

فصلنامه علمی-ترویجی پدافند غیرعامل
سال ششم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴، (پیاپی ۲۱): صص ۵۷-۶۶

هماهنگ‌سازی فن تحلیلی SWOT از دیدگاه مطالعات پدافند غیرعامل

سید عظیم حسینی^۱، امیر واعظ شهانقی^۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۵

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۱۲

چکیده

مطالعات پدافند غیرعامل یک فرایند راه‌گشا است که در آن از فن‌های تحلیلی و امتیازدهی متنوعی جهت فراهم‌سازی بستر تصمیم‌گیری آگاهانه استفاده می‌شود. از جمله فن‌هایی که در مطالعات پدافند غیرعامل برای سنجش وضعیت موجود، پیش‌بینی شرایط آینده و تدوین راهبردها می‌توان بهره‌برداری نمود، ماتریس ((SWOT)) می‌باشد. به‌طور کلی ماتریس SWOT چارچوبی مفهومی است که برای رصد، سنجش و ارزیابی تهدیدات و فرصت‌ها در محیط خارجی یک سیستم، و بررسی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درونی آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. گرچه این روش مورد استقبال کارشناسان پدافند غیرعامل قرار گرفته است، با این حال این فن تاکنون با عمق نظر لازم از دیدگاه اصول پدافند، غیرعامل مورد پژوهش مستقل واقع نشده است. هدف این مقاله، تحقیق در مورد فن SWOT، کشف قابلیت‌ها و آماده‌سازی نظری آن برای کاربرد در مطالعات پدافند غیرعامل است.

کلیدواژه‌ها: فن SWOT، پدافند غیرعامل، راهبرد، سیستم، بنیه دفاعی

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب s.az.hosseini.t@gmail.com نویسنده مسئول

۲- کارشناس ارشد طراحی شهری

۱- مقدمه

با تصویب سند چشم‌انداز و قانون برنامه چهارم که در بند ۱۱ از ماده ۱۲۱ آن، مطالعه و اجرای طرح‌های پدافند غیرعامل در طرح‌ها و تأسیسات حیاتی، حساس و مهم به دستگاه‌های اجرائی تکلیف و ابلاغ شده، بنیان توجه ساختاری به موضوع پدافند غیرعامل در بدنه اجرایی کشور شکل گرفته است. این بند، مطالعه و اجرای هرچه مناسب‌تر طرح‌های پدافند غیرعامل را در مرکز توجه کلیه دستگاه‌های مسئول قرار داده است و در این جهت، شیوه‌های سنجش وضعیت از دیدگاه پدافند غیرعامل به‌منظور دستیابی به راهبردهای کارا و مؤثر از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشند.

از یک سو، با بررسی سوابق ثبت‌شده طی جنگ‌های اخیر، می‌توان به این مسئله پی برد که به علت وجود شکاف فناوری مابین جنگ‌افزارهای مدرن آفندی دشمن (به‌خصوص هوایی) و امکانات و تسلیحات پدافند خودی، آسیب‌پذیری سامانه‌های پدافندی در برابر جنگ الکترونیک، پرتاب موشک از ماوراء برد جنگ‌افزارهای پدافند هوایی، و...، و از سوی دیگر، با افزایش تحرکات برنامه‌ریزی شده استخبار جهانی علیه نظام جمهوری اسلامی ایران، اشغال دو کشور همسایه شرقی و غربی (افغانستان و عراق) و ایجاد پایگاه‌های متعدد در کشورهای اطراف، مراکز حیاتی و حساس، کشور را در صورت نبود یا ضعف اقدامات دفاع غیرعامل، به اهدافی سهل‌الوصول و ساده برای هدفگیری موفق و سریع، همراه با وارد ساختن خسارت گسترده توسط تسلیحات تهاجمی دشمن تبدیل خواهند کرد.

مطالعات پدافند غیرعامل، فرآیندی است که ضمن توجه به هدف نهایی، فرآیند دستیابی به راهبردهای اصلی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. این فرآیند به‌طور مختصر شامل سه مرحله: ۱- سنجش وضعیت حال و آینده ۲- شناسایی تهدیدات محتمل و مبادی تهدید ۳- تدوین راهبردها، احکام و دستورالعمل‌ها (راه حل) است و انجام هر یک از مراحل به کاربرد شیوه‌ها و روش‌های معینی نیاز دارد.

یکی از این شیوه‌ها، جدول سنجش SWOT می‌باشد که نه تنها در مرحله اول (سنجش وضعیت)، بلکه همچنین در مرحله تدوین راهبردها و صدور احکام نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که در مراحل تحلیل وضعیت و تدوین راه حل، می‌تواند تحت تأثیر سیاست‌های روز یا سلیقه و اقتدار شخصیتی افراد ذی‌مدخل قرار

گنجد، روش SWOT با اتخاذ نظم، ساختاردهی، عینیت‌بخشی، شفافیت‌سازی و تمرکز هدفمند بر مباحث می‌تواند نقش مناسبی را در ارتقاء کیفیت کاهش آسیب‌پذیری و افزایش آستانه مقاومت و مدیریت بحران ایفا نماید. ماتریس SWOT یک قالب مفهومی است که برای شناسایی تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌هایی که از درون و خارج سیستم بر آن مترتب می‌باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش را برای سهولت، در لاتین SWOT و یا TOWS می‌نامند. لازم به یادآوری می‌باشد که این فن از طرح‌های بالادست متأثر گردیده و بر طرح‌های فرودست تأثیر می‌گذارد.

بدین ترتیب هر برنامه‌ای که تحت عنوان مطالعات پدافند غیرعامل با استفاده از فن SWOT باشد، باید علاوه بر توجه به مسائل امنیتی و اقتصادی، به دنبال دستیابی به هدف افزایش ظرفیت کشور در مقابله با تهدیدات و تعرض‌های احتمالی و نیز ارتقای توانمندی دفاعی و آستانه تحمل ملی برای برخورد با موقعیت‌های اضطراری باشد. در این صورت با افزایش هزینه‌های دشمن برای تعرض به اهداف و تطویل مدت مورد نیاز برای تحقق اهداف مورد نظر وی، احتمال تعرض به کشور رو به کاهش خواهد گذاشت.

۲- بیان مسئله

با وجود اینکه در طی سالیان اخیر، کاربرد فن SWOT و سایر شیوه‌های سنجش وضعیت (همانند TRIZ، مکان‌سنجی و...) در تهیه پروژه‌های حرفه‌ای مطالعات پدافند غیرعامل با اقبال گسترده‌ای مواجه گشته است، هنوز این مبحث با شفافیت نظری و جزءنگری لازم مورد مطالعه قرار نگرفته است و این‌گونه به‌نظر می‌آید که دیدگاه رایج در تهیه پروژه‌های حرفه‌ای - که بیشتر نگاهی کاربردی می‌باشد - تاکنون از پرداخت دقیق به مسئله و مفهوم نظری فن SWOT و از استفاده از تمام قابلیت‌های این روش در پروژه غفلت شده و ابعاد کاربردی این فن از نظر پنهان مانده است.

۳- مبانی و اصول دفاع غیرعامل

«ایمنی و امنیت» از ابتدائی‌ترین اصول جهت دستیابی به استانداردهای مطلوب برای آسایش و رفاه جامعه است و دفاع غیرعامل در مقابل تهدیدات خارجی، یکی از ضروری‌ترین نیازها در مرحله اولیه طراحی شهرها و تأسیسات مهم است، تا بیشترین امنیت، با کمترین زحمت برای مردم جهت دفاع در مقابل تهدیدات

و پوشش، فریب، تمرکززدائی و پراکندگی، ایجاد استحکامات و سازه‌های امن و همچنین اعلام خبر می‌باشد.

۴- تاریخچه ساخت‌یابی روش SWOT

فن یا روش ماتریس "SWOT" که پاراهای اوقات "نوز" (TOWS) نیز گفته می‌شود، ابزاری کارآمد برای شناخت وضعیت سیستم (سایت، صنعت، مرکز حساس یا حیاتی و...) که شامل تهدیدات و فرصت‌های موجود در محیط بیرونی یک پروژه و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور ارزیابی وضعیت و تدوین راه حل برای کاهش آسیب‌پذیری و افزایش آستانه مقاومت و مدیریت بهینه و پایدار آن سیستم می‌باشد. این فن به صورت تفصیلی در قالب مقاله‌ای در سال ۱۹۸۲ میلادی توسط "هاینز وی ریچ" به نام ((ماتریس SWOT: ابزاری برای سنجش وضعیت)) ارائه گردید. با این وجود سابقه شکل‌گیری آن به پیش از تاریخ انتشار مقاله مذکور برمی‌گردد و افراد و جریانات متعددی در شکل‌گیری و تکامل آن نقش داشته‌اند. به عبارت دیگر، تکوین روش SWOT تنها در تعامل با شکل‌گیری برنامه‌ریزی راهبردی قابل تبیین است؛ چرا که قبل و یا همزمان با شکل‌گیری این فن، از ابزارهای دیگری نیز برای تدوین راهبردها و چشم‌اندازسازی استفاده می‌شده است؛ مانند روش "پرونده بازرگانی" (BPM) که گروه مشاورین بوستون برای تحلیل نرخ رشد شرکت و موقعیت نسبی آن در عرصه رقابت (سهم از بازار) تدوین شده بود و یا فن "صفحه بازرگانی" (GE) که توسط شرکت جنرال الکتریک و در قالب ماتریسی که از دو گروه متغیر "قوت‌های شرکت و "جذابیت‌های صنعت تشکیل شده بود. با این حال، هر دو ماتریس به واسطه عدم توجه کافی به تهدیدات و محدودیت‌های موجود سیستم در محیط خارجی مورد انتقاد قرار گرفتند. متقابلاً ماتریس SWOT که موضوع این مقاله می‌باشد، محدوده وسیع‌تر، قابلیت‌های بیشتر و تأکیدات متفاوتی نسبت به ماتریس‌های فوق‌الاشاره دارد. گرچه جایگزین آنها نمی‌باشد، اما هدف از پیشنهاد آن، ایجاد یک چارچوب مفهومی در انجام تحلیل نظام‌مند برای هماهنگ‌سازی قوت‌ها و ضعف‌های یک سیستم با فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی است.

بنابه گفته «آلبرت هامفری»، یکی از پدران و بنیانگذاران آنچه که امروز تحلیل «SWOT» نامیده می‌شود، این فن از درون پژوهش‌های سال‌های ۱۹۶۰ الی ۱۹۷۰ میلادی "انستیتو تحقیقات استانفورد" ریشه گرفته است. هامفری در مقاله‌ای به نام "سرچشمه‌های مدل تحلیلی SWOT" شکل‌گیری این فن را نتیجه

فراهم شده و از طرف دیگر، دشمن برای آسیب رساندن به آنها بیشترین هزینه و زحمت را متحمل شود (Varnam, ۲۰۰۵).

دفاع یا پدافند غیرعامل، مجموعه اقداماتی است که به کمک آنها می‌توان با کمترین امکانات و تجهیزات نسبت به دفاع عامل از طریق کاهش یا حذف آسیب‌پذیری، کنترل پیامدهای تهاجم و افزایش قدرت مرمت‌پذیری در مقابل تهاجم غافلگیرانه دشمن و بدون استفاده از سلاح و درگیری مستقیم مقاومت نمود. پدافند غیرعامل از نظر اخلاقی و بشردوستانه و سیاسی نیز مفهومی صلح‌جویانه دارد. ارزان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین روش مقابله با دشمن، انجام اقدامات پدافند غیرعامل و اقدامات پیشگیرانه امنیتی است تا از بروز خسارات زیاد به مراکز حساس و حیاتی جلوگیری شود؛ چون پیشگیری همواره بهتر از درمان است. معمولاً پدافند غیرعامل در زمان صلح شروع می‌شود و تا زمانی که لازم باشد ادامه می‌یابد.

با توجه به تحولات سال‌های اخیر و توجه خاص به جنگ‌های نامتقارن برای مقابله با حملات احتمالی به‌ویژه وقتی کفه ترازوی دفاع عامل کشور در مقابل تهدیدات ضعیف‌تر است، اهمیت بیش از پیش اقدامات پدافند غیرعامل مشخص می‌شود. به‌طوری‌که حفظ امنیت ملی و اقتصادی و شکست‌ناپذیری در جنگ تا حد زیادی وابسته به برنامه‌ریزی و ساماندهی همه‌جانبه در پدافند غیرعامل می‌باشد. یک استراتژیست مشهور به نام کلاز می‌گوید: حمله، شکل بسیار ضعیف جنگ، و دفاع، شکل بسیار قوی آن است (دباغ مقدم، ۱۳۸۴). حفظ سرمایه‌های ملی و منابع حیاتی و راهبردی از حملات دشمن، با بکارگیری کامل اصول امنیتی و اقدامات پدافند غیرعامل، از ضروری‌ترین نکاتی است که از ابتدای مرحله انتخاب مکان اجرای پروژه با توجه به آمایش سرزمین و سپس مراحل طراحی و اجرا باید به دقت مورد توجه ویژه قرار گیرد. البته قبل از شروع هر اقدامی در خصوص پدافند غیرعامل، باید حفاظت و امنیت آن بررسی شود. در صورتی که بهترین اقدامات در راستای پدافند غیرعامل در یک پروژه انجام شود، ولی از قبل به‌دلیل سهل‌انگاری و عدم وجود حفاظت و امنیت در گفتار و رفتار و نیز عدم اجرای ملاحظات طبقه‌بندی و حیطه‌بندی، اقدامات لو رفته و برای دشمن شناخته‌شده باشد، مطمئناً اقدامات انجام‌شده اثربخشی لازم را نخواهد داشت. پس اقدامات امنیتی و حفاظتی باید به یک عادت همیشگی تبدیل شود و همواره جزء الزامات پدافند غیرعامل قرار گیرد.

اصول مهندسی پدافند غیرعامل شامل: مکانیابی، استتار، اختفا

- تدوین فنونی که به سنجش نقاط ضعف و قوت درونی سیستم می‌پردازند.
- تدوین شیوه‌هایی که به تحلیل تهدیدات و فرصت‌های محیط‌های خارجی سیستم توجه داشته باشد.
- تدوین فن SWOT که به تعامل و هماهنگ‌سازی این دو دسته متغیر داخلی و خارجی می‌پردازد.

مسلماً "سابقه فنونی که به بررسی نقاط ضعف و قوت درونی سیستم‌ها برای تصمیم‌سازی پرداخته‌اند، ریشه تاریخی بسیار طولانی دارد. با این وجود، تدوین شیوه "سنجش محیطی" اگویار در سال ۱۹۶۷ را می‌توان گام دیگری در شکل‌گیری فن SWOT نامید، که با توجه به قطعی نبودن وضع آینده، ضرورت مطالعه محیط خارجی سازمان و شناسایی «موانع و فرصت‌ها» را مورد تأکید قرار می‌دهد. نهایتاً فن SWOT از ادغام شیوه‌هایی شکل گرفت که به تحلیل عوامل درونی و محیط خارجی سازمان‌ها می‌پرداختند.

با وجود اینکه مجموعه متغیرهای موجود در ماتریس SWOT، متغیرهای جدیدی نیستند، نکته بدیع این فن را باید در توانایی آن در هماهنگ کردن و یافتن ارتباط نظام‌مند میان این متغیرها دانست. هرچند بسیاری از مؤلفین حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به لزوم بهره‌گیری شرکت‌ها از قوت خود برای استفاده از فرصت‌ها اعتقاد دارند، اما نباید معادلات مهم دیگری همانند کاهش نقاط ضعف به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها را از یاد برد. به هر صورت یک ضعف در حقیقت به مفهوم نبود قوت در بخشی از سیستم می‌باشد و کوشش برای کم کردن از ضعف خود می‌تواند به تکوین یک راهبرد متمایز برای سیستم منتج شود. ماتریس «SWOT» یک چارچوب مفهومی است که برای تلفیق عوامل درونی و بیرونی مؤسسه پایه‌گذاری شده، و راهبردها بر اساس تعامل این متغیرها ایجاد شده است. فن SWOT یکی از فنون برنامه‌ریزی راهبرد است و همچون دیگر فنون مشابه باید ریشه آن را در رشته مدیریت بازرگانی برنامه‌ریزی شرکت‌های خصوصی و یا علوم راهبردی جستجو کرد که با شناخته شدن سودمندی آنها از دهه ۱۹۸۰ میلادی، نظریه‌پردازان دامنه استفاده از این فن را تا عرصه‌های عمومی و برنامه‌های دولتی و حتی مطالعات پدافند غیرعامل گسترش دادند و آن را با الزامات آن منطبق ساختند. از میان این نظریه‌پردازان باید از "فرند" و "جیسوپ" برای به‌کارگیری یافته‌های علوم راهبردی نظیر مبانی ((پژوهش عملیاتی)) در

تلاش جامعه برنامه‌ریزان شرکتی در راستای کشف علل ناکامی شیوه "برنامه‌ریزی شرکتی" در آن دوران و چاره جویی برای مشکلاتش معرفی می‌کند. بر مبنای گزارش هامفری، یک تیم تحقیقاتی در استانفورد مسئولیت انجام چنین مطالعه‌ای را عهده‌دار شدند. در نتیجه تحقیقات این تیم کارشناسی معلوم گردید برای آنکه اعضای یک تیم برنامه‌ریزی در مورد یک "تصمیم" به اجماع برسند، لازم است یکایک حلقه‌های زنجیره‌ای که اصطلاحاً "زنجیره منطق" نامیده می‌شود، مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های آنان مشخص نمود که زنجیره منطق از هشت گام متوالی به‌وجود آمده است:

- باز شناسی ارزش‌ها
- سنجش وضعیت
- انگیزش
- جستجو
- انتخاب
- برنامه
- اقدام
- پایش و تکرارهای یک، دو و سه

این تیم تحقیقاتی متوجه شدند از آنجا که نمی‌توان "ارزش" های اصولی و مبنای نفرت تیم برنامه‌ریزی را متحول ساخت و آن را تغییر داد، بهتر است سعی خود را برای پیدا کردن شیوه‌هایی جهت انجام گام دوم یعنی «سنجش وضعیت» متمرکز سازند. در نتیجه این تلاش‌ها، فن سنجش وضعیتی موسوم به "سافت" (SOFT) ابداع گردید و در سال ۱۹۶۴ میلادی در سیمنار برنامه‌ریزی بلندمدت در شهر زوریخ آلمان ارائه شد.

برخی صاحب‌نظران نیز ادعا کرده‌اند که فن SWOT اساساً فن جدیدی نیست و در واقع فقط لفظ جدیدی است که بر فنون آشنای سنجش وضعیت که از گذشته وجود داشته‌اند، نظیر فن «قابلیت‌های محوری سازمان» و «تعهدات و مسئولیت‌ها»، که برای یافتن نقاط ضعفی که نیازمند اصلاح می‌باشند مورد استفاده قرار می‌گیرند، بنا نهاده شده است.

در مسیر تکوین فن SWOT سه مرحله شکل‌گیری را می‌توان ردیابی نمود که عبارت‌اند از:

جدول ۱- راهبردهای چهارگانه فن SWOT



برخی افراد از لفظ «راهبرد» همزمان برای اشاره به مقصد و وسایل نیل به آن‌ها استفاده می‌کنند.

ماتریس SWOT در مراحل گوناگون فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی - از مرحله تحلیل وضعیت تا تدوین راهبرد - موضوعیت دارد. می‌توان از بررسی محیط خارجی و یا محیط داخلی آغاز کرد که از این‌رو گاهی به جای SWOT از لفظ TOWS استفاده کرده‌اند:

الف) بررسی محیط خارجی: بررسی محیط خارجی با فهرست کردن تهدیدهای خارجی (T) و فرصت‌ها (O) آغاز می‌شود. باید توجه داشت که در تحلیل این عوامل، نباید تنها به بررسی محیط کنونی بسنده کرد، بلکه مهم‌تر از آن، آینده‌نگری و تحلیل محیط آینده است.

ب) بررسی محیط داخلی: محیط داخلی سازمان برای شناخت قوت‌ها (S) و ضعف (W) ارزیابی و در جای ویژه خود در جدول یا ماتریس SWOT منظور می‌شود.

ج) تدوین راهبرد: ماتریس «SWOT» امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. در عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر هم‌پوشانی دارد و یا به‌طور همزمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند.

تصمیم‌گیری‌های دولتی و سیاستگذاری‌های عمومی و خاص یاد شود.

امروزه فن تحلیلی «SWOT» با توجه به قابلیت‌ها و توان شفاف‌سازی مسئله و ... در بازه گسترده‌ای از پژوهش‌ها، مطالعات و فرآیند تصمیم‌سازی رشته‌های گوناگون - از جامعه‌شناسی گرفته تا سیاست، پزشکی، برنامه‌ریزی شهری، بازرگانی و پدافند غیرعامل - استفاده می‌شود.

مفاهیم پایه در فن SWOT در حوزه پدافند غیرعامل

سیستم‌ها و مراکز اقتصادی در ابتدا برای اتخاذ تصمیمات و راهبردهای آینده‌نگر صحیح، به شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های خویش و نیز فرصت‌ها (محیط درونی سیستم) و تهدیدات موجود در شرایط بیرون از سیستم خود پرداخته و می‌پردازند. اما آنچه معمولاً مورد غفلت قرار می‌گیرد، این است که چنانچه عوامل چهارگانه مزبور در تلفیق با یکدیگر در نظر گرفته شوند، منجر به تولید راه حل‌ها و انتخاب‌های راهبردی متفاوتی می‌شود. در اصل، فن SWOT در مطالعات پدافند غیرعامل، وسیله‌ای برای انتظام‌بخشی به این‌گونه شرایط و انتخاب‌ها است که بتواند بهترین راهبرد را با توجه به شرایط داخلی و بیرونی سیستم به تصمیم‌گیران نشان دهد.

به‌طور خلاصه، این روش، ابزاری است برای تحلیل و سنجش وضعیت و تدوین راهبردها از طریق:

- شناسایی و دسته‌بندی قوت‌ها و ضعف‌ها
- بازشناسی و طبقه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات موجود
- تکمیل ماتریس SWOT
- تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده

بدین صورت مفاهیمی همچون «راهبرد»، «محیط داخلی»، «محیط خارجی»، «قوت»، «ضعف»، «تهدید» و «فرصت» را می‌توان مفاهیم پایه این فن محسوب کرد.

برنامه‌ریزی راهبردی به لحاظ مفهومی بسیار ساده است: سنجش وضعیت حال و آینده، تعیین جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمان و تدوین ابزارهایی برای نیل به آن. بدون تردید برنامه‌ریزی راهبردی در آینده اهمیت و رواج هرچه بیشتری خواهد یافت.

۶- تدوین راهبردهای پدافند غیرعامل از منظر فن

SWOT

بر حسب شرایط مرکز، صنعت و پروژه مطالعات پدافند غیرعامل، چهار دسته راهبرد و استراتژی که از نظر موضع و کنشگری با هم تفاوت‌هایی دارد را می‌توان در پروژه پدافند غیرعامل از دیدگاه روش SWOT اتخاذ نمود.

۶-۱- راهبرد دفاعی (راهبرد حداقل - حداقل)

هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل - حداقل که می‌توان آن را «راهبرد بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی‌سازی تهدیدها است. این راهبرد در مطالعات پدافند غیرعامل برای پروژه یا صناعی مناسب می‌باشد که سیستم به صورت فزاینده‌ای در برابر تهدیدات خارجی و ضعف‌های حاد داخلی قرار دارد (مانند شناسایی کامل سیستم از سوی دشمن، نشانه‌روی آسان دشمن بر روی صنعت، ضعف در حفاظت از سیستم، همجواری‌های نامتجانس، در دسترس بودن و...). در این وضعیت باید اولویت اول، بقا و ماندگاری سیستم منظور شود تا از مرگ و از دست دادن سیستم، جلوگیری شود، به شرطی که آورده سیستم، از هزینه‌های صرف شده برای بقا بیشتر باشد یا سیستم محصولی ویژه و انحصاری را تولید کند.

۶-۲- راهبرد انطباقی (راهبرد حداقل - حداکثر)

راهبرد انطباقی یا راهبرد حداقل - حداکثر تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. این سیاست و راهبرد، زمانی باید در پدافند غیرعامل مد نظر قرار گیرد که سیستم از درون با ضعف‌هایی مواجه می‌باشد و برخلاف آموزه‌های عمومی فن SWOT، تهدیدات از درون سیستم نشأت می‌گیرد (مانند ضعف در نگهداری تجهیزات، استفاده بهینه از صنایع و...) و در مقابل، با توجه به شرایط بیرونی سیستم در شرایط بهتری قرار دارد و می‌تواند با خیال آسوده‌تری از شرایط بیرونی، استفاده نماید. در این وضعیت سیستم متوجه وجود فرصت‌ها و قابلیت‌هایی در محیط بیرونی می‌باشد (عدم شناسایی توسط دشمن، عمق سرزمینی مناسب، دسترسی و قابلیت‌های درونی پروژه، پوشش مناسب سیستم و...) ولی به واسطه ضعف‌ها و تهدیدات داخلی نمی‌تواند از این مزیت نسبی استفاده نماید. در این شرایط باید راهبرد اصلی مطالعات پدافند غیرعامل، رفع نواقص داخلی سیستم باشد تا بتواند از شرایط خود بهترین بهره را ببرد و حداکثر بازدهی را در بنیه دفاعی کشور داشته باشد.

۶-۳- راهبرد اقتضایی (راهبرد حداکثر - حداقل)

این راهبرد بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن، به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. تجارت دفاعی و غیر دفاعی نشان داده که یک سیستم هر قدر هم از نظر درونی در شرایط برتری باشد و یا از قدرت بیشتری برخوردار باشد نباید از خلأقت و ترندهای دشمن بیرونی برای تهدید سیستم غافل باشد. به عبارت دیگر، نباید برای رفع تهدیدات متصور، به طور نسنجیده بر قدرت درونی تکیه کرد و از موضع قدرت در برابر تهدیدات واکنش نشان داد و به قدرت و مزیت‌های درونی سیستم بسنده کرد.

۶-۴- راهبرد تهاجمی (راهبرد حداکثر - حداکثر)

تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند همزمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. برخلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل «واکنشی» است، راهبرد تهاجمی یک راه حل «کنشگر» است. در چنین شرایطی، سازمان دفاعی با استفاده از مزیت‌ها و نقاط قوت خود برای گسترش فعالیت و افزایش بهره‌وری و تقویت بنیه دفاعی کشور گام بر می‌دارد. هر سازمان و سیستم دفاعی گرچه ممکن است با توجه به شرایط اقتضایی و دفاعی از سه راهبرد فوق‌الاشاره استفاده نماید، ولی باید تلاش نماید به وضعیتی برسد که طی مراحل به این مرحله از راهبردها دست یابد. به بیان دیگر، راهبردهای ارائه شده به لحاظ سطح‌بندی تکوینی، نظام سلسله‌مراتبی دارند و سیستم‌های دخیل در بنیه دفاعی کشور در بین این راهبردهای چهارگانه در نوسان می‌باشند.

۷- مناسب‌سازی فن SWOT

آماده‌سازی روش SWOT برای کاربرد در مطالعات پدافند غیرعامل مستلزم تدقیق مفاهیم پایه است. همانگونه پیش از این گفته شد، این فن از رشته مدیریت بازرگانی - جایی که فاکتورهای فرصت و تهدید به محیط خارجی سیستم و فاکتورهای قوت و ضعف به شرایط داخلی اطلاق می‌شود - ریشه می‌گیرد. انجام چنین تفکیک و تمایز روشی میان شرایط داخلی و خارجی - هنگامی که هدف ما سنجش قابلیت‌های بخشی از جهان کالبدی، نظیر یک صنعت دفاعی یا مراکز حساس و حیاتی (نظیر پالایشگاه، صدا و سیما، مترو و...) باشد - امر بسیار دشواری است. در حالی که در مطالعات پدافند غیرعامل، بسیاری از تهدیدها و یا فرصت‌های پیش رو مثل مرکزی حساس در پایتخت را می‌توان به مثابه

فراهم می‌سازد. خصوصیات و امکانات سازمان‌ها و نواحی مورد مطالعه می‌تواند در تحلیل و سنجش‌های خود از سرفصل‌ها یا عوامل گوناگونی (با توجه به شرایط اختصاصی و اقتضایی هر پروژه یا سازمان) مورد بررسی قرار گیرند. تاکنون مؤلفین متعددی از سیستم‌های طبقه‌بندی متفاوتی برای این کار استفاده کرده‌اند.

۸- نتیجه‌گیری

مهم‌ترین ویژگی SWOT این است که می‌توان بدون نیاز به تحلیل‌های کمی و محاسبات ریاضی پیچیده، به تحلیل داده‌ها و تدوین راهبرد پرداخت. درحالی که سایر روش‌ها و تحلیل‌ها نیاز به آمار و اطلاعات کمی و همچنین فرمول‌های پیچیده ریاضی دارند. این فن به سادگی و با استفاده از روش‌های کیفی، امکان استفاده از یافته‌ها و اطلاعات را فراهم می‌سازد. شاید مهم‌ترین اشکال، آن عدم توانایی تشخیص و ایجاد تمایز بین عوامل بیرونی و درونی باشد. در این فن به سادگی می‌توان با تهیه ماتریسی سه در سه مرز میان عوامل درونی و بیرونی را مشخص ساخت و از تداخل و یا اشتباه در تدوین راهبردها پرهیز کرد.

تحلیل راهبردی (SWOT) به توصیه مکتب پیش‌تدبیری و برای شناسایی و تدوین راهبردهای بهینه برای سازمان‌ها به کار می‌رود که حاصل آن، چهار دسته راهبرد می‌باشد: راهبردهای قوت - فرصت، قوت - ضعف، قوت - تهدید و ضعف - تهدید.

در هنگام کاربرد فن SWOT در قلمرو مدیریت بازرگانی به واسطه سهولت تمایز بین محیط درونی و بیرونی سیستم، به راحتی چهار مؤلفه قوت، ضعف، فرصت و تهدید را می‌توان از یکدیگر تفکیک نمود، ولی جهت کاربرد این مفاهیم در سنجش وضعیت پروژه پدافند غیرعامل، بازتعریف و مناسب‌سازی مقولات یادشده نیاز است. بر اساس طبقه‌بندی صورت‌گرفته و بر اساس اصول پدافند غیرعامل، با لحاظ نمودن مکان‌یابی در این اصول، به تحلیل سایت و سیستم یک پروژه می‌پردازیم: قوت‌ها و ضعف‌ها همانا ویژگی‌های مثبت و منفی سازمان مورد نظر می‌باشد. فرصت‌ها به مزیت‌های مناسب که پروژه یا سیستم برای بنیه دفاعی کشور به ارمغان خواهد آورد اطلاق می‌شود. تهدیدات به مخاطراتی اشاره دارد که از بیرون و درون سازمان متوجه آن می‌باشد که در صورت هرگونه مداخله در سیستم به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم بر میزان این مخاطرات تاثیرگذار خواهد بود. در این جداول برای شناسایی تهدیدها سئوالاتی مطرح شده است: هریک از کیفیت‌های سیستم پدافند غیرعامل اولاً از نظر «ماهیت»

خصوصیت درونی ساختار کالبدی ناحیه مورد مطالعه قرار داد. میان تمامی مؤلفه‌های چهار مقوله تحلیلی SWOT (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) هم‌پوشانی وجود دارد. یعنی چنانچه یک «ضعف» را در پرتو نگاه مثبت‌تری ارزیابی کنیم، می‌توان به راحتی به عنوان یک «فرصت» قلمداد کرد و یا ممکن است پدیده‌ای را که به عنوان «قوت» تلقی شده است، از منظری دیگر به عنوان یک نقطه «ضعف» طبقه‌بندی کرد. فن تحلیل SWOT قادر است بازتعریف روشن‌تر و دقیق‌تر از دستور کار مطالعات و سنجش محیطی پدافند غیرعامل ارائه دهد و هدایت به سمت راه‌حل‌های مؤثرتر را هموارتر سازد و کمک کند. به عنوان مثال، حضور عمومی و فعالیت مردم در کنار یک مرکز حیاتی کشور می‌تواند از منظری نقطه ضعف و تهدید برای آن مرکز فرض شود. ولی این حضور و نظارت عمومی می‌تواند از منظری دیگر، خود به عنوان یک مزیت و نقطه قوت فرض شود؛ یا همجواری یک مرکز نظامی با یک سایت نظامی دیگر از نظر همسایگی و تأمین امنیت و حراست پیرامونی هریک از این مراکز، نقطه قوت به‌شمار می‌آید، ولی همین مزیت می‌تواند به هم‌افزایی تهدیدات و شناسایی هم‌زمان منتهی گردد. به عبارت دیگر، در مطالعات پدافند غیرعامل، میان تمامی مؤلفه‌های چهار فن تحلیلی SWOT هم‌پوشانی وجود دارد. با این وجود ساختاری که از طریق طبقه‌بندی جنبه‌های گوناگون پروژه در قالب چهار مقوله کلی به دست می‌آید، به سنجش وضعیت و تدوین راهبردهای مداخله در سیستم و تدوین راهبردهای کارا منسجم می‌گردد. بنابراین، با مناسب‌سازی فن SWOT در پدافند غیرعامل، تحلیل SWOTی قادر خواهد بود به بازتعریف روشن‌تر و دقیق‌تر از وضعیت سیستم و تکوین راهبردهای دفاعی مناسب سیستم نایل آید که به سمت تقویت بنیه دفاعی کشور و کاهش آسیب‌پذیری منتج شود. تحلیل SWOT که در قالب یک ماتریس صورت می‌پذیرد، ابزار قدرتمندی را برای کالبدشکافی «خصوصیات بالفعل» و «قابلیت‌های بالقوه» حوزه‌های مختلف پدافند غیرعامل

جدول ۲ - چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات
	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

جدول ۳- چارچوب اولیه سنجش وضعیت از دیدگاه پدافند غیرعامل					
تهدید	فرصت	ضعف	قوت	عوامل فرعی از نظر پ.غ.ع	مولفه‌های اصلی پدافند غیرعامل
				پهنه بندی	مکانیابی
				آمایش نظامی	
				شرایط محیطی	
				میادی تهدید	
				مکانیک خاک	
				دسترسی به مراکز امدادی	
				و....	استتار
				CCD	
				رنگ و همگونی	
				استتار نوین و الکترونیکی	
				انضباط استتار	اختفاء
				میزان واقعی بودن	
				و....	
				اشرافیت و همجواری	
				عمق صنعت	پوشش
				موانع بصری	
				و....	
				معماری و سازه	فریب
				مقاومت در اصابت	
				حراست پیرامونی	
				و....	
				پوشش فعالیت	مقاوم‌سازی و استحکامات
				اهداف کاذب	
				ماکت	
				انضباط و پایداری	
				و....	تفرقه و پراکندگی
				سازه‌های امن	
				سنگر و جان پناه	
				عمق روباره	
				مقاومت سازه	
				شدت و نوع اصابت	اعلام خطر
				و....	
				معماری	
				کوچک سازی	
				موازی سازی	
				نوع آرایش	
				دسترسی	اعلام خطر
				و....	
				عمق راداری	
				کیفیت رهگیری	
				دیدبانی بصری	
				مدت زمان آمادگی	اعلام خطر
				کیفیت اطلاع رسانی	
				و....	

جدول ۴- سیاست‌های اجرایی راهبردهای چهارگانه روش SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف	
فرصت‌ها	راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها	راهبردهای رسیدگی به نقاط ضعف برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا استفاده از فرصت‌ها برای کاهش نقاط ضعف
تهدیدها	راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدها	راهبردهای رسیدگی به نقاط ضعف برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدها

- می‌تواند مثبت (مطلوب) و یا منفی (نامطلوب) باشد و ثانیاً از نظر «فعلیت» می‌تواند «بالقوه» و یا «بالفعل» باشد.
- «قوت»ها:** قوت‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و رویه‌ای سیستم دفاعی هستند که از ماهیتی مطلوب و بالفعل برخوردارند.
- «ضعف»ها:** ضعف‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و رویه‌ای سیستم دفاعی هستند که ماهیتی نامطلوب و بالفعل دارند.
- «فرصت»ها:** فرصت‌ها امکانات بالقوه‌ای هستند که برای ارتقای مؤلفه‌های گوناگون سازنده کیفیت مطالعات پدافند غیرعامل در محل موجود است.
- «تهدید»ها:** تهدیدها، محدودیت‌ها و روندهای بالقوه تهدیدآمیزی هستند که مؤلفه‌های گوناگون سازنده کیفیت دفاعی محل مورد نظر را در معرض خطر قرار می‌دهند.
- سنجش جامع وضعیت، مستلزم بررسی همزمان ابعاد رویه‌ای و فرآیند تحقق الزامات پدافند غیرعامل است؛ سنجشی که در آن، قابلیت‌ها و محدودیت‌های فرآیندها و سازوکارهای دفاعی تأثیرگذار و تأثیرپذیر از موضوع مورد بررسی، قابل طبقه‌بندی و تحلیل بوده، و در نهایت به همراه نتایج سنجش، وضعیت بعد ماهوی، مبنای سیاست‌گذاری جامع و تدوین راه حل‌های طراحی قرار گیرد.
- مراجع**
۱. تولایی، سید مهذب؛ تقی‌یار، فتانه؛ «نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پارک‌های علمی ایران، تأثیرات فناوری‌های جدید، فصلنامه رشد فناوری، سال (۱۳۸۵)
 ۲. حسن‌قلی‌پور، طهمورث؛ و آقازاده، هاشم، برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط پژوهشنامه بازرگانی، سال نهم، شماره ۳۵، تهران. (۱۳۸۴)
 ۳. دانشپور، زهره؛ برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، (۱۳۸۲)
 ۴. دیوید، فرد؛ مدیریت استراتژیک، علی پارسایان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (۱۳۸۱)
 ۵. علی‌احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی؛ تاج‌الدین، ایرج؛ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار، تهران، انتشارات تولید دانش، (۱۳۸۲)
 ۶. سعیدنیا، احمد؛ سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، (۱۳۸۲)
 ۷. گلکار، کورش؛ تکنیک تحلیلی (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفه، شماره ۴۱، سال پانزدهم، (۱۳۸۴)
 ۸. دانشنامه آزاد اینترنتی، ویکی پدیا، (۱۳۸۹)
 ۹. پهلوانیان، حسین؛ یزد، نیکو روش؛ تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی، (۱۳۸۵)

15. Hax; Arnold (1984); Strategic Management on Integrative ; prentice. Hall. H.Mintzberg & J.Lample (2001)
16. Reflection on the Strategy Process Strategic Thinking for the Next Economy ; Sossey-Bass.. Johnson & Scholes (1989);
17. Exploring corporate strategy; prentice. Hall. Karppi; Ilari & Kokkonen; Merja (2001 SWOT-analysis as a basis for regional strategies " Nordregio Working Paper; ISSN 1403-2511.
18. <http://www.nanosociety.ir/plan.php>
19. <http://haghshenas.parsblog.ir/weblog.aspx>
20. http://www.andishehgostar.com/view_paper.aspx?no=57&page=30
21. <http://groups.google.com/group/itsmp>
۱۰. تسلیمی، محمدسعید؛ در جستجوی عوامل پشتیبانی‌کننده تجزیه و تحلیل در تدوین استراتژی؛ فصلنامه دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، تهران، (۱۳۸۰)
۱۱. پیرس و رایبسون، خلیلی شورینی؛ سهراب، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تهران انتشارات یادواره کتاب، (۱۳۸۰)
۱۲. برایسون، جان؛ ترجمه عباس منوریان؛ برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، (۱۳۷۲)
13. Amin Mahdi Pour Varnousfaderani , SWOT Analyzing , Shiraz University, Dep.Of Civil Engineering, Second Edition
14. Gauvin ; tony " Business policy and strategic planning " Natural and behavioral sciences; University of Maine Fort Kent, (2008)