

مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح

سرتیپ دوم دکتر ناصر شهلائی



دانشکده ی فرماندهی و ستاد

ارتش جمهوری اسلامی ایران

شهلائی، ناصر، ۱۳۴۱ -

مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح/ناصر شهلائی. - تهران: ستاد
مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران: دانشکده فرماندهی و ستاد،
انتشارات دافوس، ۱۳۸۵. ۳۶۱ ص.

ISBN: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۲۳-۰۴-۷

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

۱- استراتژی نظامی. ۲- برنامه ریزی استراتژیک. ۳- نیروهای مسلح-
مدیریت. ۴- علوم نظامی-مدیریت. ۵- فرماندهی.

۴ م ۸۷ ش/۷۱۶۴۲ KMH ۳۵۵/۴

۸۵-۳۷۳۲۳ م

کتابخانه ملی ایران

مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح

سرتیپ دوم دکتر ناصر شهلائی

چاپ اول: ۱۳۸۵ شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۳۸۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۲۳-۰۴-۷

انتشارات دافوس: میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشکده فرماندهی و
ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

فهرست

صفحه

۱۱	پیشگفتار
۱۷	فصل اول : کلیات
۱۹	تاریخچه
۲۱	تعریف مدیریت استراتژیک
۲۴	ویژگی های مدیریت استراتژیک :
۲۴	۱- آینده نگر است
۲۴	۲- بلند مدت است
۲۵	۳- تحول گراست
۲۵	۴- بر مبنای شناخت محیط است
۲۵	۵- مستمر است
۲۶	۶- نیازمند آشنایی تصمیم گیرندگان کلیدی است
۲۶	مراحل مدیریت استراتژیک
۲۷	مزایای مدیریت استراتژیک
۳۰	دشواری های اعمال مدیریت استراتژیک

۳۲	مکاتب مدیریت استراتژیک :
۳۲	۱-مکتب تجویزی یا پیش تدبیری
۳۳	۲-مکتب توصیفی یا تجربی- انطباقی
۳۷	الگوی مدیریت استراتژیک
۴۱	مقایسه ی مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح با سازمان ها و بنگاه ها
۴۳	چه سازمان هایی در نیروهای مسلح می توانند استراتژی داشته باشند؟
۴۷	فصل دوم : تدوین استراتژی
۵۰	تدوین استراتژی را چگونه آغاز کنیم؟
۵۰	چشم انداز
۵۳	سند چشم انداز باید چه ویژگی هایی داشته باشد؟
۵۴	فرایند ترسیم چشم انداز
۶۳	مأموریت
۶۵	آیا مأموریت باید به صورت سند کتبی باشد؟
۶۶	مأموریت تصریحی ، مأموریت استنتاجی و مأموریت اصلی
۶۹	تحلیل محیط
۷۱	شناسایی عوامل محیط
۷۳	چگونگی تحلیل محیط
۷۶	عوامل محیط داخلی
۷۹	عوامل محیط خارجی
۸۵	تعیین اهداف بلند مدت
۸۸	طراحی هدف
۹۲	اهداف بلند مدت چگونه انتخاب می شوند؟
۹۴	تدوین استراتژی
۹۴	معنای لغوی استراتژی
۹۶	معنای اصطلاحی استراتژی
۱۰۲	ویژگی های استراتژی :
۱۰۲	۱-قابل اجرا باشد .

۱۰۲	۲-بر نقاط قوت و استفاده از فرصت ها تکیه داشته باشد .
۱۰۳	۳-از رهبری سازمان نشأت گرفته باشد .
۱۰۳	۴-با ارزش های ملی و سازمانی سازگار باشد .
۱۰۳	۵-بومی و خاص همان سازمان باشد .
۱۰۴	۶-نسبت به رقبا برتری ایجاد کند .
۱۰۴	۷-نگاه به آینده داشته باشد .
۱۰۵	۸-روشن و گویا باشد .
۱۰۵	استراتژی ملی
۱۰۸	استراتژی نظامی
۱۱۰	استراتژی بزرگ
۱۱۳	سطوح استراتژی
۱۱۹	تفاوت استراتژی و تاکتیک
۱۲۲	استراتژی کامل
۱۲۴	بازدارندگی
۱۲۸	استراتژی های بازدارندگی :
۱۲۸	۱-بازدارندگی هسته ای
۱۳۱	۲-امنیت دسته جمعی
۱۳۴	۳-تکیه بر سلاح های متعارف
۱۳۶	۴-بسیج ملی و اتکا به نیروهای مردمی
۱۳۹	بازدارندگی متکی بر بیطرفی
۱۴۱	اقدام
۱۴۴	استراتژی های اقدام :
۱۴۴	استراتژی های تهاجمی :
۱۴۵	۱-جنگ تمام عیار
۱۴۶	۲-جنگ محدود
۱۴۸	۳-جنگ برق آسا

۱۵۰	۴- جنگ پیشگیرانه
۱۵۲	استراتژی های دفاعی :
۱۵۵	۱- دفاع مرزی
۱۵۸	۲- دفاع نقطه ای
۱۶۰	۳- جنگ نامتقارن (یا غیر همپراز)
۱۶۲	۴- جنگ فرسایشی
۱۶۴	۵- جنگ نامنظم
۱۶۶	استراتژی های مشترک :
۱۶۷	۱- جنگ هسته ای
۱۶۹	۲- جنگ غیرمتعارف غیرهسته ای
۱۷۰	۳- اتحادها و پیمان ها
۱۷۳	انتخاب استراتژی :
۱۷۳	تعیین استراتژی های قابل اجرا
۱۸۰	اولویت بندی استراتژی ها
۱۸۵	سیاست
۱۸۹	سیاست های دفاعی - امنیتی
۱۹۰	عملیات روانی همیشه لازم است
۱۹۲	روش های عملیات روانی
۱۹۳	مخاطبان عملیات روانی
۱۹۴	ابزار عملیات روانی
۱۹۶	اهداف وظیفه ای
۱۹۷	استراتژی های وظیفه ای
۲۰۱	فصل سوم : اجرای استراتژی
۲۰۴	اهداف سالانه
۲۰۷	طراحی اهداف سالیانه
۲۰۸	سیاست های اجرایی
۲۱۰	تخصیص منابع

۲۱۱	منابع انسانی
۲۱۲	منابع مالی
۲۱۳	منابع سخت افزاری و نرم افزاری
۲۱۳	استراتژی واقعی
۲۱۵	نهادینه نمودن استراتژی
۲۱۶	۱- ساختار
۲۱۷	انواع ساختار
۲۱۷	ساختار ساده
۲۱۸	ساختار وظیفه ای
۲۱۹	ساختار بخشی
۲۲۰	ساختار واحدهای استراتژیک
۲۲۱	ساختار ماتریسی
۲۲۳	تجدید ساختار در نیروهای مسلح
۲۲۵	۲- فرهنگ سازمان
۲۲۷	نقش فرهنگ در اجرای استراتژی
۲۲۸	۳- هدایت و رهبری
۲۳۰	مدیریت تغییر
۲۳۲	شیوه ی اجرای تغییر :
۲۳۳	۱- شیوه ی فرماندهی
۲۳۳	۲- شیوه ی اقناعی
۲۳۴	۳- شیوه ی مشارکتی
۲۳۷	فصل چهارم : ارزیابی استراتژی
۲۴۷	ارزیابی چه زمانی انجام می شود؟
۲۴۸	ارزیابی استراتژیک
۲۴۹	۱- ارزیابی مفروضات
۲۵۱	۲- ارزیابی نتایج

۲۵۳	ارزیابی عملیاتی
۲۵۵	بازنگری استراتژی
۲۵۷	برنامه ریزی غلتان چیست؟
۲۵۸	چگونه ارزیابی کنیم؟
۲۶۰	نظام پاداش
۲۶۷	فصل پنجم: عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک
۲۷۰	مسئولیت های اجتماعی
۲۷۰	مسئولیت های اجتماعی درون سازمانی
۲۷۱	مسئولیت های اجتماعی برون سازمانی:
۲۷۲	۱- ترجیح دادن بازدارندگی بر اقدام
۲۷۳	۲- سهم هزینه های نظامی در اقتصاد کشور
۲۷۵	بودجه ی نظامی ایران
۲۷۹	۳- رعایت ارزش های اجتماعی
۲۸۰	۴- توجه به افکار عمومی
۲۸۲	۵- توجه به مقررات و نهادهای بین المللی
۲۸۳	۶- حفظ محیط زیست
۲۸۶	سامانه ی اطلاعاتی مدیریت
۲۹۰	سامانه ی C4I
۲۹۳	پیوست ها
۲۹۵	۱- الگوهای مدیریت استراتژیک
۳۱۲	۲- سند چشم انداز بیست ساله ی جمهوری اسلامی ایران
۳۱۴	۳- روش های تدوین استراتژی
۳۲۶	۴- سیاست های کلی برنامه چهارم
۳۳۵	۵- آیین نامه ی نظام ارزیابی استراتژیک کشور
۳۴۱	واژه نامه
۳۵۳	منابع و مأخذ

پیشگفتار

www.ketab.ir

پیشگفتار

مدیریت استراتژیک، مدیریتی آینده نگر، بلند مدت، تحول گرا و بر مبنای شناخت محیط و تغییرات آن است و نه تنها در اداره ی بنگاه ها و شرکت ها اعمال می شود، بلکه در سازمان های دولتی و واحدهای غیرانتفاعی نیز جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده است. این مدیریت، پس از طی فرآیند مربوط، استراتژی خاصی را برای شرکت یا سازمان مورد نظر تدوین می نماید که با اجرا و نظارت بر آن، تحقق رسالت یا انجام مأموریت را به بهترین وجه، مقدور می سازد. هر چند که رسالت یا مأموریت بنگاه ها، شرکت های غیرانتفاعی و سازمان های دولتی متفاوت است، اما، ادبیات مدیریت استراتژیک در آنها مشترک می باشد و کتاب ها و مقالات متعددی که در این زمینه تألیف شده، مؤید این مطلب است. در نیروهای مسلح نیز که حفظ امنیت، منافع ملی، تمامیت ارضی و نظام حکومتی را عهده دار هستند، آموزه های مدیریت استراتژیک، قابل اعمال می باشد و می توان با تدوین استراتژی نظامی مناسب، وصول به این اهداف را ممکن و یا تسهیل نمود.

در هر نوشتاری که از واژه ی "استراتژی" و پیشینه ی آن بحث شده است، عموماً به این مطلب اشاره می شود که "استراتژی"، در ابتدا، محل بحث مسایل نظامی بوده است. به عبارت دیگر، تدوین و اعمال استراتژی، ریشه در کاربردهای

نظامی دارد. اما، در مقوله ی رقابت های تجاری رشد کرده است. باید اذعان نمود که امروزه منابع مطالعه ی مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح، بسیار محدود و پراکنده می باشد و این در حالی است که محیط نزدیک و دور ما در دهه ها و سال های اخیر به طور مداوم، دچار تحولات اساسی شده و نیاز به استفاده از مدیریت استراتژیک را آشکار تر می نماید. از جمله ی این تحولات عبارت است از: تشکیل کشور های تازه استقلال یافته در شمال کشور ما، تغییر حکومت کشورهای افغانستان و عراق، فروپاشی شوروی و پایان نظام دو قطبی، گسترش ناتو به شرق، افزایش قدرت اروپا در عرض آمریکا با تشکیل اتحادیه ی اروپا، توسعه ی فناوری نظامی و ورود سلاح های غیر متعارف.

بررسی ها نشان می دهد که در دوران ۴۵ ساله، از ۱۹۴۵ تا ۱۹۸۹ در سراسر جهان ۱۹۷ جنگ و درگیری محلی و منطقه ای (به طور متوسط، هر سال ۴/۵ جنگ) بروز کرده، اما، طی دوران ۱۰ ساله از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۹، شمار جنگ های محلی و منطقه ای ۱۱۷ جنگ (به طور متوسط، هر سال بیش از ۱۰ جنگ) بوده است. تنها در سال ۲۰۰۰ بیش از ۴۵ جنگ و درگیری روی داد و به همین دلیل، بودجه ی نظامی اغلب کشورها در آخرین سال های قرن بیستم، بار دیگر رو به افزایش نهاد^۱. به عبارت دیگر، نه تنها دلیلی برای ثبات و آرامش در سال های آتی وجود ندارد، بلکه نشانه های بی ثباتی و بحران و درگیرهای منطقه ای کاملاً مشهود است.

بنابراین، لازم است که نیروهای مسلح با بهره گیری از مدیریت استراتژیک، استراتژی نظامی مناسب را تدوین و اجرا نمایند. از سوی دیگر، باید در نظر داشت که هر چند فلسفه ی وجودی نیروهای مسلح، برای رزم است، اما، وظایف دیگری نیز در زمان صلح عهده دار می باشند و آن، ارائه ی خدمات متفاوت از قبیل: آموزش، پژوهش و امداد به جامعه است که این مقوله را نباید نادیده انگاریم. در نهایت، باید بدانیم که استراتژی نظامی، بایستی تابع استراتژی ملی باشد و استراتژی نظامی کامل، هم برای بازدارندگی و هم برای اقدام است.

^۱ امیدوار نیا، محمد جواد، امنیت در قرن بیست و یکم، ص ۱.

هدف از تدوین این کتاب، ارائه ی معلومات بنیادی و آشنایی با مفاهیم مدیریت استراتژیک و ارائه ی مدل مناسب اداره و فرماندهی نیروهای مسلح در محیط در حال تغییر و شناخت نحوه ی به کارگیری نقاط قوت و فرصت ها و به حداقل رساندن نقاط ضعف و غلبه بر تهدیدات می باشد. برای برقراری ارتباط میان مفاهیم نظری و عملی، ضمن بیان مثال های عملی برای هر موضوع، در پایان هر مبحث، با طرح تمرین و سؤال، ذهن مخاطبان به فعالیت در آن موضوع، تشویق می گردد. بدیهی است که صرف شناخت مفاهیم، جوابگوی کسب مهارت لازم برای اعمال مدیریت استراتژیک نیست و علاوه بر بررسی و آشنایی با موارد تجربه شده در سایر سازمان ها، بویژه سازمان های مشابه، تجربه ی اعمال مدیریت استراتژیک در سازمان خودتان، از اهمیت خاصی برخوردار می باشد.

این کتاب در پنج فصل تدوین شده است. فصل اول، کلیات می باشد و به تاریخچه، تعریف، ویژگی ها، فواید، خطرات و فرایند مدیریت استراتژیک پرداخته شده و در فصل های بعد، جزئیات بیشتر آنها ارائه گردیده است. علاوه بر بیان مفاهیم کلیدی، تشریح می گردد که در نیروهای مسلح، چه سازمان هایی می توانند استراتژی داشته باشند.

فصل دوم، راجع به تدوین استراتژی است و در آن، ضمن بیان فرایند تدوین استراتژی، ویژگی، سطوح و انواع استراتژی نظامی بیان می گردد. در نهایت، مدل های تدوین و انتخاب استراتژی و سیاست های دفاعی امنیتی تشریح می گردد. فصل سوم، به اجرای استراتژی اختصاص یافته است و با چگونگی نهادینه ساختن استراتژی و شیوه های اجرای آن، آشنا می شویم و مدیریت تغییر نیز بیان خواهد شد.

موضوع فصل چهارم، ارزیابی استراتژی می باشد و در این فصل، نحوه ی کنترل استراتژیک و عملیاتی بیان شده و فرایند ارزیابی، مورد مذاقه قرار گرفته است. بازنگری استراتژی و نظام پاداش نیز در این فصل بیان می شود.

فصل پنجم ، عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک ، شامل مسئولیت های اجتماعی و سیستم اطلاعات مدیریت را بیان کرده است .

خداوند سبحان را شاکرم که توفیق تألیف این کتاب را عنایت فرمود . لازم است که از برادر بزرگوارم امیر سرتیپ دکتر محمد حسین دادرس که بازبینی کتاب را تقبل نمودند ، امیر سرتیپ دوم عباسعلی منصوری ، فرمانده ی محترم دانشکده ی فرماندهی و ستاد و همه ی همکاران محترم که در آن دانشکده ، جهت چاپ کتاب اقدام نمودند و از همسرم که در تألیف این کتاب مشوق من بوده است ، تقدیر و تشکر نمایم . در نهایت از کلیه ی استادان ارجمند و دانشجویان علاقمند به مباحث مدیریت استراتژیک خواستارم که با انتقاد و پیشنهادهای خود ، پربارتر شدن این اثر را یاری نمایند .

زمستان ۱۳۸۵

ناصر شهلائی