

راهنمای نیرویی و وظیفه‌ای

مؤلف:

ناصر شهلائی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

پاییز ۱۳۹۴

سرشناسه: شهلائی، ناصر، ۱۳۴۱ -

عنوان و نام پدیدآور: راهبردهای نیرویی و وظیفه‌ای / مؤلف ناصر شهلائی

مشخصات نشر: تهران- ارتش جمهوری اسلامی ایران- دانشگاه جنگ- دانشگاه فرماندهی و ستاد-۱۳۹۴

مشخصات ظاهری: ۲۸۴ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۳-۰۰-۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: واژه‌نامه

موضوع: راهبرد

موضوع: نیروهای مسلح - مدیریت

موضوع: علوم نظامی - مدیریت

رده‌بندی کنگره: ۲۱۳۹/۸۷ ش/۱۶۲۱

رده‌بندی: ۲ ۳۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۴۰۷۵۷۲۶

عنوان: راهبرد های نیرویی و وظیفه‌ای

مؤلف: دکتر ناصر شهلائی

ویراستار: حسین مؤمنی فرد

صفحه آرای: محمدمامین قربانیان

ناظر چاپ: سامان آزاد

ناشر: انتشارات دافوس آجا

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۲۸۴ ص

تاریخ نشر: پاییز ۱۳۹۴

چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه مدیریت انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۰۲۱

www.dafoosaja.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلف می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

فهرست

صفحه	عنوان
۱۲	مقدمه
۱۵	فصل اول: مبانی مدیریت
۱۶	تعریف مدیریت
۱۷	وظایف مدیریت
۱۹	نقش‌های مدیریت
۲۰	سطوح مدیریت
۲۲	مهارت‌های مورد نیاز مدیران
۲۵	فصل دوم: مبانی مدیریت راهبردی
۲۶	تاریخچه
۲۷	تعریف مدیریت راهبردی
۲۹	ویژگی‌های مدیریت راهبردی:
۲۹	مدیریت راهبردی، آینده‌نگر است
۲۹	مدیریت راهبردی، بلندمدت است
۲۹	مدیریت راهبردی، تحول‌گرا می‌باشد
۳۰	مدیریت راهبردی، بر مبنای شناخت محیط است
۳۰	مدیریت راهبردی، مستمر است
۳۰	مدیریت راهبردی نیازمند کارگروهی و حمایت مدیران عالی است
۳۲	مزایای مدیریت راهبردی:
۳۲	شناخت بهتری از سازمان به مدیران ارائه می‌کند
۳۲	از غافلگیری سازمان در مواجهه با مشکلات آتی جلوگیری می‌نماید
۳۳	روحیه تحول‌گرایی را تقویت می‌کند
۳۳	آینده‌نگری را تقویت می‌کند
۳۳	نوآوری و ابتکار را در سازمان تقویت می‌کند
۳۳	راهبرد بهتری برای سازمان تدوین می‌کند
۳۳	مسیر حرکت آینده سازمان را مشخص می‌نماید
۳۴	امکان تحقق اهداف سازمان را افزایش می‌دهد

۳۴	نتایج مهم و بلندمدت به بار می آورد
۳۴	موجب صرفه جویی می شود
۳۴	کارگروهی و کارشناسی را تقویت می کند
۳۵	تعهد کارکنان را نسبت به سازمان افزایش می دهد
۳۵	تخصیص منابع را هدفمند می سازد
۳۵	معیارهای مناسبی برای ارزیابی عملکرد ارائه می نماید
۳۵	دشواری های مدیریت راهبردی
۳۵	مدیریت راهبردی هزینه بر است
۳۶	مدیریت راهبردی زمان بر است
۳۶	دویدن مدیران از کار روزمره
۳۶	عدم رفیقیت در مدیریت عدم مشارکت مدیران
۳۶	عدم همکاری به سمت زمان و سؤال رفتن اقدامات گذشته
۳۶	عدم همکاری به علت تاکید بر حفظ وضع موجود
۳۶	مکاتب مدیریت راهبردی
۳۷	مکتب تجویزی یا پیش تدبیری
۳۸	مکتب توصیفی یا تجربی انطباقی
۳۹	چه سازمان هایی می توانند راهبرد داشته باشند
۴۲	الگوی مدیریت راهبردی
۴۵	فصل سوم: برنامه ریزی راهبردی
۴۶	تعریف برنامه ریزی
۴۷	اهداف برنامه ریزی
۴۸	ابزارهای برنامه ریزی
۴۸	پیش بینی
۴۹	جدول زمانی:
۴۹	نمودار گانت
۵۰	روش مسیر بحرانی (CPM)
۵۳	فن ارزیابی و بازنگری برنامه (پرت)
۵۴	انواع برنامه ریزی:
۵۵	برنامه ریزی رسمی و غیررسمی
۵۵	برنامه ریزی متمرکز و غیرمتمرکز

۵۵	 برنامه ریزی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت
۵۶	 برنامه ریزی فراگیر و محدود به بخش
۵۶	 برنامه ریزی همیشگی و یکبارمصرف
۵۶	 برنامه ریزی از بالا به پایین، از پایین به بالا و اهداف از بالا و برنامه از پایین
۵۷	 برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی
۵۸	 تصمیم گیری
۵۹	 تصمیم گیری گروهی
۶۰	 روش های تصمیم گیری گروهی:
۶۰	 روش دلفی
۶۱	 طوفان فکری
۶۱	 روش گام اسمی
۶۲	 ملاقات های انکتیوی
۶۳	 رابطه تصمیم گیری و اطمینان محیط:
۶۳	 تصمیم گیری در شرایط اطمینان
۶۳	 تصمیم گیری در شرایط محصور یا ریسک
۶۴	 تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
۶۷	 فصل چهارم: تدوین راهبرد
۶۸	 تدوین راهبرد
۶۹	 فرایند تدوین راهبرد
۷۲	 تدوین راهبرد را چگونه آغاز کنیم؟
۷۳	 چشم انداز
۷۵	 ویژگی های چشم انداز
۷۵	 فرایند ترسیم چشم انداز
۷۷	 مأموریت یا رسالت
۸۰	 آیا مأموریت باید به صورت سند کتبی باشد؟
۸۰	 مأموریت تصریحی، مأموریت استنتاجی و مأموریت اصلی
۸۲	 ارزش ها
۸۳	 نقش ارزش های حاکم بر سازمان یا شرکت
۸۵	 تغییر ارزش ها
۸۵	 سیاست ها

۸۸	سیاست‌های کلان و اجرایی
۹۰	سیاست‌های داخلی، خارجی و دفاعی امنیتی
۹۲	تحلیل محیط
۹۵	تعریف محیط
۹۶	عوامل محیط داخلی
۹۷	عوامل محیط خارجی
۹۹	الگوهای شناسایی عوامل محیط
۹۹	الگوهای شناسایی محیط داخلی
۱۰۰	الگوهای شناسایی محیط خارجی
۱۰۱	هدف
۱۰۲	ویژگی‌های هدف
۱۰۵	انواع هدف
۱۰۵	اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
۱۰۸	اهداف بلند مدت چگونه انتخاب می‌شوند؟
۱۰۹	اهداف کمی و کیفی
۱۱۰	اهداف ملی، نیرویی و وظیفه‌ای
۱۱۳	راهبرد
۱۱۳	معنای لغوی راهبرد
۱۱۳	معنای اصطلاحی راهبرد
۱۱۶	ویژگی‌های راهبرد
۱۱۹	روش‌های تدوین راهبرد
۱۲۰	تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات (SWOT)
۱۲۹	فصل پنجم: اجرای راهبرد
۱۳۰	اجرای راهبرد:
۱۳۱	اهداف سالانه
۱۳۳	سیاست‌های اجرایی
۱۳۵	تخصیص منابع:
۱۳۵	منابع انسانی
۱۳۷	منابع مالی
۱۳۷	منابع سخت‌افزاری

۱۳۷	منابع نرم‌افزاری یا نامشهود
۱۳۸	نهادینه نمودن راهبرد:
۱۳۸	ساختار
۱۴۲	فرهنگ سازمانی
۱۴۴	هدایت و رهبری
۱۴۶	نظام پاداش
۱۴۹	فصل ششم: ارزیابی راهبرد
۱۵۰	ارزیابی
۱۵۲	انواع ارزیابی:
۱۵۳	ارزیابی بعد از اجرا، حین اجرا و قبل از اجرا
۱۵۳	ارزیابی راهبردی و عملیاتی
۱۵۴	ارزیابی عملیاتی
۱۵۶	ارزیابی راهبردی
۱۵۷	ارزیابی مفروضات
۱۵۹	ارزیابی نتایج
۱۶۰	فرایند ارزیابی
۱۶۵	بازنگری راهبرد
۱۶۶	برنامه‌ریزی غلتان چیست؟
۱۶۹	فصل هفتم: تدوین راهبردهای نیرویی و وظیفه‌ای
۱۷۰	سطوح راهبرد در نگاه‌های اقتصادی
۱۷۱	سطوح راهبرد در نیروهای مسلح
۱۷۴	راهبرد ملی
۱۷۹	راهبرد نیرویی
۱۸۰	راهبرد وظیفه‌ای
۱۸۳	مصادیق راهبرد در سطوح مختلف نیروهای مسلح:
۱۸۳	مصادیق راهبردهای ملی:
۱۸۳	بازدارندگی (جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۸)
۱۸۳	یک جانبه‌گرایی فرا نوین (آمریکا ۲۰۱۰)
۱۸۴	تقویت اجماع جدید (وزارت دفاع آمریکا ۲۰۱۰)
۱۸۵	همکاری امنیتی و تقویت توانمندی‌های دفاعی متحدان (آمریکا ۲۰۱۱)

۱۸۵	ریشه‌کنی تهدیدات تروریستی داخلی (آمریکا ۲۰۱۲)
۱۸۶	بازدارندگی (روسیه ۲۰۰۰)
۱۸۷	حرفه‌ای‌سازی (روسیه ۲۰۰۶)
۱۸۷	کوچک‌سازی و مدرن‌سازی (رژیم اشغالگر قدس)
۱۸۸	توان نظامی در حد یک ابر قدرت (چین ۲۰۰۶)
۱۸۹	دفاع فعال (چین ۲۰۱۲)
۱۸۹	راهبرد دفاعی انگلستان (۲۰۱۰)
۱۹۰	تهاجمی و تدافعی (عراق از ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۷)
۱۹۰	عملیات بقا (عراق در کویت ۱۹۹۸)
۱۹۰	حفاظت و توانمندی نظامی و مشارکت (استرالیا ۲۰۰۰)
۱۹۱	ضدشوری (آریکانا، افغانستان ۲۰۰۱)
۱۹۱	تهاجم همه‌جانبه آمریکا به عراق (۲۰۰۳)
۱۹۱	افزایش حضور و نفوذ آمریکا در افغانستان (۲۰۰۹)
۱۹۱	دفاع از منطقه سرزمینی شور، متحدین (ایتالیا ۲۰۱۰)
۱۹۲	ائتلاف یا امنیت دسته‌جمعی (ناتو، ورشو، پیمان‌شانگهای و...)
۱۹۳	بازدارندگی هسته‌ای
۱۹۴	مصادیق راهبردهای نیرویی:
۱۹۴	نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ۱۳۸۸
۱۹۶	نیروی دریایی کره جنوبی ۲۰۰۱
۱۹۶	نیروی دریایی کره شمالی ۲۰۰۱
۱۹۷	نیروی زمینی پاکستان ۱۳۸۵
۱۹۸	نیروی زمینی ترکیه ۲۰۰۳
۱۹۹	نیروی زمینی دانمارک ۲۰۰۹
۱۹۹	نیروی زمینی ناتو ۲۰۲۰
۲۰۰	نیروی راهبردی هسته‌ای روسیه ۲۰۱۳
۲۰۰	نیروی هوایی آمریکا ۲۰۲۵
۲۰۱	مصادیق راهبردهای وظیفه‌ای:
۲۰۱	نوآوری بخش دفاع انگلستان
۲۰۱	نوسازی و بومی‌سازی صنعت دفاعی ترکیه
۲۰۲	علم و فناوری نیروی زمینی آمریکا

۲۰۲		آژانس پروژه‌های تحقیقات پیشرفته دفاعی آمریکا (دارپا)
۲۰۲		دفاع موشکی بالستیک ژاپن
۲۰۴		توسعه علم و فناوری بخش دفاع
۲۰۴		علم و فناوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران
۲۰۵		ارتقای امنیت عمومی
۲۰۶		بهره‌گیری از نیروهای مردمی
۲۰۶		ارتقای بهره‌وری تجهیزات پیشرفته
۲۰۷		پدافند غیرعامل حوزه لجستیک
۲۰۷		ارتقای مدیریت در ارتش
۲۰۸		تربیت و آموزش دانشجویان دانشگاه‌های افسری
۲۰۸		آموزش‌های در سازمان‌های نظامی
۲۰۸		مشارکت نیروها؛ مسلح و ناسلح غیرمترقیه
۲۱۱		پیوست‌ها
۲۱۲		پیوست ۱: الگوهای مدیریت راهبردی
۲۲۸		پیوست ۲: بررسی موردی چگونگی پیوند اهرم
۲۶۰		پیوست ۳: آیین‌نامه نظام ارزیابی استراتژیک کشور
۲۶۵		واژه‌نامه
۲۷۳		منابع و مأخذ

مقدمه

راهبرد، مسیر حرکت سازمان را برای دستیابی به اهداف، مشخص می‌کند و مبنایی برای تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. راهبرد، از پراکنده‌کاری و تخصیص منابع در خارج از مسیر اهداف، جلوگیری می‌کند و موجب یکپارچگی فعالیت سازمان می‌گردد. راهبرد، برای همه سطوح سازمان لازم است و راهبرد سطوح مختلف سازمان، باید با یکدیگر هماهنگ باشند. سازمان‌های نیروهای مسلح نیز که عموماً سلسله مراتبی هستند، از این موضوع، مستثنی نیستند.

راهبردهای مسلح، در سه سطح ملی، نیرویی و وظیفه‌ای قابل دسته‌بندی است. این کتاب با هدف شناخت و بررسی "راهبردهای نیرویی و وظیفه‌ای" تألیف شده و مشتمل بر هشت فصل می‌باشد. فصل اول، با هدف بیان مبانی مدیریت، به تشریح وظایف، نقش‌ها، سطوح و مهارت‌های مورد نیاز مدیران پرداخته است.

فصل دوم، مبانی مدیریت راهبردی را تشریح نموده است. در این فصل، پس از تعریف مدیریت راهبردی و بیان ویژگی‌های آن، مزایا و دشواری‌های اجرای این نوع مدیریت را بیان کرده و در ادامه، مکاتب مدیریت را طرح نموده است. این مطالب نیز که چه سازمان‌هایی می‌توانند راهبرد داشته باشند، چه الگوهایی برای مدیریت راهبردی وجود دارد، بیان گردیده است.

فصل سوم به برنامه‌ریزی راهبردی اختصاص دارد که پس از تعریف برنامه‌ریزی، اهداف و ابزارهای آن، از جمله: نمودار گانت، مسیر بحرانی و فن ارزیابی و بازنگری برنامه، تشریح شده است. در همین راستا، انواع برنامه‌ریزی بیان گردیده و برنامه‌ریزی عملیاتی و راهبردی به طور مبسوط شرح داده شده‌اند. در نهایت تصمیم‌گیری و فرایند آن و تصمیم‌گیری گروهی و محاسن و معایب و انواع آن بیان گردید. در ادامه تصمیم‌گیری و اطمینان در محیط توضیح داده شده است.

در فصل چهارم، به تشریح اولین گام از مدیریت راهبردی، یعنی تدوین راهبرد پرداخته شده و فرایند آن تشریح گردیده است. چشم‌انداز، مأموریت، مبنای ارزشی، سیاست‌ها، تحلیل محیط، هدف و راهبرد نیز به عنوان اجزای فرایند تدوین راهبرد، بیان شده‌اند.

دومین گام از مدیریت راهبردی، یعنی اجرای راهبرد، فصل پنجم را به خود اختصاص داده است. اقدامات لازم برای اجرای راهبرد، شامل: اهداف سالانه، سیاست‌های اجرایی، تخصیص منابع و نهادینه نمودن راهبرد شرح داده شده‌اند و چهار مؤلفه نهادینه کردن راهبرد، یعنی ساختار، فرهنگ سازمانی، رهبری و نظام پاداش تشریح گردیده است. در فصل ششم، آخرین گام از مدیریت راهبردی یعنی ارزیابی راهبرد، توضیح داده شده و پس از ارائه تعریف ارزیابی، انواع و فرایند ارزیابی تشریح گردیده است. سپس، با بازخورد و بازنگری راهبرد آشنا می‌شویم.

فصل هفتم که جوهره‌ی اصلی این کتاب است، بیان‌کننده تدوین راهبردهای نیرویی و وظایف می‌باشد. ابتدا سطوح راهبرد در نیروهای مسلح بیان شده و در ادامه سعی گردیده است با ارائه مطالعات تطبیقی در داخل و خارج از کشور، مصادیق راهبردهای نیرویی و وظایف در عمل‌های متعدد شرح داده شود. کتاب حاضر متن آموزشی است که پس از دو فصل در دانشگاه، ارائه شده است. با عنایت به آموزشی بودن متن، در ابتدای هر فصل، اهداف آموزشی و در پایان هر فصل، سؤالات و تمرینات درج گردیده‌اند.

خداوند سبحان را شاکرم که، فیض تالیف این کتاب را عنایت فرمود. لازم است که از برادر بزرگوارم امیر سرتیپ دوم دکتر حسن ولی‌وند زمانی، فرمانده محترم دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران که در تألیف این کتاب مشوق من بوده‌اند و از برادر بزرگوار جناب سرهنگ علی سارز، مسئول محترم دوره مشترک و مرکب و از همکار گرامی جناب سرهنگ حسین مومنی فرد که پیاده‌سازی نوار صحبت‌های داخل کلاس را تقبل نمودند، تقدیر و تشکر نمایم. در پایان، از کلیه استادان ارجمند، صاحب‌نظران محترم و دانشجویان علاقه‌مند حواله‌نارم که با انتقادات و پیشنهادهای خود، زمینه اصلاح و مفیدتر شدن این اثر را فراهم سازند.

سرتیپ دوم دکتر ناصر شهلانی