

## تدوین راهبرد ستاد مرکزی راهیان نور در اعزام کاروان‌ها و اردوهای بازدید از مناطق جنگی

رضا سپهوند<sup>۱</sup>

مهدی محمدی<sup>۲</sup>

پذیرش نهایی: ۹۴/۱۲/۲

دریافت مقاله: ۹۴/۱۰/۲۴

### چکیده

جریان سازی فرهنگی بر اساس اندیشه‌های اسلامی، یکی از نیازهای اصلی برای مبارزه با تهاجم فرهنگی است که یکی از حلقه‌های آن، حرکت عظیم راهیان نور است. از طرفی برنامه‌ریزی راهبردی، با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند. از این رو بررسی و تحلیل راهبردی جریان راهیان نور امری لازم و ضروری است. گام اول در این پژوهش، به شناسایی و تحلیل عوامل درونی و محیطی جریان راهیان نور پرداخته و در گام بعدی، راهبردهای پیشنهادی متناسب با تجزیه تحلیل موقعیت SWOT و مبتنی بر عوامل درونی و بیرونی ارائه می‌گردد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که راهبردهای پیشنهادی ستاد مرکزی راهیان نور، در موقعیت استراتژی تهاجمی قرار دارد.

### واژگان کلیدی:

دفاع مقدس، راهیان نور، راهبرد، تحلیل SWOT

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان [mrezasep@yahoo.com](mailto:mrezasep@yahoo.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه لرستان و پژوهش‌گر دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع

امام حسین (علیه السلام) [mohamadi.me@fc.lu.ac.ir](mailto:mohamadi.me@fc.lu.ac.ir)

## مقدمه

بی‌شک از ویژگی‌های مهم هر کشور، ارزش‌های آن می‌باشد. همچنین پدیده‌های اجتماعی نقش اساسی در شکل‌گیری و گرایش‌های افراد کشور دارند به صورتی که می‌توان گفت ارزش‌ها نقش محوری در ساختار فرهنگی - اجتماعی کشور ایفا می‌کنند و بر ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی و ... زندگی افراد در کوتاه‌مدت و بلندمدت تأثیر عمیق می‌گذارند (فاضل ۱۳۸۵، ۱۱۳).

انقلاب اسلامی ایران، علاوه بر جنبه سیاسی، یک انقلاب فکری و فرهنگی است. انقلابی که ریشه در باورها و اعتقادات دینی و مذهبی مردم دارد و از این رو، حفظ و پیشرفت انقلاب، مستلزم تقویت این روحیه می‌باشد. بر همین اساس، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مسئولین نظام و مردم، حفظ و ترویج شعائر فکری و فرهنگی انقلاب اسلامی است.

اردوهای راهیان نور، یکی از فعالیت‌هایی است که در حال حاضر به‌عنوان یک حرکت عظیم فرهنگی در عرصه فرهنگ و تربیت نیروهای انقلابی قرار گرفته است. این اردوها در حال حاضر مناطق جنوب<sup>۱</sup>، غرب<sup>۲</sup> و شمالغرب<sup>۳</sup> کشور در حال برگزاری می‌باشد که سالانه میزبان بیش از یک میلیون نفر از اقشار مختلف به‌خصوص جوانان و نوجوانان قرار می‌گیرد. این حرکت از جمله فعالیت‌های فرهنگی است که مورد تأیید مقام معظم رهبری<sup>دام‌ظه</sup> قرار گرفته است: «من از این حرکت راهیان نور - که چند سال است بحمدالله روزبه‌روز هم در کشور توسعه پیدا کرده - بسیار خرسندم و این حرکت را حرکت بسیار با برکتی می‌دانم...»<sup>۴</sup>.

این حرکت عظیم، صرف‌نظر از آثار بسیار مؤثر در تقویت امنیت پایدار در مناطق مرزی کشور، موجبات رشد و بالندگی فرهنگی زائرین و همچنین ساکنین مناطق را فراهم می‌سازد که بر اساس آن می‌توان، ظرفیت‌های بالقوه موجود را فعال نمود و نهایتاً در مسیر اهداف عالی نظام اسلامی که تقویت روحیه انقلابی و مبارزه با تهاجم فرهنگی غرب می‌باشد، قدم برداشت.

دوران هشت سال دفاع مقدس و مقاومت‌های دلیرانه و ایثارگری‌های رزمندگان در

صحنه نبرد که به حق تداعی کننده یکی از زیباترین جلوه‌های تاریخ تمدن بشری همراه با حماسه ایثار، گذشت، شهادت و شهامت است، سبب شکل‌گیری فرهنگ دفاع مقدس شده و رمز پیروزی جمهوری اسلامی ایران در طول انقلاب و بعد از آن محسوب می‌شود. برای انتقال این فرهنگ عظیم و با ارزش و ثبت تجربیات ارزشمند آن و جلوگیری از شکاف بین نسل‌های اول و دوم انقلاب با نسل‌های سوم و چهارم و خشتی نمودن تلاش دشمنان که در جهت از بین بردن ارزش‌های دوران دفاع مقدس است، یکی از ابزارهایی که به انتقال فرهنگ عظیم دفاع مقدس به نسل‌های حال و آینده کمک می‌کند، بازدید از یادمان‌های دفاع مقدس است که به قابل دسترس نمودن سرمایه‌های دوران دفاع مقدس، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر آن دوران، انتقال تجارب و مکتوب نمودن آن‌ها با توجه به جدیت و تلاش سازمان‌های مرتبط، جهت حفظ ارزش‌های آن دوران و انتقال آن‌ها تأکید می‌نماید (رشید و پارسایی ۱۳۹۱، ۲۰۵).

### بیان مسئله

در شرایط کنونی جمهوری اسلامی ایران که رویکرد استکبار زدودن کلیه آثار خداخواهی، اخلاق انسانی، تربیت اسلامی، ارزش‌های فطری و معنویات است، سازمان‌هایی که فلسفه وجودی آن‌ها مقابله با این پدیده ضدفرهنگی می‌باشد، برای ساختن آینده‌ای آرمانی، مسیری سرنوشت‌ساز و دشوار پیش روی خواهند داشت. خصوصاً با در نظر گرفتن این مطلب که دشمنان انقلاب اسلامی، از مبارزه نظامی (جنگ سخت<sup>۱</sup>) عاجز مانده و تمام تلاش خویش را به راهبرد نبرد جدید در حوزه فرهنگی (جنگ نرم<sup>۲</sup>) معطوف نموده‌اند.

از دید جامعه‌شناختی، در تاریخ هر قوم مقاطع بحرانی و سرنوشت‌سازی وجود دارد که حفظ و نگهداشت یاد آن، مستلزم وحدت ملی، مشارکت و حضور تمامی نیروهای فعال جامعه است. مجموعه معنوی یادمان‌های دفاع مقدس از موضوعاتی است که حفظ آن برای تداوم دینی و ملی جامعه ایرانی ضروری است و الزام این نگهداشت، مختص بزرگسالان نیست، بلکه لازم است با استفاده از ابزارهای مناسب، به

صورتی شایسته برای نسل فردا نیز حفظ شود و به شکلی مطلوب به آنان انتقال یابد (سبحانی نژاد و جعفری هرنندی ۱۳۸۶، ۴۰).

دفاع مقدس، علاوه بر حفظ و بقای کشور و نظام جمهوری اسلامی، به خلق فرهنگ یاد می‌شود. «فرهنگ دفاع مقدس»، به دفاع جدیدی در تاریخ ایران منجر شد؛ لکن گذشت بیش از ربع قرن، ماندگاری این فرهنگ را با تهدید جدی نسیان و تحریف و وارونه جلوه دادن حقایق آن روبرو می‌سازد (شعبی ۱۳۹۴، ۴۶).

در همین راستا، از سوی مجموعه دستگاه‌های فرهنگی (دولتی و غیردولتی) اهتمام ویژه‌ای به بررسی ظرفیت‌های تأثیرگذار فرهنگی در سطح کلان ورزیده شده است؛ لکن علی‌رغم این اهتمام و هم‌چنین تأکیدات حضرت امام (ع) و مقام معظم رهبری دام‌ظله، برای رسیدن به وضع مطلوب، فاصله زیادی وجود دارد.

جریان راهیان نور نیز، با وجود اینکه رشد چشمگیر و روزافزونی دارد، اما لاجرم نیازمند به برنامه راهبردی مشخص، جهت انجام هرچه بهتر فعالیت‌های خود دارد. چه اینکه، رشد و ترقی این جریان، بسته به نوع سیاست‌ها و برنامه‌هایی است که تدوین و اجرا می‌گردد. بررسی دقیق این مسئله، ما را با پرسش‌های زیر مواجه می‌کند:

- مهم‌ترین نقاط قوت<sup>۱</sup> و ضعف<sup>۲</sup>، فرصت‌ها<sup>۳</sup> و تهدیدهای<sup>۴</sup> فعالیت‌های ستاد مرکزی راهیان نور در جریان اردوهای راهیان نور چه می‌باشد؟
- چگونه می‌توان در جهت استفاده از فرصت‌ها، مقابله با تهدیدها، حفظ نقاط قوت و تقویت نقاط ضعف در جریان اردوهای راهیان نور گام برداشت؟

## ادبیات نظری

### جهاد و دفاع مقدس:

مفهوم جنگ در آموزه‌های اعتقادی اسلام به منزله عملیات خصمانه‌ای که امروزه در دنیا متداول است، نمی‌باشد و این‌گونه جنگ‌ها در فرهنگ اسلامی ارزشی ندارد. آنچه در اسلام دارای ارزش است، جهاد فی سبیل الله است. در قرآن کریم، واژه جهاد فی

1. Strength  
2. Weakness  
3. Opportunity  
4. Threat

سبیل الله در مورد جنگ مقدس و واژه سفک دماء<sup>۵</sup> در مورد جنگ‌های نامشروع به کار رفته است. بنا بر آموزه‌های اعتقادی اسلام، در جهاد، برخلاف جنگ‌های معمولی، هدف کشتار انسان‌ها، کشورگشایی، غارت و چپاول نبوده؛ بلکه نجات انسان‌ها و سعادت آنان موردنظر می‌باشد (رشید و رئوفی نژاد ۱۳۸۹، ۱۰). یکی از موارد این جهاد در همان ابتدای شکل‌گیری نهال انقلاب به وجود آمد، حمله رژیم بعثی عراق به کشورمان بود که پاسخ کوبنده رزمندگان اسلام را به همراه داشت.

جمهوری اسلامی ایران با تجاوز رژیم بعثی عراق در سال ۱۳۵۹ درگیر جنگی طولانی شد. جوانان در جبهه‌ها حاضر شدند و جمعیت کثیری از آنان به مقام رفیع شهادت رسیدند. بر حسب آمار بنیاد شهید، تعداد شهدای پیش و پس از انقلاب اسلامی در حدود ۲۱۷۴۸۹ نفر است که پرونده آن‌ها در بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور قرار دارد. از این تعداد، ۱.۳ درصد (۲۸۳۷ نفر) برای پیش از انقلاب و ۹۸.۷ درصد (۲۱۴۶۵۱) مربوط به حوادث پس از انقلاب اسلامی هستند. همچنین ۸۰ درصد از این تعداد (۱۷۲۰۵۶ نفر) در نبرد با دشمن و مابقی مربوط به بمباران شهرها هستند (کامران و کریمی پور ۱۳۸۱، ۲۶۰).

این نبرد طولانی که به نام حماسه هشت سال دفاع مقدس از آن یاد می‌شود، علاوه بر آثار و برکات بیرونی، دستاوردهایی در درون نظام اسلامی بر جای گذاشته است. یکی از مؤثرترین روش‌های آشناسازی جوانان نسل سوم انقلاب با دستاوردهای جنگ تحمیلی و ترویج فرهنگ پایداری دفاع مقدس، حضور آنان در مناطق عملیاتی هشت سال دفاع مقدس و درک فضای معنوی این مناطق است (سهرابی و ضرغام ۱۳۹۲، ۱۴۷).

### راهیان نور

پس از اتمام جنگ تحمیلی و حماسه ۸ سال دفاع مقدس، به تدریج این خطر احساس شد که نسل نوجوان و جوانی که جنگ و جبهه و ارزش‌های متعالی آن را از نزدیک ندیده است و تصویری از آن در ذهن خود ندارد، با این مجموعه عظیم از ایثار و فداکاری و شهادت‌طلبی بیگانه شود و درک ننماید که نیروهای انقلاب، چگونه جهت دفاع از اسلام و جمهوری اسلامی فداکاری کرده و چه حماسه‌های تاریخی بزرگی

آفریدند؛ اما تصمیم جهت ادامه و تقویت برنامه بازدید از مناطق جنگی، که در همان سال‌های ابتدایی جنگ (خصوصاً پس از فتح خرمشهر) کم‌کم شکل گرفته بود، روزنه‌ای برای آشنایی نسل نوجوان و جوان با ارزش‌های دفاع مقدس ایجاد کرد (ولی زاده ۱۳۸۳، ۱۲۷).

مناطق عملیاتی جبهه‌های جنگ به سبب رشادت‌ها و ایثار شهدای گرانقدر و رزمندگان، از تقدّس و جایگاه والایی در نزد مردم برخوردار گردید؛ به گونه‌ای که پس از گذشت چندین سال، هنوز هم می‌توان فضای خودسازی و معنوی را در آن مناطق احساس نمود. در همین راستا، برخی از فرماندهان و جانبازان باقی‌مانده از جنگ، به این امر مهم توجه نمودند و از همان ابتدا، با اعزام کاروان از برخی استان‌ها و شهرها به مناطق جنگی، سعی در حفظ یاد و خاطر شهدا و حماسه ۸ سال دفاع مقدس و هم‌چنین بهره‌مندی معنوی از فضای تربیتی آن داشتند.

از سال ۱۳۸۸ با حضور مقام معظم رهبری در منطقه شلمچه، حضور کاروان‌ها و مردم (خانوادگی) سال به سال پررنگ‌تر شده و ضرورت ارائه برنامه‌های فرهنگی و تبلیغی بیش از گذشته احساس می‌گردد. به همین دلیل تحلیل و ارتقای برنامه‌های فرهنگی در دستور کار مدیران قرار دارد (ایبا و خانی ۱۳۹۱، ۹).

این حرکت‌های کوچک و انفرادی، کم‌کم تبدیل به کاروان‌های بزرگ و نسبتاً نظام‌مند در بسیاری از شهرهای بزرگ کشور گردید؛ به گونه‌ای که در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، به صورت یک جریان نسبتاً رسمی درآمد. تا اینکه نهایتاً در سال ۱۳۷۹ پس از گردشکار سردار سرلشگر صفوی (فرمانده وقت سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) با مقام معظم رهبری و تأیید ایشان مبنی بر ضرورت هماهنگی دستگاه‌های مختلف در امر راهیان نور، ستاد مرکزی راهیان نور در بنیاد حفظ آثار با مسئولیت سردار آسودی شکل گرفت. دبیرخانه ستاد مرکزی راهیان نور نیز در سال ۱۳۸۴، به صورت رسمی تحت تابعیت بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس تشکیل گردید که به هماهنگی و انجام امور کارشناسی ستاد می‌پردازد و مسئولیت آن بر عهده «دبیر ستاد» می‌باشد.

اردوی راهیان نور از جمله برنامه‌های فرهنگی است که در بیشتر شهرهای کشور و در بین اقشار مختلف جامعه برگزار می‌شود. با نگاهی به تاریخ و روند این اردوها،

در می‌یابیم که دست‌اندرکاران این اردوها اهداف چندی را دنبال می‌کنند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از (مسعودی و ذوغانی، ۱۳۹۲، ۱۲۴ و ضرغام و سهرابی، ۱۳۹۲، ۷۵):

- آشنایی و تقویت مبانی ارزش اسلامی
- زنده نگهداشتن یاد شهدا
- تجدید میثاق با آرمان‌های شهدا
- ترویج و تبیین تفکر و فرهنگ بسیجی (ترویج فرهنگ مقاومت، ایثار، جهاد و شهادت)
- ارتقای روحیه ملی‌گرایی دینی
- احیاء روحیه صلابت، قدرت، شجاعت
- ترسیم و تقویت روند آتی حرکت انقلاب اسلامی
- حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس
- الگوسازی برای نسل جوان

### اهمیت زیارت شهداء در کلام ائمه (علیهم‌السلام) و بزرگان

زیارت قبور شهداء و زنده نگهداشتن یاد و خاطر ایشان، از چنان اهمیتی برخوردار است که از همان صدر اسلام بدان سفارش گردیده است؛ به‌عنوان نمونه امام جعفر صادق (علیه‌السلام) می‌فرماید: «خدا یا مرا به زیارت قبور شهیدان و محل شهادت آنان مشتاق گردان و به من توفیق ده تا در مسیری که آنان رفته‌اند، به شهادت برسم» (ابن قولویه، ۱۳۸۸، ۲۳۳).

رهبر کبیر انقلاب نیز در این خصوص فرموده‌اند: «همین تربت پاک شهیدان است که تا قیامت مزار عاشقان و عارفان و دلسوختگان و دارالشفای آزادگان خواهد بود.» (امام خمینی (علیه‌السلام)، ۶۷/۴/۲۹).

### پیشینه پژوهش

در حوزه اردوهای راهیان نور، پژوهش‌های مختلفی (خصوصاً در سال‌های اخیر) صورت گرفته است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد:

ایبا و خانی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی قدرت نرم برنامه‌های راهیان نور»، شناخت و ارزیابی مؤلفه‌های اثر بخشی قدرت نرم برنامه‌های راهیان نور بر

بازدیدکنندگان به خصوص جوانان را مورد بررسی قرار داده و بر ضرورت زمینه‌سازی برای بهبود برنامه‌های فرهنگی راهیان نور در سال‌های بعد اشاره می‌نماید.

مسعودی و نوغادی (۱۳۹۲) نیز با این سؤال که آیا نگرش دانشجویان نسبت به مقوله شهادت، قبل و بعد از اردوی راهیان نور متفاوت است یا نه، به پژوهش پرداخته و نهایتاً به این نتیجه دست می‌یابند که حضور در اردوی راهیان نور، نگرش رفتاری و شناختی به شهادت و نگرش به اردو را تحت تأثیر قرار داده است.

پژوهش دیگری با عنوان «شناخت دستاوردهای گردشگران داخلی در بازدید از مناطق جنگی ایران رویکرد مدیریت منفعت محور»، با هدف شناخت مهم‌ترین دستاوردها و مزایای بازدید از یک سایت مربوط به جنگ در ایران با بهره‌گیری از رویکرد منفعت‌محور انجام شده است. نتایج این تحقیق حاکی از این است که مهم‌ترین دستاورد بازدید مناطق جنگی در کشورمان، دستاورد معنوی می‌باشد.

ضرغام و سبحانی (۱۳۹۲) در تحقیق خود، با هدف بررسی انگیزه گردشگران از سفر به مناطق جنگی و طبقه‌بندی آنان، به منظور کمک به انتقال فرهنگ پایداری، به این نتیجه رسیدند که عمده این گردشگران با انگیزه‌های ملی و مذهبی به بازدید مناطق جنگی رفته و علاقه وافری به شنیدن رشادت‌های جنگاوران و ناشنیده‌ها جنگ دارند.

ولی‌زاده (۱۳۸۳) نتایج حاصل از یک نظرسنجی از زائران راهیان نور را ارائه نموده است که برای احصاء نقاط قوت و ضعف این اردوها می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. همان‌گونه که در موارد فوق و سایر پژوهش‌های مشابه، مشاهده می‌گردد، سعی و تلاش خوبی در جهت بررسی علمی و تقویت جریان راهیان نور صورت گرفته است. تحقیق پیش رو نیز قصد دارد با ارائه راهبرد به‌وسیله بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت<sup>۱</sup>، گام دیگری در جهت تقویت و تکمیل این جریان بردارد.<sup>۲</sup>

## تحلیل SWOT

تدوین استراتژی، با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می‌شود. تجزیه و تحلیل موقعیت، عبارت است از پیدا کردن یک استراتژی یا موازنه استراتژیک بین فرصت‌ها و نقاط



قوت با توجه به تهدیدها و نقاط ضعف در جهت رفع آن‌ها (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۱۲۶). این مدل می‌تواند یک مرحله اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی و نیل و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. هنگامی که SWOT کاملاً به‌کار رود، می‌تواند پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست و راهبردهای کلیدی سازمان ارائه دهد (ملکی و رحمانی ۱۳۸۹، ۲۰۱).

تجزیه و تحلیل SWOT روش تحلیلی نظام‌یافته‌ای را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق را بین آن‌ها ایجاد کند، ارائه می‌نماید (فیشر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ۱۵۸). این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (پیرس و رایبسون ۱۳۸۵، ۳۰۷).

برای این منظور نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی WT، ST، WO و SO به هم پیوند داده شده و گزینه‌های استراتژی خلق و انتخاب می‌شوند (هریسون و کارون ۱۳۸۲، ۲۹۱). در استراتژی‌های SO سعی می‌شود با اتکاء بر نقاط قوت درونی از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری به عمل آید. در استراتژی‌های WO هدف این است تا با بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی موجود، از نقاط ضعف درونی کاسته شود. در استراتژی‌های ST کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت درونی، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش داده شود و در نهایت در استراتژی‌های WT که بدترین وضعیت به شمار می‌آید، هدف کم کردن نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (دیوید ۱۳۹۰، ۴۷۰).

برای تجزیه و تحلیل SWOT، در ابتدا باید جدول چکیده تحلیل عوامل درونی (IFAS)<sup>۲</sup> و عوامل بیرونی (EFAS)<sup>۳</sup> را تشکیل داده و از ترکیب این دو جدول، جدول نهایی چکیده تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)<sup>۴</sup> را طراحی نمود (خداداد حسینی و عزیز ۱۳۸۷، ۱۱۴).

1. Fisher
2. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)
3. External Factor Analysis Summary (EFAS)
4. Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

## ویژگی های مدل SWOT

مدل SWOT یکی از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک است که در فرآیند تجزیه و تحلیل های محیطی و درونی و خلق استراتژی های متناسب با شرایط محیطی و درونی به کار برده می شود. هرچند کاربرد رایج این مدل اساساً مربوط به برنامه ریزی استراتژیک سازمان های تولیدی و خدماتی است، اما ویژگی های منحصر به فرد آن، این امکان را فراهم می آورد تا در تجزیه و تحلیل های موضوعات مختلف در سطوح فراسازمانی نیز به کار برده شود. این ویژگی ها شامل موارد زیر است:

۱. جامعیت: این مدل که با در نظر گرفتن عوامل محیطی و درونی و مقایسه آن ها، به خلق استراتژی های متناسب می پردازد، از جامعیتی برخوردار است که سایر ابزارهای مدیریت استراتژیک فاقد آن می باشند.
۲. انعطاف پذیری: این مدل در شرکت های تولیدی، شرکت های خدماتی، سازمان های غیرانتفاعی و دولتی، تحلیل مسائل کلان یک جامعه و کشور، و تجزیه و تحلیل موضوعات مختلف کاربرد دارد (فیض ۱۳۸۹، ۱۷۹).
۳. مدل SWOT به حل یک سؤال بنیادی در انتخاب استراتژی کمک می کند. مقصود اصلی استراتژی طبق این مدل استفاده از یک موقعیت قوی یا غلبه بر یک موقعیت ضعیف است (پیرس و رابینسون ۱۳۸۵، ۳۱۰).
۴. مدل SWOT توانایی نمایش ارتباط فی مابین عوامل مختلف را داراست و با افزایش تعداد عوامل و پیچیده شدن ارتباطات، می توان با استفاده از آن، این ارتباطات را تجزیه و تحلیل نمود (احمدی ۱۳۷۷، ۴۵۱).
۵. مدل SWOT از نظر مفهومی بسیار ساده است و استفاده از آن به سهولت و با سرعت امکان پذیر و بسیار سودمند است (برایسون ۱۳۸۹، ۴۶۱).

## گردآوری داده ها و اطلاعات

برای گردآوری داده های تحقیق، تمامی اسناد و مدارک مرتبط موجود در ستاد مرکزی راهیان نور (اعم از نظرسنجی ها، پژوهش های میدانی، تحقیقات علمی، گزارش های راهبردی، گزارش های عملکرد، گزارش های نظارت و بازرسی، مصاحبه تلفنی و ...)

مورد بررسی قرار گرفت.

خروجی این دسته از مطالعات، استخراج نقاط قوت و ضعف راهیان نور بود. نقاط قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌گردد که امکان کنترل و دخل و تصرف در آن‌ها برای سازمان ممکن و مقدور است. این اطلاعات بر اساس دو شاخص میزان تکرار و ضریب اهمیتی که توسط مخاطبان و تهیه‌کنندگان اسناد مربوطه تعیین گشته بود، استخراج گردیدند.

جدول شماره ۱: نقاط قوت و ضعف

| ردیف | کد  | قوت‌ها                                                                          | کد  | ضعف‌ها                                                                                                                           |
|------|-----|---------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | S1  | وجود فضای معنوی و در عین حال ساده و خاکی در یادمان‌ها و مناطق عملیاتی           | W1  | عدم فراهم نمودن بسترهای لازم جهت خدمات‌رسانی به زائرین شخصی و خانوادگی                                                           |
| ۲    | S2  | روند رو به رشد ساماندهی اسکان کاروان‌های راهیان نور توسط سپاه‌های استانی و ارتش | W2  | عدم ساماندهی بازارچه‌ها و محصولات عرضه شده در آن‌ها                                                                              |
| ۳    | S3  | فضاسازی فرهنگی مناسب و وجود برنامه‌های فرهنگی در یادمان‌ها                      | W3  | عدم طراحی و برنامه‌ریزی مدون جهت تأثیرگذاری کاروان‌های نور بر مردم منطقه                                                         |
| ۴    | S4  | استقبال و بدرقه از زائرین توسط خادمان در ابتدای ورودی یادمان‌ها                 | W4  | عدم توجه لازم به تبیین جایگاه والای خانواده شهدا و ایثارگران و ضرورت فرهنگ‌دردانی از آنان                                        |
| ۵    | S5  | روند رو به رشد برگزاری برنامه‌های رزم شب با رویکرد نظامی - فرهنگی               | W5  | عدم توجه کافی به کیفیت جاده‌ها و مسیرهای منتهی به یادمان‌ها                                                                      |
| ۶    | S6  | رشد کیفیت و جامعیت روایت‌های راویان در یادمان‌ها نسبت به گذشته                  | W6  | عدم نصب شناسنامه و معرفی یادمان‌ها جهت آشنایی مقدماتی زائرین در بیش‌تر یادمان‌ها                                                 |
| ۷    | S7  | تجهیز امکانات بهداشتی و پزشکی در یادمان‌ها و اماکن اسکان                        | W7  | کم‌کاری نهادهای متولی امر اطلاع‌رسانی اردوهای راهیان نور                                                                         |
| ۸    | S8  | بهبود روند کیفی و تنوع نمایشگاه‌های نظامی در یادمان‌ها                          | W8  | عدم انسجام نهادهای مجری در امر برگزاری راهیان نور                                                                                |
| ۹    | S9  | به‌کارگیری هنر و هنرمندان در برنامه‌های فرهنگی                                  | W9  | تبلیغات و فضاسازی ضعیف در جاده‌ها و شهرها                                                                                        |
| ۱۰   | S10 | برپایی ایستگاه‌های صلواتی در یادمان‌ها                                          | W10 | کمبود آموزش‌های طی سال برای افزایش مهارت‌های راویان در ارتباط با مخاطب و اهتمام به مستدل و موثق نمودن روایت‌ها و به‌روز نمودن آن |

با بررسی‌های صورت گرفته، مهم‌ترین عوامل محیطی - که در واقع عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> می‌باشند - برای اردوهای راهیان نور به دست آمد. هر کدام از این عوامل، وزن مخصوص به خود را دارند. وزن این عوامل از طریق تعداد دفعات تکرار آن و وزنی که مخاطبین راهیان نور به آن داده‌اند، تعیین گردیده است. پس از تعیین وزن عوامل، لازم است که ضریب اهمیت آن‌ها نیز مشخص گردد. ضرایب اهمیت، در واقع بیانگر نحوه پاسخگویی سازمان به هریک از عوامل می‌باشد. این ضرایب نیز از طریق توزیع پرسش‌نامه میان خبرگان و نخبگان عرصه راهیان نور در ستاد مرکزی و سایر نهادهای وابسته و مرتبط، به دست آمده است. در نهایت حاصل ضرب وزن و اهمیت عوامل، بیانگر نمره نهایی عوامل می‌باشد.

جدول شماره ۲: ماتریس چکیده عوامل داخلی سازمان (IFSA)

| عوامل      | وزن  | ضریب اهمیت | نمره | عوامل        | وزن  | ضریب اهمیت | نمره  |
|------------|------|------------|------|--------------|------|------------|-------|
| نقاط قوت   | S1   | ۰.۰۵       | ۳.۸  | نقاط ضعف     | W1   | ۰.۰۴       | ۰.۰۸  |
|            | S2   | ۰.۰۷       | ۴.۱  |              | W2   | ۰.۰۵       | ۱.۴   |
|            | S3   | ۰.۰۶       | ۴    |              | W3   | ۰.۰۴       | ۱.۷   |
|            | S4   | ۰.۰۶       | ۳.۳  |              | W4   | ۰.۰۴       | ۱.۹   |
|            | S5   | ۰.۰۳       | ۳.۱  |              | W5   | ۰.۰۶       | ۲     |
|            | S6   | ۰.۰۸       | ۳.۵  |              | W6   | ۰.۰۴       | ۱.۹   |
|            | S7   | ۰.۰۵       | ۳.۷  |              | W7   | ۰.۰۳       | ۱.۲   |
|            | S8   | ۰.۰۳       | ۳.۲  |              | W8   | ۰.۱        | ۱     |
|            | S9   | ۰.۰۳       | ۳    |              | W9   | ۰.۰۳       | ۱.۱   |
|            | S10  | ۰.۰۶       | ۳.۴  |              | W10  | ۰.۰۵       | ۱.۸   |
| جمع        | ۰.۵۲ | -          | ۱۸۶۳ | جمع          | ۰.۴۸ | -          | ۰.۷۲۹ |
| جمع کل وزن | ۱    |            |      | جمع کل نمرات |      |            | ۲.۵۹۲ |

پس از تعیین نقاط قوت و ضعف، بررسی پیرامونی و محیطی به منظور یافتن فرصت‌ها و تهدیدهای راهیان نور صورت می‌پذیرد. فرصت‌ها و تهدیدها به عواملی اطلاق می‌گردد که خارج از اراده و کنترل سازمان وجود داشته و امکان دخل و تصرف سازمان در آن وجود نداشته یا بسیار اندک و دشوار است.

1. Key(Critical) Success Factors

جدول شماره ۳: فرصت‌ها و تهدیدها

| ردیف | کد | فرصت‌ها                                                                                                                             | کد | تهدیدها                                                                                                                                         |
|------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | O1 | وجود تأکيدات مقام معظم رهبری، مراجع تقلید، بزرگان، فرماندهان و جانبازان جهت حضور قشرهای مختلف مردم در مناطق عملیاتی ۸ سال دفاع مقدس | T1 | عدم گنجاندن راهیان نور در برنامه‌های نوروزی ستادهای گردشگری سازمان میراث فرهنگی                                                                 |
| ۲    | O2 | افزایش استقبال قشر جوان و نوجوان از خادمی شهدا                                                                                      | T2 | اصالت یافتن حضور زائرین در بازارچه‌ها                                                                                                           |
| ۳    | O3 | حضور راوی از اقشار و گروه‌های مختلف حاضر در جنگ                                                                                     | T3 | عدم ارتباط و هماهنگی مناسب نیروهای زمینی، دریایی و هوایی سپاه و ارتش با یکدیگر و عدم اطلاع از فعالیت‌های یکدیگر در نتیجه بخشی‌نگری و عدم انسجام |
| ۴    | O4 | حضور کاروان‌های اهل تسنن                                                                                                            | T4 | عدم توجه به رویکردهای جهانی انقلاب اسلامی و اهداف والای آن در فعالیت‌ها و اکتفا به نگاه صرفاً ملی                                               |
| ۵    | O5 | تربیت راویان جوان برای زنده نگاه‌داشتن یاد و خاطرات ۸ سال دفاع مقدس و انتقال این سرمایه معنوی به نسل‌های آینده                      | T5 | وجود نگاه‌های خلاف واقع و تخریبی به اعراب استان خوزستان در دفاع مقدس و عدم تصحیح اذهان و شناساندن نقش والای شهدا و رزمندگان عرب خوزستان         |
| ۶    | O6 | تدارک دیدن برنامه‌های فرهنگی و سرگرمی‌های مرتبط با منطقه و جنگ برای کودکان و خردسالان                                               | T6 | کم‌کاری و کم‌تعهد برخی نهادهای متولی و مرتبط با امر راهیان نور و به فکر افتادن دیرنگام این دستگاه‌ها در انجام تعهدات خود                        |
| ۷    | O7 | بیان نقش بانوان در جنگ و افزایش روحیه ایثار و شهادت‌طلبی در ایشان                                                                   | T7 | کمبود امداد خودرو و تعمیرگاه‌های سیار                                                                                                           |

دوره جدید، سال اول، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۴

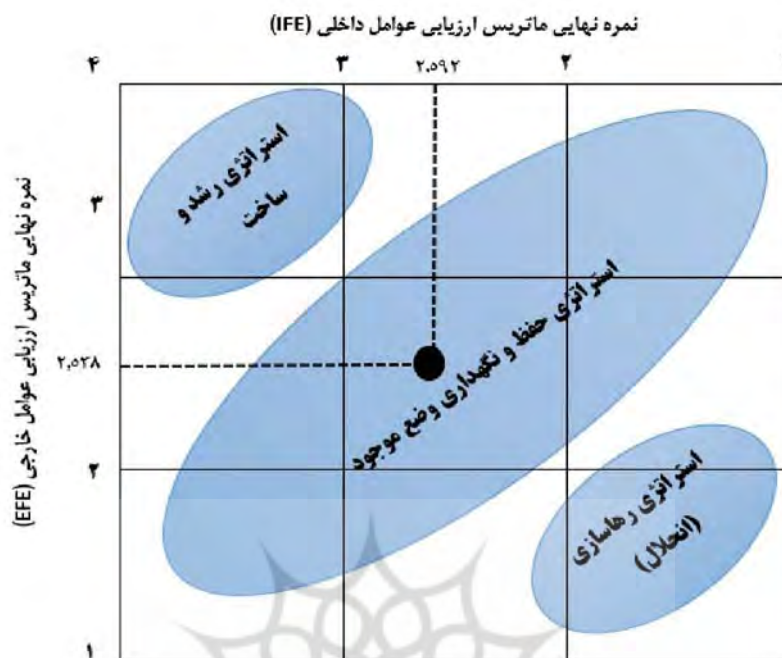
همان‌گونه که در قسمت قبل بیان شد، پس از تعیین عوامل فرصت و تهدید، وزن و ضریب و در نهایت نمره هرکدام از عوامل تعیین می‌گردد تا جدول چکیده عوامل خارجی سازمان تکمیل گردد.

جدول شماره ۴: ماتریس چکیده عوامل خارجی سازمان (EFSa)

| عوامل      | وزن  | ضریب اهمیت | نمره  | عوامل         | وزن  | ضریب اهمیت | نمره  |
|------------|------|------------|-------|---------------|------|------------|-------|
| فرصت‌ها    | O1   | ۰.۰۹       | ۳.۵   | تهدیدها       | T1   | ۰.۰۵       | ۰.۰۵  |
|            | O2   | ۰.۱        | ۴     |               | T2   | ۰.۰۷       | ۰.۱۱۹ |
|            | O3   | ۰.۰۷       | ۲.۴   |               | T3   | ۰.۰۸       | ۰.۲۴۸ |
|            | O4   | ۰.۰۶       | ۱.۲   |               | T4   | ۰.۰۷       | ۰.۱۴۷ |
|            | O5   | ۰.۰۸       | ۳.۹   |               | T5   | ۰.۰۶       | ۰.۱۳۸ |
|            | O6   | ۰.۰۵       | ۱.۴   |               | T6   | ۰.۰۹       | ۰.۲۳۴ |
|            | O7   | ۰.۰۸       | ۲.۵   |               | T7   | ۰.۰۵       | ۰.۰۶۵ |
| جمع        | ۰.۵۳ | -          | ۱.۵۳۷ | جمع           | ۰.۴۷ | -          | ۱.۰۰۱ |
| جمع کل وزن | ۱    |            |       | جمع کلی نمرات |      |            | ۲.۵۳۸ |

با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید، و همچنین تعیین وزن و ضرایب و نمرات آن‌ها، جدول نهایی چکیده تحلیل عوامل استراتژیک ترسیم می‌گردد. محور عمودی این ماتریس به نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (فرصت و تهدید) و محور افقی آن به نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (قوت و ضعف) اختصاص دارد. نتیجه تقاطع این دو نمره، تعیین‌کننده وضعیت کلی سازمان به لحاظ جهت‌گیری استراتژی کلان می‌باشد.

همان‌گونه که در ماتریس زیر مشاهده می‌گردد، وضعیت استراتژیک اردوهای راهیان نور در موقعیت حفظ و نگهداری وضع موجود با میل به سمت رشد و ساخت جدید می‌باشد. این بدان معناست که اردوهای راهیان نور تاکنون از موفقیت نسبی در زمینه اتخاذ راهبردهای متناسب با اهداف خویش برخوردار بوده که نیاز به ادامه و البته تکمیل و ارتقاء آن دارد.



شکل شماره ۱: ماتریس نهایی چکیده تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

### مراحل انجام تحلیل موقعیت

پس از مشخص شدن عوامل محیطی سازمان و نمره نهایی (امتیاز موزون) هر یک از آن‌ها، نوبت به تدوین استراتژی مبتنی بر آن عوامل می‌باشد. بدین منظور از ماتریس SWOT استفاده می‌گردد. پیوند عوامل داخلی و خارجی سازمان جهت ایجاد راهبرد، ترکیب چهارگانه‌ای را به وجود می‌آورد که طبق جدول زیر نام‌گذاری می‌گردد.

جدول ۵: انواع راهبرد (خداداد حسینی و عزیزی، ۱۳۸۵: ۱۱۷)

| عوامل بیرونی | عوامل درونی         |                            |
|--------------|---------------------|----------------------------|
|              | نقاط قوت            | نقاط ضعف                   |
| فرصت‌ها      | استراتژی‌های تهاجمی | استراتژی‌های محافظه‌کارانه |
| تهدیدها      | استراتژی‌های رقابتی | استراتژی‌های تدافعی        |

برای تدوین راهبرد از جداول ذکر شده، در ابتدا از نقاط قوت و فرصت‌ها که ایده‌آل‌ترین ترکیب به لحاظ مثبت بودن عوامل داخلی و خارجی را داراست، آغاز

می‌نماییم. به همین منظور، باید ترکیبی مناسبی از نقاط قوت با فرصت جهت اتخاذ راهبردی که هم سبب تقویت هر دو شده و هم زمینه‌ساز فرصت‌ها و قوت‌های جدیدی نیز باشد، به‌وجود آید. راهبردهای پیشنهادی به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۶: استراتژی‌های تهاجمی (SO)

| راهبرد مستخرج                                                                                                          | شماره عوامل | ردیف |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|
| فضاسازی فرهنگی و برگزاری مراسمات فرهنگی و نظامی که برای کاروان‌های اهل تسنن هم مورد استفاده باشد.                      | S1S3S504    | ۱    |
| استفاده از خاطرات شهدای اهل تسنن در دفاع مقدس و بیان رشادت‌های ایشان جهت اطلاع عموم مردم و قوت قلب کاروان‌های اهل تسنن | S6030405    | ۲    |
| بیان نقش بانوان و حضور ایشان در هشت سال دفاع مقدس در روایت‌های راویان                                                  | S6030507    | ۳    |
| فضاسازی فرهنگی و هنری با حفظ فضای خاکی و ساده یادمان‌ها و باقی ماندن نقاط مهم و حساس جهت روایت‌گری                     | S3010305    | ۴    |
| برپایی نمایشگاه‌های فرهنگی - نظامی با هدف انتقال ارزش‌ها همچنین ایجاد سرگرمی برای کودکان و خانواده‌ها                  | S3S806      | ۵    |
| استفاده از راویان و خادمین جهت حضور و فعالیت در اماکن اسکان و اردوگاه‌ها                                               | S20203      | ۶    |
| استفاده از رزمندگان ۸ سال دفاع مقدس جهت تربیت راویان جوان و برگزاری دوره‌های تخصصی روایت‌گری                           | S60305      | ۷    |
| بهره‌گیری از هنر، فن بیان و شیوه‌های مجری‌گری و روایت‌گری برای تأثیرگذاری بیشتر بر روی زائرین                          | S90305      | ۸    |
| برگزاری مراسمات و مسابقات فرهنگی و نظامی با هدف جذب خانواده‌ها و کودکان                                                | S2S507      | ۹    |
| تدارک ایستگاه‌های صلواتی و غرفه‌های دیگر جهت فراهم آوردن امکانات رفاهی برای خانواده‌ها                                 | S7S1006     | ۱۰   |
| استفاده از خادمین در تمامی یادمان‌ها جهت استقبال و بدرقه از زائرین                                                     | S402        | ۱۱   |
| بهره‌مندی از حضور هنرمندان در برگزاری مراسمات فرهنگی برای کاروان‌های شخصی، خانواده‌ها و کودکان                         | S906        | ۱۲   |
| تدارک دیدن امکان اسکان خانواده‌گی در اردوگاه‌ها و تجهیز امکانات رفاهی و تفریحی برای کودکان                             | S206        | ۱۳   |
| استفاده از تصاویر، کلیپ‌ها و در جهت بیان نقش بانوان در طول ۸ سال دفاع مقدس و تکریم ایشان                               | S307        | ۱۴   |
| بهره‌جستن از گزیده بیانات مقام معظم رهبری، بزرگان و رزمندگان در فضاسازی یادمان‌ها                                      | S301        | ۱۵   |



بعد از استراتژی‌های تهاجمی، نوبت به ترکیب نقاط قوت و تهدیدها می‌رسد تا منجر به اتخاذ راهبردی در جهت تقویت نقاط قوت و پرهیز و اجتناب از تهدید موجود گردد.

جدول ۷: استراتژی‌های رقابتی (ST)

| ردیف | شماره عوامل | راهبرد مستخرج                                                                                                                                |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | S2SS7S8T2   | استفاده از امکانات و تجهیزات نهادهای لشگری جهت انجام فعالیت‌ها در امر اسکان و تجهیز یادمان‌ها و برپایی نمایشگاه‌های نظامی، رزم شب و غیره.    |
| ۲    | S6T4T5      | بیان توأمان ارزش‌های ملی - مذهبی (ایرانی - اسلامی) و نقش اعراب خوزستان در ۸ سال دفاع مقدس در لابه‌لای روایت‌های راویان                       |
| ۳    | S1T2        | فضاسازی مناسب یادمان‌ها و جایابی مناسب جهت قسمت‌های مختلف از جمله بازارچه جهت استفاده بهینه زائرین از تمامی قسمت‌های منطقه                   |
| ۴    | S1T1        | معرفی و ثبت مناطق عملیاتی یادگار باقیمانده از ۸ سال دفاع مقدس در سازمان میراث فرهنگی جهت گنجاندن در برنامه‌های نوروزی و سایر ایام بیک سفرها. |
| ۵    | S3T4        | فضاسازی مناسب یادمان‌ها به نحوی که منتقل‌کننده ارزش‌های دینی و ملی باشد نه صرفاً جنبه‌های وطن‌پرستی.                                         |

در گام بعدی، ترکیب نقاط ضعف با فرصت‌ها جهت یافتن راهبردهایی که بتواند با استفاده از فرصت‌های موجود، نقاط ضعف را پوشش داده و رفع نماید، شکل می‌گیرد.

جدول ۸: استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)

| ردیف | شماره عوامل | راهبرد مستخرج                                                                                                                                       |
|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | W1W2O6      | برگزاری مراسمات فرهنگی و همچنین سرگرمی برای کودکان جهت پر کردن اوقات زائرین و افزایش انگیزه حضور خانواده‌ها در منطقه و عدم حضور مستمر در بازارچه‌ها |
| ۲    | W6W7W9O1    | استفاده از بیانات مقام معظم رهبری و بزرگان و رزمندگان جهت فضاسازی و اطلاع‌رسانی و آشناسازی مناطق عملیاتی                                            |
| ۳    | W10O3O5     | برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مستمر در طول سال جهت آموزش راویان جوان و افزایش مهارت راویان رزمنده                                                      |
| ۴    | W4O7        | توصیف نقش بانوان و خانواده‌ها در ۸ سال دفاع مقدس و لزوم توجه ویژه به خانواده‌های شهداء و رزمندگان                                                   |

در نهایت، ضعیف‌ترین حالت که به دنبال یافتن راهبردهایی جهت پرهیز از تهدیدها و

کاستن نقاط ضعف است، اتخاذ می‌گردد. فهرست این راهبردها به شرح زیر است.

جدول ۹: استراتژی‌های تدافعی (WT)

| ردیف | شماره عوامل | راهبرد مستخرج                                                                                                                                                            |
|------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | W1W5T1T7    | فراهم کردن امکانات امنیتی - خدماتی و تسهیلات رفاهی لازم برای خانواده‌ها و کاروان‌های شخصی در جهت تلاش برای ثبت راهیان نور در برنامه‌های نوروزی ستاد گردشگری میراث فرهنگی |
| ۲    | W3W4W7T5    | اطلاع‌رسانی و بیان نقش شهداء و خانواده‌های شهدای عرب خوزستان و لزوم تجلیل و تکریم مقام شهداء و تأثیرگذاری فرهنگی بر مردمان منطقه                                         |
| ۳    | W6W7W9T6    | فعال‌سازی نهادها و ارگان‌های متولی راهیان نور در امر اطلاع‌رسانی، تبلیغات، معرفی و شناسایی یادمان‌ها                                                                     |
| ۴    | W8T3T6      | ایجاد انسجام و هماهنگی داخلی و بیرونی هریک از نهادهای کشوری و لشگری در جهت برگزاری هرچه بهتر فعالیت‌های راهیان نور                                                       |
| ۵    | W2T2        | ساماندهی و نظارت بر محل بازارچه و محصولات عرضه شده در آن                                                                                                                 |
| ۶    | W10T4       | برگزاری دوره‌های آموزشی برای راویان جوان و انتقال تجربه‌های راویان رزمنده و انتقال ارزش‌ها                                                                               |

دوره جدید، سال اول، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۴

### نتیجه‌گیری

در مجموع، با توجه به مباحث مطرح شده و داده‌های به‌دست آمده، نمره عوامل استراتژیک داخلی و خارجی ستاد مرکزی راهیان نور بالاتر از ۲.۵ بوده است. لذا طبق جدول زیر مشاهده می‌گردد که ستاد مرکزی راهیان نور دارای راهبردهای تهاجمی بوده و بیشتر فعالیت‌های خویش را باید در این زمینه متمرکز کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**نمره ارزیابی عوامل داخلی**

|                          |                        |                               |   |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------|---|
| نمره ارزیابی عوامل خارجی | ۴                      | ۲,۵                           | ۱ |
| ۴                        | <b>استراتژی تهاجمی</b> | <b>استراتژی محافظه کارانه</b> |   |
| ۲,۵                      | <b>استراتژی رقابتی</b> | <b>استراتژی تدافعی</b>        |   |
| ۱                        |                        |                               |   |

شکل شماره ۲: نمره ارزیابی راهبردها

البته این به معنای غفلت از سایر استراتژی‌ها نمی‌باشد. چرا که همان‌طور که مشاهده گردید، چهار دسته استراتژی مختلف برای ستاد مرکزی راهیان نور به دست آمد؛ لکن کم و کیف استراتژی‌های تهاجمی، اهمیت این دسته را نسبت به سایر استراتژی‌ها بیان می‌نماید.

### پیشنهادات پژوهش

پیشنهادات پژوهش، در دو حوزه نظری و عملی بیان می‌گردد.

#### ۱- پیشنهادات نظری:

- این دسته از پیشنهادها، به منظور انجام تحقیقات آتی جهت تکمیل و ارتقاء پژوهش‌های موجود ارائه می‌گردد:
- پیاده‌سازی تجارب اجرایی و فرهنگی صورت گرفته در راهیان نور به صورت مدون و علمی و تحلیل این اسناد به منظور استخراج الگوها و راهکارها؛
  - بررسی تخصصی تأثیرات جریان راهیان نور بر زائرین غیر ایرانی؛
  - بررسی راهیان نور به مثابه گردشگری و توریسم اسلامی؛
  - افکارسنجی میزبانان راهیان نور و نگرش ایشان در خصوص این اردوها و لحاظ نمودن آن در برنامه‌ریزی جهت سیاست‌گذاری دقیق، جامع و کلان‌تر؛

## ۲- پیشنهادات عملی:

این دسته از پیشنهادها، به منظور پیاده‌سازی تحقیقات علمی موجود در عرصه اجرا، بیان می‌گردد:

- برنامه‌ریزی جهت عملیاتی ساختن راهبردهای ارائه شده؛
- پیاده‌سازی موردی راهبردها و برنامه‌ها در چند یادمان به صورت آزمایشی و بررسی نتایج حاصل از آن جهت سنجش میزان کارایی و اثربخشی این راهبردها؛
- رشد و گسترش راهیان نور از طریق تقویت راه‌اندازی اردوهای راهیان نور جنوب شرق کشور (سیستان و بلوچستان) و جنوب کشور (بوشهر و خلیج فارس) با استفاده از راهبردهای مذکور

## یادداشت‌ها

۱. استان خوزستان
۲. استان کردستان و جنوب آذربایجان غربی
۳. استان کردستان و جنوب آذربایجان غربی
۴. بیانات در منطقه عملیاتی فتح‌المبین؛ ۱۱/۰۱/۱۳۸۹
۵. خونریزی
۶. این آمار رسمی و دقیق مربوط به اوایل دهه هشتاد است.
۷. لازم به ذکر است که پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های مختلفی نیز در حوزه ۸ سال دفاع مقدس و جنگ تحمیلی به رشته تحریر درآمده است که به دلیل محدودیت پژوهش، از ذکر و بررسی مجمل آن‌ها صرف نظر می‌گردد.

## منابع

- ابن قولویه، جعفر بن محمد (۱۳۸۸) کامل الزیارات. ترجمه امیر وکیلان، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- ابیا، خانی (۱۳۹۱) «اثربخشی قدرت نرم برنامه‌های راهیان نور»، **مطالعات قدرت نرم**. سال دوم، شماره ۷، صص ۲-۹.
- احمدی، حسین (۱۳۷۷) **برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن**. تهران: انتشارات سایه نما.

- برایسون، جان. ام (۱۳۸۹) برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه: عباس منوریان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پیرس، رابینسون (۱۳۸۵) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- خداداد حسینی، سیدحمید، عزیزی، شهریار (۱۳۸۷) مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشید، غلامعلی و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۱) «ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس»، مجله پاسداری فرهنگی. شماره ۶، صص ۲۰۳-۲۳۳.
- رشید، غلامعلی و رئوفی نژاد، عبدالمحمد (۱۳۸۹) «بررسی نقش آموزه‌های اعتقادی و نظامی اسلام بر دکتترین عملیاتی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در دوران هشت سال دفاع مقدس»، مجله مطالعات دفاعی استراتژیک. شماره ۴۰، صص ۹-۴۲.
- سبحانی نژاد، مهدی و جعفری هرنندی، رضا (۱۳۸۶) «بررسی و تحلیل میزان توجه به مفاهیم دفاع مقدس در کتاب‌های درسی دوره ابتدایی و راهنمایی»، مجله دانشور رفتار. شماره ۲۷، صص ۳۹-۵۴.
- سهرابی، مهدیه و ضرغام بروجنی، حمید (۱۳۹۲) «شناخت دستاوردهای گردشگران داخلی در بازدید از مناطق جنگی ایران رویکرد مدیریت منفعت محور»، مدیریت اسلامی، شماره ۵، صص ۱۴۷-۱۶۸.
- شعبانی سارویی، رمضان (۱۳۹۴) «طراحی و تدوین الگوی فرهنگ دفاع مقدس»، مطالعات ملی. شماره ۶۳، صص ۶-۴۵.
- خمینی روح‌الله (امام) (۱۳۸۶) صحیفه امام خمینی (علیه السلام). پیام به ملت ایران در سالگرد کشتار خونین مکه قبول قطعنامه ۵۹۸، جلد ۲۱، تهران: دفتر حفظ و نشر آثار امام خمینی (علیه السلام).
- ضرغام بروجنی، حمید و سهرابی، مهدیه (۱۳۹۲) «گونه‌شناسی بازدیدکنندگان مناطق جنگی ایران و نقش آن در انتقال فرهنگ پایداری دفاع مقدس»، جامعه‌پژوهی فرهنگی. سال چهارم، شماره ۲، صص ۱-۷۵.

فاضل، سهراب (۱۳۸۵) «جامعه‌پذیری و درونی‌سازی ارزش‌های دفاع مقدس: نقدی بر نقش ارزش‌های دفاع مقدس در کتاب‌های درسی»، *مجله سیاست دفاعی*. شماره ۵۵، صص ۱۱۳-۱۲۸.

قاسم‌پور، احمد (۱۳۷۸) «بررسی و تبیین شاخص‌های کنترل در مدیریت استراتژیک دفاعی». پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.

کامران، حسن و کریمی پور، یدالله (۱۳۸۱) «تحلیل آماری از شهیدان جنگ»، *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی*، س ۱۶، شماره ۴، مشهد: پژوهشکده امیرکبیر.

مسعودی، حمید (۱۳۹۱) *بررسی تأثیر اردوی راهیان نور بر نگرش شناختی - رفتاری دانشجویان نسبت به مقوله شهادت (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

مسعودی، حمید و نوغانی، محسن (۱۳۹۲) «تأثیر اردوی راهیان نور بر نگرش رفتاری شناختی دانشجویان نسبت به مقوله شهادت»، *تربیت اسلامی*. سال هشتم، شماره ۱۷، صص ۱۲۳-۱۴۴. ملکی ثانی، مجید و رحمانی، محسن (۱۳۸۹)، «تحلیل مدیریت راهبردهای دانشی در مدل چشم‌انداز TOWS-SM»، *مجله مطالعات دفاعی استراتژیک*. شماره ۴۱، صص ۱۸۹-۲۱۸.

ولی‌زاده، نعمت‌الله (۱۳۸۵) «گزارش طرح تحقیقاتی نظرسنجی از بازدیدکنندگان مناطق جنگی (راهیان نور)»، *فصلنامه مطالعات بسیج*. سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۱۲۷-۱۳۲.

ولی‌زاده، نعمت‌الله (۱۳۸۳) «نظرسنجی از بازدیدکنندگان مناطق جنگی (راهیان نور)»، *مجله مطالعات راهبردی بسیج*. شماره ۲۵، صص ۱۲۷-۱۳۲.

هانگر، جی و دیوید، ال و ویلن، توماس (۱۳۸۴) *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هریسون، جفری و جان، کارون (۱۳۸۲) *مدیریت استراتژیک*. ترجمه: بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیأت.

Fisher, C. (1989), Current and Recurrent Challenges in HRM, *Journal of Management*, Vol. 15, No.2.  
WWW.KHAMENEI.IR