

خطوط راهنمای تدوین ارکان جهت‌ساز

(ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اهداف و راهبردها)

مؤلف:
سید شهبازی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

زمستان ۱۳۹۸

سرشناسه	شهلائی، ناصر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور	خطوط راهنمای تدوین ارکان جهت‌ساز (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اهداف و راهبرد،
مشخصات نشر	تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۲۸۷ ص.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۶۷۸-۵-۰-۶
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	برنامهریزی راهبردی - دستنامه‌ها
موضوع	Strategic planning -- Handbooks, manuals, etc
شناسه افزوده	ایران. ارتش. دانشکده فرماندهی و ستاد. انتشارات دافوس
شناسه افزوده	Staff College. Dafoos Publisher & Iran. Army. Command
رده بندی کنگره	۲۸/۳۰HD
رده بندی دیویی	۴۰۱۲/۶۵۸
شماره کتابنامه	۶۰۸۰۶۲۱

عنوان: خطوط راهنمای تدوین ارکان جهت‌ساز (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اهداف و راهبردها)

مؤلف: ناصر شهلائی

ویراستار: سامان آزاد

ناظر چاپ: حمید همت

طرح روی جلد: علیرضا قانع

صفحه‌آرایی: میلاد فرهادی

ناشر: انتشارات دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۲۱۴ ص

تاریخ نشر: زمستان ۱۳۹۸

چاپ اول

قیمت: ۴۵۰,۰۰۰ ریال

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

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

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۷۰۴۸۶ - ۰۲۱-۶۶۴۱۴۱۹۱

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلفین می‌باشد.

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

فهرست مطالب

۱۱.....	مقدمه.....
۱۳.....	فصل اول: ارکان جهت‌ساز.....
۱۴.....	مدیریت.....
۱۴.....	مدیریت راهبردی.....
۱۶.....	مکاتب مدیریت راهبردی.....
۱۹.....	ارکان جهت‌ساز.....
۲۱.....	ویژگی‌های مشترک ارکان جهت‌ساز.....
۲۳.....	فصل دوم: بیانیه مأموریت.....
۲۴.....	اهمیت تعیین مأموریت.....
۲۴.....	مأموریت، فلسفه وجودی سازمان.....
۲۵.....	بیانیه مأموریت، محور سایر اسناد راهبردی.....
۲۶.....	فواید تهیه بیانیه مأموریت.....
۲۸.....	تعریف مأموریت.....
۳۰.....	عناصر بیانیه مأموریت.....
۳۳.....	ویژگی‌های بیانیه مأموریت.....
۳۵.....	مسئول تدوین بیانیه مأموریت.....
۳۵.....	مأموریت تصریحی و استنتاجی.....
۳۶.....	مأموریت اصلی.....
۳۷.....	خطوط راهنمای تدوین بیانیه مأموریت.....
۳۹.....	تحلیل مصادیقی از بیانیه مأموریت.....
۳۹.....	بیانیه مأموریت شرکت صنایع هوایی قدس.....
۴۱.....	بیانیه مأموریت وزارت آموزش و پرورش.....
۴۲.....	بیانیه مأموریت دانشگاه فردوسی مشهد.....
۴۳.....	بیانیه مأموریت گروه خودروسازی سایپا.....
۴۴.....	بیانیه رسالت شرکت سامسونگ الکترونیکس.....
۴۵.....	فصل سوم: بیانیه چشم‌انداز.....

۴۶.....	ضرورت ترسیم چشم‌انداز.....
۴۸.....	تعریف چشم‌انداز.....
۵۰.....	مزایا و منافع ترسیم چشم‌انداز.....
۵۱.....	چرا برخی سازمان‌ها چشم‌انداز ترسیم نمی‌کنند؟.....
۵۲.....	زمان ترسیم چشم‌انداز.....
۵۳.....	ویژگی‌های چشم‌انداز.....
۵۶.....	عناصر چشم‌انداز.....
۶۴.....	مبانی ترسیم چشم‌انداز نیروهای مسلح.....
۶۴.....	چشم‌انداز نیروهای مسلح در سطح ملی.....
۷۰.....	چشم‌انداز نیروهای مسلح در سطح یگانی.....
۷۰.....	خطوط راهنمای ترسیم چشم‌انداز.....
۷۲.....	تحلیل مصادیقی در بیانیه چشم‌انداز.....
۷۲.....	بیانیه چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران.....
۷۴.....	بیانیه چشم‌انداز هواپیکار و کشتی رانی.....
۷۴.....	بیانیه چشم‌انداز دانشگاه تهران.....
۷۵.....	بیانیه چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ایران در افق ۱۴۰۴.....
۷۶.....	بیانیه چشم‌انداز سامسونگ الکترونیکس.....
۷۷.....	بیانیه چشم‌انداز رایتل.....
۷۹.....	فصل چهارم: بیانیه ارزش‌ها.....
۸۰.....	اهمیت ارزش‌ها.....
۸۱.....	تعریف ارزش‌ها.....
۸۳.....	نقش ارزش‌های حاکم بر سازمان یا شرکت.....
۸۴.....	شناسایی ارزش‌ها.....
۸۷.....	سلسله مراتب ارزش‌ها.....
۸۸.....	تغییر ارزش‌ها.....
۹۰.....	ویژگی‌های بیانیه ارزش‌ها.....
۹۱.....	خطوط راهنمای تدوین بیانیه ارزش‌ها.....
۹۲.....	تحلیل مصادیقی از بیانیه ارزش‌ها.....
۹۲.....	ارزش‌های هفتگانه ارتش آمریکا.....

۹۴.....	ارزش‌های سازمان تأمین اجتماعی
۹۶.....	ارزش‌های پارس خودرو
۹۷.....	ارزش‌های آستان قدس رضوی

۹۹..... فصل پنجم: بیانیه سیاست‌ها

۱۰۰.....	نقش سیاست
۱۰۱.....	تعریف سیاست
۱۰۲.....	سیاست‌های کلان و اجرایی
۱۰۴.....	سیاست‌های عمومی
۱۰۴.....	سیاست‌های دفاعی امنیتی
۱۰۸.....	سیاست‌های کلی نظام
۱۰۹.....	مزاای تبیین سیاست‌ها
۱۱۱.....	مکتوب نمودن سیاست‌ها
۱۱۲.....	ویژگی‌های سیاست
۱۱۴.....	چرخه سیاست‌گذاری
۱۱۷.....	خطوط راهنمای سیاست‌گذاری
۱۲۲.....	تحلیل مصادیقی از بیانیه سیاست
۱۲۲.....	سیاست‌های کلی نظام در خصوص موضوع خودتعمایی دفاعی و امنیتی
۱۲۳.....	سیاست‌های کلی نظام در پدافند غیرعامل
۱۲۳.....	سند تدبیر سیاست خارجی روسیه در ۲۰۱۶
۱۲۴.....	سیاست دفاعی ژاپن
۱۲۵.....	سیاست دفاعی چین

۱۲۷..... فصل ششم: بیانیه اهداف

۱۲۸.....	چرا داشتن هدف، اهمیت دارد؟
۱۲۹.....	تعریف هدف
۱۳۰.....	انواع هدف
۱۳۰.....	اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت
۱۳۱.....	ویژگی‌های اهداف بلندمدت
۴۳۴.....	اهداف بلندمدت چگونه انتخاب می‌شوند؟
۱۳۵.....	اهداف کمی و کیفی

اهداف ملی، نیرویی و وظیفه‌ای	۱۳۶
ویژگی‌های هدف	۱۳۹
هدف‌گذاری	۱۴۵
اولویت‌بندی اهداف	۱۵۰
خطوط راهنمای تعیین اهداف	۱۵۱
تحلیل مصادیقی از بیانیه اهداف	۱۵۲
اهداف کلان حوزه دفاعی هوافضا	۱۵۲
هدف "ساماندهی بدهی‌های دولت" در قانون برنامه پنج‌ساله ششم	۱۵۳
اهداف بروی هوایی آمریکا در ۲۰۲۵	۱۵۳
اهداف اصلاح وزارت دفاع آمریکا	۱۵۴
فصل هفتم: بیانیه راهبردها	۱۵۵
نقش راهبرد در سازمان	۱۵۶
معنای لغوی راهبرد	۱۵۷
معنای اصطلاحی راهبرد	۱۵۷
سطوح راهبرد	۱۶۰
سطوح راهبرد در بنگاه‌های اقتصادی	۱۶۱
سطوح راهبرد در نیروهای مسلح	۱۶۲
راهبرد ملی	۱۶۵
راهبرد نظامی (ملی)	۱۶۶
راهبرد نیرویی	۱۷۰
راهبرد وظیفه‌ای	۱۷۱
ویژگی‌های راهبرد	۱۷۳
توجه به موانع اجرای راهبرد، در زمان تدوین راهبرد	۱۷۸
روش‌های تدوین راهبرد	۱۸۰
تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات (SWOT)	۱۸۱
مرحله اول: تجزیه و تحلیل محیط (داخلی و خارجی)	۱۸۱
مرحله دوم: مقایسه	۱۸۲
مرحله سوم: تصمیم‌گیری	۱۸۶
عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد	۱۸۷

مقدمه

امروزه اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های دولتی، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات غیرتجاری، دارای مأموریتی مکتوب هستند و رسمی یا غیررسمی و کامل یا ناقص، عناصری از مدیریت راهبردی مانند چشم‌انداز، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اهداف و راهبردها را در سازمان خود تدوین کرده‌اند. این عناصر که تحت عنوان ارکان جهت‌ساز شناخته می‌شوند، چارچوب و زمینه فعالیت سازمان را نشان می‌دهند و می‌توانند نقش منشور نحوه اقدامات و همکاری مدیران و کارکنان سازمان را ایفا کنند.

ارکان جهت‌ساز، از مهمترین ابزارهای برقراری ارتباط رسمی با کارکنان و سایر ذی‌نفعان هستند. ارکان جهت‌ساز، زبان مدیران و مالکان و مؤسسان سازمان برای بیان انتظارات و مسیر فعالیت سازمان محسوب می‌شوند. ارکان جهت‌ساز، بیانگر آینده مطلوب سازمان، از دیدگاه مدیران سازمان هستند. ارکان جهت‌ساز، مبنایی برای ارزیابی مدیران، کارکنان و سازمان هستند. ارکان جهت‌ساز، مبنایی برای تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان هستند. در مجموع، تدوین و اجرای صحیح ارکان جهت‌ساز، موفقیت و پیشرفت سازمان را به دنبال خواهد داشت. از این رو، تدوین ارکان جهت‌ساز به همه سازمان‌ها توصیه می‌شود. هدف از نگارش کتاب حاضر، بیان محتوا و شیوه نگارش هر یک از این ارکان جهت‌ساز است. چرا که، فواید و مزایای تدوین ارکان جهت‌ساز زمانی نصیب سازمان می‌شود که این ارکان، از نظر محتوایی و شکلی درست تنظیم شده باشند و به درستی در سازمان اجرا گردند.

این کتاب مشتمل بر هفت فصل می‌باشد. فصل اول به بیان کلیات و نقش ارکان جهت‌ساز اختصاص دارد. هر یک از شش فصل بعد، به تشریح یکی از ارکان جهت‌ساز (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اهداف و راهبردها) پرداخته است. در هر فصل، پس از بیان اهمیت و نقش رکن جهت‌ساز، تعریف و ویژگی آن نیز بیان گردیده و در ادامه خطوط راهنمای تدوین آن رکن بیان شده و در پایان فصل، با تکیه بر خطوط راهنمای مذکور، مصادیقی از بیانیه‌های هر رکن، تحلیل شده است.

ویژگی خاص این کتاب، ارائه خطوط راهنمای تدوین هر یک از ارکان جهت‌ساز است؛ از این رو، از ورود بیش از حد نیاز، به تعاریف و مبانی نظری هر رکن جهت‌ساز، خودداری شده و حتی‌المقدور از ورود به رویکردها و فرایندهای تدوین هر یک از ارکان جهت‌ساز

نیز پرهیز شده است و تنها در حد بهره‌گیری در خطوط راهنما، به فرایند تدوین اشاره نگردیده است. ویژگی دوم این کتاب، تحلیل مصادیقی از بیانیه هر یک از ارکان جهت‌ساز در پایان فصل‌هاست که در حقیقت، تمرینی برای درک بهتر خطوط راهنمای تدوین ارکان جهت‌ساز می‌باشد. مشخصه دیگر این کتاب، آن است که خطوط راهنمای بیان شده برای ارکان جهت‌ساز، هم در سطح ملی و هم در سطح بنگاه‌ها قابل استفاده می‌باشند.

خداوند سبحان را شاکرم که توفیق تألیف این کتاب را عنایت فرمود. لازم است که از برادر بزرگوارم امیر سرتیپ دکتر حسین ولی‌وند زمانی، فرمانده محترم دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران که در تألیف این کتاب مشوق من بوده‌اند و از برادر بزرگوارم جناب سرهنگ حمید همت مدیر محترم انتشارات دانشگاه تقدیر و تشکر نمایم. همچنین از برادران بنوارم امیر سرتیپ دوم دکتر محسن مرادیان و جناب آقای دکتر محمدرضا آذر آیین که ارائه نظرات تخصصی، در غنای بیشتر این کتاب مساعدت نمودند، تقدیر و تشکر می‌کنم. در نهایت، کلیه صاحب‌نظرانی که این کتاب را مطالعه می‌نمایند خواستارم که با انتقادات و پیشنهادهای خود، زمینه اصلاح و پربارتر شدن این اثر را فراهم سازند.

سرتیپ دوم دکتر ناصر شهلائی

اسناد و نشریات فرماندهی و ستاد

ارتش جمهوری اسلامی ایران