

## مقاله پژوهشی:

# طراحی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی

[20.1001.1.74672588.1400.5.19.2.8](https://doi.org/10.21608/20.1001.1.74672588.1400.5.19.2.8)

عبدالرحیم پدram<sup>۱</sup>، مهرداد مومنی زاهد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۸

## چکیده

رشد روزافزون، متنوع و بسیار سریع تغییرات و تحولات در حوزه‌های مختلف، سبب افزایش تأثیرگذاری تهدیدها و فرصت‌ها شده است. جهان به شدت در حال نو شدن است. سازگاری با این شرایط نوین، نیازمند شناخت پیش‌دستانه نشانه‌های تغییرات پیرامونی، آمادگی برای کشف فرصت‌های تازه، پرهیز از تهدیدهای نوپدید و جلوگیری از غافلگیری است. یکی از شیوه‌های آگاهی مسئولان و تصمیم‌گیران کلیدی به خصوص نیروهای مسلح، بهره‌گیری از آینده‌پژوهی و سامانه دیدبانی است. هدف نهایی دیدبانی، جلوگیری از غافلگیری مسئولین و مدیران ارشد سازمان در انجام مأموریت‌های محوله است. این مقاله به معرفی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی پرداخته است.

در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی (کمی و کیفی) جهت تحقق اهداف پژوهش، بهره جستیم. در بخش کیفی، بر اساس مطالعه دقیق اسناد خارجی و داخلی و تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان، عناصر و فرایندهای سامانه استخراج شد. در مرحله بعد، به بررسی میانگین رتبه‌ای عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی و تعیین اهمیت آنها با آزمون فریدمن و با اخذ نظرات ۳۱ نفر از خبرگان مجرب پرداخته شده است. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تحقیق به ترتیب معادل ۰/۷۹۶ و ۰/۷۹۸ است. در یافته‌های تحقیق، به رتبه‌بندی عناصر سامانه از دیدگاه خبرگان در سه فرایند پایش و پویش اسناد راهبردی، هشدار سریع و درک نیات راهبردی خصمانه دشمنان و رقبا پرداخته شده است.

**کلید واژه‌ها:** آینده‌پژوهی، پویش، پایش، دیدبانی، سامانه دیدبانی.

۱ استادیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

۲ دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، نویسنده مسئول، رایانامه:

## مقدمه

مدیریت موفقیت‌آمیز سازمان‌ها، بنگاه‌های کسب و کار و ملت‌ها، به توانایی مدیران و تصمیم‌گیرندگان آنها در درک و شناخت دگرگونی‌های سریع محیط بستگی دارد. امروزه زمان و فرصت واکنش که در حقیقت زمان شناخت، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری و پاسخ به دگرگونی‌ها و سایر تغییرات محیطی است، به شدت رو به کاهش گذارده است. الگوی سنتی برنامه‌ریزی بلندمدت، با تمرکز و تکیه بر داده‌های تاریخی، تصمیم‌گیرندگان را برای پیش‌بینی دگرگونی‌های محیطی و برآورد اثر آنها یاری نمی‌کند. مبنای تصمیم‌گیری‌ها در این الگوی سنتی، باور رایجی است که آینده را تداوم مسیر و روند کنونی دانسته و آن را فاقد هرگونه ابهام و پیچیدگی می‌داند. این الگوی منسوخ به ما القا می‌کند که آینده، بازتاب گذشته و حال بوده و در حقیقت روندی متداول و خالی از شگفتی است.

آینده‌پژوهی در زمره دانش‌هایی است که در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به مدیریت ارشد سازمان، کمک می‌کند. این دانش، انسان را به اندیشیدن به صورت عاملانه و پیش‌دستانه و شکل بخشیدن به آینده یاری کرده و از غافلگیری نسبت به آینده، تغییرات شتابان و تحولات ناگهانی محیطی، محافظت می‌کند. آینده‌پژوهی این توانایی را از مجموعه روش‌های خود همچون دیدبانی، تحلیل روند، سناریونویسی، ره‌نگاشت و ... به دست آورده است؛ اما در میان همه روش‌های موجود در آینده‌پژوهی، روش دیدبانی است که می‌تواند به صورت ویژه، زمینه‌های جلوگیری از غافلگیری را در سازمان تضمین بخشد (پدرام و همکاران، ۱۳۹۴: ۷). دیدبانی نوعی مراقبت و کسب اطلاع از طریق کاوش و جستجو است که برای درک تغییر و تحولات محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ چرا که تنها شایستگی پایدار، برای سازمان‌ها، قابلیت درک و استفاده از تغییرات است (غفاریان، ۱۳۸۵: ۱۵)؛ به عبارت دیگر، دیدبانی تلاشی مداوم به منظور شناسایی تغییرات عمده در محیط پیرامون سازمان است (میرشاه ولایتی، ۱۳۹۶: ۴۲). فرایند دیدبانی محیطی سازمان، نه به صورت مقطعی و پروژه‌ای، بلکه باید به صورت یک فرایند منسجم و دائمی باشد و نتایج حاصل را به مسئولان ذیربط منعکس کند. یک سازمان برای به دست آوردن شایستگی کلیدی و تبدیل

آن به مزیت رقابتی پایدار ۱ باید از طریق شناسایی مستمر و هوشمند تحولات، همیشه مراقب، هوشیار و نظاره‌گر تغییرات در محیط بوده و از قابلیت و توانمندی کافی در این زمینه برخوردار باشد تا در شرایط متلاطم، متغیر و پیچیده محیطی بتواند به اتخاذ راهبردهای مناسب اقدام کند (مبینی دهکردی، ۱۳۹۳: ۲۲).

یکی از مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌هایی که هر سازمانی، باید به آن اهتمام ویژه داشته باشد، بررسی و شناسایی دقیق و مستمر تغییرات و تحولات پیرامونی، به‌منظور ایجاد آمادگی حداکثری در استفاده از فرصت‌ها، پاسخ‌گویی مناسب و به‌موقع به تهدیدات، پیشگیری از غافلگیری، تقویت رویکرد کنش‌گرایانه و کمک به اتخاذ تصمیمات به‌موقع و مقتضی است. این امر مستلزم آگاهی به‌موقع از نشانه‌ها و علائم تغییر و تحول در محیط پیرامونی و در عرصه‌های نوظهور، شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌رو، درک نیات خصمانه دشمنان و رقبا و اعلام هشدار سریع به مسئولین، مدیران و برنامه‌ریزان، خصوصاً در سطوح راهبردی است.

مطالعه و بررسی ادبیات نظری موضوع تحقیق در منابع علمی و نتایج نظرخواهی از صاحب‌نظران و خبرگان، طراحی و بهره‌برداری از یک سامانه برای دیدبانی در سطوح راهبردی را بهترین راه‌حل، برای رفع این نیاز اساسی سازمان، پیشنهاد می‌کند. با توجه به پیچیدگی و پویایی دائمی محیط مأموریتی سازمان‌های نیروهای مسلح، از باب اهمیت و ضرورت، دیدبانی در سطوح و عرصه‌های راهبردی می‌تواند محاسن و مزایای ذیل را برای آنها به ارمغان آورد:

- زمینه‌سازی شناسایی رویدادها و تغییرات در حوزه‌های مختلف (نظامی، امنیتی، دفاعی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فناورانه و ...) که از وجود تحولات آینده خبر می‌دهند و می‌توانند بر مأموریت سازمان تأثیرگذار باشند (مثبت یا منفی)؛

- بسترسازی برای هُشدار سریع به فرماندهان، مدیران، کارشناسان و تصمیم‌گیرندگان در خصوص شکار فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات پیش‌رو و آینده؛
- بسط تفکر آینده‌نگر و تقویت التزام به رویکرد پیش‌نگر و حساس به تحولات محیطی در میان فرماندهان، مدیران و کارشناسان.
- همچنین دیدبانی در سطوح و عرصه‌های راهبردی، می‌تواند زمینه‌ساز پیشگیری از ایجاد و تشدید آسیب‌ها و تهدیدات زیر برای سازمان باشد:
- غافلگیری ناشی از بی‌اطلاعی از رویدادها و تحولات محیطی؛
- عقب ماندن از عرصه رقابت ناشی از عدم درک فرصت‌های پیش‌رو و مقتضیات آینده؛
- تحمیل هزینه‌های مادی و معنوی ناشی از بی‌اطلاعی و ساده‌انگاری تحولات پیرامونی و اتخاذ تصمیمات نادرست.

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از سازمان‌هایی هستند که نه تنها سعی دارند به نظام سیاسی کشور در تصمیم‌گیریهای حساس و حیاتی کمک کنند، بلکه بایستی زمینه‌ها و بسترهای آسیب، تهدید و بحران در کشور را چه از داخل و چه از خارج شناسایی کرده و برای رفع و دفع آنها، اقدام نمایند. به این دلیل، دیدبانی و آینده‌نگری برای نیروهای نظامی امری ضروری و بسیار حیاتی است و غفلت از این مهم به واسطه حساس بودن مسایل نظامی و دفاعی، ممکن است منجر به آسیب جدی به نظام سیاسی در میان‌مدت یا بلندمدت شود. بنابراین تحقیق حاضر با هدف طراحی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در سطوح راهبردی به‌منظور جلوگیری از غافلگیری و بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی نیروهای مسلح در شناسایی و درک تحولات پیش‌رو به رشته تحریر درآمده است. بنابراین تحقیق حاضر به‌منظور درک و شناخت بهتر سامانه دیدبانی، در پی یافتن پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

- عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی ایران کدامند؟
- فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی کدامند؟

- کارکرد و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی کدامند؟
- روابط و تعاملات عناصر و فرایند سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی چگونه است؟

## مبانی و ادبیات نظری تحقیق

قرن بیست و یکم، قرن مواجهه با موج عظیم تغییر و تحول در حوزه‌های مختلف است. امروزه بیش از هر زمان دیگر، سازمان‌ها باید سیستمی برای پیش‌بینی مسائل نوظهور و نیز نشان دادن واکنشی مؤثر و فعال به آن، در خود تدارک و تعبیه کنند. بدون شک، یکی از ارکان بقای سازمان منوط به توانایی در رهگیری، تفسیر و واکنش به هزاران مسئله‌ای است که از یک طرف زندگی سازمان را به مخاطره می‌اندازد و از طرف دیگر در دل خود فرصت‌های بکری برای رشد و پیشرفت دارند. مدیریت مسایل<sup>۱</sup> فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند تا محیط پیرامونی خود را شناخته و درک کرده و به‌صورت اثربخش‌تر با آن تعامل کند. با تلاش در جهت «شناخت محیط به عنوان فرایندی مستمر» تحت عنوان دیدبانی محیطی، می‌توان با این عدم اطمینان و پیچیدگی مقابله کرد (میرشاه ولایتی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۳). امروزه دیدبانی، که به عنوان اولین حلقه در زنجیره ادراکات و اقداماتی که برای سازمان امکان سازگاری با محیط را فراهم می‌سازد، عمل می‌کند، به یک نمود مهم مدیریت راهبردی برای مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی تبدیل شده است؛ و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی توجه بیشتری در بین پژوهشگران به خود اختصاص داده است (ژانگ آو همکاران، ۲۰۱۱: ۶۶).

توانمندسازی مدیران و تصمیم‌گیران برای انطباق سریع با محیط خارجی‌ای که در معرض تغییرات بسیار سریع و گسترده قرار دارد، نیازمند روشی است که آن‌ها را قادر سازد از یک سو محیط خارجی و روابط متقابل بخش‌های گوناگون آن را درک کنند؛ و از

سوی دیگر این فهم را به فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی سازمانی خود وارد کنند. دیدبانی محیطی روشی است که این امر را محقق خواهد کرد. (پدرام، ۱۳۹۳: ۷۲) هر فعالیت آینده‌نگرانه نیازمند بررسی وجود سیستم دیدبانی سازمان و وضعیت آن است. دیدبانی به مثابه چشم آینده‌پژوهی است که داده‌های مورد نیاز برای پیشبرد فعالیت آینده‌پژوهی را فراهم می‌کند. عدم انجام دیدبانی، آینده‌پژوهی را عقیم خواهد کرد (کانوی، ۲۰۰۹).

### تعاریف دیدبانی

آگوئیلارا<sup>۱</sup> دیدبانی را چنین تعریف می‌کند: کسب اطلاعات در مورد رویدادها و روابط در محیط خارجی، که آگاهی از آن مدیریت سطح بالای سازمان را در انجام وظیفه ترسیم راه کار آینده سازمان کمک خواهد کرد. آکر<sup>۲</sup> به این نکته اشاره کرده است که دیدبانی باید هدفمند و بر نیازهای اطلاعاتی متمرکز شود، فعالیت جمع‌آوری را میان کارکنانی که در معرض اطلاعات مرتبط قرار دارند توزیع کند، و از یک سامانه مؤثر برای ذخیره، پردازش و انتشار اطلاعات برخوردار باشد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۷).

چو<sup>۳</sup> می‌گوید در دیدبانی اطلاعات به‌دست آمده از محیط خارجی، که می‌تواند به مدیریت در طراحی آینده سازمان کمک کند، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. میزان توانایی یک سازمان در انطباق با محیط بیرونی خویش بستگی دارد به آگاهی از تغییرات بیرونی در حال وقوع و تفسیر آنها. دیدبانی در برگیرنده یک شیوه اولیه از یادگیری سازمانی است. دیدبانی مکمل فعالیت‌های جمع‌آوری اطلاعات، از قبیل اطلاعات رقیب، اطلاعات رقابتی و اطلاعات کسب و کار، ولی متمایز از آن است» (چو، ۱۹۹۹: ۲۱).

کوک<sup>۴</sup> می‌گوید «دیدبانی عبارت است از جستجوی هر روزه آرایه‌ی وسیعی از منابع اطلاعاتی در مورد نشانه‌های تغییر». از سوی دیگر، نیوفلد<sup>۵</sup> بر روی مفید بودن دیدبانی تأکید ورزیده است: «دیدبانی می‌تواند نگرشی به شرایط آینده، در این بستر که رویدادهای

1 Aguilar  
2 Aaker  
3 Choo  
4 Kook  
5 Neufeld

آینده و شرایط در حال تغییر چه معنایی می‌توانند برای مفروضات مسلم داشته باشند، ایجاد کند. در مطلوب‌ترین نگاه، دیدبانی ابزاری اکتشافی است که اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیرندگان و تحلیل‌گران را به عنوان محرکی برای تصوّرات آنها فراهم می‌کند» (هیلتونن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۳-۲۲). براون و واینز<sup>۲</sup> دیدبانی را مثابه راداری توصیف می‌کنند که رویدادهای جدید غیرمنتظره و بزرگ و کوچک دنیا را به گونه‌ای نظام یافته نشان می‌دهد. فاهی و نارایانان معتقد هستند که برنامه دیدبانی می‌باید تصمیم‌گیرندگان را به درک دگرگونی‌های جاری و بالقوه که در محیط‌های خارجی رخ می‌دهد توانا سازد (ماریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

پدرام دیدبانی را برآیند «پایش و پویش»<sup>۴</sup> می‌داند. منظور از پایش، پاییدن مداوم موضوع‌های شناخته شده است. منظور از پویش، پویدن (جست‌وجو، کاویدن) محیط برای یافتن یک عامل تأثیرگذار است که هنوز به‌طور کامل برای ما شناخته شده نیست. در آینده پژوهی کار دیدبان این است که داده‌های مربوط، مهم و به‌روز را گزارش می‌کند، اما نه به شکل خام، بلکه به‌صورت دسته‌بندی شده، خلاصه شده و با تحلیل مختصری از نکات مهم و برآیند آنها (پدرام و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۹).

## کارکردهای دیدبانی

اکثر نویسندگان بر روی این امر اجماع دارند که کارکردهای اصلی دیدبانی عبارتند از:

- شناخت رویدادها و روندها در محیط بیرونی؛
- برقراری روابط میان آنها؛
- معنا بخشی به داده‌ها؛
- استخراج پیامدها بر روی تصمیم‌سازی و تدوین راهبرد (کاستا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵: ۵).

پدرام، دیدبانی را دارای دو کارکرد مهم برای اتاق فکر (معادل اتاق جنگ) سازمان

می‌داند:

- 
- 1 Hiltunen
  - 2 Brown & Winner
  - 3 Marrison
  - 4 Monitoring & Scanning
  - 5 Costa

- تأمین داده‌های ورودی فرایند آینده‌پژوهی؛ و
- جلوگیری از غافلگیری سازمان (پدرام و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۱).

### هوشمندی راهبردی<sup>۱</sup>

هوشمندی راهبردی، در واقع بالاترین سطح اطلاعات است و سطوح دیگر آن در حوزه‌ها و قلمروهای محدودتری مؤثر و نافذند (کلهر، ۱۳۸۴: ۲۶۴-۲۶۳). اگر هوشمندی راهبردی به معنای اطلاعات منسجم و فراگیر در همه جنبه‌های درازمدت و کنونی امنیت ملی در نظر گرفته شود، می‌توان گفت این نوع اطلاعات ارتباط ویژه‌ای با تصمیم‌سازی راهبردی و فرموله کردن و اجرای سیاست و راهبرد در سطح ملی خواهد داشت. در این صورت، هوشمندی راهبردی به اطلاعات منسجم و فراگیری اطلاق می‌شود که می‌تواند تمامی جنبه‌های زمانی و مکانی امنیت ملی را در برگیرد (کلاهیجان، ۱۳۸۵: ۴۰۸-۴۰۴). تحلیل هوشمندی<sup>۲</sup> به معنای ایجاد روابط میان داده‌های به ظاهر پراکنده، ایجاد انسجام و ترکیب اطلاعات جمع‌آوری شده و کشف معنای تلویحی اطلاعات، به‌منظور تولید دانش و دستیابی به آگاهی وضعیتی<sup>۳</sup> است. بنابراین، هدف نهایی از تحلیل هوشمندی، پیش‌آگاهی از روند آینده پدیده تحت بررسی (مطالعه) است. برای رسیدن به اشراف اطلاعاتی و در نهایت آینده‌نگری، مراحل زیر باید طی شود:

- ارزیابی<sup>۴</sup> داده‌ها و اخبار گردآوری شده؛
- ترکیب داده‌ها و یکپارچه کردن<sup>۵</sup> آنها؛
- برآورد<sup>۶</sup> و بیان وضعیت موجود (توصیف جامع)؛
- تبیین و یا تعلیل<sup>۷</sup> بر مبنای تشریح و بیان علل و زمینه‌های شکل‌گیری پدیده تحت بررسی؛

1 Strategic Intelligence  
 2 Intelligence Analysis  
 3 Situational Awareness  
 4 Evaluation  
 5 Integrating  
 6 Assessment  
 7 Explanation



- آینده‌نگری<sup>۱</sup> به معنای پیش‌بینی روند آتی پدیده؛
- هشداردهی<sup>۲</sup> به معنای طراحی نظامی منسجمی برای رصد علائم وقوع شرایط جدید در آینده و ثبت منظم شواهد و اعلان آن به مبادی ذیربط؛
- گزارش دهی و توزیع به معنای ارائه محصولات تحلیلی به استفاده‌کنندگان از آن (حاجیانی، ۱۳۹۰: ۱۳۱-۱۳۰)

صاحب‌نظران پیوسته به دنبال طرح‌ها و راه‌حل‌هایی برای نهادینه‌سازی هوشمندی در سازمان و کاربست دیدبانی در آن بوده‌اند تا نقایص طرح‌ها و راه‌حل‌های پیشین را برطرف سازند (رابینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). ایجاد ارتباط مناسب میان دیدبانی با هوشمندی در سازمان، یکی از آخرین طرح‌ها و اندیشه‌ها است که جامعه اطلاعاتی آمریکا بر توسعه و گسترش دانش‌های مرتبط با آن تأکید داشته است (کوسا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۱).

### نشانه‌های تغییر

مفهوم نشانه‌های (علائم ضعیف) تغییر<sup>۵</sup> و پویا محیطی<sup>۶</sup>، پس از کارهای تحقیقاتی مشهور آگوئیلا<sup>۷</sup> (۱۹۷۶ میلادی) و آنسوف<sup>۸</sup> (که از دهه ۱۹۷۰ میلادی آغاز شد) به صورت مکرر در ادبیات راهبردی مورد بحث قرار گرفته‌اند (هیلتونن، ۲۰۰۸: ۲۱). نشانه‌ها به عنوان اطلاعات درباره تغییر یافتن بالقوه یک سیستم در یک سمت و سوی ناشناخته مورد نظر قرار می‌گیرد. در ادبیات مدیریت بحران به صورت مکرر این واقعیت مورد توجه قرار گرفته است که «یک بحران، مدت‌ها پیش از آن که عملاً به وقوع بپیوندد، ردپایی از نشانه‌های اولیه از خود باقی می‌گذارد.» مفهوم تجزیه و تحلیل نشانه‌های تغییر اساساً عبارت است از اطلاعات در مورد رویدادهایی، که احتمال وقوع آنها بسیار پایین تخمین

- 
- 1 Forecasting
  - 2 Warning
  - 3 Robinson
  - 4 Kuosa
  - 5 Weak Signals
  - 6 Environmental Scanning
  - 7 Aguilar
  - 8 Ansof

زده می‌شود، اما عدم قطعیت بالا در ارتباط با پیامدهای رویدادها و روندهای توسعه‌یابنده پس از آنها (اگر وجود داشته باشد)، در آنها نهفته است. پیش‌قراول توسعه تجزیه و تحلیل نشانک‌های تغییر، آنسوف بوده است. او کسی است که نشانک‌های تغییر را چنین تعریف کرد: هشدارهای خارجی (برای مثال، بدتر شدن کیفیت کار تأمین‌کنندگان مواد اولیه) یا داخلی (برای مثال، افزایش یا کاهش غیبت کارکنان)، آن قدر ناقصند، که اجازه برآورد دقیق پیامدهایشان و یا اتخاذ تصمیم در مورد یک پاسخ کامل را نمی‌دهند. (مندونسا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۰۶-۲۰۵).

امروزه برای شناسایی و کاربرد نشانک‌های تغییر در تدوین راهبرد، نیاز مبرمی به ابزار فکری، فرایندهای اجتماعی و فنون شناسایی اولیه نشانک‌های تغییر است؛ این امر که فنون پردازش داده‌های جدید بتوانند به حس کردن علائم غیرواضح تغییر کمک کنند، امکان‌پذیر است. اما چنین ابزار پیچیده‌ای هنوز با موانع قدیمی روبرو هستند (مندونسا و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۲۳-۲۱۲). البته این نکته نیز حائز اهمیت است که سازمان‌ها صرفاً به دلیل عدم مشاهده نشانک‌ها با شکست مواجه نمی‌شوند، بلکه مشکل در اینجا نهفته است که بسیاری از این سازمان‌ها ساده‌ترین و راحت‌ترین نتیجه‌گیری را از این نشانک‌ها انجام می‌دهند (کی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۳). آنسوف، توصیه می‌کند به‌منظور شناسایی زمینه‌های غافلگیری راهبردی بر روی نشانک‌های تغییر، یا به عبارت دیگر، آن دسته از اقدامات رقیب که نشانه‌های مستقیم یا غیرمستقیم از نیات، اهداف، یا وضعیت داخلی او هستند، متمرکز شویم. ممکن است آنها به محیط‌های فناوری، سیاسی، اقتصادی، یا سیاسی مرتبط باشند (بلانکو و لسکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۲۰۳).

## شگفتی سازها<sup>۴</sup>

دیدگاه‌های مختلفی در مورد آنچه که یک پدیده را به شگفتی‌ساز تبدیل می‌کند وجود دارد. هر چند، رویدادهای شگفتی‌ساز در خلال دهه اخیر از رواج بیشتری برخوردار

1 Mendonça

2 Cay

3 Blanco & Lesca

4 Wild Cards

شده‌اند، با این وجود، واژه‌ای جدید محسوب نمی‌شوند. شگفتی‌سازها ارتباط نزدیکی با سایر اصطلاحات از قبیل ناپیوستگی‌ها، تغییرات بنیادی یا شگفت‌انگیز و رویدادهای بحرانی دارند (هیلتونن، ۲۰۰۸: ۶۲). مندونسا و همکاران رویداد شگفتی‌ساز را چنین تعریف می‌کنند: «اتفاقات ناگهانی و منحصر به فرد که می‌توانند سبب ایجاد نقاط عطف در روند تکاملی یک روند یا سیستم مشخص شوند.» آنها اضافه می‌کنند، رویداد شگفتی‌ساز، رویدادی با احتمال وقوع پایین، فرض می‌شود، اما در صورت وقوع، پیامدهای عظیم و فوری برای ذینفعان سازمان خواهد داشت. آنها در ادامه، شگفتی‌سازها را به عنوان «یکی از غیرقابل پیش‌بینی‌ترین و به‌صورت بالقوه زیان‌بارترین ماشه‌های تغییر مؤلفه‌های قابل مشاهده تغییر یعنی: روندها<sup>۱</sup>، چرخه‌ها<sup>۲</sup> و موضوعات نوظهور<sup>۳</sup>» می‌دانند (مندونسا و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۰۳). پیتر شوارتز و داف راندال<sup>۴</sup> از اعضای شبکه جهانی کسب و کار، شگفتی‌های راهبردی را این گونه تعریف کرده‌اند: «الگوهایی از رویدادها هستند که اگر رخ دهند تغییرات فاحشی در آینده ایجاد کرده و تصمیم‌سازان را مجبور می‌کنند تا فرض‌های خود را در زمینه چگونگی عملکرد جهان اجتماعی خود به چالش بکشند.» به تعبیری، شگفتی‌های راهبردی رویدادهایی هستند که قواعد بازی را که در گذشته حکم‌فرما بود و دیگر قابل اعمال نیستند تغییر می‌دهند (شوارتز و همکاران، ۲۰۰۷). پترسن با استفاده از واژه‌ی «شگفتی‌ساز» شوک‌های راهبردی را به عنوان رویدادهایی که «تأثیر مستقیمی بر شرایط بشر» دارند؛ دارای «پیامدهای گسترده و برخی مواقع بنیادینی» هستند؛ و در آخر، «آن‌چنان به سرعت ظهور پیدا کرده و به بلوغ می‌رسند که هشدار کافی برای این که امکان تنظیم مابقی سیستم با آن را فراهم سازد وجود ندارد» تعریف می‌کند. از این رو، شوک‌های برهم‌زننده‌ی راهبردی نهادهای امنیت ملی، نظیر وزارت دفاع را با سرعت وقوع و نیز با عرض و عمق تأثیرات خود دچار غافلگیری می‌کنند. شوک‌های راهبردی به‌صورت ناگهانی و

برگشت‌ناپذیر قواعد بازی و همچنین، خطوط کناری و ترکیب سطح زمین بازی را تغییر می‌دهند (پترسون، ۱۹۹۷: ۱۷).

## هشداردهی

هر ارگان‌نیم زنده‌ای دارای ابزارهایی برای تشخیص وقوع خطر و انجام عکس‌العمل مناسب در برابر آن است. این واقعیت، حتی در میکروارگان‌نیم‌ها نیز قابل مشاهده است. به این وسیله، موجودات به سرعت نسبت به شرایط خطرناک و بحرانی عکس‌العمل نشان می‌دهند و از منطقه خطر خارج می‌شوند، یا این که با آن مقابله می‌کنند. در سیستم‌های غیرطبیعی و ساخت بشر نیز این ابزار برای حفاظت از دستگاه‌ها تعبیه شده است تا در صورت تغییر ناگهانی شرایط، مانند دما یا فشار، سیستم واکنش مناسب نشان دهد. اندیشمندان بزرگ به‌درستی دنیای امروز را عصر مخاطره نام نهاده‌اند و معتقدند عنصر مخاطره، ویژگی مهم در زندگی دنیای مدرن است. از این رو، مهم‌ترین کارکرد نهادهای امنیتی - اطلاعاتی در دوران کنونی، آینده‌نگری، پیش‌بینی و ممانعت از بروز و ظهور و عینیت یافتن بحران‌ها و تهدیدات (بالقوه) علیه امنیت ملی، ثبات سیاسی و اخلال در نظم اجتماعی است. در واقع، انتظار اصلی نهادهای تصمیم‌گیر و افکار عمومی از نهادهای امنیتی آن است که از بروز بحران‌های امنیتی غافل‌گیر کننده، جلوگیری کنند و بر رویدادها و روندهای نو ظهور پیشی بگیرند (حاجبانی، ۱۳۹۰: ۱۲۸).

هشداردهی یک شیوه حیاتی برای اجتناب از غافلگیری راهبردی است. این شیوه، تا حدی، در کلیه حوزه‌ها و توسط تقریباً تمامی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. هشدار، نوعی واقعیت، امر اثبات شده، وضعیت قطعی و یا حتی فرضیه احتمالی نیست. برعکس، هشدار نوعی انتزاع، تئوری، قیاس یا به عبارتی، عقیده است که البته، محصول استدلال منطقی بوده و فرضیه‌ای است که قابل اعتبار سنجی است. بنابراین، هشدار عبارت از محصول یا واقعیت عینی نیست. هشدار نوعی اجماع یا توافق عمده و کلان نیز هست که

مورد اجماع همه کارشناسان و تحلیل گران باشد. هشدارها نشانگرهایی<sup>۱</sup> هستند، که از بروز بحران (و به طور مشخص تر، از شکل گیری غافلگیری) خبر می دهند. براکن و همکاران هشداردهی را چنین تعریف می کنند: «اخطار در مورد یک رویداد یا تحوّل که برخی از جنبه های یک سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. هشداردهی، معمولاً مربوط به رویدادها یا تحولات مخرب است.» از نظر ایشان یک سیستم هشداردهی مجموعه ای تعاملی از اجزاء است که کارکرد آن تولید هشدار است. این سیستم شامل افراد، فناوری، سازمان ها و فرایندهاست. برخی سطوح سازمانی تقریباً دارای یک سیستم هشداردهی است. سیستم های هشداردهی رسمی که متمایز از سیستم های غیررسمی است، بر روی خطرات تخصصی متمرکز می شوند و برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات در مورد خطرات مزبور، از قوانین و مقررات مشخصی تبعیت می کنند (براکن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۸).

شناسایی مسائل در حال ظهور، هشدار اولیه را برای تغییرات بالقوه یا انسجام فعالیت های تجاری را به صورت معمول فراهم می کند و به ایجاد سناریوهای آینده بدیل کمک می کند (هاینز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

### درک نیات راهبردی خصمانه<sup>۴</sup>

یکی از اساسی ترین کاربردهای دانش آینده پژوهی را باید مدیریت عدم قطعیت، به شمار آورد که در پرتو بهره گیری از این کاربرد، برخی از کشورهای جهان توانسته اند، در شرایط آشوبناک کنونی از غافلگیری راهبردی جلوگیری کنند. یکی از مهم ترین یافته های نوین در حوزه های راهبردی که تضمین کننده امنیت و نیز تأثیرگذار بر طراحی راهبردهای پابرجا خواهد بود، درک نیات راهبردی خصمانه دشمنان آن کشور است؛ چرا که نخست، زمینه ساز آگاهی راهبردی از راهبردهای آتی دشمن در رویارویی های آینده است و در وهله بعد، فرصت مناسب برای کنشگری فعالانه در برابر اقدامات خصمانه آتی وی، در مراحل

1 Indicators

2 Bracken

3 Hines

4 Knowing the Adversary Strategic Intent

تاکتیکی و عملیاتی را فراهم می‌سازد. در دهه‌های اخیر و با پیشرفت‌های فراوان در حوزه‌های هوش مصنوعی، جنگ شناختی، آینده‌پژوهی و دیگر دانش‌ها و فناوری‌های نوین، کنترل ذهن و آگاهی از درونی‌ترین تصمیم‌های یک کنش‌گر نیز به عنوان لبه دانش در دستور کار سازمان‌های اطلاعاتی و دفاعی برخی از کشورهای جهان قرار گرفته است (یارهی، ۲۰۱۴: ۱۸). به گزارش اسناد معتبر، نیروی هوایی آمریکا به عنوان یکی از سازمان‌های پیشرو در علوم و فناوری‌های نوین با بهره‌گیری از اندیشمندان دانشگاهی و نیز مدیریت دانش خبرگان دیگر حوزه‌های مرتبط با این موضوع، نخستین بار دانش «درک نیات راهبردی خصمانه» را توسعه داده است (کُت، ۲۰۰۸: ۱۱).

با پیشرفت اندیشه‌های راهبردی در سازمان‌های دفاعی ایالات متحده آمریکا و نیز برخی کشورهای غربی پیرامون درک نیات راهبردی آینده، این دانش هم‌اکنون در اختیار سازمان‌های عملیاتی این کشورها، برای درک و تحلیل نیات راهبردی رهبران کشورهای متخاصم (از منظر آنها) قرار گرفته است (یارهی، ۲۰۱۴: ۳۱). عدم آگاهی از نیت راهبردی به همراه تخصیص منابع نادرست و تاکتیک‌های نامتعارف مقابله، به غافلگیری راهبردی می‌انجامد که برخی از رهبران، در برابر آن واکنش مقطعی و جزئی اتخاذ می‌کنند؛ این خود، افتادن در دام رقیب و از دست دادن پیروزی در منازعات را در پی دارد که سرانجام آن عقب‌نشینی و پذیرش شکست است (هامل و پراهالد، ۲۰۰۵: ۱۵۱).

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از منظر هدف کاربردی<sup>۴</sup> است و به دنبال حل نیاز و مشکلی شناخته شده یعنی ارائه سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی است تا مبنایی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در حوزه دفاع و امنیتی شود و نتایج آن به اتخاذ تصمیم‌های مناسب در سطح کلان کشور کمک کند. هدف از تحقیق کاربردی، به دست آوردن دانش

1 Yarhi

2 Kott

3 Hamel & Prahalad

4 Applied Research

لازم برای تهیه ابزاراری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده برآورده می‌شود (خاکی، ۱۳۹۲: ۷۳). با توجه به هدف تحقیق که در پی طراحی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی است، پس این تحقیق از نظر نوع، «کاربردی» است.

از منظر روش تحقیق، این تحقیق جزء تحقیقات آمیخته است و شامل مجموعه اقداماتی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب اطلاعات کمی و کیفی در موضوع، به منظور پاسخ به مساله تحقیق است. در تحقیق آمیخته تلاش می‌شود مزایا و جنبه‌های مثبت هر دو دیدگاه کمی و کیفی را به شیوه کامل مورد توجه قرار داد (خاکی، ۱۳۹۲: ۸۹). در این پژوهش به دلیل ماهیت موضوع مورد تحقیق از آنجا که روش‌های تحقیق کمی و کیفی به تنهایی توان مطالعه، تحلیل و بررسی مطلوب سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی را ندارند، از رویکرد آمیخته استفاده شده است. در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات، از دو روش، شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نخبگانی بهره‌گیری شده و بر اساس مرور اسناد و یافته‌های مصاحبه، تحلیل مضمون و محتوی صورت گرفته است. عناصر، فرایندها، کارکردها و دستاوردها و نحوه تعاملات سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی بر اساس ارتباط معنایی تعیین و مرتب شد؛ سپس از نخبگان آشنا با دیدبانی و آینده‌پژوهی در حوزه‌های نظامی و دفاعی خواسته شد تا در خصوص موارد ذکر شده و یا از قلم افتاده و ترتیب و توالی آنها نظر دهند و بر اساس آن و در چندین مرتبه رفت و برگشت، تحلیل و بازبینی یافته‌های تحقیق، طراحی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی با توجه به اهم عناصر، فرایندها، کارکردها و روابط بین آنها انجام پذیرفت. قابل ذکر است که به منظور بالا بردن روایی و پایایی مصاحبه‌ها، طی چندین مرتبه سوالات مصاحبه طراحی، بازنگری و با توجه به نظر اساتید مورد اصلاح نهایی قرار گرفت. در روش کمی تحقیق، از طریق تهیه و توزیع پرسشنامه و پیمایش خبرگی، میزان اهمیت و اولویت هر یک از عناصر، فرایندها، کارکردها و نحوه تعاملات سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفت.

قلمرو زمانی تحقیق جهت پاسخگویی به سؤالات، از داده‌ها و اطلاعات ۱۰ سال پیش تاکنون استفاده شده است و به افق زمانی ۱۴۱۴ توجه دارد و از منظر قلمرو مکانی، بخش نظامی و دفاعی جمهوری اسلامی ایران اعم از ستاد کل نیروهای مسلح، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است. قلمرو موضوعی تحقیق دیدبانی، آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری راهبردی نظامی و دفاعی است. این تحقیق دارای دو دسته جامعه آماری است: الف) جامعه اسنادی، شامل: منابع، متون، مدارک، اسناد و تحقیقات معتبر در دسترس و دربردارنده ادبیات نظری موجود اندیشمندان در خصوص موضوع تحقیق؛ ب) جامعه خبرگی، شامل: خبرگان آشنا با مفاهیم و روش‌های آینده‌پژوهی و دیدبانی، دارای تحصیلات عالی دکتری و کارشناسی ارشد و دارای مسئولیت و تجربه کاری در حوزه‌های مرتبط با موضوع تحقیق در عرصه نظامی و دفاعی شامل ستاد کل نیروهای مسلح، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی؛ که تعداد آنها شامل ۱۵ نفر از خبرگان جهت مصاحبه و ۳۱ نفر از کارشناسان مجرب جهت تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق و در مجموع ۴۶ نفر هستند. حجم نمونه اسنادی به صورت تمام‌شمار و شامل بررسی همه اسناد قابل دسترس است و حجم نمونه خبرگی نیز به دلیل محدودیت تعداد و دسترسی به نخبگان آینده‌پژوهی نظامی و دفاعی، به صورت تمام‌شمار است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و ابزارهای گردآوری داده‌ها مصاحبه، فیش برداری و پرسشنامه است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر در چند مرحله و با روش‌ها و تکنیک‌های متفاوت انجام شده است. در مرحله اول به منظور بررسی ادبیات موضوع از طریق مرور نظام‌مند ادبیات علمی و نظری، بررسی منابع کتابخانه‌ای، اسناد، مدارک، جستجوی اینترنتی و با استفاده از ابزار فیش‌برداری داده‌های اولیه جمع‌آوری و سازماندهی شد و جهت جمع‌آوری نظرات، ایده‌ها، تجارب و راهکارهای پیشنهادی خبرگان علمی و سازمانی از مصاحبه نیمه سازمان‌یافته استفاده شد. در مرحله دوم با رجوع به داده‌های به دست آمده از مرحله قبل (مرور اسناد و منابع علمی



و مصاحبه‌های انجام شده)، از روش تحلیل مضمون جهت شناسایی عناصر، فرایندها و نحوه تعاملات و کارکردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی بهره‌برداری شد. در مرحله سوم نتایج به دست آمده از مرحله دوم در قالب پرسشنامه در معرض نقد و ارزیابی ۳۱ نفر از خبرگان و کارشناسان آشنا با حوزه دیدبانی و آینده‌پژوهی نظامی و دفاعی قرار گرفت. همچنین از تکنیک‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی و تحلیل‌های آماری میانگین رتبه‌ای با آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل<sup>۱</sup> و اسپاس اس<sup>۲</sup> برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بهره‌برداری شد.

در مرحله پایانی، محقق بر اساس جمع‌بندی نقطه‌نظرات حاصل از نقد و ارزیابی کارشناسان و خبرگان در مرحله سوم (پرسشنامه‌های توزیع شده)، طراحی سامانه دیدبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در سطوح راهبردی را بازنگری، اصلاح و تکمیل کرده و نتیجه نهایی را ارائه نموده است.

### مصاحبه با خبرگان

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق، علاوه بر مرور اسناد، بهره‌گیری از روش مصاحبه بوده است. برای انجام این کار، با ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، پیرامون موضوع سامانه دیدبانی مصاحبه شد که توصیف ویژگی‌های جمیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۲ و فرایند کلی مصاحبه و کدگذاری ایشان، در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۲: توصیف ویژگی‌های خبرگان (مصاحبه شوندگان)

میزان آشنایی با موضوع تحقیق (مفاهیم و روش‌های آینده‌پژوهی و دیدبانی)	متوسط	بالا
فراوانی	۵	۱۰
درصد	۳۳	۶۷
سابقه اجرایی مرتبط با دیدبانی در سطوح راهبردی	کمتر از ۵ سال	بیشتر از

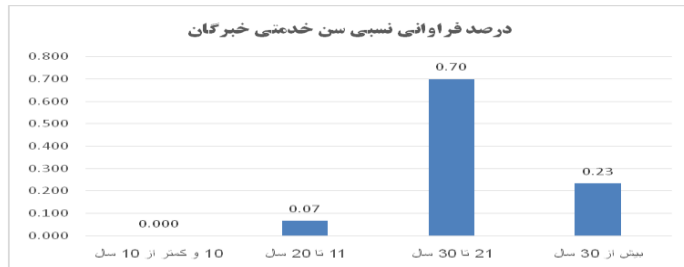
میزان آشنایی با موضوع تحقیق (مفاهیم و روش‌های آینده‌پژوهی و دیدبانی)	متوسط	بالا
فرآوانی	۷	۸
درصد	۴۷	۵۳
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	دکتری
فرآوانی	۵	۱۰
درصد	۳۳	۶۷

جدول ۳: یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده

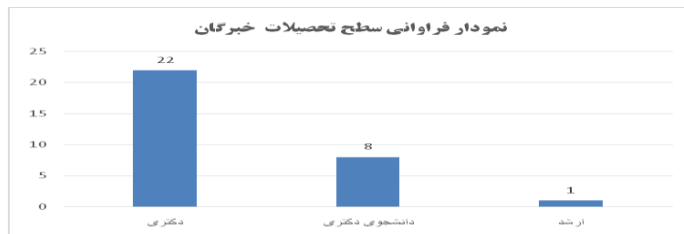
ردیف	کد مصاحبه	تعداد نکات کلیدی	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه	تعداد مضامین پایه جدید	تجمعی مضامین پایه جدید
۱	م-۰۱	۵	۲	۵	۵	۵
۲	م-۰۲	۷	۳	۵	۵	۱۰
۳	م-۰۳	۷	۳	۶	۵	۱۵
۴	م-۰۴	۶	۳	۶	۴	۱۹
۵	م-۰۵	۶	۱	۵	۳	۲۲
۶	م-۰۶	۴	۲	۳	۳	۲۵
۷	م-۰۷	۷	۲	۵	۴	۲۹
۸	م-۰۸	۶	۲	۶	۴	۳۳
۹	م-۰۹	۴	۴	۴	۳	۳۶
۱۰	م-۱۰	۴	۲	۳	۲	۳۸
۱۱	م-۱۱	۳	۲	۲	۱	۳۹
۱۲	م-۱۲	۴	۳	۴	۲	۴۱
۱۳	م-۱۳	۸	۳	۶	-	۴۱
۱۴	م-۱۴	۴	۲	۳	-	۴۱
۱۵	م-۱۵	۶	۲	۵	-	۴۱

## آمار توصیفی

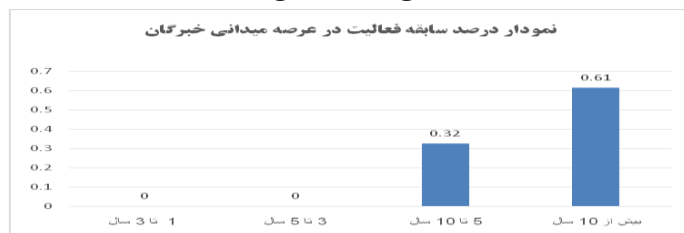
در این بخش توزیع فراوانی ۳۱ نفر از خبرگان اعم از سنوات خدمتی، سطح تحصیلات، سابقه فعالیت اجرایی و محل خدمت ایشان در نمودارهای شماره ۱ تا ۴ ارائه می‌شوند.



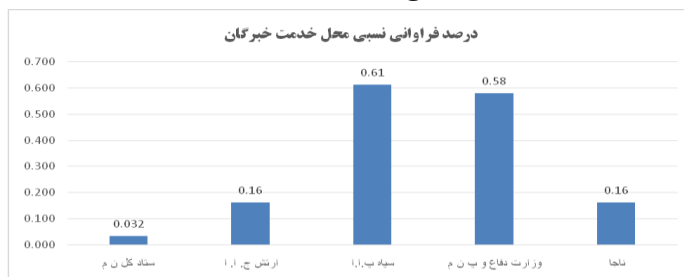
نمودار شماره ۱: درصد توزیع فراوانی سنوات خدمتی خبرگان



نمودار شماره ۲: توزیع فراوانی سطح تحصیلات خبرگان



نمودار شماره ۳: درصد توزیع فراوانی فعالیت خبرگان در عرصه اجرایی



نمودار شماره ۴: درصد توزیع فراوانی محل خدمتی خبرگان

## روش تعیین مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

با عنایت به موضوع تحقیق یعنی «سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی»، محقق برای تعیین مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر)، از ابزار پرسشنامه و پنل خبرگان استفاده کرده است. نتیجه نهایی حاصل از جمع بندی پرسشنامه‌ها و محتوای پنل خبرگان، با لحاظ چارچوب، کلیات و مبانی نظری تحقیق و مصاحبه‌های انجام شده و همچنین اصول و ضوابط حاکم بر روش تحلیل مضمون، مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر به شرح ذیل تعیین شد (شکل ۵).

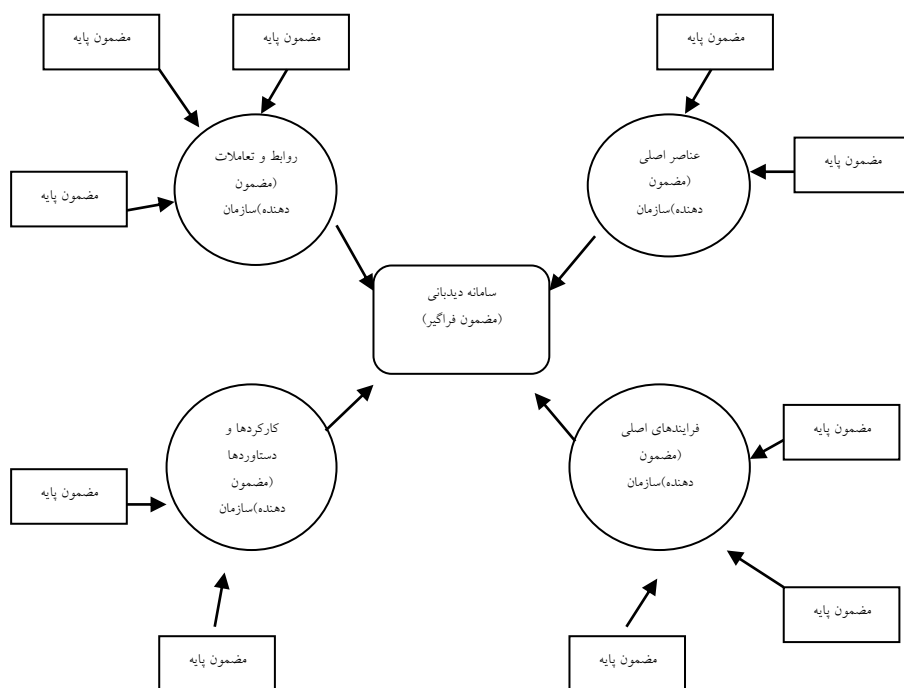
**الف. مضمون فراگیر:** هدف اصلی تحقیق - یعنی «سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی» - همان مضمون فراگیر است.

**ب. مضمون سازمان دهنده:** نیل به هدف اصلی تحقیق در گرو رسیدن به اهداف فرعی است؛ بنابراین مؤلفه‌های تعیین شده در اهداف فرعی تحقیق، مضامین سازمان دهنده هستند که عبارتند از:

۱. عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی؛
۲. فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی؛
۳. ارتباطات و تعاملات عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی؛

۴. کارکرد و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی.

**ج. مضمون پایه:** هر عنصر، جزء، مؤلفه، شاخص، ویژگی، عامل، فرایند، الزام و کارکرد که از داده‌های کیفی، به دست آید، مضمون پایه است.



شکل ۵: ساختار شبکه مضامین (عابدی جعفری، ۱۳۹۰: ۱۸۳)

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

امروزه جهان به شدت در حال نو شدن است و سازگاری با این شرایط نوین، نیازمند شناخت پیش‌دستانه نشانه‌های تغییر و آمادگی برای کشف فرصت‌های تازه و پرهیز از تهدیدهای نوپدید، از طریق دیدبانی تحولات پیرامونی است. ایجاد سامانه دیدبانی به‌ویژه در سطوح راهبردی، مورد توجه اغلب کشورهای جهان قرار گرفته است. چون دیدبانی می‌کوشد با پیش و پویش آخرین تحولات، پیشرفت‌ها و نشانک‌های تغییر، احتمال غافلگیری سازمان‌ها و حتی کشورها را در برابر تحولات، کاهش دهد. بنابراین با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع دیدبانی بخصوص در سطوح راهبردی، با بررسی آخرین داده‌های کیفی معتبر، برگرفته از ادبیات و مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته، در پی

معرفی چارچوب کلی سامانه دیدبانی، به منظور جلوگیری از غافلگیری راهبردی و افزایش قابلیت‌ها و توانمندیهای سازمان‌های نیروهای مسلح برای شناسایی و درک تحولات پیش رو در سطوح راهبردی خواهیم بود.

در مورد اعتبار و روایی تحقیق، ابتدا روایی پرسشنامه به صورت صوری با مقایسه گویه‌های پرسشنامه با ادبیات و چارچوب نظری تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و روایی محتوی بر اساس نظرات خبرگان محاسبه شد. در خصوص پایایی میزان دقت و اعتماد با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب دیلون- گلدشتاین (ضریب ترکیبی) محاسبه شد (جدول ۴).

جدول شماره ۴: آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تحقیق

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.796	0.798	17

### عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در سطوح راهبردی کدامند؟

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های صورت گرفته با روش تحلیل مضمون، عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی احصاء شده و بر اساس پیمایش خبرگی، میانگین رتبه‌ای آنها به شرح زیر است:

جدول شماره ۵: میانگین رتبه‌ای عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا. در سطوح راهبردی

VAR00001	۷,۲۳	گروه پردازش و تحلیل	عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی
VAR00002	۶,۳۱	گروه انتشار	
VAR00003	۶,۸۹	هسته مطالعاتی	
VAR00004	۸,۱۶	تیم مدیریت سامانه	
VAR00005	۸,۱۹	کمیته راهبری	
VAR00006	۷,۱۶	گروه هوشمندی	

Test Statistics

N	31
Chi-Square	157.264
Df	5
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

### فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی کدامند؟

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های صورت گرفته با روش تحلیل مضمون، فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی احصاء شده و بر اساس پیمایش خبرگی، میانگین رتبه‌ای آنها به شرح زیر است:

ژدول شماره ۶: میانگین رتبه‌ای فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی

VAR0007	۷,۹۷	فرایند پایش و پوش اسناد راهبردی مبتنی بر الگوی انتشار آنها	فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی
VAR0008	۸,۴	فرایند هشدار سریع، مبتنی بر تعیین شگفتی‌سازهای آینده	
VAR0009	۷,۲۹	فرایند درک نیت راهبردی خصمانه دشمنان و رقبا	

Test Statistics

N	31
Chi-Square	167.317
Df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

### کارکردها و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در سطوح راهبردی

کدامند؟

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های صورت گرفته با روش تحلیل مضمون، کارکردها و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی احصاء شده و بر اساس پیمایش خبرگی، میانگین رتبه‌ای آنها به شرح زیر است:

جدول شماره ۷: میانگین رتبه‌ای کارکردها و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در

### سطوح راهبردی

VAR00010	۸,۲۱	کمک به مدیریت غافلگیری‌ها، ناپیوستگی‌ها و عدم قطعیت‌ها	کارکردها و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی
VAR00011	۷,۱۳	کمک به فرهنگ سازی و گفتمان سازی فعالیت‌های آینده‌پژوهی در سازمان	
VAR00012	۷,۷۹	کمک به درک تغییرات و تحولات جاری و بالقوه محیط مأموریتی	
VAR00013	۸,۸۱	کمک به جلوگیری از غافلگیری سازمان	
VAR00014	۷,۳۳	تأمین ورودی سایر فعالیت‌های آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در سازمان	
VAR00015	۷,۹۱	کمک به موفقیت و کامیابی سازمان در انجام مأموریت‌ها از طریق برنامه‌ریزی کارآمدتر و مؤثرتر	
VAR00016	۸,۱۹	کمک به فرصت‌یابی هوشمندانه و ایجاد مزیت‌های رقابتی برای سازمان در بهره‌برداری از آینده راهبردی	
VAR00017	۷,۰۴	کمک به تسهیل و توسعه‌ی تفکر راهبردی در سازمان	

### Test Statistics

N	31
Chi-Square	131.953
Df	7
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

روابط و تعاملات عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا در

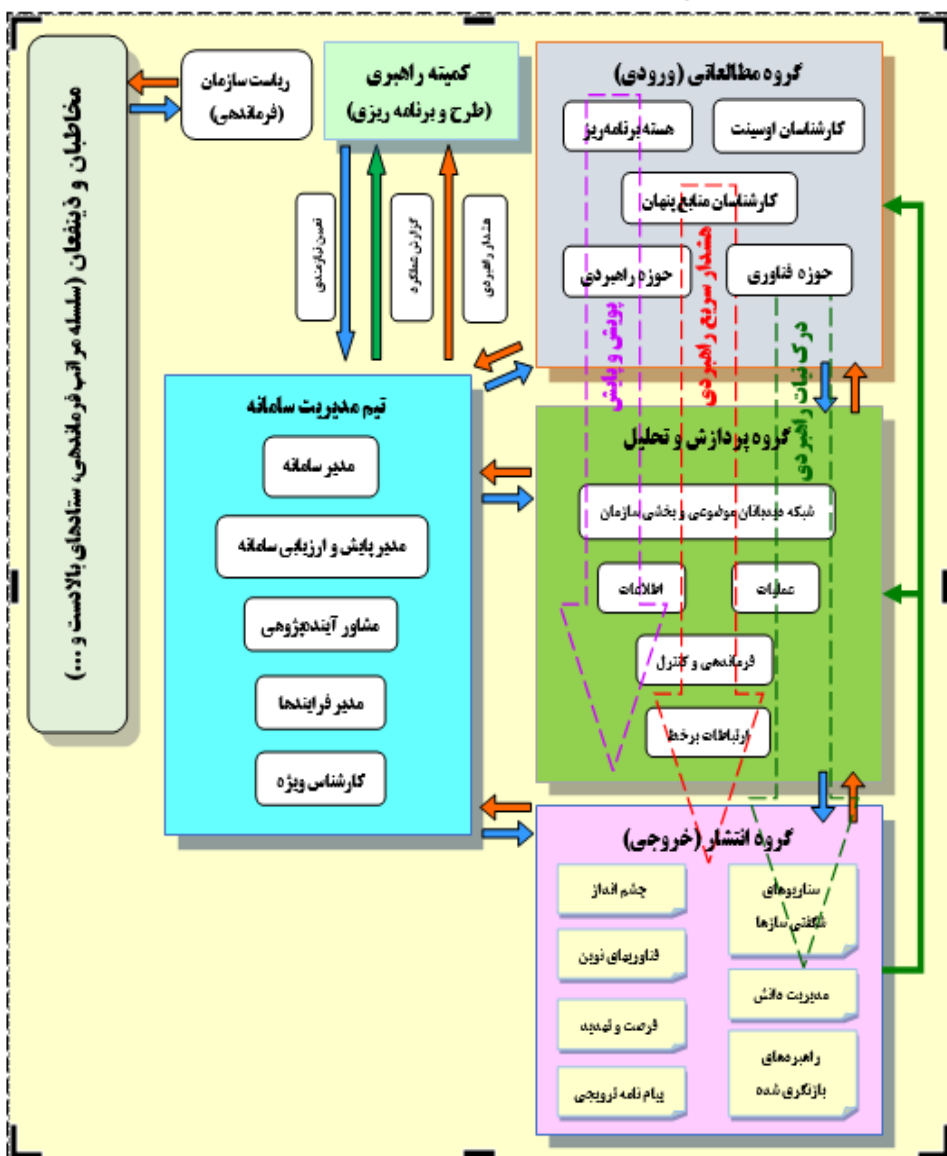
### سطوح راهبردی چگونه است؟

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های صورت گرفته برای شناسایی شیوه ارتباط و تعامل عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی که شامل ارتباطات ورودی، پردازش، خروجی و تعاملات بازخورد سامانه است که در شکل شماره ۶ نشان داده شده است.

در یک نگاه کلان، هدف نهایی از راه‌اندازی و فعالیت سامانه دیدبانی در سطوح راهبردی، جلوگیری از غافلگیری فرماندهان و مدیران ارشد نیروهای مسلح در انجام



مأموریت‌های محوله و فرصت‌یابی هوشمندانه در جهت شناسایی و کسب مزیت‌های رقابتی راهبردی است. فرایندهای مذکور دارای خروجی‌های متنوعی هستند که می‌توانند به‌عنوان عاملی اثرگذار بر حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی سازمان‌های نیروهای مسلح، مورد استفاده قرار گیرد.



شکل ۶: روابط و تعاملات عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح ج.ا.ا. در سطوح راهبردی

## نتیجه گیری

در یک جمع‌بندی کلی در مورد سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی، می‌توان گفت که سامانه دیدبانی، مبتنی بر دانش هوشمندی با بهره‌گیری از تخصص اوسینت<sup>۱</sup> در کنار بهره‌مندی از منابع پنهان اطلاعاتی و بر پایه پردازش و تحلیل اسناد و تحلیل‌های خبره‌محور، کار می‌کند. این سامانه دارای عناصر و مؤلفه‌های مختلفی است که در یک ارتباط و تعامل سیستمی و با دارا بودن امکان بازخورد بین عناصر کار می‌کند. قلمرو فعالیت این سامانه، در عرصه‌های راهبردی و پیرامون حوزه‌های مأموریتی سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های صورت گرفته برای شناسایی عناصر سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی با بررسی میانگین رتبه‌ای و تعیین اهمیت آنها از طریق آزمون فریدمن با اخذ نظرات ۳۱ نفر از خبرگان مجرب، شامل موارد زیر است.

### ۱) کمیته راهبری شامل:

- فرمانده یا ریاست سازمان یا نماینده تام‌الاختیار ایشان (رئیس کمیته)؛
- معاون طرح و برنامه سازمان یا نماینده تام‌الاختیار ایشان (دبیر کمیته)؛
- نماینده‌ای از معاونت پژوهش سازمان؛
- یک آینده‌پژوه با تجربه به عنوان مشاور؛
- ذینفعان مهم سازمان به فراخور موضوع دیدبانی؛
- متخصص فنی به فراخور موضوع دیدبانی.

### ۲) تیم مدیریت سامانه شامل:

- معاون طرح و برنامه سازمان به عنوان مدیر سامانه؛
- مدیر فرایندهای دیدبانی؛
- مدیر پایش و ارزیابی سامانه؛
- مشاور (یک آینده‌پژوه با تجربه)؛ و
- کارشناس ویژه.

۳) گروه پردازش و تحلیل: از شبکه خبرگان موضوع تشکیل می‌شود. در این گروه، مدیران ارشد، صاحب‌نظران و نمایندگان باتجربه از بخش‌های مختلف سازمان، به عنوان اعضای ثابت پانل‌های تخصصی حضور دارند. ترکیب اعضای پانل‌ها از این قرار هستند:

- دبیر پانل؛
- شبکه دیدبانان مأموریتی یا موضوعی سازمان؛
- صاحب‌نظران حوزه‌های راهبردی (معاونت‌های اطلاعات، عملیات، فرماندهی و کنترل و ...)
- آینده‌پژوه با تجربه؛
- متخصصان دانشگاهی؛
- خبرگان تجربی.

۴) گروه مطالعاتی: هسته مطالعاتی در درون سازمان تشکیل می‌شود ولی در صورت لزوم با حفظ ملاحظات حیطه‌بندی اطلاعات، می‌توان از افراد خارج از سازمان نیز استفاده کرد.

۵) گروه انتشار: یافته‌های دیدبانی و توصیه‌های برخاسته از آن‌ها که دستاورد اصلی سامانه دیدبانی هستند، باید از روی کاغذ و فایل‌های رایانه‌ای به ذهن آحاد فرماندهان، مسئولان و مدیران سازمان و مجموعه‌های مرتبط به ویژه افراد کلیدی و تصمیم‌ساز این مجموعه‌ها تراوش کند. برای این منظور باید از قالب‌های مؤثر و متناسب با پذیرش ذهنی مخاطبان، استفاده کرد.

در ادامه، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های صورت گرفته برای شناسایی فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی با بررسی میانگین رتبه‌ای و تعیین اهمیت آنها از طریق آزمون فریدمن با اخذ نظرات ۳۱ نفر از خبرگان مجرب، عبارتند از موارد سه‌گانه زیر که هر کدام از آنها شامل مؤلفه‌ها و موضوعات بسیار مهم و کلیدی برای سازمان هستند که باید مورد دیدبانی قرار گیرند:

۱) فرایند هشدار سریع، مبتنی بر تعیین شگفتی‌سازهای آینده:

- شناسایی و معرفی شگفتی‌سازها؛
- شناسایی سناریوهای شگفتی‌ساز؛
- اعلان هشدار پیش از وقوع.

۲) فرایند پایش و پویش اسناد راهبردی مبتنی بر الگوی انتشار آنها:

- شناسایی و تحلیل نشانک‌های تغییر؛
- شناسایی و تحلیل جهت‌گیری‌های آینده مبتنی بر شناسایی روندها؛
- بررسی تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های دیگران از مسائل مربوط به مأموریت سازمان؛
- شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های اثرگذار بر آینده مأموریت‌های سازمان؛ (پیش‌ران‌ها، عوامل کلیدی، عدم قطعیت‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و ...).

۳) فرایند درک نیت راهبردی خصمانه دشمنان و رقبا:

- شناسایی و تحلیل نیت راهبردی خصمانه دشمنان و رقبا؛
- معرفی نیت راهبردی خصمانه دشمنان و رقبا.

همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های صورت گرفته برای شناسایی کارکردها و دستاوردهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح در سطوح راهبردی با بررسی میانگین رتبه‌ای و تعیین اهمیت آنها از طریق آزمون فریدمن با اخذ نظرات ۳۱ نفر از خبرگان مجرب را می‌توان به صورت زیر عنوان کرد:

۱. کمک به جلوگیری از غافلگیری راهبردی سازمان‌های نیروهای مسلح؛
۲. کمک به مدیریت غافلگیری‌ها، ناپیوستگی‌ها و عدم قطعیت‌ها؛
۳. کمک به فرصت‌یابی هوشمندانه راهبردی و ایجاد مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌های نیروهای مسلح در بهره‌برداری از آینده راهبردی؛
۴. کمک به موفقیت و کامیابی سازمان‌های نیروهای مسلح در انجام مأموریت‌ها از طریق برنامه‌ریزی کارآمدتر و مؤثرتر؛
۵. کمک به درک تغییرات و تحولات جاری و بالقوه محیط مأموریتی؛

۶. تأمین ورودی سایر فعالیت‌های آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در سازمان‌های نیروهای

مسلح؛

۷. کمک به فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی فعالیت‌های آینده‌پژوهی در سازمان‌های ن.م؛

۸. کمک به تسهیل و توسعه‌ی تفکر راهبردی در بین کارکنان سازمان‌های نیروهای

مسلح.

همچنین در خصوص روابط و تعاملات عناصر و فرایندهای سامانه دیدبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در سطوح راهبردی که شامل ارتباطات ورودی، پردازش، خروجی و بازخورد سامانه است، پیش‌تر و در قالب شکل شماره ۶ نمایش داده شده است.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- پدرام، عبدالرحیم و احمدیان، مهدی (۱۳۹۴)، *آموزه‌ها و آموزه‌های آینده‌پژوهی*، تهران: مؤسسه افق آینده‌پژوهی راهبردی.
- پدرام، عبدالرحیم (۱۳۹۳)، *آینده‌پژوهی در یک نگاه*، تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات راهبردی ناجا.
- حاجبانی، ابراهیم (۱۳۹۰)، *هشداردهی: کارکرد تحلیل اطلاعاتی در پیش‌گیری از غافلگیری راهبردی، فصلنامه مطالعات راهبردی*، سال چهاردهم، شماره سوم، شماره مسلسل ۵۳، پاییز ۱۳۹۰.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲)، *روش تحقیق در مدیریت*، نشر فوژان.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، *تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- غفاریان، وفا، عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۵)، *معانی نوظهور در مفهوم استراتژی*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کلاهچیان، محمود (۱۳۸۵)، *چالش کارکردی اطلاعات استراتژیک در قرن ۲۱، فصلنامه مطالعات راهبردی*، شماره ۳۲، صص: ۴۱۷-۳۹۵.
- کلهر، رضا (۱۳۸۴)، *اطلاعات استراتژیک و تصمیم‌گیری در حوزه‌ی امنیت ملی، فصلنامه مطالعات راهبردی*، سال هشتم، شماره دوم، شماره مسلسل ۲۸.
- مبینی دهکردی، علی، حیدری، حامد (۱۳۹۳)، *مبانی دانش محیط‌شناسی راهبردی (مفاهیم، تئوری‌ها، فنون و کاربردها)*، تهران: انتشارات صفار.
- میرشاه‌ولایتی، فرزانه، نظری‌زاده، فرهاد (۱۳۹۶)، *مفاهیم و روش‌های دیده‌بانی فناوری*، تهران: مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- میرشاه‌ولایتی، فرزانه، نظری‌زاده، فرهاد (۱۳۸۹)، *پویا محیطی*، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

### ب. منابع انگلیسی

- Blanco, S., & Lesca, N. (2003). **From weak signals to anticipative information: learning from the implementation of an information selection method.** In Proceedings of the International Conference In Search of Time (Isida) (pp. 197-210). Palermo, Italy, : May 8-10, 2003. – Palermo : F.Orlando, 2003.
- Bracken, Paul; Bremmer, Ian; Gordon, David. (2008). *How to build a warning*

system, *Managing Strategic Surprise: Lessons from Risk Management and Risk Assessment*, Cambridge University Press.

- Cay Linh, Fang Caroline, Hermansson Henrietta, (2010). Master thesis **Weak signals and future strategic uncertainties**, Lund University, School of Economics & Management.
- Choo, C. W. (1999). **The Art of Scanning the Environment**. Bulletin of the American Society for Information Science. 22 (8).
- Conway Maree. (2009). Environmental Scanning: what it is and how to do it?, *Thinking Futures*, pp 70-91.
- Costa, J. (1995). *An Empirically-Based Review of the Concept of Environmental Scanning*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (7), 4-9.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (2005), Strategic Intent, *Journal of Harvard Business Review*, (83,7), July–August 2005, 148-161.
- Hiltunen, E. (2008). Good sources of weak signals: A global study of where futurists look for weak signals. *Journal of Futures Studies*, 12 (4) , 21-44.
- Hines, Andy., Bengston, David N., Dockry, Michael J. & Cowart, Adam. (2018). **Setting Up a Horizon Scanning System: A U.S. Federal Agency Example**, *World Futures Review* 1–16.
- Kott, A., (2008). *Battle of Cognition: the future information-rich warfare and the mind of the commander*, Praeger security international Westport, Connecticut, London.
- Kuosa Tuomo. (2014). *Towards Strategic Intelligence – Foresight, Intelligence, and Policy-Making*, Print Best, Viljandi, Estonia.
- Marrison, James L., (2002). **Monitoring Taxonomy**, Association for Institutional Research.
- Mendonça, S., Cardoso, G., & Caraça, J. (2012). The strategic strength of weak signal analysis. *Futures*, 44 (3) , 218-228.
- Mendonca, S, Pina e Cunha, M., Kaivo-Oja, J., & Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organizational improvisation. *Futures*, 36 (2), 201-218.
- Peterson, J. L. (1997). *Out of the Blue: Wild Cards and Other Big Future Surprises. How to Anticipate and Respond to Profound Change*. Washington, DC: The Arlington Institute.
- Robinson Craig V. and, Simmons, John E.L. (2017). Organizing environmental scanning: Exploring information source, mode and the impact of firm size, *Long Range Planning*, 1-14.
- Schwartz, Peter, Randall, Dough, (2007). *Ahead of Curve: Anticipating Strategic Surprise*, Chapter 9 in book by Francis Fukuyama, *Blindside: How to Anticipate Forcing Events and Wild Cards in Global Politics*, (Brookings, 2007)
- Yarhi-Milo, K. (2014). *Knowing the Adversary: Leaders, Intelligence, and Assessment of Intentions in International Relations*, Princeton University Press.
- Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2011). The Contribution of Environmental Scanning to Organizational Performance. *Singapore Journal of Library & Information Management* , Volume 10.

