

20.1001.1.23830891.1401.16.2.2.6



10.30497/SMT.2023.243450.3410

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 16, No. 2 (Serial 32) Summer 2022*

Designing the Pattern of Hostile Environment Analysis Based on Martyr Hasan Bagheri Strategic Thought

Mohammad Javadi *

Received: 14/07/2022

Mohammadmahdi Fesharaki **


Accepted: 31/12/2022


Abstract

Organizations are quite familiar with the intensive competition, tough and exhausting conditions, and lack of productive opportunities that generate a new phenomenon called a hostile environment. Based on the strategic thought of martyr Hassan Bagheri, the current study presents a model for analyzing this environment. Using the judgmental purposive sampling method, data sources were as follows: the books "Meeting in Fakkeh", "Diary: Martyr Hassan Bagheri's Daily Notes", and "Notes: Collection of Martyr Hassan Bagheri's Notes". A thematic data analysis was applied. The following four main themes and their sub-themes were extracted: 1-Visualization and its sub-themes: training human resources, organization, separation of information (enemy-insider-land), and documentation. 2-Creation and its sub-themes: map information matching, governance committee (war room or golf), integrated analysis of information, analysis of the curve of competitive intensity and weakness, and fragile rivalry points. 3-Persistence and continuation and its sub-themes: presenting a strategic plan, strategic decision making at different levels, and strategy implementation in the organization. 4-Organizational context and its sub-themes: injection of perspective, analysis of competition levels, fictions and expectations, strategic alliances and collaborations, and convertibility of manpower to an observer and analyst. Afterward, these themes were organized in the form of a three-layer model, consisting of the superstructure layer (hostile environment analysis model), the mid-structure layer (organizational context), and the substructure layer (hostile environment substrate), proposed as a research model to analyze the hostile environment.

Keywords

Strategic Management; Hostile Environment; Environment Analyzing; Holy Defense; Martyr Hasan Bagheri.

* Ph.D. student in strategic management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. m.javadi@modares.ac.ir  0000-0002-5474-0069

** M.A. student in Business Management, School of Management and Islamic Studies, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) fesharaki@isu.ac.ir  0000-0002-5240-9559



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال شانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۴۰۱، صص. ۴۳-۷۶

طراحی الگوی تحلیل محیط متخاصم مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید حسن باقری

محمدجوادی *

محمد مهدی فشارکی **

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.243450.3410

چکیده

راهبرندگان نوع جدیدی از محیط، به نام محیط متخاصم را شناسایی کرده‌اند که از مختصات آن می‌توان به رقابت شدید، شرایط سخت و طاقت‌فرسا و کمبود فرصت‌های قابل بهره‌برداری اشاره کرد. همچنین با توجه به ظرفیت ایجاد طرحی بومی برای تحلیل محیط متخاصم ذیل مدیریت راهبردی با استفاده از تجربه غنی و منحصر به فرد دفاع مقدس و الگوی فرماندهان شهید در اداره آن که منبعث از فرهنگ ایرانی اسلامی بوده است، در این پژوهش سعی شده که مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید حسن باقری الگویی برای تحلیل محیط متخاصم ایجاد شود. در این راستا، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی، کتاب‌های «ملاقات در فکه»، «روزنوشت: یادداشت‌های روزانه شهید حسن باقری» و «یادداشت‌ها: مجموعه یادداشت‌های شهید حسن باقری» مبنای گردآوری داده و روش تحلیل مضمون، برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که در نتیجه چهار مضمون اصلی ذیل به همراه مضامین فرعی مربوط به هر کدام استخراج شدند: ۱- «تجسم» با مضامین فرعی «کادر سازی»، «سازماندهی»، «تفکیک اطلاعات (دشمن - خودی - زمین)»، «مستند سازی»؛ ۲- «خلق»، با مضامین فرعی «تطبیق اطلاعات روی نقشه»، «کمینه راهبری (اتاق جنگ یا گلف)»، «تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات»، «تحلیل منحنی شدت و ضعف رقابت»، «نقاط شکننده رقابت»؛ ۳- «پافشاری و استمرار» با مضامین فرعی «ارائه طرح راهبردی»، «تصمیم سازی راهبردی در سطوح مختلف» و «جاری سازی راهبرد در سازمان»؛ ۴- و در نهایت «زمینه سازمانی» با مضامین فرعی «تزیق چشم انداز»، «تحلیل سطوح رقابت»، «هواداری‌ها و انتظارات»، «اتحادهای استراتژیک و همکاری‌ها» و «قابلیت تبدیل نیرو به دیده بان و تحلیل گر». سپس این مضامین در قالب الگویی سه لایه‌ای شامل لایه رونمایی (الگوی تحلیل محیط متخاصم)، لایه میانی (زمینه سازمانی) و لایه زیربنایی (بستر محیط متخاصم) سازماندهی شدند که به عنوان الگوی پیشنهادی پژوهش برای تحلیل محیط متخاصم ارائه شده است.

واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک؛ محیط متخاصم؛ تحلیل محیط؛ دفاع مقدس؛ شهید حسن باقری.

20.1001.1.23830891.1401.16.2.2.6

* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

m.javadi@modares.ac.ir

0000-0002-5474-0069

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و معارف اسلامی، دانشگاه امام صادق علیه

السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

fesharaki@isu.ac.ir

0000-0002-5240-9559

مقدمه و بیان مسأله

طی دهه اخیر پژوهش‌های تاریخی در مدیریت استراتژیک، رونقی دوچندان یافته‌اند و با بررسی ریشه‌های شکل‌گیری و سیر تطور این رشته، مبنای وثیقی برای پژوهش فراهم کرده‌اند (Argyres et al., 2020, p. 344; Freedman, 2013, p. 3). اگرچه اکثر پژوهش‌های تاریخی سعی دارند تا به چیستی و چگونگی به‌کارگیری روش‌های تاریخی در مدیریت استراتژیک بپردازند، اما لامبرگ، اوجالا و گوستافسون^۱ (۲۰۲۲) معتقدند تأثیر و تأثر مفاهیم مدیریت استراتژیک را می‌توان در آینه تاریخ این رشته جستجو کرد و رهیافت‌های نوینی از آن به‌دست آورد که برای مسائل نوظهور کسب‌وکارها راهگشا باشد. براین‌اساس، علاقه‌مندان مطالعات تاریخی در مدیریت استراتژیک به واکاوی ریشه‌های شکل‌گیری این رشته به‌ویژه دو ریشه اقتصادی و نظامی در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای کسب‌وکارها و پیشبرد بدنه دانشی مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند (کردنائیج، ۱۴۰۰، ص. ۸۴).

به‌طور خاص در مورد ریشه نظامی، با وجود تفاوت میان آموزه‌های نظامی منبعث از یونان و استراتژی جدید کسب‌وکار، اما استعاره‌های نظامی همچنان به تأثیرگذاری بر استراتژی ادامه می‌دهند (Whittington, 2001, p. 15). چنان‌که اودبرند^۲ (۲۰۱۷) معتقد است استعاره جنگ هنوز نظریه‌های مدیریت استراتژیک را هدایت می‌کند؛ لذا درس‌آموخته‌های جنگ‌های مختلف نظیر جنگ جهانی اول و دوم همواره الهام‌بخش دانشمندان حوزه استراتژی برای توسعه و پیشرفت دانش استراتژی بوده است (Strachan, 2014, p. 1; Grattan, 2009, p. 148). براین‌اساس، دفاع مقدس هم می‌تواند به‌عنوان یک الگوی ایرانی‌اسلامی، منبعی غنی و مبنایی استوار برای تولید علم و پیشبرد دانش مدیریت استراتژیک به‌حساب آید؛ ازاین‌رو، رهبر معظم انقلاب مدظله‌العالی (۱۳۷۲) بیان می‌دارند از تجربه‌های جنگ در دوره نظامی، حداکثر استفاده برای جنبه‌های علمی بشود؛ چرا که جنگ تحمیلی عراق علیه ایران همانند هر جنگ دیگری دارای ویژگی‌هایی همچون شتاب‌بخشی به تحولات، رقابت در تصاحب فناوری‌ها، به‌وجودآمدن نسل جدیدی از مدیران و فرماندهان و... است (جهان‌فر، مقدس، خلعتبری، طالب‌پور و کرمی، ۱۳۹۷، ص. ۱۱۸).

از طرف دیگر مقوله محیط و نقش کلیدی آن در سیر تطور مدیریت استراتژیک هیچ‌گاه مغفول واقع نشده و اندیشمندان مختلف نظیر پورتر^۳ (۱۹۸۰)، بارنی و کلارک^۴ (۲۰۰۷)، ریوز، لاو و تیلمانز^۵ (۲۰۱۲)، مک‌گراف^۶ (۲۰۱۳) چه با رویکرد بازارمحوری و چه با رویکرد منبع‌محوری به اهمیت آن اذعان کرده‌اند. اگرچه در مورد نقش و کارکردهای تحلیل محیط در تدوین یا اجرای استراتژی اختلاف نظرهایی وجود دارد، اما کندی^۷ و همکاران (۲۰۲۰) سعی بر جمع‌بندی نظرات مختلف در این حوزه داشته و به‌عنوان نتیجه بیان می‌دارند که محیط از منظر اندیشمندان مدیریت استراتژیک سه نقش متمایز ایفا می‌نماید: ۱) محیط به‌عنوان محل تأمین و تبادل منابع سازمانی، ۲) محیط به‌عنوان منبع تهدیدها و فرصت‌هایی که برای سازمان پیش می‌آید و ۳) محیط به‌عنوان بازیگر کلیدی در شکل‌دهی به موفقیت سازمان و تصمیم‌سازی برای مدیران در عرصه مدیریت استراتژیک. فارغ از سه نقش مذکور، نوع‌شناسی محیط‌هایی که سازمان‌ها در آن زیست می‌کنند، به دقت ابزارهای تحلیل محیط که توسط پژوهشگران مدیریت استراتژیک ارائه شده کمک می‌نماید (Reeves, Love & Tillmanns, 2012, p. 9).

در این بین یکی از انواع محیط که توسط اندیشمندان مدیریت استراتژیک شناسایی شده، محیط متخاصم نام دارد (بنی‌اسد و باقری‌میبدی، ۱۳۹۹، ص. ۱۲۷)؛ از ویژگی‌های این محیط می‌توان به رقابت شدید، شرایط سخت و طاقت‌فرسا و کمبود فرصت‌های قابل بهره‌برداری اشاره کرد (Covin & Selvin, 1989, pp. 75-78). درحالی‌که اهمیت این محیط در فضای کنونی محرز است، چرا که بدون شک در جهانی سریع و به‌هم‌پیوسته، با وقایع سیاسی و اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی، محیط متخاصم به یک محیط پیش‌فرض جدید تبدیل می‌شود (Lawton, Rajwani & Reinmoeller, 2012, p. 81)، اما هیچ رویکرد و نظریه خاصی برای پیشبرد اهداف در محیط متخاصم وجود ندارد (Welsh, Kaciak & Shamah, 2018, p. 1).

با وجود تجربه غنی و منحصربه‌فرد دفاع مقدس و همچنین الگوی فرماندهی فرماندهان شهید در اداره آن که نشئت گرفته از فرهنگ ایرانی‌اسلامی است، می‌توان با استفاده از این تجارب طرحی بومی برای تحلیل محیط به‌ویژه تحلیل محیط متخاصم طراحی نمود. با تکیه بر همین موضوع در پژوهش حاضر سعی شده الگویی برای تدوین

محیط متخاصم مبتنی بر اندیشه‌های راهبردی سردار شهید حسن باقری ارائه گردد تا ایده‌های نوین ایشان به‌عنوان یک «طراح جنگی» و «استراتژیست نظامی» در تحلیل محیط که به عقیده هم‌زمانش تا قبل از او سابقه نداشته (ضمائم و حجرگشت، ۱۳۹۴، ص. ۵۸۴)، به‌صورت علمی و مدون از منظر مدیریت استراتژیک مورد واکاوی قرار گیرد. در این راستا ضمن مرور رویکردهای اصلی اندیشمندان مدیریت استراتژیک به تحلیل محیط و تعریف محیط متخاصم، به پیشینه پژوهش اشاره می‌گردد و مبتنی بر روش مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل مضمون، یافته‌های پژوهش گزارش می‌شود؛ در نهایت در قسمت بحث و نتیجه‌گیری، یافته‌های پژوهش حاضر با سایر تحقیقات مقایسه می‌شود و براین‌اساس پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌گردد. در پایان لازم به ذکر است، این پژوهش در صدد پاسخ به این سؤال است که الگوی تحلیل محیط متخاصم مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید باقری کدام است؟

۱. ادبیات پژوهش

پرداختن به محیط متخاصم می‌تواند آن‌قدر عمق پیدا کند که ریشه خود را به مکاتب مدیریت استراتژیک یا رویکردهای منبع‌محوری و بازارمحوری برساند؛ اما در این مجال با پرهیز از اطّاب و اطّاله مطالب، ادبیات محیط متخاصم به همراه ویژگی‌های آن به فراخور پژوهش حاضر ارائه می‌گردد.

محیط متخاصم منعکس‌کننده بسیاری از ویژگی‌های ذاتی محیط‌های عملیاتی قرن ۲۱ است. در این‌گونه محیط‌ها، شرکت‌ها با استفاده از تمام امکانات خود در صدد نابودی سایر رقبا هستند و نقطه اتمام همه برنامه‌ها نابودی طرف مقابل است. به‌طورکلی می‌توان ادعا کرد که با وجود مطالعات معدود و بعضاً گیج‌کننده، اما محیط‌های متخاصم به اعتبار میزان تهدید برای موجودیت سازمان‌ها، همواره خطرناک و بنیان افکن هستند و سالم ماندن در این اقیانوس پرتلاطم برای شرکت‌ها دشوار است (Shepherd & Rudd, 2014, p. 352; Miller & Freisen, 1983, p. 222). دین و شارفمن^۸ (۱۹۹۳)، کالانتونه و دی‌بندتو^۹ (۱۹۹۴) و شارفمن و دین (۱۹۹۷)، محیط متخاصم را به اعتبار اطلاعات در دسترس و سهولت تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفته‌اند که در محیط متخاصم تصمیم‌گیرندگان کمتر توانایی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را دارند و

یا اطلاعات جدید کمتر به آسانی در دسترس ایشان قرار می‌گیرد. البته در دیدگاهی مخالف، پایاداکیس، لیوکاس و چمبرز^۱ (۱۹۹۸) در مطالعه خود نتوانستند اثبات کنند که محیط‌های متخاصم اثر قابل توجهی بر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک دارد. اما با توجه به اینکه در چنین محیط‌هایی تصمیم‌های استراتژیک اثرات قابل توجهی دارند، لذا انتظار می‌رود مطالعات بیشتری در مورد تأثیر محیط‌های مذکور بر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک صورت پذیرد و مطالعات فعلی به شدت ناکافی ارزیابی می‌شود (Shepherd & Rudd, 2014, pp. 360-362). همچنین بعضی از محققان معتقدند تأثیر گرایش و شایستگی‌های کارآفرینی در این نوع محیط‌ها بیشتر است و لازم است شرکت‌ها استراتژی‌های خود را با جهت‌گیری کارآفرینانه اتخاذ کنند (Hazlina Ahmad, Ramayah, Wilson & Kummerow, 2010, p. 182; Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva & Puffer, 2016, p. 16).

محیط متخاصم در ابعاد مختلفی، خود را در ادبیات مدیریت استراتژیک نمایان کرده است، از محیط‌های خصمانه کسب‌وکارها گرفته تا تسلیحاتی کردن اقتصاد و تجارت، جنگ اقتصادی، جنگ ارزی، تسلیحاتی کردن آب و محیط‌زیست برای فلج کردن فعالیت‌های صنعتی و کشاورزی و در نهایت تهاجم فرهنگی. این گونه محیط‌ها حتی در عرصه ارتباطات نیز به عنوان تسلیحاتی کردن شبکه‌های اجتماعی ظهور کرده‌اند (بنی‌اسد و باقری میبیدی، ۱۳۹۹، صص. ۱۳۹-۱۴۱). نشانه‌هایی برای شناسایی این گونه محیط‌ها در ادبیات ارائه شده است؛ حاشیه سود کم، قوانین و مقررات ظالمانه، کمبود نیروی انسانی و مواد خام، عدم اطمینان محیطی، رقابت شدید، شرایط دشوار و فرصت‌های رشد محدود از نشانه‌های این محیط است (Tajeddini & Trueman, 2016, pp. 4-5; Zahra, Neubaum & Huse, 1997, p. 29). در محیط خصمانه عدم قطعیت بازار در کنار عدم قطعیت فناورانه و در نتیجه نوآوری‌های قاعده شکن نیز وجود دارد که ممکن است روند پیری محصولات را تسریع کرده و در نتیجه کارایی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. در بخش‌هایی که با عدم قطعیت تکنولوژیکی بالا مشخص می‌شوند، بیشترین ریسک مربوط به این واقعیت است که شایستگی‌های کلیدی شرکت بیش از پیش منسوخ شده و کارآمدترین عملکرد فعالیت‌های معمولی شرکت نیز ممکن است در مواجهه با تغییراتی

که در محیط رخ می دهد کافی نباشند (Kwiatkowska, 2018, p. 69). دایر و مورتسنس^{۱۱} (۲۰۰۵) در یک جمع بندی ۷ ویژگی ذیل را برای محیط متخاصم احصاء کردند: ۱) کاهش تولید ناخالص ملی؛ ۲) کاهش قدرت خرید، عموماً به دلیل تورم بالا؛ ۳) کمبود نیروی کار ماهر به دلیل ضعف سیستم آموزشی، مهاجرت به خارج و کاهش جمعیت؛ ۴) کمبود زیرساخت ها، به عنوان مثال در حمل و نقل، بانکداری، خدمات و ارتباطات شهری؛ ۵) فساد اداری و عدم حمایت قانونی؛ ۶) دخالت بیش از حد دولت، به طور مثال قوانین مالیاتی متعدد و مقررات گذاری بیهوده؛ ۷) عدم اطمینان سیاسی، ناآرامی های اجتماعی و جنگ. محققان مطالعات زیادی برای فائق آمدن بر محیط متخاصم انجام داده اند. گاورک^{۱۲} (۲۰۱۳) نیز معتقد است برای بقا و فعالیت مؤثر در محیط متخاصم، سازمان ها باید راه هایی برای حفظ منابع و مشروعیت خود بیابند. همچنین در عین انجام وظایف خود اقدام به مدیریت تعارض های خارجی و داخلی سازمان نمایند. در نهایت زو، شیان، شیان و لی^{۱۳} (۲۰۱۹) در ضمن توصیف محیط متخاصم که در آن تغییرات تقاضا، رقابت و فناوری بسیار ناپایدار است، معتقدند سازمان ها به سختی می توانند روال و ساختارهای داخلی خود را با محیط متناسب کنند، لذا به اتحاد های استراتژیک متمایل شده تا از شر اینرسی سازمانی خلاصی یابند.

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به ریشه دار بودن نظریه های محیط متخاصم در مدیریت استراتژیک، ذیلاً تلاش شده تا پژوهش هایی گزارش شود که از زوایای مختلفی به این پدیده پرداخته اند و هر کدام از منظر خود به تبیین بیشتر این پدیده کمک کرده اند.

بنی اسد و باقری میبدی (۱۳۹۹) در مقاله خود تحت عنوان «طراحی الگوی ترازبایی راهبردی قدرت اقتصادی ایران» به محیط متخاصم از دریچه روابط اقتصادی بین المللی نگریسته و این نوع روابط را مورد مطالعه قرار داده اند. آنها بیان می دارند مسأله اقتصادی کشور ما جنگ اقتصادی با نظام سلطه بوده و راهی جز امنیتی کردن، نظامی کردن و سرانجام تسلیحاتی کردن اقتصاد در مقابله با این نظام وجود ندارد. در همین راستا الگویی برای ترازبایی راهبردی قدرت اقتصادی پیشنهاد کرده تا بتوان به وسیله آن ظرفیت ها و

فقدان ظرفیت‌های اقتصادی کشور را نسبت به کشورهای متخاصم شناسایی کرده و از اقتصاد مقاومتی برای تقابل با این حملات استفاده نماید.

جابر، هولی و سندرسون^{۱۴} (۱۹۸۵) در مقاله خود تحت عنوان «بازاریابی در محیط متخاصم: صنعت پارچه بریتانیا»^{۱۵} به رفتار رقابتی بین شرکت‌های حاضر در صنعت پارچه پرداخته‌اند. آنها بیان می‌دارند با توجه به افت شدید تقاضای پارچه در دهه ۱۹۸۰، شرکت‌های فعال در این صنعت، رویکردهای متفاوتی در بازاریابی محصولات خود اتخاذ کرده‌اند. با اینکه شرکت‌های نساجی ارتباطات شخصی، قیمت، دامنه محصولات و کیفیت را به‌عنوان مهم‌ترین استراتژی‌های ترکیبی خود برشمردند؛ ولی عوامل دیگر مانند تبلیغات، حضور در نمایشگاه‌ها و ارائه شرایط خرید اعتباری را نیز مهم دانستند. آنها شرکت‌های نساجی بریتانیایی را در چهار خوشه دسته‌بندی کرده و با توجه به سیاست‌های بازاریابی عملکرد آنها را مقایسه کرده‌اند. آنها با مقایسه این شرکت‌ها و همچنین بیان استراتژی‌های بازاریابی آنها در صدد پاسخ به این مسأله هستند که چگونه شرکت‌ها توانستند با کنترل وضعیت خود و انجام استراتژی‌های بازاریابی بر شرایط محیط متخاصم فائق آمده و سکان هدایت شرکتشان را به سمت مطلوب نشانه روند.

کوپن و سلوین^{۱۶} (۱۹۸۹) در مقاله خود تحت عنوان «مدیریت استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک در محیط‌های خصمانه و خوش‌خیم»^{۱۷} به محیط متخاصم از دریچه کسب‌وکارهای کوچک نگریسته و به بررسی این نوع کسب‌وکارها در محیط متخاصم و خوش‌خیم پرداخته است. آنها بیان می‌دارند عملکرد خوب این کسب‌وکارها در گرو ساختار ارگانیک، کارآفرینی و پروفایل رقابتی است. همچنین پروفایل رقابتی را با نگاه بلندمدت، قیمت بالای محصولات و روند صنعت می‌سنجند و در پی ارائه نقشه راهی کلی برای این کسب‌وکارها در محیط‌های خصمانه هستند.

ونکاتارامن و ون ده ون^{۱۸} (۱۹۹۸) در مقاله خود با عنوان «تکانه‌های محیط متخاصم، مجموعه تبادلات و تجارت جدید»^{۱۹} با تمرکز بر عناصر شکل‌دهنده محیط، به بررسی تأثیر و تأثر آن بر شرکت‌ها پرداخته‌اند. آنها بیان می‌دارند تکانه‌های محیط متخاصم باعث کاهش قابل توجه روابط شرکت‌های نوپا می‌شود. این تکانه‌ها در آغاز دوره بلوغ شرکت به اوج خود خواهد رسید و شرکت در این زمان، آسیب‌پذیرترین حالت خود را طی

خواهد کرد. همچنین بر نقش شانس در بقای اولیه و رشد شرکت‌ها تأکید داشته و معتقدند هر تکانه می‌تواند از روابط شرکت بکاهد.

بهائی و پیسانی^{۲۰} (۲۰۰۹) در مقاله خود تحت عنوان «آیا مصرف‌کنندگان ایرانی آماده خرید آمریکایی در یک محیط خصمانه دوجانبه هستند؟»^{۲۱} به محیط متخاصم از دریچه رفتار مصرف‌کننده پرداخته و در بین عناصر مؤثر، رفتار مصرف‌کننده را مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها بیان می‌دارند با اینکه فضای خصمانه‌ای بین دو کشور ایران و آمریکا برقرار است، اما با توجه به پژوهش صورت گرفته، ایرانیان در خانه‌های خود بسیاری از کالاهای لوکس و پیشرفته را دارا هستند و نه تنها حس بدی نسبت به کالای آمریکایی نداشته، بلکه وجود کالای آمریکایی در خانه آنها امری عادی است.

لاوتون، رجوانی و رینمولر^{۲۲} (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «آیا غریزه بقا دارید؟ استفاده از کدهای ژنتیکی برای به‌دست آوردن تناسب در محیط‌های خصمانه تجاری»^{۲۳} به محیط متخاصم از دریچه عوامل زیستی نگریسته و در پی راهی برای بقا در این نوع محیط هستند. آنها معتقدند برای به‌دست آوردن راهی برای مدیریت بهتر شرکت در محیط متخاصم، باید به سراغ چهار کد ژنتیکی که میلیاردها سال در طبیعت باقی مانده‌اند رفت. با استفاده از کدها و تطابق آنها با وضعیت سازمان می‌توان استراتژی‌هایی برای بقا و پیشرفت در این محیط‌ها پیشنهاد کرد.

فلکینگر، گلاچانت و مونیویل^{۲۴} (۲۰۱۷) در مقاله خود تحت عنوان «مشوق‌هایی برای کیفیت در محیط‌های اطلاعاتی دوستانه و خصمانه»^{۲۵} از دریچه اقتصاد اطلاعات به محیط متخاصم نگریسته و بررسی وضعیت اقتصاد اطلاعات در این محیط پرداخته‌اند. آنها بیان می‌دارند محیط‌های متخاصم، انگیزه برای افزایش کیفیت را بالا برده؛ ولی در محیط‌های دوستانه شاهد تعادل هستیم. همچنین معتقدند محیطی که کیفیت را به حداکثر می‌رساند، سیگنال‌های مغایر با خریداران ارائه می‌کند. به همین ترتیب در صورت ضعف اطلاعات، محیط دوستانه کارآمدتر است؛ زیرا انگیزه‌های کمتری برای ارائه کیفیت وجود دارد.

ولش، کاسیاک و شاماه^{۲۶} (۲۰۱۸) در مقاله خود تحت عنوان «عوامل تعیین‌کننده عملکرد کارآفرینان زن در محیط متخاصم»^{۲۷} از دریچه جنسیت به محیط متخاصم نگریسته و به بررسی وضعیت کارآفرینی و به‌خصوص زنان کارآفرین در این محیط

پرداخته‌اند. آنها بیان می‌دارند روابط بین متغیرهای معمول در سایر محیط‌ها، در محیط خصمانه معتبر نیست و آنچه هنگام فعالیت در یک محیط خصمانه مهم است سرمایه انسانی است نه سرمایه اجتماعی. همچنین به اهمیت محیط‌های کسب‌وکار برای فعالیت‌های کارآفرینی پرداخته و میان اقتصادهای پیشرفته و اقتصادهای نوظهور تفاوت قائل می‌شوند. در نهایت آنها برای بهره‌وری بیشتر محیط‌های کسب‌وکار، زدودن محیط از خصومت‌ها و بالابردن مهارت‌های فردی را پیشنهاد می‌دهند.

لی، ژوانگ، جو و باعه^{۲۸} (۲۰۱۹) در مقاله خود تحت عنوان «بازبینی کوین و سلوین (۱۹۸۹): انعکاس و گسترش رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت»^{۲۹} به محیط متخاصم از دریچه کارآفرینی نگریسته و به بررسی گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت در محیط متخاصم پرداخته‌اند. آنها با ارزیابی و تعمیم یافته‌های کلین و سلوین (۱۹۸۹) معتقدند گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت در محیط‌های خصمانه تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد.

قاسم‌پوری و ترک‌لادانی^{۳۰} (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان «مدل‌سازی سیستم اعتماد و اعتبار در محیط‌های خصمانه»^{۳۱} از دریچه سیستمی به محیط متخاصم پرداخته و در پی مدلی سیستمی برای حل تنازعات محیط متخاصم هستند. آنها بیان می‌دارند محیط‌های بسیاری از خدمات آنلاین مانند شبکه‌های تلفن همراه یا خدمات وب، به نحوی است که مشتریان بهینه‌ترین حالت را برای خود انتخاب و ارائه‌دهندگان خدمات تصمیم‌های مختلفی برای به حداکثر رسیدن سود اتخاذ می‌کنند. در این میان محیط شکل‌گرفته، محیطی متخاصم است که طرفین با زیر پا گذاشتن صداقت به دنبال افزایش منافع خود هستند. برای حل این مسأله مدل اعتماد و اعتبار (TRIM) پیشنهاد می‌شود که در آن عوامل جامعه و تعاملات آنها رسمی می‌شود. همچنین این مدل از هر دو تعامل نظیر به نظیر و مشتری به سرور پشتیبانی می‌کند.

بیدگلی^{۳۲} (۲۰۲۱) در مقاله خود تحت عنوان «تحلیل احتمالی تصمیم‌گیری مبتنی بر اعتماد در محیط‌های خصمانه»^{۳۳} از دریچه تصمیم‌گیری به محیط متخاصم پرداخته و روش‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر اعتماد در محیط خصمانه را ارزیابی نموده است. سپس نقاط ضعف روش‌های تصمیم‌گیری را با امتحان کردن همه حملات محتمل کشف کرده

و در پایان یک رویکرد تصمیم‌گیری جدید که می‌تواند قدرت مدل‌های اعتماد را در یک محیط خصمانه بهبود ببخشد پیشنهاد می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه گردید، هر کدام از مقالات فوق از منظری منحصر به فرد به محیط متخاصم پرداخته و سعی داشته تا زوایای پنهان آن را روشن سازد. در این راستا برخی از مقالات، در مقام مدیریت این نوع از محیط‌ها سعی در ارائه نسخه‌ای برای برون‌رفت سازمان از شرایط حاکم بر محیط متخاصم برآمده‌اند و برخی دیگر با محوریت موضوع مورد پژوهش از قبیل بازاریابی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، رفتار مصرف‌کننده و... به تبیین رفتار سازمان‌ها در محیط متخاصم پرداخته‌اند. در این بین ارائه الگویی مخصوص شناخت و تحلیل این نوع از محیط‌ها، مغفول واقع شده که در پژوهش حاضر با استفاده از اندیشه راهبردی شهید حسن باقری به آن پرداخته می‌شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

بر اساس مدل لایه‌های پژوهش (دانایی فرد، ۱۳۸۸، صص. ۲-۳)، پژوهش حاضر از نظر «مبنای فلسفی» تفسیری است، از نظر «جهت‌گیری»، توسعه‌ای - کاربردی، از نظر «رویکرد پژوهش» از نوع استقرائی، به لحاظ «صبغه پژوهش» کیفی، از نظر «نوع پژوهش» از نوع کتابخانه‌ای و میدانی و در نهایت روش پژوهش آن تحلیل مضمون است. همچنین «هدف اصلی پژوهش» توصیفی - اکتشافی است و روش گردآوری داده بررسی اسناد، مدارک و مطالعات کتابخانه‌ای است.

جامعه تحقیق تمام کتب نوشته شده در مورد اندیشه، سبک رفتاری و زندگی‌نامه شهید حسن باقری است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی مبتنی بر نظرات خبرگان، ۳ کتاب «ملاقات در فکه»، «روزنوشت: یادداشت‌های روزانه شهید حسن باقری» و «یادداشت‌ها: مجموعه یادداشت‌های شهید حسن باقری» برای پژوهش انتخاب و مطالعه شده است. روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که در آن بر اساس پیش‌فرض‌های مشخصی افراد واجد شرایط به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شوند، این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا برای مطالعه کتبی را انتخاب کند که می‌تواند در فهم مسأله پژوهش مؤثر باشند.

۳-۱. تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است که کاربرد گسترده‌ای دارد. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی ارائه می‌دهد و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵، ص. ۴۹). واژه مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده‌ها می‌پردازد. به‌طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۹).

صاحب‌نظران درباره چستی مضمون نظرات مختلفی ارائه می‌کنند که در این پژوهش از دیدگاه کینگ^{۳۴} (۲۰۰۴) استفاده شده است، ایشان مبنای طبقه‌بندی را سلسله‌مراتب مضمون در قالب مضامین دانسته و انواع مضمون را اصلی و فرعی معرفی می‌کنند. برای اجرای این روش مراحل زیر انجام شده است:

جدول (۱): مضامین اصلی و فرعی پژوهش

| مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|-------------|------------------------------------|
| تجسم | کادرسازی |
| | سازماندهی |
| | تفکیک اطلاعات (دشمن - خودی - زمین) |
| خلق | مستندسازی |
| | تطبیق اطلاعات روی نقشه |
| | کمیته راهبردی (اتاق جنگ یا گلف) |
| | تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات |
| | تحلیل منحنی شدت و ضعف رقابت |
| | یافتن نقاط شکننده رقابت |
| | ارائه طرح راهبردی |

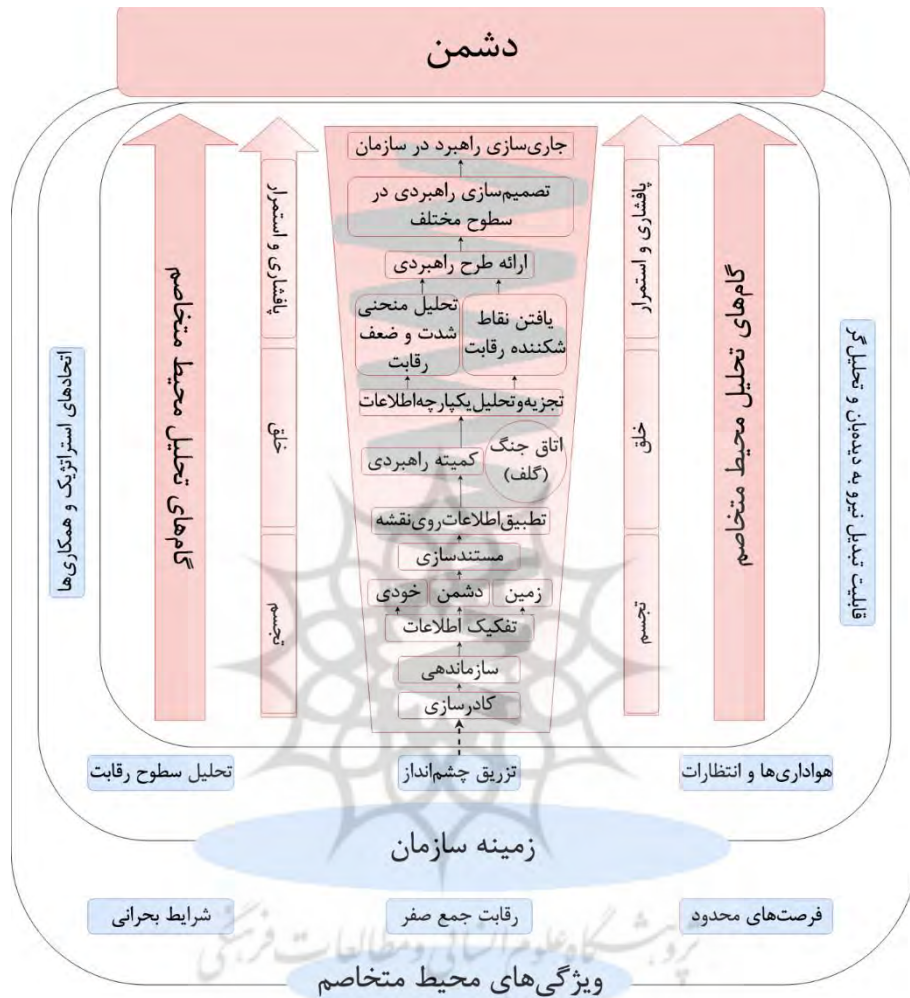
| | |
|------------------------------------------|-------------------|
| تصمیم‌سازی راهبردی در سطوح مختلف | پافشاری و استمرار |
| جاری‌سازی راهبرد در سازمان | |
| تزریق چشم‌انداز | زمینه سازمان |
| تحلیل سطوح رقابت | |
| هواداری‌ها و انتظارات | |
| اتحادهای استراتژیک و همکاری‌ها | |
| قابلیت تبدیل نیرو به دیده‌بان و تحلیل‌گر | |

منبع: یافته‌های تحقیق

در ابتدا محققان با داده‌های پژوهش آشنا شده‌اند، بدین معنا که با مطالعه تفصیلی متون زوایای مختلف متن برای محققان مشخص شده و بر آن مسلط شده‌اند. در مرحله بعدی دو تن از محققان فرایند کدگذاری را با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ آغاز کرده و در نهایت ذیل کمیته‌ای متشکل از تیم پژوهش (هر سه پژوهشگر)، تک‌تک کدها مطالعه و برای آنها برچسب مناسب جهت ایجاد مضامین اولیه در نظر گرفته شده است. سپس کمیته سه‌نفره مذکور با برگزاری چند جلسه، در مورد شکل‌دهی مضامین اصلی تصمیم‌گیری کرده که حاصل آن در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود.

۴. یافته‌های پژوهش

الگوی حاصل از پژوهش همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، الگویی سه‌لایه‌ای است؛ لایه زیربنایی این الگو به محیط متخاصم اختصاص داده شده و ویژگی‌های این محیط در آن تشریح شده است. لایه میانی مربوط به زمینه سازمان است و در انتها گام‌های تحلیل محیط متخاصم در لایه روبنایی الگو تفصیل داده شده است. تشریح الگو از لایه روبنایی شروع شده و به لایه زیربنایی ختم می‌شود.



شکل (۱): الگوی سه‌لایه‌ای تحلیل محیط متخاصم مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید حسن باقری
منبع: یافته‌های تحقیق

۴-۱. لایه روبنایی: گام‌های تحلیل محیط متخاصم

در لایه روبنایی گام‌های تحلیل محیط متخاصم مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید حسن باقری تشریح شده است، گام‌های تحلیل محیط شامل ۳ مرحله تجسس، خلق، پافشاری و استمرار می‌شود. اما قبل از تشریح گام‌ها می‌بایست الگوی «فتری» که در قلب الگوی اصلی از آن استفاده شده است، تشریح شود. الگوی فتری این مفهوم را دربر دارد که

انجام فعالیت‌ها در جنگ و مخصوصاً در اندیشه راهبردی شهید باقری به صورت خطی نبوده، بلکه فعالیت‌ها دوار و به صورت خودتوسعه‌ای بوده است؛ بدین معنا که تمام گام‌های تحلیل محیط توسط این فرمانده شهید، با وجود امکانات محدود از ابتدا صورت می‌گرفته و پس از آن در هر دوره به فراخور افزایش امکانات، این دایره‌ها توسعه یافته‌تر می‌شده و تکرار می‌گشته است (احمدیان، ۱۳۹۳، ص. ۱۵۱). پس نمی‌توان الگو را بدون این ملاحظه در نظر گرفت که سیر انجام گام‌ها در جنگ به صورت دوار و توسعه‌ای و ابتدائاً با امکانات محدود و با مرور زمان و افزایش امکانات با توسعه بیشتر انجام می‌گرفته است.

۱-۱-۴. تجسم

اولین گام از تحلیل محیط متخاصم، تجسم است. انجام تحلیل محیط منوط به تیم‌سازی برای انجام آن است، شهید باقری نیز گام اول تحلیل محیط متخاصم را با کادرسازی شروع می‌کند. به عنوان نمونه این ویژگی شهید باقری در این بخش از خاطرات به‌جامانده از ایشان هویداست: «بعضی‌ها از همان بچگی روحیه رهبری دارند، افشردی از این افراد بود. از همان سال‌ها خصلت رهبری و نیروسازی در محل داشت» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۳۲). همچنین شهید معینیان در مورد فعالیت شهید باقری در زمان جنگ تحمیلی بیان می‌دارد: «ایشان یکسری تفکرات و برنامه‌های درازمدت را دنبال می‌کند تا مشکلی از دوش جنگ بردارد. حسن فکر نمی‌کرد جنگ زود تمام می‌شود و نیازی به درست کردن تشکیلات نیست. این در زمانی بود که سپاه هیچ اطلاعی از تشکیلات نظامی نداشت؛ چون هنوز عمری نکرده و فرصت این کار پیدا نشده بود» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۸۲).

مرحله بعدی تجسم سازماندهی است، هر کادرسازی در سازمان نیاز به سازماندهی دارد تا نیروی انسانی، جایگاه و وظایف خود را در سطح سازمان بشناسد. این مرحله در اندیشه شهید باقری به‌وفور دیده می‌شود؛ به عنوان نمونه سردار جعفری فرمانده سابق سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، می‌گوید: «قدرت سازماندهی حسن باقری بسیار بالا بود و اولین گردان‌ها و تیپ‌های سپاه را او سازماندهی کرد. آن روزها که هیچ‌کس تجربه‌ای از سازمان رزم و سازماندهی نیروهای مردمی نداشت - به‌خصوص با توجه به خصوصیتی که نیروهای بسیجی و مردمی داشتند - او با ظرافت و هوشمندی وجه تمایز و تفاوت‌ها

را از سازمان ارتش بیرون کشید و سازمان خاصی متناسب با واقعیت‌های سپاه طرح‌ریزی کرد» (دهقان، ۱۳۹۶، ص. ۳۴).

در مرحله بعد لازم است اطلاعاتی که توسط نیروها جمع‌آوری شده، تفکیک و دسته‌بندی شود. شهید باقری با تسلط بر سیستم اطلاعاتی، برای این تفکیک اهمیت قائل بود و سه جنبه «دشمن، خودی و زمین» را برای اطلاعات ارزشمند می‌دانست. همچنین به‌خوبی این اطلاعات را تفکیک کرده و در زمان مناسب از آنها بهره می‌جست. به‌عنوان نمونه در بخشی دیگر از خاطرات به‌جامانده از ایشان آمده است: «حاج داود از حسن باقری خواست پای نقشه برود. او ابتدا وضعیت استقرار نیروهای خودی را در همه محورهای خوزستان تشریح کرد، سپس اطلاعات مفصلی از استعداد یگان‌های عراقی و فرماندهان دشمن ارائه داد که اعجاب حاضرین را برانگیخت؛ حتی بنی‌صدر هم که سپاهی‌ها را در قضیه جنگ صاحب تخصص و صلاحیت نمی‌دانست، تیزهوشی حسن را تحسین کرد. در آن جمع بزرگانی از ارتش حضور داشتند که بیشتر از سن حسن سابقه نظامی‌گری داشتند. آنها با جوانی روبه‌رو شده بودند که بر وضعیت کل جبهه جنوب تسلط داشت. می‌دانست چه تعداد از واحدهای دشمن، با چه استعدادی و به چه ترتیبی از جنوب تا شمال سرزمین وسیع خوزستان به حرکت درآمده‌اند و چه تاکتیکی در سر می‌پروراند» (علامیان، ۱۳۹۸، صص. ۸-۹). همچنین شهید باقری از آب برای مقابله با دشمن در طول جنگ بهره برده است؛ در مورد تسلط اطلاعاتی ایشان بر مبحث آب که بخشی از زمین جنگ است آمده: «حسن باقری مثل یک کارشناس باسابقه در مورد جریان آب خوزستان اطلاعات داشت؛ و این برایم عجیب بود» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۹۹)، همچنین در جای دیگری آمده است: «ابتدای جنگ که جلوی دشمن نیرو نداشتیم، در مورد استفاده از آب مرتب با مهندس سرداری صحبت می‌کرد، حتی روی پستی و بلندی‌های یک متر و نیم متر زمین هم محاسبه می‌کردند، تا با رهاکردن آب، جلوی حرکت‌های دشمن را بگیرند» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۱). موضوع تفکیک اطلاعات و تسلط شهید حسن باقری بر سه مؤلفه زمین، خودی و دشمن موضوعی است که افراد نزدیک به ایشان، نظیر سردار یحیی رحیم‌صفوی (۱۴۰۰) و مهدی امیریان (۱۳۹۵) (مدیرعامل مؤسسه شهید حسن باقری) نیز به آن اشاره کرده‌اند.

مرحله نهایی گام اول تحلیل محیط متخاصم شامل مستندسازی می‌شود، پس از اینکه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شدند لازم است تا این اطلاعات مستندسازی شوند. این موضوع در اندیشه شهید حسن باقری نیز به خوبی قابل مشاهده است. به عنوان نمونه شهید باقری اطلاعات جنگ را در یک بولتن خبری برای فرماندهان و مسئولان درجه اول نظام منتشر می‌کرد، این موضوع را می‌توان بدین شکل دنبال کرد: «حسن باقری هنگام ورود به جنوب در اول مهر ۱۳۵۹، اقدام به راه‌اندازی تشکیلات جدیدی کرد تا گزارش‌ها و خبرهای مربوط به دشمن، در کمترین زمان دریافت و پس از تجزیه و تحلیل، تبدیل به بولتن خبری شود. این گزارش‌های روزانه که در کمتر از ۳۰ نسخه به چاپ می‌رسید، برای فرماندهان جبهه‌ها و مسئولین درجه اول نظام ارسال می‌شد. گزارش‌ها در ششم مهر ۱۳۵۹ با شماره یک منتشر شد و انتشار آن بی‌وقفه تا شماره ۵۵۶ در ۲۴ فروردین ۱۳۶۱ ادامه داشت. از آن روز به بعد، سری جدید آن از شماره یک، زیر نظر قرارگاه مرکزی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ادامه یافت که تا شماره ۱۴۷ در ۲۶ بهمن ۱۳۶۱ منتشر شد. مجموعه این گزارش‌ها در پنج جلد با عنوان «گزارش روزانه جنگ» منتشر شده است» (دهقان، ۱۳۹۶، ص. ۹۱). علاوه بر تهیه بولتن خبری، شهید باقری این اطلاعات را در اسناد و نقشه‌های اتاق‌های جنگ نیز پیاده‌سازی کرده است، به عنوان نمونه در بخشی حسین دقیقی در مورد ایشان بیان می‌دارد: «جمع‌آوری اطلاعات در آن لحظات بسیار مشکل بود. فرصتی که می‌شد، می‌آمدم گلف و آنچه را که اتفاق افتاده بود، برای حسن باقری می‌گفتم. در آن روزها، نقش او در تعیین وضعیت نیروها و تشخیص موقعیت نیروهای خودی و دشمن بسیار تعیین‌کننده بود. او دائم سعی در جمع‌آوری اطلاعات از دشمن داشت. به محض این که می‌رفتیم گلف، هر کدام از بچه‌ها را می‌دید، می‌برد پای نقشه و کلیه اطلاعاتی را که آن فرد داشت، همه را روی کالکی که روی دیوار چسبانده بود، وارد می‌کرد» (دهقان، ۱۳۹۶، ص. ۱۰).

۲-۱-۴. خلق

گام بعدی از تحلیل محیط متخاصم، خلق است. پس از مرحله تجسم و جمع‌آوری اطلاعات، لازم است با پردازش داده‌های به دست آمده از گام قبلی، اطلاعاتی مفید و ارزشمند تولید گردد تا محصول این بخش در گام بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

اولین مرحله این گام تطبیق اطلاعات روی نقشه است، با این کار تمام اطلاعات در کنار هم قابل مشاهده می‌باشد و باعث ایجاد ارتباط بین اطلاعات خواهد شد. به عنوان نمونه ذکر این مرحله در اندیشه شهید باقری بدین شکل آمده است: «حسن باقری اتاقی را در گلف تجهیز کرد که امروزه مسافران و زائران بسیاری از آن بازدید می‌کنند؛ اتاق نقشه که پس از مدتی به آن اتاق جنگ گفتند. او دیوار اتاق را با نقشه جبهه‌های خوزستان پوشاند، گزارش‌های شناسایی از محورها را روی نقشه پیاده کرد و محل استقرار دشمن و خطوط نیروهای خودی را ترسیم کرد حسن تنها کسی بود که در ابتدای جنگ برای دیدن دورنمای تمام وسعت زمین به نقشه توجه داشت. اما فقط به نقشه اکتفا نمی‌کرد، بلکه به زمین می‌رفت و از نقشه استفاده می‌کرد» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۳).

مرحله بعدی این گام کمیته راهبردی است. پس از تطبیق اطلاعات روی نقشه لازم است این اطلاعات به هم پیوسته در کمیته راهبردی جنگ مورد بحث و بررسی قرار گیرد. این کمیته در جنگ تحمیلی همان اتاق جنگ یا گلف است که در مرحله قبلی نیز به آن اشاره شد. اما به صورت تفصیلی‌تر این مرحله در کلام علی ناصری قابل رؤیت است: «معمولاً هر هفته کلیه مسئولان اطلاعات و شناسایی در محل گلف جمع می‌شدند و گزارش مناطق خود را به حسن باقری می‌دادند. او نیز این اطلاعات را در هم می‌آمیخت و تجزیه و تحلیل می‌کرد و از کل محورها اطلاع به دست می‌آورد. حتی اگر در محورها و جبهه‌های دشمن وضعیت مثل روزهای قبل بود هم می‌بایست گزارش تهیه و این بی‌حرکی در آن ذکر می‌شد. او بر این موضوع تأکید داشت و حساس بود. گزارش‌ها کتبی و به صورت روزانه به گلف و حسن باقری منتقل می‌شد» (دهقان، ۱۳۹۶، ص. ۲۳).

پس از مرحله کمیته راهبردی، لازم است اطلاعات به صورت یکپارچه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا داده‌ها مرحله غربال دیگری را طی کرده و داده‌های ارزشمندتر شناسایی شده و تحلیل گردد، این مرحله در اندیشه شهید باقری را می‌توان در بیان شهید حاج قاسم سلیمانی مشاهده کرد: «حسن باقری کلان و گسترده به جنگ نگاه می‌کرد. ما وقتی دشمن را می‌دیدیم، می‌گفتیم ده تا تانک فلان جا هست. اما حسن باقری می‌دانست اسم لشکر و یگان چیست، چند گردان از فلان لشکر آنجا هست و بقیه لشکر کجاست. موقعیت خودی و دشمن را روی نقشه پیاده می‌کرد. آن موقع هیچ‌کدام از ما تجربه

نداشتیم و کار نظامی نکرده بودیم. حسن باقری به خاطر نبوغش خیلی زود توانست وضعیت جنگ را تحلیل کند. ما جبهه‌ها را جدا جدا می‌دیدیم، ولی او یکپارچه می‌دید. از نحوه استقرار دشمن در می‌آورد که آنها سمت حرکتشان به کدام طرف است و کدام هدف را دنبال می‌کنند؟ این خیلی مهم بود. در آن روزها نگاهی که امروزه به آن نگاه راهبردی می‌گوییم، نداشتیم، ولی حسن باقری در همان روزها نگاه راهبردی داشت. از نحوه حرکت و آرایش از تراکم و تجمع دشمن می‌فهمید که دشمن چه کار می‌خواهد بکند» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۱۱).

در مرحله تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات دو فعالیت مهم روی می‌دهد که این دو مرحله با اینکه مرحله نهایی از مراحل خلق هستند اما در عین حال بین این گام و گام بعدی مشترک می‌باشند. این دو فعالیت شامل تحلیل منحنی شدت و ضعف رقابت و یافتن نقاط شکننده رقابت است.

اولین فعالیت در تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات، تحلیل منحنی شدت و ضعف رقابت است، این موضوع در تحلیلی که شهید باقری از حمله آتی به بصره ارائه می‌دهد قابل مشاهده است، ایشان در تحلیل جنبه نظامی این حمله نقاط شدت و ضعف رقابت با عراق را بررسی کرده و بیان می‌دارند: «به‌طور کلی این بحث را که آیا حرکت آینده نظامی ما یک حرکت صحیح به‌صرفه اقتصادی، سیاسی، نظامی می‌باشد یا نه از چند دیدگاه می‌توان بررسی کرد ۱. جنبه نظامی: در حال حاضر طول خط پدافندی نیروهای اسلام در مرز حدود نود کیلومتر است. عراق هم سعی دارد با به‌کارگیری موانع طبیعی و مصنوعی، از پیشرفت ایران جلوگیری کند. همین موضوع که عراق با تمام توان به دنبال این است که جلوی پیشرفت ایران را سد کند، خود می‌تواند دلیل این موضوع باشد که حرکت حمله آینده به لحاظ نظامی، به‌صرفه نیروهای اسلام است. زیرا: الف) پدافند آسان‌تر: پدافند در ساحل یک رودخانه هفتصد متری بسیار آسان‌تر از پدافند در زمین عادی و صاف است. به‌خصوص که خط پدافندی ترسیم شده در حمله آینده، وتر دو ضلع پدافندی کنونی خواهد بود که کمتر از دو ضلع می‌باشد. برای پدافند در ساحل رودخانه نیروی کمتری لازم است و می‌توان صرفه‌جویی در نیرو کرد. ب) برد توپخانه: در پدافند ترسیم شده در حمله آینده بسیاری از نقاط میهن اسلامی از برد توپخانه دشمن

خارج خواهد شد. ج) با توجه به موانع طبیعی و مصنوعی موجود که در وهله اول، حمله را برای نیروهای خودی مشکل می‌نماید ولی آسیب‌پذیری دشمن نیز در مقابل حمله ما زیاد می‌باشد و انشاءالله به یاری خداوند متعال انهدام نیروی خوبی از دشمن اسلام خواهد شد» (دهقان، ۱۳۹۴، صص. ۳۸۶-۳۸۸).

فعالیت دیگر در تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات، یافتن نقاط شکننده رقابت است، برای این موضوع نقطه آسیب‌پذیر رقیب شناخته شده و سازمان با تحلیل و مقایسه نقاط شکننده رقابت، نقطه مناسب ورود را انتخاب می‌کند. این موضوع در طرح‌ریزی‌های عملیاتی شهید حسن باقری هویدا است، برای نمونه محسن رضایی در این باره بیان می‌دارد: «حسن باقری در عملیات ثامن‌الائمه سه نقش مؤثر ایفا کرد: یکی اینکه خیلی خوب کل منطقه عملیات ثامن‌الائمه را در آورد که دشمن کجا هست و نقاط ضعفش چیست؟ نقش دوم او در طرح‌ریزی این عملیات بود؛ اینکه محور از پل مارد یا از سمت دارخوین باشد؟ یا برویم سمت ماهشهر تلاش اصلی آنجا باشد؟ باز دیدیم نظرات حسن باقری خیلی تعیین‌کننده است. حسن معتقد بود اگر از محور این دو پل، در کنار کارون پیشروی کنیم و به هم نزدیک شویم دشمن خیلی زود شکست می‌خورد. بعضی از فرماندهان این نظر را نداشتند، ولی پس از عملیات ثابت شد نظر حسن نظر درستی بود. نقش سوم او هم اینکه خودش بلند شد و رفت پایین‌تر از رده قرارگاه مرکزی، یکی از سه جبهه را بر عهده گرفت. یعنی در فرماندهی و اجرای این عملیات هم مؤثر بود. این سه نقش، حسن را به یک عنصر برجسته عملیات تبدیل کرد» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۶۴).

۳-۱-۴. پافشاری و استمرار

گام نهایی تحلیل محیط متخاصم پافشاری و استمرار است. با توجه به اینکه در گام‌های قبلی اطلاعات جمع‌آوری و پردازش شده است در این گام، اطلاعات ارزشمند به‌دست‌آمده و ورودی فرایند راهبردننگاری واقع خواهند شد. با توجه به اندیشه شهید باقری گام نهایی تحلیل محیط از ارائه طرح راهبردی شروع می‌شود. همان‌طور که محسن رضایی در مورد ایشان می‌گوید: «بحث‌ها که تمام می‌شد، حسن تصمیمات را در قالب طرح عملیاتی می‌ریخت که آماده ابلاغ به فرماندهان بود. حسن باقری ذهن خیلی خوبی

داشت. بسیار بادقت، بانظم و مسلط به طرح بود. دست به قلم هم بود و در نوشتن مهارت داشت» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۲۷) در جایی دیگر از قول سردار اصغر کاظمی در مورد شهید باقری آمده است: «جلسه بعد که رفتم پرسید: خب، چه آماده کردی؟ طرحت کو؟ گفتم: روی طرح فکر کردم. گفت: باید روی کاغذ بیاوری. اگر طرح ننوشته باشی نمی‌توانیم صحبت کنیم» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۷۰).

مرحله بعدی گام نهایی تحلیل محیط متخاصم تصمیم‌سازی راهبردی در سطوح مختلف است، پس از اینکه طرح راهبردی ارائه شد لازم است تا این طرح به‌عنوان تصمیم سازمان در سطوح مختلف اتخاذ شود. به‌عنوان نمونه امیر حیات‌مقدم در مورد شهید بیان می‌دارد: «در آن جلسه حسن باقری گزارش مفصلی از وضع دشمن، زمین، معابر، راه‌های نفوذی ارائه داد، حتی به نحوی راهکارهای عملیاتی را هم دیکته کرد که اعضای جلسه مات و مبهوت شدند او سیر عملیات را از جهت طرح‌ریزی و راهکارها تغییر داد. جو جلسه به هم ریخت. راهکارهای حسن باقری مبنای عملیات ثامن‌الائمه شد» (علامیان، ۱۳۹۸، صص. ۱۶۵-۱۶۶). به‌عنوان نمونه‌ای دیگر می‌توان این ویژگی را در کلام شهید داوود کریمی در مورد شهید باقری مشاهده کرد: «حسن با بسم الله الرحمن الرحیم شروع کرد، وضعیت جبهه خودمان و دشمن را شرح داد. بعد، راهکار نظامی دقیق ارائه کرد. در همان دو سه دقیقه اول، همه خودشان را جمع کردند. بعد از آن، برادران ارتش، حسن را به‌عنوان یک صاحب استراتژی نظامی تحویل گرفتند» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۱۹).

آخرین مرحله از گام نهایی تحلیل محیط متخاصم جاری‌سازی راهبرد در سازمان است، پس از اینکه تصمیم‌سازی لازم در سازمان صورت گرفت لازم است راهبرد اتخاذ شده در سطوح مختلف سازمان جاری گردد، این اقدام را در اندیشه شهید باقری می‌توان در یادداشتی که شهید برای ارائه به فرمانده گروهان‌ها آماده کرده است مشاهده کرد: «صحبت با سرگروه‌ها و فرمانده گروهان‌ها: ۱- توجیه‌شدن فرمانده گروهان‌ها و مسئولین دسته‌ها. ۲- داشتن کروکی و نقشه همراه. ۳- تفهیم هدفی که باید گرفته شود. ۴- تفهیم مسئولیت سرگروه‌ها و تک‌تک افراد دسته‌ها. ۵- گروه شهادت. ۶- دسته‌بندی و انسجام دادن به افراد. ۷- توجه به نیروهای هم‌جوار عمل‌کننده. ۸- جلوگیری از باز شدن بیش از اندازه افراد. ۹- پاک‌سازی سنگرهای اشغال شده. ۱۰- عبور از میدان مین. ۱۱- توجیه

فرمانده دسته ارکان پشتیبانی. ۱۲- جمع‌آوری اسراء. ۱۳- انتقال زخمی‌ها. ۱۴- نوشتن اسامی افراد روی بدن آنها. ۱۵- تعیین معاون. ۱۶- توجیه‌شدن و فکر همه چیز را در ادغام با نیروهای ارتش کردن. ۱۷- تانک‌هایی که عقب‌نشینی می‌کنند. ۱۸- بررسی اخباری که به رده‌ی بالاتر می‌دهید. ۱۹- کمک‌گرفتن از نقاط کمکی زمین در منطقه. ۲۰- در جریان گذاشتن معاون گروه. ۲۱- کنترل بیسیم‌چی که حرف اضافی نزنند. ۲۱- معاون بیسیم‌چی و قدم‌شمار، بلد بودن او و خود فرمانده» (دهقان، ۱۳۹۴، ص. ۲۰۹). به‌عنوان نمونه‌ای دیگر در مورد فرمانده شهید آمده است: «حسن باقری، با همیاری چند فرمانده شاخص دیگر، مبتکر نظریه جدیدی در جنگ و مقابله با متجاوزین شد که توانست استراتژی جنگ را تغییر دهد. او ادبیاتی را وارد مسایل دفاعی کرد که تا آن دوران سابقه نداشت و به سرعت توانست با تسلط بر زمین نبرد و دشمن، به توانایی آنها پی ببرد و راه مقابله را پیدا کند» (دهقان، ۱۳۹۶، ص. ۷).

پس از اتمام تفصیل گام‌های تحلیل محیط متخاصم می‌توان از لایه روبنایی الگو عبور کرد و به لایه میانی پرداخت. در لایه روبنایی گام‌های تحلیل محیط متخاصم تفصیل داده شد، باین‌حال این گام‌ها در بستر سازمان انجام خواهد گرفت و لازم است ابعاد و ویژگی‌های این سازمان تبیین گردد.

۲-۴. لایه میانی: زمینه سازمان

تحلیل‌گر محیط سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به زمینه سازمانی به تحلیل محیط آن بپردازد، لذا ذیلاً به موارد برجسته زمینه سازمانی در اندیشه راهبردی شهید حسن باقری پرداخته می‌شود.

۲-۴-۱. تزریق چشم‌انداز

قبل از شروع گام‌های تحلیل محیط متخاصم باید به این موضوع توجه شود که تزریق چشم‌انداز بر گام‌ها اثر مهمی دارد. بدون تزریق چشم‌انداز پیمودن گام‌ها امری بی‌هدف و بی‌حاصل است، سیره شهید نیز مبین این موضوع است که ایشان ابتدا چشم‌انداز مناسب را ترسیم و پس از تزریق آن به سازمان و نیروهای تحت امر خود، گام‌های بعدی را شروع می‌کرده است. به‌عنوان نمونه شهید حسن باقری در یادداشت‌های خود مطالبی را که قرار است برای نیروهای عمل‌کننده بیان کند ذکر کرده است که نشانگر اهمیت موضوع

تزریق چشم‌انداز در نگاه این فرمانده دفاع مقدس است: «صحبت برای نیروهای عمل‌کننده: ۱- حساسیت اوضاع سیاسی کشور؛ ۲- تثبیت نظام جمهوری اسلامی در خارج؛ ۳- اجرای دستور و فرمان امام؛ ۴- محاصره اقتصادی و نظامی؛ ۵- راهی غیر از حمله نداریم؛ ۶- احساس وظیفه شرعی کردن در هنگام عملیات (فقط برای خدا جنگیدن)؛ ۷- آرامش داشتن؛ ۸- توجیه بودن نسبت به عملیات؛ ۹- عدم تداخل در کار دیگران؛ ۱۰- پرداختن به هدف اصلی یعنی انهدام دشمن؛ ۱۱- نپرداختن به زخمی‌ها، شهدا، غنائم و اسرا؛ ۱۲- تحمل کردن نابسامانی‌ها؛ ۱۳- کنترل خود و دیگران» (دهقان، ۱۳۹۴، ص. ۲۰۸).

۲-۲-۴. تبدیل نیرو به دیده‌بان و تحلیل‌گر

در ادامه مؤلفه قبلی، لازم است کارمندان سازمانی پس از اینکه چشم‌انداز سازمان را دریافتند، برای تبدیل شدن به نیروی تحلیل‌گر مهیا شوند. شهید حسن باقری با تربیت نیروهای خود، آنها را به منبع جمع‌آوری داده تبدیل کرده و هر کدام از آنها را به تحلیل‌گران سازمانی مبدل می‌ساخت، به‌عنوان نمونه شهید حسن باقری برای هر محور، مسئول اطلاعات عملیات تعیین کرد و از آنها گزارش روزانه می‌خواست. نیروهایش را آموزش داد تا آنها با روش و هدف مشخص به شناسایی بپردازند. او افزون بر کسب اطلاعات از تجهیزات، فاصله و توانایی دشمن، از نیروی شناسایی می‌خواست که تشخیص بدهد آیا آنها قصد ماندن دارند یا می‌خواهند جلوتر بیایند؟ اگر استحکامات درست می‌کنند، پیدا است که می‌خواهند بمانند. عبدالحسن آریان‌نژاد از هم‌زمان شهید اذعان می‌دارد:

«فکر می‌کردم مأموریتم تنها این است که ببینم دشمن کجاست و استعدادش چیست. حسن باقری می‌گفت: ابتدا ببینید استعدادش چیست، بعد تشخیص بدهید چه کار می‌خواهد بکند. می‌خواهد بماند یا حمله کند؟ بارش را پهن نکرده تا به جایی ملحق شود؟ یا اینکه نشسته سنگرهایش را عمیق می‌کند؟ فقط نگاه نکن چه می‌بینی، حرکت آنها را تحلیل کن و نظر بده. آیا دشمن اینجا آرامش دارد، یا وحشت‌زده است؟ می‌خواهد بماند یا آماده تغییر مکان است؟» (علامیان، ۱۳۹۸، صص. ۰۸-۱۰۹).

۳-۲-۴. تحلیل سطوح رقابت

از جمله درس آموخته‌های متمایز و نوین اندیشه راهبردی شهید حسن باقری، تحلیل سطوح رقابت است، به این معنا که هر سازمانی با توجه به موقعیت فعلی خود درگیر سطحی از سطوح رقابت است و باید در کنار شناخت سطح فعلی و تدبیر آن، سطوح بعدی را نیز لحاظ کرده و با توجه به همه سطوح اقدام کند. به‌عنوان نمونه در مورد چالش‌های داخلی پیش‌آمده برای کشور در سال‌های ابتدایی انقلاب شهید باقری معتقد است:

«آمریکا سعی زیادی داشت تا این ایراد را که نتوانسته بود مانع پیروزی فیزیکی انقلاب اسلامی ایران شود، پر کند و برای مشغول کردن انقلاب در داخل چند راه را پیش گرفت. اول این که کوشش کرد تا بتواند افرادی را در سیستم حکومتی نفوذ دهد و حداقل افراد خنثی را سرکار بیاورد تا در آینده بتواند مجدداً به کشور مسلط شود. دوم حجم بسیار زیاد اسلحه و تجهیزات در ایران که به‌عنوان سدی مقاوم و مطمئن برای آمریکا در مقابل شوروی نسبت به منطقه خلیج [فارس] ذخیره کرده بود، پس از انقلاب تهدیدی برای ایران آمریکا به شمار می‌رفت. سوم برای به نابسامانی کشاندن اوضاع حکومت تلاش شد که ایران متحد انقلابی را به دسته‌دسته و گروه‌گروه تقسیم کنند و بانفوذ در طوایف و دسته‌جات، در نقاط مستعد تشنج بیافرینند و حکومت مرکزی و انقلاب، در عوض صدور انقلاب، در فکر ساکت و آرام کردن اوضاع باشد» (دهقان، ۱۳۹۴، ص. ۱۸۹).

۴-۲-۴. اتحادهای استراتژیک و همکاری‌ها

شرکای کلیدی و متحدان سازمان، انتظاراتی از آن دارند که باعث اثرگذاری بر کنش‌های محیطی سازمان می‌شود و همچنین حضور آنها در محیط و نوع برخورد با آنها رفتار سازمانی را جهت می‌دهد. شهید حسن باقری در یادداشتی درباره بررسی حرکت نظامی به سمت بصره، موضوع رابطه شرکای استراتژیک را به این شکل مورد بررسی قرار می‌دهد:

«حرکت به‌طرف بصره به‌طور کلی این بحث را که آیا حرکت آینده نظامی ما یک حرکت صحیح به‌صرفه اقتصادی، سیاسی، نظامی می‌باشد یا نه از چند دیدگاه می‌توان بررسی کرد:

ج) تأثیرات بر روابط ایران با جبهه پایداری: کشورهای سوریه، الجزایر، لیبی تاکنون واکنش‌های متفاوتی از خود نشان داده‌اند. از جمله موضع سوریه بیشتر به سمت مخالفت کشیده می‌شود ولی در سوریه انگیزه سهم داشتن در عراق را هم باید جستجو کرد» (دهقان، ۱۳۹۴، صص. ۳۸۶-۳۸۸).

۴-۲-۵. هواداری‌ها و انتظارات

ممکن است افراد یا گروه‌هایی شریک سازمان نباشند؛ اما مشتریان ثابت سازمان هستند که از سازمان دفاع و آن را تبلیغ می‌کنند، این افراد و انتظاراتی که دارند بر محیط سازمان اثرگذار و کنش‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از فعالیت‌های شهید باقری توجه به عشایری است که در مناطق جنگی حضور دارند و پشتیبان جمهوری اسلامی هستند: «عشایر منطقه به‌خاطر دلبستگی که به جمهوری اسلامی داشتند توسط افرادی به سپاه پیغام می‌فرستادند که ما را مسلح کنید، آموزش بدهید و بگویید برای بیرون‌راندن متجاوزان چه کار کنیم؟ حسن باقری از آنها برای شناسایی‌ها و کسب اطلاعات از دشمن کمک گرفت» (علامیان، ۱۳۹۸، ص. ۹۴).

۴-۳. لایه زیربنایی: ویژگی‌های محیط متخاصم

عمیق‌ترین لایه الگوی حاضر محیط متخاصم است که هدف از الگو نیز تحلیل این محیط قلمداد شده است و به‌عنوان بستر تحقق الگوی تحلیل محیط متخاصم به‌حساب می‌آید. ویژگی‌های مختار این نوع از محیط در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: ۱- رقابت جمع صفر؛ به این معنا که در رقابت‌های متعارف، رقبا هر کدام در کنار یکدیگر به دنبال سهم بازار بیشتر هستند و کمتر باهدف نابودی رقیب وارد عرصه رقابت می‌شوند که گاهی موجب شکل‌گیری بازی‌های برد برد می‌گردد و رقبا در کنار یکدیگر کسب سود می‌کنند. اما در محیط متخاصم، رادیکال‌ترین شکل رقابت جریان دارد که از آن تحت عنوان جنگ رقابتی یاد می‌شود و در آن بازی برد برد بی‌معناست؛ ۲- ویژگی دیگر این محیط شرایط بحرانی است، بدین معنا که شرایط آرام یا بدون تلاطم و سکون در این محیط دیده نمی‌شود. با توجه به اینکه رقابت جمع صفر هزینه‌زا و سرمایه‌بر است، لذا وجود شرایط بحرانی در مقام تصمیم‌گیری کاملاً به‌صورت ملموس توسط مدیران حس می‌شود. با توجه به این موضوع چنین محیطی سرشار از پویایی‌های مکرر و قاعده شکن است که

از یکنواختی محیط جلوگیری می‌کند، در ضمن طرفی پیروز است که بتواند بر این پویایی‌ها فائق آمده و سکان پویایی‌های محیط را به نفع خود بچرخاند؛ ۳- آخرین ویژگی محیط متخاصم نیز فرصت‌های محدود است، در امتداد دو ویژگی قبلی محیط متخاصم و به نوعی در یک رابطه علت و معلولی، فرصت‌های موجود در این محیط محدود است و عدم استفاده از فرصت‌ها، مجازاتی معادل نابودی سازمان به همراه خواهد داشت. برای تبیین ویژگی‌های فوق در اندیشه راهبردی شهید حسن باقری باید به این موضوع توجه کرد که ایشان با درک ویژگی‌های محیطی اقدامات خود را جهت‌دهی می‌کند. به عنوان نمونه در تبیین ویژگی اول محیط متخاصم، ایشان صلح را بی معنا دانسته و شکست رقیب را هدف جبهه خودی می‌داند (دهقان، ۱۳۹۴، صص. ۳۷۵-۳۷۴). همچنین این موضوع که شهید باقری پس از شروع جنگ تحمیلی زندگی خود را کاملاً به مناطق جنگی منتقل کرده و با این وجود حضور ایشان در کنار خانواده محدود است و همچنین به واسطه برگزاری جلسات، حضور در منطقه جنگی و سایر فعالیت‌های جبهه که منوط به ساعت و روز مشخصی نیست، کل زندگی ایشان درگیر جنگ است مبین ویژگی شرایط بحرانی محیط متخاصم است (علامیان، ۱۳۹۸).

برای تذکر ویژگی سوم محیط متخاصم در اندیشه راهبردی شهید باقری می‌توان به پایش مستمر و بدون توقف محیط جنگی، دشمن و استعداد نیروهای خودی اشاره کرد. شهید باقری با این پایش مستمر فرصت‌های فائق آمدن بر دشمن را شبانه‌روزی دنبال می‌کند که می‌توان نمونه‌هایی از این موضوع را در انجام رزم شبانه، استفاده از آب و نفت و استفاده از نیروهای دشمن علیه دشمن مشاهده کرد (دهقان، ۱۳۹۶).

بحث و نتیجه‌گیری

رقابت شدید، شرایط سخت و طاقت‌فرسا و کمبود فرصت‌های قابل بهره‌برداری از جمله شرایطی است که سازمان‌ها به‌طور ملموس با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. این شرایط باعث شده تا اندیشمندان مدیریت استراتژیک نوع جدیدی از محیط را به عنوان محیط متخاصم پیشنهاد دهند که مختصات مذکور را در خود جای دهد. از طرفی دیگر در ادبیات مدیریت استراتژیک استعاره جنگ همچنان کاربرد دارد و تجربه‌های جنگی همچنان به عنوان الگویی برای طراحی و اجرای استراتژی به کار می‌رود. از این رو در

پژوهش حاضر سعی شد تا با استفاده از اندیشه راهبردی شهید حسن باقری الگویی برای تحلیل محیط متخاصم ارائه شود که پس از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مضمون، الگوی سه‌لایه‌ای مطابق شکل شماره (۱)، برای تحلیل محیط متخاصم ارائه گردید.

در لایه روبرویی الگوی مذکور که گام‌های تحلیل محیط متخاصم را در برمی‌گیرد، سه‌گام اصلی در نظر گرفته شده که شامل «تجسم»، «خلق» و «پافشاری و استمرار» می‌شود. همچنین انجام فرایند تحلیل محیط متخاصم با کادرسازی شروع می‌گردد و سپس با سازماندهی به تفکیک اطلاعات منجر می‌شود. در این بخش پس از تفکیک اطلاعات به زمین، خودی و دشمن این اطلاعات مستندسازی شده و روی نقشه تطبیق داده می‌شود. پس از آن با تبیین اطلاعات در کمیته راهبردی و تجزیه و تحلیل یکپارچه اطلاعات دو مفهوم اساسی روشن می‌گردند که عبارت‌اند از: «نقاط شکننده رقابت» و «منحنی شدت و ضعف رقابت». با استفاده از این مفاهیم، طرح راهبردی ارائه شده و تصمیم‌سازی راهبردی در سطوح مختلف سازمان انجام می‌پذیرد. در نهایت نیز راهبرد در سازمان جاری شده و سازمان به سمت غلبه بر دشمن خارجی خود گام برمی‌دارد.

در لایه میانی این الگو، «زمینه‌سازمانی» قرار دارد که در اندیشه راهبردی شهید حسن باقری، با پنج مضمون کلیدی برای مهیا ساختن سازمان در ارائه تحلیلی بهتر از محیط متخاصم، برجسته شده است. نخستین مضمون که به‌نوعی نقطه شروع تحلیل محیط متخاصم هم به حساب می‌آید، شامل «تزریق چشم‌انداز» می‌شود که آرمان‌ها و مقاصد عالی هر مجموعه را به اشتراک می‌گذارد. مضمون کلیدی بعدی، به‌نوعی در امتداد «تزریق چشم‌انداز» قرار دارد و به «قابلیت تبدیل نیرو به دیده‌بان و تحلیل‌گر» می‌پردازد. همچنین برای پرهیز از اشاعه روحیه سطحی‌نگری در تحلیل محیط متخاصم، ایجاد نگرشی مدرج و چندسطحی ذیل مضمون «تحلیل سطوح رقابت» تأکید شده است. در نهایت، توجه به اکوسیستم حیات سازمان در تحلیل محیط متخاصم که جزئی اساسی در به‌دست‌آوردن تحلیلی چندسویه و عاری از یک‌جانبه‌نگری است، ذیل دو مضمون کلیدی «هواداری‌ها و انتظارات» و «اتحادهای استراتژیک و همکاری‌ها» در اندیشه راهبردی شهید حسن باقری سازمان یافته است.

در لایه سوم که لایه زیربنایی نام دارد، سعی شده تا الگوی تحلیل متخاصم در بستر خود دیده شود. از این رو نیاز بود تا شاخص‌های برجسته این نوع محیط، تبیین گردد؛ لذا ویژگی‌های مختار پژوهش در مورد محیط متخاصم ذیل لایه سوم ذکر شده است که عبارت‌اند از: «فرصت‌های محدود»، «رقابت جمع صفر» و «شرایط بحرانی». همچنین در لایه سوم علاوه بر اشاره به ویژگی‌های مختار محیط متخاصم سعی شد با منش رفتاری شهید حسن باقری انطباق داده شود.

در مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های پیشین دو نکته مشهود است: ۱- همان‌طور که قبلاً اشاره شده، در هیچ‌کدام از پژوهش‌های بررسی شده در پیشینه، الگویی برای تحلیل محیط متخاصم معرفی نشده است و ذیل این پژوهش، موضوع مذکور در سه لایه مورد بحث قرار گرفته است. تنها پژوهش ونکاتارامن و ون ده ون (۱۹۹۸) که تا حدودی سعی در مشخص ساختن تکانه‌های محیط متخاصم داشته، با لایه سوم (زیربنایی) این پژوهش، اشتراک موضوعی دارند. ۲- پژوهش‌هایی که در زمینه سبک رفتاری و اندیشه راهبردی شهید باقری صورت گرفته، از این منبع غنی برای دستیابی به الگویی در جهت تقویت قلمرو موضوعی مدیریت استراتژیک استفاده نکرده است. اگرچه در پژوهش‌هایی تلاش شده تا الگوی فرماندهی شهید حسن باقری (ضماهنی و حجرگشت، ۱۳۹۴) و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در سیره فرماندهی ایشان (سلیمانی، ۱۴۰۰) تدقیق شود، اما هیچ‌کدام به‌طور تخصصی وارد عرصه مدیریت استراتژیک و نظریه‌پردازی در آن حوزه نشده‌اند.

در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر با استفاده از روش‌های کمی، مورد آزمایش تجربی قرار گیرد؛ همچنین با توجه به عدم انتشار برخی از سخنرانی‌ها، مواضع و اندیشه‌های شهید حسن باقری به دلیل برخی از ملاحظات که باعث ایجاد محدودیت در پژوهش حاضر نیز گردیده بود، پیشنهاد می‌شود در صورت دسترسی به منابع بیشتر توسط محققان دیگر، الگوی حاضر مورد بازبینی قرار گیرد و با توجه به داده‌های جدید، ابعاد تازه‌ای به این الگو اضافه گردد. به‌علاوه، پژوهش حاضر صرفاً الگوی تحلیل محیط متخاصم را مورد تحقیق قرار داده

بود، پیشنهاد می‌شود الگوهای برای تدوین چشم‌انداز و مأموریت، تحلیل محیط داخلی، اجرا و کنترل استراتژی و... مبتنی بر اندیشه راهبردی شهید حسن باقری ایجاد شود.

یادداشت‌ها

1. Lamberg, Ojala & Gustafsson
- 2 . Audebrand
3. Porter
4. Barney & Clark
5. Reeves, Love & Tillmanns
6. McGrath
7. Kenndy
8. Dean and Sharfman
9. Calantone & Di Benedetto
10. Papadakis & Lioukas & Chambers
11. Dyer & Mortensen
12. Gawerc
13. Xue & Qian & Qian & Lee
14. Jobber & Hooley & Sanderson
15. Marketing in hostile environment: The british textile industry
16. Covin & Selvin
17. Strategic management of small firms in hostile and benign environments
18. Venkataraman & Van de ven
19. Hostile environmental jolts, transaction set, and new business
20. Bahaee & pisani
21. Are Iranian consumers poised to “buy American” in a hostile environment?
22. Lawton & Rajwani & Reinmoeller
23. Do you have a survival instinct? Leveraging genetic codes to achieve fit in hostile business environments
24. Fleckinger & Glachant & Moineville
25. Incentive for quality in friendly and hostile information environments
26. Welsh & Kaciak & Shamah
- 27 . Determinants of women entrepreneurs’ firm performance in a hostile environment
28. Lee & Zhuang & Joo & Bae
- 29 . Revisiting Covin and Selvin (1989): Replication and extension of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance
30. Ghasempouri & Tork Ladani
31. Modeling trust and reputation systems in hostile environments
32. Bidgoly
33. Probabilistic analysis of trust based decision making in hostile environments
34. King

کتابنامه

- احمدیان، علی اکبر (۱۳۹۳). مدل‌سازی مدیریت جهادی «با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری. مجله سیاست دفاعی. ۲۲ (۸۷). ۱۳۷-۱۶۹.
- امیریان، مهدی. (۱۳۹۵، ۱۶ اسفند) آیت‌الله خامنه‌ای حسن باقری را کشف کرد و به مسئولین اطلاعاتی معرفی کرد، خبرگزاری میزان
<https://www.mizan.news/?p=286759>
- باقری، مسلم و مرادی رودبالی، سحر (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت). *مطالعات راهبردی بسیج*. ۱۹ (۷۱). ۸۱-۱۱۱.
- بنی‌اسد، رضا و باقری‌میبدی، مهدی (۱۳۹۹). طراحی الگوی ترازبایی راهبردی قدرت اقتصادی ایران در محیط متخاصم. *راهبرد اقتصادی*. ۳۲ (۹). ۱۳۵-۱۶۸.
- جهان‌فر، رضا؛ مقدس، مسعود؛ خلعتبری، علیرضا؛ طالب‌پور، اکبر و کرمی، فهیمه (۱۳۹۷). مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجربیات دفاع مقدس و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان (با تأکید بر تجربیات شهید سرلشکر منصور ستاری در نهاجا). *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*. ۵ (۳). ۱۱۸-۱۳۶.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۵). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. تهران: نگاه دانش.
- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۸). تحلیلی بر موانع تولید دانش در حوزه علوم انسانی: رهنمودهایی برای ارتقای ظرفیت سیاست ملی علم ایران. *سیاست علم و فناوری*. ۲ (۱). ۱۵-۲.
- دهقان، احمد (۱۳۹۶). *روزنوشت: یادداشت‌های روزانه شهید حسن باقری*. تهران: مؤسسه شهید حسن باقری.
- دهقان، احمد (۱۳۹۴). *یادداشت‌ها: مجموعه یادداشت‌های شهید حسن باقری*. تهران: مؤسسه شهید حسن باقری.
- رحیم‌صفوی، یحیی (۱۴۰۰، ۹ بهمن) چند روایت درباره مغز متفکر جنگ. خبرگزاری خبرآنلاین. khabaronline.ir/news/1597384.

رهبر معظم انقلاب (۱۳۷۲، ۲۸ مهر). بیانات در دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان نیروی زمینی ارتش [پایگاه اطلاع‌رسانی].

<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=2690>

سلیمانی، باقر (۱۴۰۰). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در سیره فرماندهی شهید حسن باقری.

مطالعات دفاع مقدس و نبردهای معاصر. ۳ (۱). ۱۳۳-۱۶۶.

ضمائنی، مجید و حجرگشت، سعید (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. ۱۰ (۴). ۵۸۴-۶۰۷.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰).

تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در

داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۵ (۲). ۱۵۱-۱۹۸.

علامیان، سعید (۱۳۹۸). ملاقات در فک: زندگی نامه شهید حسن باقری (غلامحسین افشردی). تهران: انتشارات سوره مهر.

کردنائیج، اسدالله (۱۴۰۰). تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل. (چاپ چهارم). تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

Argyres, N. S., de Massis, A., Foss, N. J., Frattini, F., Jones, G., & Silverman, B. S. (2020). History informed strategy research: The promise of history and historical research methods in advancing strategy scholarship. *Strategic Management Journal*. 41 (3). 343-368.

<https://doi.org/10.1002/smj.3118>

Audebrand, L. K. (2017). Sustainability in Strategic Management Education: The Quest for New Root Metaphors. *Academy of Management Learning & Education*.

<https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr413>

Bahaee, Mahmood; & Pisani, Michael J. (2009). Are Iranian consumers poised to “buy American” in a hostile bilateral environment? *Business Horizons*. 52 (3). 223-232.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.11.004>

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. OUP Oxford.

Calantone, R., & Di Benedetto, A., How Firms Organize for Successful Innovation in a Hostile Environment (1994). *Journal of Technology Transfer*. 19 (1). 17-26. April 1994, Available at SSRN.

<https://ssrn.com/abstract=2011993>

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10 (1). 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Dean, J.W. & Sharfman, M.P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies*. 30 (4). 587-610.
- Dyer, W. G.; & Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and Family Business in a Hostile Environment: The Case of Lithuania. *Family Business Review*. 18 (3). 247-258.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00045.x>
- Fleckinger, P., Glachant, M., & Moineville, G. (2017). Incentives for Quality in Friendly and Hostile Informational Environments. *American Economic Journal: Microeconomics*. 9 (1). 242-274.
<https://doi.org/10.1257/mic.20150119>
- Freedman, L. (2013). Strategy: A History. OUP USA.
- Gawerc, M.I. (2013). Organizational adaptation and survival in a hostile and unfavorable environment: Peacebuilding organizations in Israel and Palestine. Research in Social Movements. *Conflicts and Change*. 36. 167-202.
- Ghasempouri, S. A., & Tork Ladani, B. (2019). Modeling trust and reputation systems in hostile environments. *Future Generation Computer Systems*. 99. 571-592.
<https://doi.org/10.1016/j.future.2019.05.017>
- Grattan, R. (2009). The Entente in World War I: a case study in strategy formulation in an alliance. *Journal of Management History*. 15 (2). 147-158.
<https://doi.org/10.1108/17511340910943796>
- Hazlina Ahmad, N., Ramayah, T., Wilson, C. & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & amp*. 16 (3). 182-203.
<https://doi.org/10.1108/13552551011042780>
- Jalaly Bidgoly, A. (2021). Probabilistic analysis of Trust based decision making in hostile environments. *Knowledge-Based Systems*. 211. 106521.
<https://doi.org/10.1016/j.knosys.2020.106521>
- Jobber, D., Hooley, G., & Sanderson, S. (1985). Marketing in a hostile environment: The British textile industry. *Industrial Marketing Management*. 14 (1). 35-41.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(85\)90029-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(85)90029-X)
- Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing.
- King, N. (2004) Using templates in the thematic analysis of text. In: Cassels, C. and Symon, G, Eds., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage, London. 256-270 .

- Kwiotkowska, A. (2018). Dynamism, hostility and complexity of the organisation's environment. Empirical verification of the construct. *Organizacja i Zarządzanie : Kwartalnik Naukowy*. 3 (43). 69–80. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.baztech-327f7dec-e9ef-4baf-b657-5b1f16ff9c82>
- Lamberg, J. A., Ojala, J., & Gustafsson, J. P. (2022). Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history. *Business History*. 64 (6). 1011-1039. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>
- Lawton, T., Rajwani, T., & Reinmoeller, P. (2012). Do you have a survival instinct? Leveraging genetic codes to achieve fit in hostile business environments. *Business Horizons*. 55 (1). 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.002>
- Lee, Y., Zhuang, Y. Joo, M. & Bae, T. (2019). Revisiting Covin and Slevin (1989): Replication and extension of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Business Venturing Insights*. 12. e00144. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00144>
- McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. *Harvard Business Press*.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*. 4 (3). 221–235.
- Papadakis, V.M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*. 19 (2). 115– 147.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press*.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*. 86 (1). 78.
- Reeves, M., Love, C. & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard business review*.
- Sharfman, M.P., & Dean, J.W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*. 34 (2). 191–217
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16 (3). 340–364.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 23 (3). 703-727. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2015-0132>

- Strachan, H. (2014). The Impact of the First World War on Strategy. *Politique étrangère*. <https://doi.org/10.3917/pe.141.0071>
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2016). Environment-Strategy and Alignment in a Restricted, Transitional Economy: Empirical Research on its Application to Iranian State-Owned Enterprises. *Long Range Planning*. 49 (5). 570-583. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.02.001>
- Uçmak, F., & Arslan, C. (2012). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58. 1037-1046. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1084>
- Venkataraman, S., & VAN de VEN, A. H. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*. 13 (3). 231-255. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00051-7)
- Welsh, D. H. B., Kaciak, E., & Shamah, R. (2018). Determinants of women entrepreneurs' firm performance in a hostile environment. *Journal of Business Research*. 88. 481-491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.015>
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy, and Does it Matter?* Routledge.
- Xue, R., Qian, G., Qian, Z. & Li, L. (2019). Environmental turmoil and firms' core structure dynamism: the moderating role of strategic alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0330>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (1997). The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 22 (1). 25-46. <https://doi.org/10.1177/104225879702200102>