

تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران

حبیب الله سیاری^۱

محسن صادقی نسب^۲

پذیرش مقاله: ۹۵/۰۸/۱۶

دریافت مقاله: ۹۵/۰۵/۰۷

چکیده

در راستای تحقق فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) مبنی بر اینکه «نیروی دریایی امروز در بسیاری از نقاط عالم و در کشور ما یک نیروی راهبردی است به چشم یک نیروی راهبردی به نیروی دریایی باید نگریسته شود»، توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی اجا به عنوان موضوع اصلی انتخاب واز آنجایی که تاکنون راهبردهای مدونی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد تدوین نشده و منافع کشورهای صاحب دریا ارتباط مستقیم با خواسته‌ها، نیازها، توانایی‌ها و فرهنگ‌ها دارد که راه‌دستیابی به آن در قالب راهبرد دریایی تبیین می‌گردد. لذا مسئله اصلی پژوهش تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد متناسب با مأموریت نیروی دریایی راهبردی و هدف اصلی، دستیابی به راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و از نظر روش موردی زمینه‌ای که در سال ۱۳۹۴ در مراکز نیروی دریایی راهبردی اجا انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۵۰ نفر از خبرگان و آگاه به مشاغل راهبردی و اشرافیت به نیروی دریایی راهبردی اجا انتخاب و با توجه به محدودیت شرایط و ویژگی‌های اعلام شده حجم جامعه نمونه به‌روش تمام شمار انجام گردید. در ادامه با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت (SPACE)، موقعیت توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی اجا در منطقه تهاجمی قرار گرفت. با استفاده از مدل S.W.O.T تحلیل محیطی انجام و با ابزار «تاپسیس» راهبردها، اولویت‌بندی و در نهایت ۸ راهبرد تدوین گردید.

واژگان کلیدی: راهبرد، توانمندسازی، فرماندهان و مدیران ارشد، نیروی دریایی راهبردی.

۱- دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی نویسنده و مسئول مقاله -



مقدمه

تحولات شتابان چند دهه اخیر، فعالیت‌های جدی هر سازمان را در برنامه‌ریزی دقیق و جامع در عرصه‌ی توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، ضرورتی انکار ناپذیر ساخته است. نیروی انسانی توانمند، مهمترین ابزار رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در بین همه کارکنان سازمان‌ها، فرماندهان و مدیران ارشد به دلیل تأثیر تعیین کننده در رشد سازمان، مهم‌ترین منابع راهبردی هستند. دغدغه اصلی محقق این است که با توجه به راهبردی شدن نیروی دریایی و انتظارات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و نقش حساس فرماندهان و مدیران ارشد در تحقق منویات معظم‌له و همگام شدن آنان با پیچیدگی‌هایی که به خاطر تحول در دنیا به وجود آمده است، راهبردی متناسب با این تحولات جهت توانمندسازی فرماندهان مدیران ارشد نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، وجود ندارد. بنابراین تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد متناسب با نیروی دریایی راهبردی ارتش ج.ا.ا. مسئله اصلی این تحقیق است.

اهمیت تحقیق حاضر، به خاطر مزایا و دستاوردهایی است که از انجام آن نیروی دریایی راهبردی بهره مند می‌شود. این تحقیق می‌تواند مبنایی علمی برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در سلسله مراتب نیروهای مسلح به ویژه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، برای ارتقاء قدرت دریایی جمهوری اسلامی ایران باشد. از سوی دیگر با توجه به تأکید فرماندهی نیروی دریایی راهبردی بر لزوم توسعه این نیرو؛ مأموریت نیروی دریایی آجا تغییر و منطقه حضور آن هم به سطح بین‌المللی گسترش یافته است.

ضرورت این تحقیق کندشدن تحول‌سازمانی و منابع انسانی در نیروی دریایی و همگام نشدن فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی با توجه به تغییرات سریع فناوری و پیچیدگی‌هایی که به خاطر تحول در دنیا به وجود آمده است.

این تحقیق با هدف، «دستیابی به راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران» و با سؤال اصلی «راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبری ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟» انجام شده



است و از آنجا که در پی تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، فرضیه‌ای برای آن تدوین نشده است.

مبانی نظری

پیشینه تحقیق

آثار متعددی از کتاب و رساله‌ها در مورد راهبرد، سطوح راهبرد در فضاهای دفاعی و نظامی و عمدتاً در فضای کسب و کار و موضوعات مرتبط با آن، تألیف و ترجمه شده است. بررسی تحقیقات انجام شده بر اساس مبانی نظری تحقیق در دوحوزه توانمندسازی و تربیت و آموزش است. شایان ذکر است که تحقیقات انجام شده در حوزه توانمندسازی سهم بیشتری از ادبیات تحقیق را به خود اختصاص می‌دهند.

در این جا به بررسی اجمالی تعدادی از تحقیقات انجام شده پیشین، پرداخته شده است:

۱- بختیاری (۱۳۸۸) جهت دستیابی به‌الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی، ضمن ارائه الگو به این نتیجه رسیده است که؛ عوامل موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی ۲۷ عامل می‌باشد که ایمان بالاترین تاثیر و بقیه در ردیف‌های بعدی قرار دارند و مدل ارائه شده توانمندی فرماندهان و مدیران ناجا دارای سه بعد بعدفردی (عوامل اسلامی، عوامل انقلابی، عوامل روانشناختی و عوامل حرفه‌ای) بعدسازمانی (راهبردهای مدیریتی، عوامل ساختاری، ماهیت سازمانی) بعدمحیطی محیط‌های حقوقی، قضایی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی.

۲- آقا محمدی (۱۳۸۸) جهت دستیابی به راهبرد مناسب تربیتی- آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح ۱۲ راهبرد در حوزه‌های مختلف راهبردی و یک راهبرد اصلی را ارائه نموده است. وی همچنین ۱۰ عامل؛ مهارت رهبری، مهارت شناختی، مهارت مفهومی، مهارت انسانی، مهارت کوششی، مهارت حرکتی و روانی، مهارت عاطفی، مهارت تخصصی، بینش همه جانبه و ارزشهای اعتقادی- اخلاقی راجعت تعیین نیازهای تربیتی و آموزشی دانشگاه- های افسری ن. م پیشنهاد نموده است.

۳- حسن آبادی (۱۳۹۲) جهت دستیابی به الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهجا، ضمن ارائه الگو به این نتیجه رسیده است که؛ افسران فنی از نظر باورهای دینی توجه به



فرهنگ سازمانی و ماهیت شغل در شرایط خوبی هستند ولی وضعیت مؤلفه‌های انگیزه، منزلت اجتماعی و آموزش آنها پایین‌تر از حد معمول است مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی متغیرهای ساختاری و انگیزش نیز بیشترین تاثیر را در توانمندی آنها دارد. در سطح ابعاد توانمندسازی نیز بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به ترتیب بر توانمندی آنها تاثیر دارد.

۴- نصری (۱۳۹۳) جهت دستیابی به الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با رویکرد توانمندسازی آنها، الگویی برای افسران عرشه در ۳ بعد توانمندی (تخصصی، عمومی و حرفه‌ای)، ۲۱ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص ارائه گردیده است.

۵- شفیعی رودسری (۱۳۷۷) راهبردهای آموزش عالی در ندادجا را چنین بیان می‌دارد: اتخاذ راهبرد توسعه تدریجی بنا شده بر وضعیت موجود و به صورت بومی پیش رونده در زمینه ارتقاء سطح تحصیلی دانشجویان، ممتاز نمودن مشاغل استادی نسبت به کلیه مشاغل در سطح نیروی دریایی هم از نظر معیشتی و پرداخت‌ها و هم از نظر ارتقاء شغلی و فرصت‌های ارتقا سطح علمی مدرسان، به گونه‌ای که متقاضیان جذب مشاغل استادی بیش از میزان نیازمندی گردد و حق انتخاب برای دانشگاه به وجود آید.

۶- دوره ۱۸ دعا (۱۳۹۳) جهت دستیابی به الگوی توسعه نیروی دریایی راهبردی آجا، الگویی با ۱۰ بعد (نقش‌ها، ساختار سازمان، نیروی انسانی، آموزش و تحقیق، لجستیک، تجهیزات، منابع غیر سازمانی، قوانین و مقررات، بودجه و اعتبارات و آمایش سرزمینی) و ۴۵ مؤلفه و ۲۷۷ شاخص ارائه کرده اند.

در بررسی پیشینه یافته‌ها به بحث توانمندسازی پرداخته‌اند، ولی راهبردی ارائه نشده است. هم چنین تحقیقی در رابطه با راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام نگردیده است. بنابراین تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد یک نوآوری محسوب می‌گردد.

مفهوم‌شناسی متغیرها

۱) راهبرد: راهبرد طرحی است جامع، منسجم و انعطاف‌پذیر که ما را در رسیدن به اهداف مان یاری می‌رساند. به عبارت دیگر، راهبرد راهی است که ما را در رسیدن به هدف راهنمایی می‌کند. بنابراین هر سازمان یا مؤسسه، آگاهانه یا ناآگاهانه از یک راهبرد پیروی می‌کند و هیچ سازمان یا مؤسسه‌هایی وجود ندارد که راهبرد، هر چند متفاوت، نداشته باشد. (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۶۵)



در این تحقیق راهبردها بر اساس عوامل داخلی (قوت‌ها، ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴) احصاء، سپس به روش تشکیل ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات و تدوین گزینه‌های راهبردی، راهبردهای تهاجمی، رقابتی، تدافعی و محافظه کارانه تبیین و از جدول تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، ۵ جذابیت راهبردها و اولویت‌بندی آنها تعیین می‌گردد و با استفاده از تمام عوامل فرصت‌ساز و توانایی‌ها و با ترکیب راهبردها، راهبرد فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی به‌دست خواهد آمد.

۲) نیروی دریایی راهبردی: آن بخش از نیروهای مسلح کشور که با اتکا به توانمندی‌های بومی و بهره‌گیری از دانش و فناوری‌های نوین سخت افزاری و نرم افزاری، سامانه‌های دفاعی و هجومی، انسجام سازمانی، هم‌گرایی و هم‌پوشانی با سایر نیروها و سازمان‌های ذیربط، با حضور در قلمرو آب‌های سرزمینی و آزاد قابلیت اعمال سیاست‌ها و مأموریت‌های ابلاغی را داشته و ضمن دفاع از سواحل و مرزهای آبی بتواند امنیت و منافع ملی کشور را در زمان صلح و جنگ و در شرایط رقابتی و همچنین در برابر تهدیدات منطقه‌ای تأمین و حفظ نماید. (دوره ۱۸ دفاع، ۱۳۹۲: ۲۴)

۳) فرماندهان و مدیران ارشد: در این تحقیق فرماندهان و مدیران ارشد عبارت است از کلیه افرادی که در پست‌های فرماندهی و مدیریتی (جایگاه شغلی ۱۸ به بالا) در نیروی دریایی ا.ج.ا.ا. شاغل هستند.

۴) توانمندسازی: درآموزه‌های دینی ما و در سنت و سیره پیغمبر صلی‌الله‌علیه‌وآله وسلم و اهل بیت عصمت و طهارت علیهم‌السلام و رهنمودها و بیانات امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به بهترین شکل می‌بینیم که توانمندسازی ترسیم شده است؛ امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرمایند: «امروز اگر به اوضاع نظامی و به‌جغرافیای منطقه نگاهی بیندازیم، خیلی زود می‌توانیم تشخیص بدهیم که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی باید توانایی دریایی خود را ارتقاء و افزایش بدهند. کسی نگوید که ابزارهای دشمنان و تهدیدکنندگان، از ما پیشرفته‌تر است؛ زیرا پاسخ این سخن آن است که ما در مقابل، ایمان و عزم و ایستادگی‌مان، از همه کسانی که با ما روبه‌رو هستند، بیشتر است و این،



-
- 1 - Strength
 - 2 - weakness
 - 3 - opportunity
 - 4 - Threat
 - 5- Quantity strategic planning matrix

تعیین کننده می باشد. این، آن چیزی است که حرف آخر را در درگیری ها می زند. ما این را داریم و حفظ می کنیم. البته توانایی را هم تا آنجا که در قدرت و توان ماست، پرحجم و پرکیفیت می کنیم. این، تکلیف ماست.»^۱

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۵ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس موثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) می باشد. پرورش ۵ بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می شود. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی، درماندگی و از خودبیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می شود. (عبدلهی و دیگران، ۱۳۸۵: ۳۲)

در این تحقیق توانمندسازی به مجموعه اقداماتی که باعث تقویت باورهای معنوی، بهبود ویژگی ها و روان شناختی، توسعه دانش و شایستگی، مهارتی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی متناسب سازی ساختار سازمانی و شرایط زمینه ای باعث افزایش بهره برداری در تحقیق مناسب ماموریت نیروی دریایی می گردد اطلاق می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی با توسعه شایستگی های دانشی، بینشی و مهارتی فرماندهان دوره ارشد و انطباق پذیری ساختار سازمانی با شرایط محیطی و نیروی دریایی باعث افزایش توان رزمی خواهد شد.

ابعاد توانمندسازی

پنج بعد توانمندسازی «شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد به دیگران؛ اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود. افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد.» (Thomas and Velthouse, 1990:661).



گام‌های اصلی برای توانمندسازی کارکنان

اگر سازمان‌ها و به‌ویژه مدیران بتوانند هشت‌گام توانمندسازی را در محیط کارشان به اجرا درآورند در آن صورت می‌توانند از میان کارکنان خود رهبران آینده سازمان را تربیت و انتخاب کنند. هشت‌گام توانمندسازی عبارت است از:

- ۱- **اعتماد سازی:** اعتماد بنیادی ترین احساسی است که هر فرد می‌تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری به شمار می‌رود.
- ۲- **واگذاری اختیار:** باید میان اختیارات و مسئولیت کارکنان تناسب باشد. در محیطی توانمند، کارکنان دانشور معمولاً تصمیمات بسیار کارآمد می‌گیرند.
- ۳- **ایجاد انگیزه رهبری:** وظیفه رهبران سازمان، برقراری رابطه میان کارکنان با سایر شرکت‌ها و جهان با شبکه‌های اطلاعاتی است؛ زیرا کارکنان به این گونه اطلاعات نیاز فراوان دارند. در محیطی توانمند، هر فرد خود را عضوی ارزشمند از اجتماع می‌داند. این موضوع در مورد مدیران سازمان نیز صادق است به جای اینکه قدرت خویش را به رخ دیگران بکشند با عملکرد و ارزیابی دستاوردها می‌توان به اهمیت نقش آنان پی‌برد.
- ۴- **گسترش ارتباطات عمودی:** افراد توانمند دوست دارند به عنوان دریافت کننده و انتقال دهنده نظریات دیگران به رده‌های بالاتر سازمان عمل و بویژه این نقش را در تصمیم‌گیری‌های بنیادین ایفا کنند. چالش اصلی عصر حاضر، ایجاد سازمان‌هایی است که دارای اهداف مشترک باشند به طوری که همه، سازمان را همانند خانه خویش بدانند. این امر بخشی از فرآیند تربیت مدیران آینده سازمان به شمار می‌آید.
- ۵- **تشویق به ایجاد محیط کاری خلاق:** مشاغل ذاتاً خلاق نیست. در درجات مختلف در بعضی از مشاغل فرصت‌هایی برای خلاقیت پیدا می‌شود. در محیط کار رابطه مستقیمی میان توانایی، خلاقیت و موفقیت کارکنان وجود دارد. فرماندهان و مدیران باید همیشه درصدد بهبود محیط کار باشند.
- ۶- **گسترش رشد حرفه‌ای:** تمام متخصصان می‌خواهند رشد کنند و مطالب جدید بیاموزند. توسعه حرفه‌ای در شکل‌های مختلف ظاهر می‌شود. رشد تجربیات موجب تقویت اهداف فردی و اعتبار آنان در وضعیت‌های مختلف سازمان می‌شود. در عصر اطلاعات، اطلاعات و



دانش می‌تواند سازمان‌ها را در وضعیت رقابتی مصون بدارد. لازم است توجه مضاعفی به فرصت‌های مستمر آموزش مبذول داریم.

۷- **فراهم ساختن منابع لازم:** داشتن منابع مناسب باعث می‌شود که کارکنان مختلف وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند. از جنبه دیگر در محیط‌کاری توانمند اگر بخواهید کارکنان مسئولیت‌های جدید را بپذیرند، باید منابع لازم را در اختیارشان قرار دهید.

۸- **قدرشناسی و پاداش:** به کارهای خوب باید پاداش دهید. مطالعات مختلف و مکرر نشان می‌دهد که پول همیشه بهترین عامل یا پاداش برای اینکه افراد وظایف خود را بخوبی انجام دهند، نیست. این مطالعات تصریح می‌کند پول برای متخصصان حرفه‌ای که به رشد و پیشرفت شخصی تمایل شدیدی دارند به هیچ عنوان محرک به شمار نمی‌رود. راه‌های فراوانی برای پاداش و قدردانی از کارکنان هست؛ حتی اگر سازمان از نظر بودجه با محدودیت روبه‌رو باشد. قدرشناسی می‌تواند در قالب اعطای تقدیرنامه، لوح یادبود یا قدردانی در مجلات و خبرنامه داخلی سازمان باشد. به موازات تلاش برای توانمندسازی کارکنان، نباید نقش پاداش در قدردانی از کارکنان را فراموش کرد. (جفت و دیگران، ۱۳۷۷: ۳۲)

حوزه‌های توانمندسازی

۱) **حوزه معنوی:** عامل‌های توانمندسازی از حوزه معنوی به دو بخش اصلی یعنی؛ مبانی ارزشی (قرآن کریم و نهج البلاغه) و مبانی حکومتی (اندیشه‌های امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) تقسیم می‌شود.

قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اطاعت کنید خدا را! و اطاعت کنید پیامبر خدا و اولوالأمر [= اوصیای پیامبر] را! و هرگاه در چیزی نزاع داشتید، آن را به خدا و پیامبر بازگردانید (و از آنها داوری بطلبید) اگر به خدا و روز رستاخیز ایمان دارید! این (کار) برای شما بهتر، و عاقبت و پایانش نیکوتر است.» (سوره نساء، ۵۹)

فرمان امام علی علیه‌السلام در نهج البلاغه در نامه ۵۳ به مالک اشتر: «قَوْلٌ مِنْ جُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلَا مَمِكَ، وَأَنْفَاهُمْ جَبِيًّا، وَأَفْضَلَهُمْ حِلْمًا؛ فرمانده سپاهت را کسی قرار ده



که در نزد تو به خدا و پیامبر و امامت از همه خیرخواه‌تر و از همه پاک‌دل‌تر و عاقل‌تر باشد، (نهج البلاغه، نامه ۵۳ فراز: ۷۳)

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرماید: یک ملت از لحاظ دانش باید پیشرفته باشد، از لحاظ اخلاق، از لحاظ ایمان، از لحاظ عزم و اراده، تا بتواند اقتدار خود را حفظ کند. ما تکیه می‌کنیم بر روی عناصر معنوی اقتدار. اصلی‌ترین عنصر اقتدار معنوی، ایمان است. (مراسم دانش‌آموختگی اجا دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر/۱۴/۸۸/۷)

۲) حوزه آموزشی: برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت. در عین حال می‌توانند کارکنان را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. با نگرش به جایگاه نیروی دریایی به‌عنوان یک نیروی راهبردی، نمایان است که آموزش در موفقیت و حرکت به جلو و اهمیت راهبردی بودن آن نقش اساسی برعهده دارد. پر واضح است هر اندازه در زمینه آموزش دریانوردان سرمایه‌گذاری گردد، در واقع در تمام قسمت‌ها سرمایه‌گذاری شده است و خود عاملی برای تحقق اهداف نیرو خواهد شد و زمینه موفقیت آن در موقعیت‌های بین‌المللی را فراهم خواهد کرد. (مطلبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸)

یکی از راه‌های اصلی موفقیت به‌عنوان یک نیروی راهبردی، وجود کارکنان مجرب و آموزش دیده در یگان‌های شناور می‌باشد. آموزش برای داشتن نقش راهبردی در دریا نقش اصلی را ایفاء می‌کند. در یگان‌های شناور اتکای فرماندهان و مدیران برای انجام مأموریت، دانش و تجربه خود و کارکنان زیرمجموعه می‌باشد و زمانی که کارکنان یک یگان شناور از آموزش‌های مختلف و مناسبی بهره‌مند باشند با اطمینان خاطر بیشتری به مأموریت دریانوردی اعزام خواهند شد. هم‌چنین، در طی مأموریت دریایی به‌جز دستگاه‌های مخابراتی، پل ارتباطی دیگری بین یگان شناور و ساحل وجود ندارد، نقطه اتکای هر فرمانده یگان شناور پس از خداوند متعال به توان علمی خود



و کارکنان آن یگان می‌باشد. در چنین شرایطی آموزش‌های مناسب اعضاء ضریب تحقق اهداف و انجام مأموریت را افزایش می‌دهد.

آموزش، سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود و انجام دقیق آن موجب حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمانی می‌شود. (مطلبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸)

۳) حوزه مدیریتی: مدیریت، فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است دربردارد:

- ۱- مدیریت یک فرآیند است.
- ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- ۳- مدیریت موثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.
- ۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.
- ۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد.

در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قطعاً سخن معصومین علیهم‌السلام می‌باشد. سخنان امیرالمومنین علیه‌السلام منبع ارزشمندی برای این منظور است. زیرا سخن آن حضرت به دلیل معصوم بودن ایشان خالی از خطا و لغزش است. همچنین آن حضرت خود تجارب گرانقدری در زمینه خلافت مسلمین و همچنین فرماندهی در جنگ‌ها داشته‌اند و بر سرزمین گسترده اسلامی آن زمان حکومت نموده‌اند. اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است علم لدنی آن حضرت می‌باشد که از امتیازهای خاص ائمه معصومین (علیهم‌السلام) می‌باشد. (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۹۹-۱۰۰).

امام خمینی (ره) می‌فرماید: هر کاری که انسان عهده دار آن شد مسئول است؛ مسئول است در اینکه به راستی و امانت عمل کند و مسئول است در این کار با جدیت فعالیت و با خلوص عمل کند برای خدای تبارک و تعالی. (در جمع کارکنان عقیدتی سیاسی ارتش، ۲۶/۱۰/۶۱)



امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرماید: در ارتش همه نقش‌ها حائز اهمیت است در هر نیرویی که هستید، در هر مسئولیتی که هستید، هر خدمتی که به شما واگذار شده است در برابر آن احساس مسئولیت و نیز احساس توانایی بکنید.^۱

۴) **حوزه سازمانی:** ساختار سازمانی^۲ حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۷۴)

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرماید: اگر بخواهید در هنگام حادثه توانایی‌تان به قدر کافی و متناسب باشد بایستی ساختار را محکم کنید، ساختار نیرو باید محکم باشد؛ ساختار شامل ساخت سلسله مراتب تشکیلاتی و نظامی است، شامل ساخت درونی و عزم و اراده‌ی جدی و تدین هست، شامل ساخت علمی یعنی تسلط بر مهارت‌های لازم در مسائل رزمی است. اینها ابعاد گوناگون ساختار نیرو است؛ یعنی نیرو باید از درون خودش را مستحکم کند و وقتی انسان نگاه می‌کند، باتوجه به بعضی از واقعیت‌های موجود ممکن است بعضی از این خواسته‌ها در نیروی دریایی دور از دسترس به نظر بیاید؛ لیکن من می‌گویم وارد راه شویم، قدم‌ها را یکی پس از دیگری بر می‌داریم و هرچه جلوتر برویم رسیدن به نتیجه برایمان آسانتر خواهد شد. (در جمع فرماندهان و مسئولین نداجا ۹۰/۹/۷)

– **تعالی سازمان:** تعالی سازمان با رهبری پیشبرنده راهبردی آغاز می‌شود. رهبران با استفاده از دوراندیشی خود، چشم‌انداز سازمان را تعیین و آن را در قالب نتایج مورد انتظار کسب و کار کمی می‌کنند، سپس روشی را برای پیاده‌سازی چشم‌انداز و تحقق نتایج کسب و کار جستجو می‌شود؛ روشی که بدین طریق شناسایی و معرفی می‌گردد، راهبرد سازمان را شکل می‌دهد. در عمل، در می‌یابیم که سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که:

۱- الهام بخش کارکنان هستند و فرهنگ شراکت، مالکیت، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق اعمال، رفتار و تجاربشان ایجاد می‌کنند.

۱ - دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت‌الله علیه) نوشهر / ۸۲/۶/۲۹



- ۲- از ارزش‌های سازمان حمایت کرده و با ایفای نقش الگو برای درستی، مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی، شهرت سازمان را توسعه داده و تقویت می‌کنند.
- ۳- جهت‌گیری و تمرکز راهبردی روشنی را تعیین کرده و آن را در میان می‌گذارند، آنان کارکنان خود را سهیم بودن و دستیابی با مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان متحد می‌کنند.
- ۴- منعطف هستند؛ توانایی‌هایشان را برای اخذ تصمیمات مناسب و به موقع مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب و دانش قبلی، با در نظر گرفتن پیامدهای بالقوه آن‌ها، نشان می‌دهند.
- ۵- فرهنگی را ترویج می‌دهند که از خلق ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری و توسعه سازمانی حمایت می‌کنند.
- ۶- برای عملکرد خود در قبال ذی نفعان و گستره جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنانشان اخلاقی، مسئولانه و با درستی عمل می‌کنند. (تقی زاده هراتی، ۱۳۹۵: ۲۵)

(۵) **حوزه فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به‌وجود بیاید. (رابینز، ۱۳۸۵: ۳۷۴)

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرماید: اگر چنانچه نیروی دریایی ما این توانایی را پیدا کنند که این گشت دریایی، این حضور دریایی، این ابراز اقتدار دریایی را گسترش بدهند، شما ببینید چه اتفاقی می‌افتد. شما از اینجا رفتید بندر لاذقیه، برای اولین بار از کانل سوئز عبور کردید، دنیا تکان خورد. آبروی یک ملت گاهی با یک حرکت احیاء می‌شود. (در جمع فرماندهان عالی رتبه ن. م - ۹۱/۱/۱۶)

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به‌وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. (همان، ۳۸۶)

یافته‌های صاحب‌نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها،



در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان‌ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت‌ها و رسالت سازمان است. (رضائیان، ۱۳۷۹: ۱۰)

اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می‌گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد. (رابینز، ۱۳۸۵: ۳۷۵)

نیروی دریایی راهبردی با همکاری‌های مشترک با دانشگاه‌ها، وزارت آموزش و پرورش و ارگان‌های دریایی در زمینه برگزاری همایش ملی، تدوین کتب در حوزه دریایی و توزیع محصولات فرهنگی دریایی در بین مدارس می‌تواند در جهت ارتقاء فرهنگ دریایی گام مهمی بردارد.

روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق کاربردی و روش اجرای آن، موردی-زمینه‌ای می‌باشد. حجم کلی جامعه‌ی آماری و نمونه با توجه به ویژگی‌های خبرگان؛ اشرافیت به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا در خصوص نیروی دریایی راهبردی، سابقه خدمت در مشاغل راهبردی، اشرافیت به نیروی دریایی راهبردی و دارای حداقل جایگاه دریاداری (جایگاه ۱۸) به روش تمام شمار ۵۰ نفر انتخاب گردیده است.

جهت تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد متناسب با مأموریت نیروی دریایی راهبردی ارتش ج.ا.، نیاز به شناسایی عوامل محیط داخلی و خارجی بود. بنابر این پس از انجام مطالعات میدانی و مصاحبه عمیق با خبرگان تعداد ۲۰ عامل محیط داخلی و ۲۰ عامل محیط خارجی در ۵ مولفه کلی استخراج گردید. قبل از این اقدام، برای تأیید روایی و پایایی پرسشنامه، اقدام گردید و ضریب الفای کرونباخ برای پرسشنامه محاسبه که نتیجه حاصله در جدول ذیل قابل مشاهده است.



جدول ۱: ضرایب آلفای محاسبه شده برای پرسش نامه

آلفای کرونباخ	قسمت ۱	مقدار	۰.۹۷۴
		تعداد آیت‌ها	۴۰۱
	قسمت ۲	مقدار	۰.۹۷۵
		تعداد آیت‌ها	۴۰ ب
تعداد کل آیت‌ها			۸۰
همبستگی بین قسمت‌ها			۰.۶۸۲
ضریب اسپیرمن - براون	طول برابر		۰.۸۳
	طول نابرابر		۰.۸۳
ضریب دونیمه گاتمن			۰.۸۳

روایی محتوایی (ضریب لاوشه) برای پرسشنامه محاسبه که نتیجه حاصله در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۲: فرمول و حداقل مقادیر C.V.R. بر اساس ضریب لاوشه

$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$	حداقل C.V.R. قابل	تعداد متخصصین تعیین کننده روایی
	قبول	محتوی
	۰/۹۹	۵ نفر
	۰/۶۲	۱۰ نفر
۰/۵۹	۱۲ نفر	

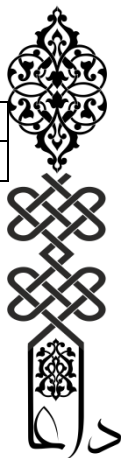
در رابطه فوق nE تعداد متخصصان و خبرگان است که به گزینه‌ی «بلی» پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است.

جدول ۳: ضریب روایی محتوایی کل

$C.V.I. = (C.V.R.m + C.V.R.t + C.V.R.m + C.V.R.S + C.V.R.c) / 5$
$(0.96 + 0.93 + 0.96 + 0.96 + 0.94) / 5 = 0.95$

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش آمار توصیفی، ویژگی‌ها و مشخصات کلی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد؛ ۲۰ درصد در مقطع دکتری، ۷۶ درصد مربوط به کارشناسی ارشد و معادل ۴ درصد حوزوی و از نظر سن خدمتی؛ ۶۰ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت و ۴۰ درصد بالای ۳۰ سال سابقه خدمت و از نظر جایگاه خدمتی؛ ۲ درصد



جایگاه خدمتی (۲۱)، ۶ درصد جایگاه خدمتی (۲۰)، ۵۰ درصد جایگاه خدمتی (۱۹) و ۴۲ درصد جایگاه خدمتی (۱۸) از کل پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد. پس از تلخیص یافته‌های تحقیق در مورد عوامل محیطی داخلی، قوت‌ها و ضعف‌ها این عوامل از طریق جامعه آماری تعیین گردید. براین اساس، پس از انجام محاسبات آماری لازم (که به دلیل وسعت و حجم زیاد، از درج آنها خودداری شده است) قوت‌ها و ضعف‌ها استخراج گردید. سپس، ماتریس ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌ها تشکیل که به شرح جدول ذیل است.

جدول ۴: وزن عوامل داخلی

وضع مطلوب	امتیاز موزون	وزن	وضع موجود	قوت‌ها
۵	۰/۳۹۶	۰/۰۹	۴/۴	۱- ایمان و توکل به خدا
۴/۵	۰/۲۱	۰/۰۵	۴/۲	۲- بصیرت و معرفت دینی
۴/۹	۰/۲۵۲	۰/۰۶	۴/۲	۳- صبر و استقامت و تعهد و وفای به عهد
۵	۰/۴۷۳	۰/۱۱	۴/۳	۴- توجه ویژه فرماندهی نیروی دریایی اجا به توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد
۴/۷	۰/۱۲۴	۰/۰۴	۳/۱	۵- شجاعت و روحیه شهادت طلبی
۴/۷	۰/۱۶	۰/۰۵	۳/۲	۶- وجود ظرفیت‌ها و سرمایه‌های دانشی مستعد توانمند شدن در نداجا و قابلیت اشتراک گذاری در محیط ملی
۴/۶	۰/۱۶۵	۰/۰۵	۳/۳	۷- خلاقیت و نوآوری
۴/۷	۰/۱۸۶	۰/۰۶	۳/۱	۸- فرماندهان؛ متخصص، مومن و ولایت و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و کارهای گروهی
۴/۹	۰/۲۲	۰/۰۵	۴/۴	۹- وجود زیر ساخت‌های آموزشی مبتنی بر عمل در نداجا
۴/۸	۰/۱۳۲	۰/۰۶	۳/۳	۱۰- فرهنگ دریایی با تاکید بر دریانوردی در دریاها عمیق
۴/۷۴	۲/۳۱۸			میانگین



ضعف‌ها	وضع موجود	وزن	امتیاز موزون	وضع مطلوب
۱- نبود تناسب میان منابع در اختیار با نیازهای توانمندسازی نیروی انسانی در ابعاد راهبردی	۲/۲	۰/۶	۰/۱۳۲	۰/۶
۲- جامع و مانع نبودن نظام مدیریت راهبردی نیروی انسانی در نداجا به منظور جذب، توسعه و نگهداری منابع انسانی توانمند	۲/۲	۰/۵۵	۰/۱۲۱	۰/۴
۳- ضعف در زبان تخصصی و آشنایی با مفاهیم	۱/۸	۰/۳۵	۰/۶۳	۰/۵
۴- ضعف در آموزش‌های اختصاصی و اثرگذار برای تربیت فرماندهان و مدیران ارشد	۱/۸	۰/۵	۰/۹	۰/۴
۵- ضعف در شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی	۱/۸	۰/۶	۰/۱۰۸	۰/۷
۶- نبود برنامه و ساز و کار برای جذب و انتقال دانش و تجربه سرمایه انسانی	۲/۲	۰/۲۷	۰/۵۹	۰/۴
۷- نبود تناسب بین امکانات و آگذاری به نیروی انسانی توانمند با حداقل‌های محیط ملی	۲/۱	۰/۳۵	۰/۷۳	۰/۳
۸- نبود عوامل انگیزشی کافی به منظور جذب و حفظ منابع انسانی توانمند نسبت به محیط ملی	۱/۹	۰/۲۵	۰/۴۸	۰/۳
۹- جامع و مانع نبودن ساختار سازمانی متناسب با نیروی دریایی راهبردی	۲/۱	۰/۲۸	۰/۵۹	۰/۵
۱۰- جذب افراد ضعیف که قابلیت توانمندشدن را ندارند	۱/۹	۰/۲۵	۰/۴۷	۰/۳
میانگین			۰/۸۰	۰/۴۴
جمع کل			۳۰۱۱۸	۴۰۳

با محاسبه صورت گرفت و نمره دریافتی در وضعیت موجود عوامل داخلی بیشتر از عدد (۳) به دست آمد. این طور استنباط و نتیجه‌گیری می‌گردد که؛ سازمان از نظر عوامل داخلی دارای قوت می‌باشد. در مورد عوامل محیطی خارجی، فرصت‌ها و تهدیدات این عوامل از طریق جامعه آماری



تعیین گردید. براین اساس، پس از انجام محاسبات آماری لازم فرصت‌ها و تهدیدات استخراج گردید. سپس، ماتریس ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات تشکیل که به شرح جدول ذیل است.

جدول ۵: وزن عوامل خارجی

وضع مطلوب	موزون	وزن	وضع موجود	فرصت
۴/۸	۰/۴۶۲	۰/۱۱	۴/۲	۱- سازگاری و تعادل مقاطع آموزشی نیروهای مسلح با مقاطع آموزشی نظام کشوری
۵/۰	۰/۲۶۴	۰/۶	۴/۴	۲- خلافت و نوآوری و جهت‌گیری نظام آموزشی نیروهای مسلح در راستای کاستن از وابستگی به بیگانگان
۴/۸	۰/۱۶۸	۰/۴	۴/۱	۳- استفاده از ظرفیت‌های محیط بین‌المللی و فرصت حضور در مجامع علمی بین‌المللی برای تامین زیر ساخت‌های آموزشی
۴/۹	۰/۵۴۶	۰/۱۳	۴/۲	۴- ظرفیت‌های آموزشی با قابلیت به اشتراک‌گذاری در محیط ملی و بین‌المللی
۴/۸	۰/۳۹۶	۰/۹	۴/۴	۵- برخورداری نیروی دریایی از جایگاه متعالی و مقبولیت در درون و بیرون سازمانی
۵	۰/۲۰۵	۰/۵	۴/۱	۶- جایگاه و نگرش خوب اجتماع و سلسله مراتب فرماندهی نیروهای مسلح به نیروی دریایی راهبردی
۴/۹	۰/۳۶۹	۰/۹	۴/۱	۷- وجود نیروهای مومن و آشنا به فرهنگ غنی اسلام در نیروهای مسلح
۴/۸	۰/۲۲۰	۰/۵	۴/۴	۸- برخورداری از ظرفیت تعامل با سایر فرهنگ‌ها با بهره‌گیری از اساتید حوزه بین‌المللی در قالب سخنرانی
۵	۰/۲۵۲	۰/۶	۴/۲	۹- تعالی سازمانی و توانا در توسعه یادگیری سازمانی در جهت بالندگی و دانایی محور شدن نیروهای مسلح
۴/۸	۰/۱۶۸	۰/۴	۴/۲	۱۰- برخورداری از تجربیات فراوان در مباحث ساختار سازمانی و ساختار آموزش نیروهای مسلح
۴,۰۸۸	۳,۰۰۵			میانگین



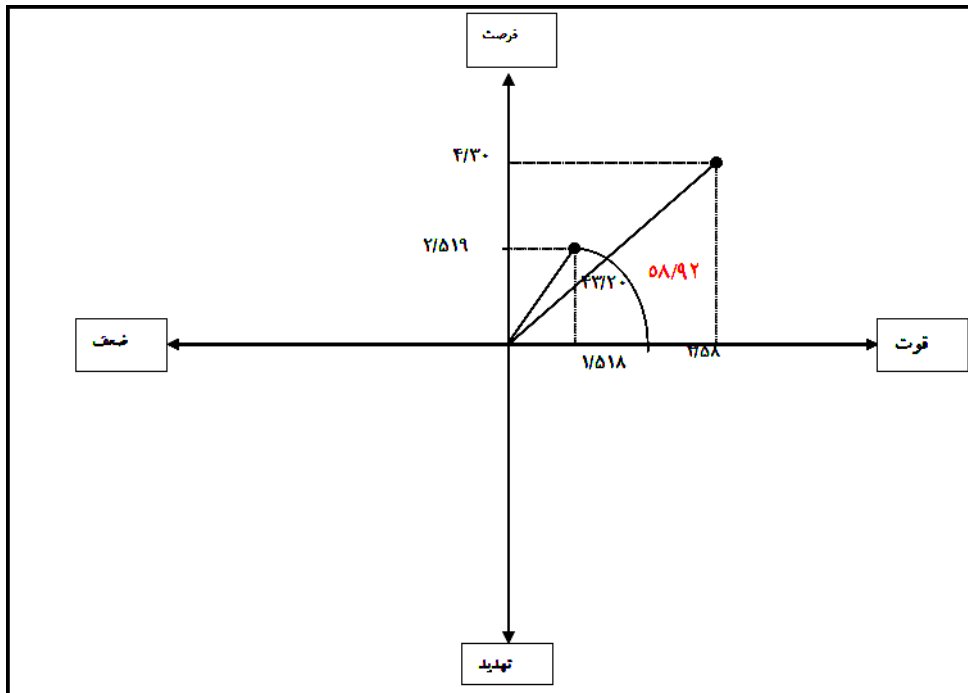
وضع مطلوب	امتیاز موزون	وزن	وضع موجود	تهدید
۰/۵	۰/۸۸	۰/۴	۲/۲	۱- پایین بودن اقدامات معیشتی، رفاهی نسبت به سازمان های غیر نظامی
۰/۳	۰/۴۲	۰/۲	۲/۱	۲- سخت و پر مخاطره بودن کار در محیط دریا و در مقایسه با سازمان های غیر نظامی
۰/۲	۰/۶	۰/۳	۲/۰	۳- انگیزه های مادی در محیط ملی برای برکناری زود از موعد کارکنان
۰/۴	۰/۱۲۰	۰/۵	۲/۴	۴- وجود راهبرد ایران هراسی در محیط بین المللی که بکارگیری از ظرفیت ها را محدود می کند.
۰/۲	۰/۴۶	۰/۲۰	۲/۳	۵- اعمال تحریم های نظامی از سوی استکبار جهانی بر علیه نیروی دریایی
۰/۱	۵۱/۰	۰/۳	۱/۷	۶- نبود شناخت کافی، نسبت به دریا و فرهنگ دریایی در راستای توسعه دریا محور در سطح مدیریت نهادهای دولتی
۰/۵	۸۰.	۰/۴	۲/۰	۷- نبود شناخت کافی نسبت به فرهنگ دریایی و توسعه دریا محور در سطح ملی
۰/۳	۰/۶۰	۰/۳۵	۱/۷	۸- نظام آموزش کشور نسبت توانمندسازی توجه لازم را ندارد
۰/۲	۰/۲۷	۰/۱۵	۱/۸	۹- محرومیت های موجود در مناطق و پایگاه های دریایی
۰/۳	۰/۱۷	۰/۱	۱/۷	۱۰- محدودیت ساختار و سازمان از سوی ستاد های بالاتر
۰/۳۰	۰/۵۳۱			میانگین
۴۰۵۸	۳۰۵۸۲			جمع کل

با محاسبه نمره ی دریافتی در وضعیت موجود عوامل خارجی بیشتر از عدد (۳) به دست آمد. این طور استنباط و نتیجه گیری می گردد که؛ سازمان از نظر عوامل خارجی دارای فرصت می باشد. امتیاز وضع مطلوب در خصوص عوامل داخلی و خارجی که توسط خبرگان از پرسشنامه احصاء گردیده در ستون آخر جدول ۴ و ۵ بیان شده است.



با این شرایط اگر چهار گروه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را طوری بر روی محورهای مختصات قرار دهیم که فرصت‌ها y مثبت، تهدیدها y منفی، قوت‌ها x مثبت و ضعف‌ها x منفی در نظر گرفته شوند، جمع جبری x ها طول یک نقطه و جمع جبری y ها عرض همان نقطه را نشان می‌دهد. محورهای مختصات را نیز بر همین اساس رسم و نقطه مورد بحث را روی آن مشخص می‌کنیم و از مرکز پاره خطی را تا آن نقطه ترسیم می‌کنیم. این بردار بیانگر وضع موجود است.

نقطه مطلوب در این دستگاه مختصات، بردار به طول $8.88 = \sqrt{4.30^2 + 4.58^2}$ با زاویه $43/20$ درجه می‌باشد و هدف مشخص کردن زاویه بین این دو بردار است تا با اختصاص امکانات لازم از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم. شکل زیر در قالب یک نمودار بیان‌کننده موارد ذکر شده می‌باشد.



نمودار ۱: مشخصات منطقه راهبردی در وضع موجود و مطلوب



بنابراین بردار وضع موجود دارای طول $۰.۳۷/۴$ و اختلاف زاویه $۱۵/۷۲$ تا $۴۳/۲۰$ درجه است. در شرایط فوق‌الذکر لازم است با اختصاص امکانات به نقطه مطلوب برسیم، لذا ضروری است امکانات به صورتی بهینه تقسیم شود. با بدست آوردن مجموع ضرایب گروه‌ها می‌توانیم امکانات موجود را طوری در راستای رفع ضعف‌ها و تهدیدها و همچنین به کارگیری قوت‌ها و فرصت‌ها تقسیم کنیم که رسیدن به نقطه مطلوب امکان‌پذیر گردد. بنابر با توجه به اینکه موقعیت راهبردی در هر دو حالت؛ وضع موجود و وضع مطلوب در منطقه تهاجمی قرار دارد؛ راهبردهای ما بر اساس راهبردهای قوت و فرصت می‌باشد. در انتها راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی احصاء گردید. برای این منظور ۱۵ راهبرد اولیه تولید گردید که از طریق ماتریس بهبود یافته به ۸ راهبرد تبدیل و براساس ابزار تاپسیس ۱ اولویت بندی گردید.

نتیجه گیری و پیشنهاد:

الف - نتیجه گیری

تعداد ۴۰ عامل داخلی و خارجی موثر در توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد استخراج گردید. این ۴۰ عامل با طراحی پرسشنامه و گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات مشخص و سپس ۸ راهبرد احصاء و از طریق ابزار تاپسیس به شرح ذیل اولویت بندی گردید:

شرح راهبردها	راهبرد
ارتقاء ایمان، توکل به خدا و باورهای دینی - ارتقاء ایمان و باورهای دینی و تقویت بنیه‌های معنوی، توکل به خدا، امدادهای غیبی، از طریق حضور علمی دانشمندان اهل تقوا، روحانیون مجرب و متعهد در سازمان و دعوت از اساتید خبره در حوزه دینی با استفاده از امکانات داخل سازمان و بیرون سازمان بویژه در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) برای تربیت فرماندهان و مدیران ارشد آینده - ارتقاء سطح آگاهی دانشجویان و دانش‌آموختگان نسبت به الگوهای و آموزه‌های دینی	اول



شرح راهبردها	راهبرد
<p>- برجسته کردن مرزهای اعتقادی، فکری و سیاسی</p> <p>- ساماندهی و شناسایی دانشجویان و دانش‌آموختگان الگو</p>	
<p>تقویت؛ فرهنگ ایثار و شهادت، شجاعت، عمل به تکلیف، پاسداری از حریم ولایت و ولایت‌مداری و آشنا نمودن نسل جوان با اندیشه‌های امام خمینی(ره) و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)</p> <p>- افزایش و ارتقاء سطح دانش دانشجویان و افسران جوان به عنوان فرماندهان و مدیران ارشد آینده نیروی دریایی راهبردی در حوزه فرهنگ ایثار و شجاعت، عمل به تکلیف، شهادت طلبی، پاسداری از حریم ولایت و ولایت‌مداری، آشنا نمودن نسل جوان با اندیشه‌های امام خمینی(ره) و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از طریق نیروهای مومن و آشنا به فرهنگ غنی اسلام در نیروهای مسلح</p> <p>- بازبینی و بازتولید محتوای کتب درسی مبتنی بر تدابیر و اندیشه فرماندهی کل قوا متمرکز بر بصیرت، و سبک زندگی</p> <p>- فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی و حذف موانع برای مشارکت فعال فرماندهان در برنامه تربیتی و فعالیت‌های پرورشی لازم</p> <p>- معرفت به حق امامت، ولایت و شجاعت، فداکاری و آمادگی برای مبارزه</p> <p>- اعتلا، ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار، جهاد، شهادت و تفکر بسیجی و نهادینه ساختن آن در اندیشه، باور، منش و رفتار</p>	دوم
<p>توسعه فرهنگ دریایی</p> <p>- حداکثر استفاده از سرمایه‌های دانشی مستعد توانمندشدن، فرهنگ دریایی با تاکید بر دریانوردی در دریاها عمیق، وجود ظرفیت‌های دانشی موجود، جایگاه و نگرش خوب اجتماع و سلسله مراتب فرماندهی نیروهای مسلح به نیروی دریایی راهبردی، برخورداری از ظرفیت تعامل با سایر فرهنگ‌ها با بهره‌گیری از اساتید حوزه ملی و بین‌المللی در جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان، ایجاد فرهنگ اعتماد افراد به محیط خدمت، شناخت و توسعه</p>	سوم



شرح راهبردها	راهبرد
<p>فرهنگ دریایی درسطوح مدیریتی سایر نهادهای دولتی و مقابله با ایران هراسی و اعمال تحریم‌های نظامی در محیط بین‌المللی</p> <p>- ایجاد ساز و کار برای تقویت انسجام، محبت و همدلی بین نیروهای مسلح و احیاء هویت افتخار آمیز نظامی‌گری</p> <p>- ایجاد ساز و کار لازم برای تحکیم و ارتقاء جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی فرماندهان و مدیران ارشد به عنوان الگو برای دانش‌آموختگان</p> <p>- گسترش فعالیت‌های فرهنگی بویژه در حوزه دریایی در بین دانشجویان و دانش‌آموختگان</p>	
<p>تقویت زیرساخت‌های آموزشی نیروی دریایی راهبردی</p> <p>- بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌های دانشی مبتنی بر عمل موجود در نیروی دریایی، نیروهای مسلح، سطح ملی و بین‌المللی در جهت فرصت حضور در مجامع علمی ملی و بین‌المللی</p> <p>- برنامه ریزی دوره‌های طولی و عرضی داخل و خارج از کشور مرتبط با تخصص‌های دریایی</p> <p>- تجهیز دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) و مراکز آموزش تاکتیکی نیرو به اساتید خبره و متخصص در حوزه دریایی و تجهیزات کمک آموزشی به ویژه شبیه‌سازها</p> <p>- تدوین دستورالعمل شرایط احراز شغل فرماندهی و مدیریتی که در آن کاملاً و به صورت شفاف دوره‌هایی که یک افسر در طول خدمت برای تصدی این گونه مشاغل می‌بایست طی نماید مشخص شده باشد.</p>	چهارم
<p>تعالی سازمانی در نیروی دریایی راهبردی</p> <p>به کارگیری ظرفیت‌ها و سرمایه‌های دانشی موجود مستعد توانمندشدن در ندادجا در جهت:</p> <p>ساماندهی و برانگیزندگی فرماندهان</p> <p>استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد</p>	پنجم



شرح راهبردها	راهبرد
<p>سلامت محیط و نظام اداری اصلاح ساختارها و فرآیندها افزایش سطح آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی ارتقاء سطح سلامت و ورزش تداوم پرورش و تربیت نفس برای رسیدن به تعالی سازمانی در نیروی دریایی راهبردی</p>	
<p>تقویت وضعیت رفاهی - رفاه مادی از ارکان بقاء و از اهداف عمده انقلاب می باشد که نیروی دریایی با رعایت و پیاده سازی محورهای ذیل می تواند در جهت جبران سخت و پرمخاطره بودن کار در محیط دریا در مقایسه با سازمان های غیرنظامی گام بردارد: عدالت اجتماعی قناعت و پرهیز از افزون طلبی تولید، آفرینش و نوآوری علمی و عملی امنیت سرمایه گذاری (ایجاد رفاه عمومی) کارآمدی فرماندهان و مدیران ارشد در انتخاب و انتصاب تقویت تعاونی مسکن پرداخت تسهیلات خرید مسکن با حمایت ستادهای بالاتر</p>	ششم
<p>ارتقاء سطح دانش تخصصی و شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی - با توجه به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه ای در خصوص نیروی دریایی راهبردی و اهتمام فرماندهی نیروی دریایی به توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد استفاده در جهت بهره گیری از سرمایه های دانشی موجود، اساتید درحوزه ملی و بین المللی برای تقویت زبان تخصصی افسران جوان و شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی - برگزاری کلاس زبان عمومی و تخصصی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی</p>	هفتم



شرح راهبردها	راهبرد
<p>و مراکز آموزش تاکتیکی نداجا</p> <p>- شناسایی دانش آموختگان نخبه و قابلیت توانمندشدن و سرمایه‌گذاری در این زمینه</p> <p>- اعزام دانش آموختگان نخبه و الگو به دوره‌های تخصصی دریایی به ویژه علوم راهبردی</p> <p>- برگزاری رزمایش‌های مشترک دریایی با کشورهای دوست و همسایه</p>	
<p>تحول در ساختار سازمانی نیروی دریایی راهبردی</p> <p>- حداکثر استفاده از تجربیات فراوان در مباحث ساختار سازمانی و ساختار آموزش نیروهای مسلح در جهت تغییر در ساختار سازمانی سنتی موجود</p> <p>- تحول و ارتقاء مشاغل فرماندهان و مدیران ارشد به مشاغل راهبردی</p> <p>- اصلاح شرح شغل و شرایط احراز شغل فرماندهان و مدیران ارشد</p> <p>- تغییر در ساختار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) و مراکز آموزش تاکتیکی نداجا به گونه‌ای که ساختار باید فراتر از ابعاد جاری را در برگیرد. ویژگی این ابعاد عبارت است از:</p> <p>۱- روابط مبتنی بر رفتار و هویت دینی</p> <p>۲- روابط مبتنی بر امید و اعتماد</p> <p>۳- روابط تعاملی برون سازمانی</p>	هشتم

ب- پیشنهادها

کارگروهی تحت عنوان کارگروه توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی در حوزه‌های؛ تقویت نظام مدیریت منابع انسانی بخصوص در شیوه جذب و نگهداری نیروی انسانی و شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی تشکیل گردد.

کارگروه تخصصی در حوزه تعالی سازمانی از قبیل: ساماندهی و ایجاد انگیزه در بین فرماندهان، استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد، اصلاح ساختارها و فرآیندها، افزایش سطح مهارت و دانش تخصصی در بین نیروی انسانی در نیروی دریایی راهبردی ایجاد گردد.



کارگروهی تحت عنوان تقویت وضعیت رفاهی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی به منظور فراهم نمودن شرایط و ساز و کار لازم در این خصوص با رعایت: احکام اسلامی، عدالت، قناعت و پرهیز از افزون طلبی، دوری از اسراف و مصرف گرایی.

تدوین دستورالعمل شرایط احراز شغل مشاغل دریاداری به بالا توسط نیروی دریایی راهبردی، به گونه‌ای که دوره‌های طولی و عرضی و شرایطی که افسران در طول خدمت برای انتصاب در مشاغل فرماندهی و مدیریتی طی نمایند مشخص شده باشد.

فراهم نمودن شرایط لازم در جهت پیاده‌سازی راه‌های عملی کسب بصیرت در بین دانشجویان و افسران جوان از قبیل؛ شناخت حقیقت ولایت، داشتن فکر، اندیشه و قدرت تحلیل مسائل دوران‌دیشی، اخلاص و تقوای الهی، عبرت گرفتن از مسائل گوناگون، عمق دادن به اندیشه و ایمان، پیمودن مسیر اهل بصیرت [اهل بیت(ع)] و ذکر و یاد الهی و خشوع در برابر پروردگار که در بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی) مطرح گردیده است.

همکاری‌های مشترک نیروی دریایی با ارگان‌های دریایی، وزارت آموزش و پرورش در جهت ارتقاء فرهنگ دریایی،

دعوت از اساتید خبره و آگاه به مسائل راهبردی جهت اجرای کارگاه آموزشی جهت فرماندهان و مدیران ارشد و برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی به منظور ارتقاء سطح دانش فرماندهان و مدیران ارشد و ارتقاء فرهنگ دریایی

پژوهشگران نسبت به تدوین راهبردهای توانمندسازی افسران، آمادوپس نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نمایند.

پژوهشگران نسبت به تدوین راهبردهای توانمندسازی افسران فنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نمایند.

پژوهشگران نسبت به تدوین راهبردهای توانمندسازی درجه داران نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نمایند.



فهرست منابع

الف - منابع فارسی

- قرآن کریم ترجمه آیت الله مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه ، ترجمه آیت الله مکارم شیرازی
- امام خمینی (رحمت الله علیه). (۱۳۵۷). «کشف الأسرار»
- امام خامنه ای (مدظله العالی). «مجموعه بیانات معظم له در مناسبت های مختلف»، موجود در پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار معظم له - مؤسسه تحقیقی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- آقا محمدی، داود، (۱۳۸۸)، تدوین راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه های افسری نیروهای مسلح، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی
- بختیاری، حسن، (۱۳۸۸)، طراحی الگوی توانمندسازی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- تقی زاده هراتی ، علی، مدل تعالی سازمانی ESQM، انتشارات مدیریت صنعتی ، چاپ دوم ، تهران ۱۳۹۵
- جفت، اسکات، (۱۳۷۷)، مدیریت توانمند، ترجمه بهزادمعانی، انتشارات لار
- حسن آبادی، سیاوش، (۱۳۹۲)، طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهاجا، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- حسن بیگی، ابراهیم ، (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- دلشاد تهرانی، مصطفی، (۱۳۷۷)، دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (علیه السلام)، تهران: خانه اندیشه جوان.
- دوره ۱۸ دفاع، (۱۳۹۳) ، الگوی توسعه نیروی دریایی راهبردی آجا، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- رابینز، استیفن، (۱۳۸۵)، تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، مترجم، دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی، تهران، گنج شایگان، (چاپ هجدهم).
- رضائیان، علی، (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ اول،
- رودسری، شفیعی، (۱۳۷۷)، تدوین استراتژی آموزش در نیروی دریایی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی.
- مطلبی ابوطالب، یوسفی مجید، صدیقی فرزاد، (۱۳۸۹)، نقش آموزش در نیروی دریایی راهبردی، مجموعه مقالات اولین همایش نیروی دریایی راهبردی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر.
- نصری، فرامرز، (۱۳۹۳) طراحی الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با رویکرد توانمندسازی آنها، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک ، سال دوازدهم نشریه علمی تحقیقی دانشگاه عالی دفاع ملی

ب - منابع انگلیسی

- Thomas .K.W and Velhouse . BA(1990). Cognitive element of empowerment: an interpretive model of task motivation. Academy of management Review 15

