهیه زیرساخت‌های انسانی،
- (۳) قدم سوم: تهیه زیرساخت‌های اطلاعاتی،
- (۴) قدم چهارم: تهیه زیرساخت‌های سازمانی.

۵-۱-۱۴. گام چهاردهم: اصلاح مقررات و فرایندها

- (۱) قدم اول: بازسازی ضوابط و مقررات تربیتی و آموزشی،
- (۲) قدم دوم: تهیه و ابلاغ آئین‌نامه‌های موردنیاز،
- (۳) قدم سوم: تهیه پیوست‌های عملیاتی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی و تربیتی.

۵-۱-۱۵. گام پانزدهم: پیاده‌سازی نظام جامع تربیت و آموزش

برای پیاده‌سازی نظام طراحی شده، باید ساختار متناسب با آن طراحی شود. منابع لازم برای دستیابی به هر یک از هدف‌ها، مشخص و تخصیص داده شود و در واقع نظام‌های تربیتی و آموزشی استقرار پیدا کنند و رویکردهای جدید، جایگزین رویکردهای گذشته شود. در مرحله سیزدهم و چهاردهم الگو، فرایند طراحی برای اجرای نظام جدید انجام می‌شود و فرایندهای قدیمی اصلاح می‌شوند. در برخی موارد لازم است مقررات کنونی با راهبردهای جدید همخوانی نداشته باشد که در این دو مرحله، فرایند اصلاح آن پیش‌بینی شده است.

- (۱) قدم اول: طراحی ساختار اجرایی نظام تربیت و آموزش،
- (۲) قدم دوم: تعیین هدف‌های عملکردی،
- (۳) قدم سوم: تخصیص منابع مورد نیاز هر یک از هدف‌ها و بودجه‌بندی عملیات،

- (۴) قدم چهارم: استقرار نظام تربیتی،
 (۵) قدم پنجم: استقرار نظام آموزشی،
 (۶) قدم ششم: نهادینه‌سازی رویکردهای نوین، شیوه‌ها و روش‌ها، ضوابط و مقررات جدید.

۱۶-۵-۱. گام شانزدهم: ساماندهی تعامل‌های برون‌سازمانی

از آنجا که دانشگاه در محیط آموزش عالی کشور فعالیت می‌کند، لازم است در هنگام اجرای راهبردها، به تعامل‌های برون‌سازمانی خود نیز توجه داشته باشد. در این مرحله، چگونگی تعامل‌های برون‌سازمانی دانشگاه تصویر شده است:

- (۱) قدم اول: تصویب برنامه‌های تفصیلی آموزشی کشور،
 (۲) قدم دوم: تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات،
 (۳) قدم سوم: بازدیدها و سفرهای علمی، همایش‌ها و نشست‌های علمی،
 (۴) قدم چهارم: ارائه یافته‌های علمی و پژوهشی،
 (۵) قدم پنجم: رعایت ملاحظه‌های امنیتی و حفاظتی کشور.

۱۷-۵-۱. گام هفدهم: تعیین هدف‌ها و استانداردهای ارزیابی

پس از اجرای راهبردها یا در حین اجرای آنها لازم است، همواره دستیابی به هدف‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. به دلیل عدم پایداری عوامل داخلی و خارجی، راهبردپردازان باید به صورت منظم راهبردها را بررسی، ارزیابی و واپایش نمایند. ارزیابی بهنگام می‌تواند مدیریت را از وجود انحراف‌ها و مشکلاتی آگاه سازد که دامن‌گیر راهبرد سازمان خواهد شد. ارزیابی راهبردی، مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی و اقدام‌های اصلاحی به منظور تطابق عملکرد با برنامه پیش‌بینی شده است. در سه بخش پایانی الگو، این دو کارکرد با اقدام‌های زیر، پوشش داده شده است:

- (۱) قدم اول: طراحی شاخص‌های اندازه‌گیری هدف‌های عملیاتی،
- (۲) قدم دوم: طراحی شاخص‌های اندازه‌گیری راهکنش‌های بخشی و زیربخشی،
- (۳) قدم سوم: تعیین وضعیت معیار شاخص‌های طراحی شده.

۱۸-۱-۵. گام هجدهم: ایجاد سازوکارهای واپایش و ارزیابی راهبردی داخل و خارج دانشگاه

- (۱) قدم اول: طراحی نظام مبتنی بر هدف، مبتنی بر فرایند و مبتنی بر نتیجه،
- (۲) قدم دوم: طراحی نظام ارزیابی عوامل انسانی،
- (۳) قدم سوم: طراحی نظام ارزیابی عوامل فناورانه،
- (۴) قدم چهارم: طراحی نظام ارزیابی عوامل اطلاعاتی،
- (۵) قدم پنجم: طراحی نظام ارزیابی عوامل سازمانی.

۱۹-۱-۵. گام نوزدهم: اصلاح و بهبود فرایندها

- (۱) قدم اول: تدوین گزارش پیاده‌سازی نظام و اقدام‌های تحول و تعالی،
- (۲) قدم دوم: مستندسازی اقدام‌های انجام‌شده در جهت پیاده‌سازی نظام جدید،
- (۳) قدم سوم: تدوین فرایندهای کنونی و خلاصه‌سازی آنها،
- (۴) قدم چهارم: بهبود و اصلاح فرایندها نسبت به هدف‌های کمی طراحی شده.

۲-۵. پاسخ به پرسش‌های فرعی تحقیق

۱-۲-۵. مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت راهبردی امور آموزشی و تربیتی دانشگاه‌های نیروهای

مسلح کدامند؟

بخش سوم پرسشنامه برای آزمون مؤلفه‌های اثرگذار مدیریت راهبردی امور آموزشی و تربیتی دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور طراحی شد. به این ترتیب بر

اساس بررسی‌های کتابخانه‌ای و شهودی، تعداد پانزده مؤلفه گردآوری شد و در معرض سنجش قرار گرفت. نتیجه این آزمون به شرح زیر به دست آمد:

چهارده مؤلفه اصلی اثرگذار شامل «فضا، امکانات و تجهیزات، عوامل مدیریتی، عوامل دانشجویی، کارکنان، فارغ‌التحصیلان، مربیان و استادان، محتوای آموزشی، محتوای تربیتی، برنامه و عملیات آموزشی، برنامه و عملیات تربیتی، منابع و اعتبارها، پژوهش، امور رفاهی و فرهنگ سازمانی» مورد تأیید پرسش‌شوندگان قرار گرفت و مؤلفه «روابط بین‌الملل» از فهرست پانزده‌گانه، مورد تأیید قرار نگرفت و حذف شد.

۲-۲-۵. فرایندهای اصلی الگوی مدیریت راهبردی امور آموزشی و تربیتی دانشگاه‌های

نیروهای مسلح کدامند؟

بر اساس مطالعه و آزمون انجام‌شده در این تحقیق، گام‌های اصلی الگوی مدیریت راهبردی امور آموزشی و تربیتی دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور به شرح زیر است:

(۱) تصمیم‌گیری برای ضرورت انجام برنامه‌ریزی در سطح ارشد سازمان و تدوین انتظاراتی نفع‌بران درباره نتایج حاصل از برنامه‌ریزی،

(۲) تهیه شیوه‌نامه‌ها و آیین‌نامه اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی ضمن توافق بر الگوی اجرای برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف و اقدام‌ها،

(۳) آماده‌سازی فرهنگ سازمانی برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی و همراه‌سازی بدنه اجرایی دستگاه به لحاظ روانی با مشارکت دادن ایشان در فرایند برنامه‌ریزی،

(۴) گردآوری اسناد بالادستی، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها، فرمان‌ها و آیین‌نامه‌های تخصصی مکتوب،

(۵) تبیین ارزش‌های اساسی نظام تربیت و آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور،

(۶) تبیین فلسفه وجودی نظام تربیت و آموزش،

(۷) تبیین چشم‌انداز نظام تربیت و آموزش،

- (۸) تبیین هدف‌های کلان نظام تربیت و آموزش،
- (۹) تبیین سیاست‌های کلان نظام تربیت و آموزش،
- (۱۰) بررسی محیط عمل نظام تربیت و آموزش و تدوین وضعیت موجود و مطلوب نظام تربیت و آموزش،
- (۱۱) تحلیل محیطی با استفاده از روش SWOT و استخراج راهبردهای کلان نظام تربیت و آموزش،
- (۱۲) تدوین طرح‌های عملیاتی نظام تربیت و آموزش،
- (۱۳) تدوین برنامه عملیاتی.

۳-۵. نوآوری و جنبه‌های جدید تحقیق

با توجه به آنکه دانشگاه‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه ویژه‌ای در کشور و جهان است و خروجی‌ها و دانش‌آموختگان آن منحصر به فرد می‌باشند و امور آموزش و تربیت در این دانشگاه‌ها موضوع و مسئله اصلی همه فرماندهان و مدیران آن است، بنابراین طراحی الگویی که با کمک آن بتوان در این دانشگاه‌های ویژه و برای این امر مهم مدیریت راهبردی نمود، موضوعی است که تاکنون در کشور و سطح بین‌الملل انجام نپذیرفته و برای اولین بار است که در سطح یک کار پژوهشی مطرح می‌گردد و با توجه به کاربردهایی که برای آن نام‌برده شده است، می‌تواند تحول اساسی را در نظام مدیریتی و آموزشی و تربیتی در دانشگاه‌های مزبور و به دنبال آن در نیروهای مسلح کشور ایجاد نماید.

۴-۵. پیشنهادها

در پی مطالعه و بررسی نتایج حاصل از پژوهش حاضر و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، توجه به برخی ملاحظه‌ها، نکات، مسائل و همچنین پیگیری آنها ضروری

به نظر می‌رسد. نکات قابل توجه، پیشنهادها و توصیه‌های کلی در این زمینه و رعایت و عمل به آنها کارایی و اثربخشی مدیریت راهبردی امور تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های نیروهای مسلح را به دنبال خواهد داشت.

تعدد در روش‌های موجود، مشخص و شفاف نبودن شرایط موجود و هدف‌های آینده، عدم وحدت رویه، نیازمندی به نظامی پویا، شفاف، کارآمد و اثربخش را در عرصه آموزش طلب می‌کند، بنابراین نیاز است که برای تهیه نقشه جامع تربیت و آموزش، اقدام‌های جدی انجام شود و این موضوع بسیار با اهمیت مورد توجه قرار گیرد، از این رو به پژوهشگران توصیه می‌شود:

(۱) نظام جامع و نقشه جامع امور تربیتی و آموزشی نیروهای مسلح تبیین و طراحی شود.

(۲) موانع اجرای مدیریت راهبردی در سازمان‌های نظامی به‌ویژه در امور تربیتی و آموزشی بررسی شود.

(۳) تجربه‌های حاصل از پیاده‌سازی الگوهای مدیریت راهبردی در امور تربیتی و آموزشی و بررسی موفقیت یا عدم موفقیت آنها بررسی شود.

(۴) سازمان‌های نظامی بین‌المللی که الگوهای مدیریت راهبردی در امور آموزشی و تربیتی را پیاده‌سازی کرده‌اند، مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۰)، «تبیین مؤلفه‌های نظری عوامل غیر فیزیکی تأثیرگذار بر توان رزمی نیروهای نظامی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. آقاجانی، احمد، عسگری، محمود (۱۳۹۰)، «نقش‌آفرینی اتاق‌های فکر در سیاست‌گذاری دفاعی - امنیتی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.
۴. پورعزت، علی‌اصغر و همکاران (زمستان ۱۳۸۷)، «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی‌شدن»، *مجله دانشگاه اسلامی*، شماره ۴۰.
۵. پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۵)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی، تهران، یادواره کتاب.
۶. توفیقی، جعفر، نورشاهی، نسرین، فراست‌خواه، مقصود (پاییز ۱۳۹۱)، «واکاوی رابطه دو نظام دفاعی و آموزش عالی از دیدگاه خبرگان دو حوزه»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۶.
۷. جمعی از نویسندگان (بی‌تا)، *فرهنگ فلسفه و علوم اجتماعی*، تهران، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی.
۸. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۹۲)، *روش‌های تحقیق در علوم انسانی*، چاپ هشتم، تهران، یادواره کتاب.
۹. خورشیدی، عباس (۱۳۸۱)، «برنامه‌ریزی بلندمدت برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش نظامی»، *ره‌آورد مدیریت نظامی*، سال سوم، شماره ۵.
۱۰. راولی، دانیل، لوهان، هرمن و دولنس، مایکل (۱۳۸۲)، *تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی*، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۱۱. رزاقی، افشین (۱۳۸۱)، *نظریه‌های ارتباطات اجتماعی*، تهران، انتشارات پیکان.
۱۲. روشه، گی (۱۳۷۹)، *کنش اجتماعی*، ترجمه هما زنجانی‌زاده، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۳. ساروخانی، باقر (۱۳۷۰)، *دائرة‌المعارف علوم اجتماعی*، تهران، انتشارات کیهان.
۱۴. ساعد، نادر (بهار ۱۳۹۰)، «چارچوب تدوین الگوی پیشرفت اسلامی - ایرانی و جنبه‌های دفاعی آن: رهیافتی حقوقی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.
۱۵. سنجقی، محمدابراهیم، فرهی، برزو، حسینی سرخوش، سیدمهدی (بهار ۱۳۹۰)، «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.

۱۶. سنجقی، محمدابراهیم، فرهی، برزو، شمس، مهران (پاییز ۱۳۹۰)، «آسیب‌شناسی منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۴.
۱۷. سورین، ورنر. تانکار، جیمز (۱۳۸۶)، *نظریه‌های ارتباطات*، ترجمه علیرضا دهقان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۸. شهلائی، ناصر (۱۳۸۶)، «مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح»، *مجله مدیریت نظامی*، شماره ۲۸.
۱۹. عین‌الله‌زاده، الینا، دامادی، علی (۱۳۸۹)، «مدیریت راهبردی پرورش خلاقیت در سربازان وظیفه نیروهای مسلح»، ارائه‌شده در: *دومین همایش داخلی سرباز*، تهران، سازمان وظیفه عمومی ناجا.
۲۰. فضائلی، احمد، سلمانی، محسن (۱۳۹۱)، «مدل مدیریت آموزش عالی مبتنی بر فرهنگ سپاه»، *دو فصلنامه علمی - پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی*، دانشکده علوم انسانی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۵.
۲۱. فیروزآبادی، سیدحسن، خورشیدی، عباس، آقامحمدی، داوود (۱۳۸۸)، «راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح»، *فصلنامه مطالعات دفاعی - استراتژیک*، سال دهم، شماره ۳۸.
۲۲. قاضی‌زاده‌فرد، سیدضیاءالدین (زمستان ۱۳۸۹)، «الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و نقش نیروهای مسلح»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال هشتم، شماره ۳۱.
۲۳. کثیری‌نژاد، تقی (۱۳۸۳)، «مؤلفه‌های افزایش بهره‌وری در نظام آموزش کارکنان نیروهای مسلح»، *ره‌آورد مدیریت نظامی*، شماره ۱۵ و ۱۶.
۲۴. محمدفر، ناصر (۱۳۸۳)، «استراتژی آموزش نظامی»، *مجله مدیریت نظامی*، شماره ۱۵ و ۱۶.
۲۵. نظری‌زاده، فرهاد، میرشاه‌ولایتی، فرزانه، احمدوند، علی‌محمد، عبدالملکی، یوسف (پاییز ۱۳۹۰)، «آینده پژوهی خدمت سربازی در جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۴.
۲۶. هانگر، دیوید، تامس، ویلن (۱۳۸۱)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه داود ایزدی و سیدمحمد اعرابی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲. منابع انگلیسی

1. Australian Defence College Strategic Plan 213-2017.
2. China National Defence Academy- Strategic Plan.
3. Gunnigle, P. and Moore, S (1994), "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Personnel Review*, 23 (1): 63-84.
4. National Defence of Malaysia-Kuala Lumpur- Strategic Plan.
5. United States Air Force Academy West Point- Strategic Plan 2010-2014.
6. United States Military Academy West Point- Strategic Plan 2013-2018.
7. United States Naval Academy - Strategic Plan.

