

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

محسن صادقی نسب<sup>۱</sup>

حبیب الله سیاری<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۹۵/۰۸/۱۶

دریافت مقاله: ۹۵/۰۵/۰۷

### چکیده

امروزه دریا اهمیتی حیاتی در رشد و زندگی ملت‌ها دارد. منافع کشورهای صاحب دریا ارتباط مستقیم با خواسته‌ها، نیازها، توانایی‌ها و فرهنگ‌ها دارد که راه دستیابی به آن در قالب راهبرد دریایی تبیین می‌گردد. فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در مراسم دانش آموختگی سال ۱۳۸۸ در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) فرمودند: «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»، بر این اساس در جهت تحقق، بخشی از منویات معظم‌له، راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی به عنوان موضوع تحقیق انتخاب و هدف اصلی، دستیابی به راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد در نیروی دریایی راهبردی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر نوع کاربردی و از نظر روش موردی - زمینه‌ای و در سال ۱۳۹۳ در مراکز نظامی نیروی دریایی راهبردی انجام شده است. با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری به روش تمام شمار حجم جامعه و نمونه به تعداد ۵۰ نفر انتخاب گردید. با استفاده از مبانی نظری تحقیق و مصاحبه با خبرگان، عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) استخراج و پس از تجزیه و تحلیل در نهایت تعداد ۸ راهبرد به عنوان راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی احصاء و به روش ابزار تاپسیس اولویت بندی گردید.

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

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

dr.sadeqi30@gmail.com

۲- دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی



## ۱. مقدمه

تحولات شتابان چند دهه اخیر، فعالیت‌های جدی هر سازمان را در برنامه‌ریزی دقیق و جامع در عرصه 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 راهبردی 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 می‌باشد.

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 راهبردی 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 می باشد، فرضیه‌ای برای آن تدوین نشده است.

## ۲. 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:

بختیاری (۱۳۸۸) جهت دستیابی به الگوی 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 بعد فردی (عوامل اسلامی، عوامل انقلابی، عوامل روانشناختی و عوامل حرفه‌ای) بعد سازمانی (راهبردهای مدیریتی، عوامل ساختاری، ماهیت سازمانی) بعد محیطی محیط‌های حقوقی، قضایی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی.

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، بیش همه جانبه و ارزشهای اعتقادی- اخلاقی را جهت تعیین نیازهای تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های افسری ن. م پیشنهاد نموده است.

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



پایین تر 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.

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.

شفیعی رودسری (۱۳۷۷) راهبردهای آموزش عالی در نذاجا 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.

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 به عمل آمده از پیشینه‌ها شامل رساله‌ها و مقالات علمی - تحقیقی، عمده 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.



### مفهوم شناسی متغیرها

راهبرد: راهبرد طرحی است جامع، منسجم و انعطاف‌پذیر که ما را در رسیدن به اهدافمان یاری می‌سازد. 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. (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۶۵)

در این تحقیق راهبردها بر اساس عوامل داخلی (قوت‌ها<sup>۱</sup>، ضعف‌ها<sup>۲</sup>) و عوامل خارجی (فرصت‌ها<sup>۳</sup> و تهدیدات<sup>۴</sup>) 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<sup>۵</sup>، 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 بدست خواهد آمد

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)

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. شغال هستند.



<sup>۱</sup> - Strength

<sup>۲</sup> - weakness

<sup>۳</sup> - opportunity

<sup>۴</sup> - Threat

<sup>۵</sup> Quantity strategic planning matrix

توانمندسازی: آموزه‌های دینی ما، در سنت و سیره پیغمبر (ص) و اهل بیت عصمت، طهارت علیهماالسلام و رهنمودها و بیانات امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به بهترین شکل می‌بینیم که توانمندسازی ترسیم شده است؛ امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌فرماید: «امروز اگر به اوضاع نظامی و به جغرافیای 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، تعیین‌کننده می‌باشد. این، آن چیزی است که حرف آخر را در درگیری‌ها می‌زند. ما این را داریم و حفظ می‌کنیم. البته توانایی را هم تا آن‌جا که در قدرت و توان ماست، پرحجم و پرکیفیت می‌کنیم. این، تکلیف ماست.» (منطقه یکم نیروی دریایی بندرعباس ۲۴/۹/۱۳۶۹)

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود 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) می‌باشد. پرورش ۵ بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شود. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی، درماندگی و از خودبیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می‌شود. (عبداللهی، و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۳۲)

در این تحقیق توانمندسازی: مجموعه اقداماتی که باعث تقویت باورهای معنوی، بهبود ویژگی‌ها و روان‌شناختی، توسعه دانش و شایستگی، مهارتی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی متناسب سازی ساختار سازمانی و شرایط زمینه‌ای باعث افزایش بهره‌برداری در تحقیق مناسب ماموریت نیروی دریایی می‌گردد. به عبارت دیگر توانمندسازی با توسعه شایستگی‌های دانش بینشی و مهارتی فرماندهان دوره ارشد و انطباق‌پذیری ساختار سازمانی با شرایط محیطی و نیروی دریایی باعث افزایش توان رزمی شود.



ابعاد توانمندسازی:

پنج بعد توانمندسازی «شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی‌دار بودن، اعتماد به دیگران؛ اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. 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.» (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۶۱)

گام‌های اصلی برای توانمندسازی کارکنان: اگر سازمان‌ها و بویژه 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:

- **اعتماد سازی:** اعتماد بنیادی‌ترین احساسی است که هر فرد می‌تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری به شمار می‌رود.
- **واگذاری اختیار:** باید میان اختیارات و مسئولیت کارکنان تناسب باشد. در محیطی توانمند، کارکنان دانشور معمولاً تصمیمات بسیار کارآمد می‌گیرند.
- **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.
- **گسترش ارتباطات عمودی:** افراد توانمند دوست دارند به عنوان دریافت‌کننده و انتقال‌دهنده 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.
- **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.



- **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.
- **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.
- **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 اسکات، ۱۳۷۷:

(۳۲)

حوزه‌های توانمندسازی:

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 (رحمت الله علیه) و امام خامنه‌ای) مد ظله العالی 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 پایشش نیکوتر است. (سوره نساء، ۵۹)

فرمان امام علی (ع) در نهج البلاغه در نامه ۵۳ به مالک اشتر: *فَوَلِّ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَإِلِمَامِكَ، وَأَنْفَاهُمْ حَبِيبًا، 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، (همان، نامه ۵۳ فراز: ۷۳)

امام‌خامنه‌ای (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. (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت‌الله علیه) نوشهر/۱۴/۸۸۷)

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 می‌تواند 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)

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 (علیه السلام) می‌باشد. سخنان امیرالمومنین (علیه السلام) 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 (علیه السلام) می‌باشد. (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۹۹-۱۰۰).

امام خمینی (رحمت الله علیه) 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. (شرفیابی کارکنان عقیدتی سیاسی ارتش، ۶۱/۱۰/۲۶)

امام خامنه‌ای (مدظله العالی) 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. (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) نو شهر / ۸۲/۶/۲۹)

حوزه سازمانی: ساختار سازمانی<sup>۱</sup> 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 (مدظله العالی) 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 ساختار سلسله مراتب تشکیلاتی و نظامی است، شامل ساختار درونی و عزم و اراده‌ی جدی و تدین هست، شامل ساختار 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. (شرفیابی فرماندهان و مسئولین نداجا ۹۰/۹/۷)



تعالی سازمان: تعالی سازمان با رهبری پیشبرنده راهبردی آغاز می‌شود. رهبران با استفاده از دوراندیشی خود، چشم انداز 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. درعمل، درمی‌یابیم که سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که:

- الهام بخش کارکنان هستند و فرهنگ شراکت، مالکیت، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق اعمال، رفتار و تجاریشان ایجاد می‌کنند.
- 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.
- 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.
- 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.
- فرهنگی را ترویج می‌دهند که از خلق ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری و توسعه سازمانی حمایت می‌کنند.
- 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، ۱۳۹۲: ۲۵)



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 به وجود بیاید. (رابینز، ۱۳۸۵: ۳۷۴)

امام خامنه‌ای (مدظله العالی) می‌فرمایند: 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. (شرفیابی فرماندهان عالی رتبه ن. م - ۹۱/۱/۱۶)

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله 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 تحولی 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.



### ۳. 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 آیتم‌ها	۴۰۱
	قسمت ۲	مقدار	۰.۹۷۵
		تعداد آیتم‌ها	۴۰۳
تعداد کل آیتم			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 قبول	تعداد متخصصین تعیین کننده روایی محتوی
	۰/۹۹	۵ نفر
	۰/۶۲	۱۰ نفر
	۰/۵۹	۱۲ نفر

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

جدول (۳) ضریب روایی محتوایی کل

$C.V.I. = (C.V.R._m + C.V.R._t + C.V.R._m + C.V.R._s + C.V.R._c) / 5$
$(0.96 + 0.93 + 0.96 + 0.96 + 0.94) / 5 = 0.95$

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق:

پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش آمار توصیفی، ویژگی‌ها و مشخصات کلی پاسخ‌دهندگان 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 پاسخ‌دهندگان 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 خوداری 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

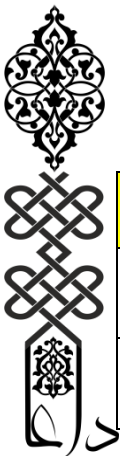
وضع مطلوب	امتیاز موزون	وزن	وضع موجود	قوت‌ها
۵	۰/۳۹۶	۰/۰۹	۴/۴	ایمان و توکل به خدا
۴/۵	۰/۲۱	۰/۰۵	۴/۲	بصیرت و معرفت دینی
۴/۹	۰/۲۵۲	۰/۰۶	۴/۲	صبر و استقامت و تعهد و وفای به عهد
۵	۰/۴۷۳	۰/۱۱	۴/۳	توجه ویژه فرماندهی نیروی دریایی اجا به توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد
۴/۷	۰/۱۲۴	۰/۰۴	۳/۱	شجاعت و روحیه شهادت طلبی
۴/۷	۰/۱۶	۰/۰۵	۳/۲	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	خلاقیات و نوآوری
۴/۷	۰/۱۸۶	۰/۰۶	۳/۱	فرماندهان؛ متخصص، مومن و ولایت و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و کارهای گروهی
۴/۹	۰/۲۲	۰/۰۵	۴/۴	وجود زیر ساخت‌های آموزشی مبتنی بر عمل در نداجا
۴/۸	۰/۱۳۲	۰/۰۶	۳/۳	ارتباط خوب سلسله مراتب فرماندهی با زیردستان و اهتمام در جهت توانمندسازی کارکنان
۴/۷۴	۲/۳۱۸			میانگین
وضع مطلوب	امتیاز موزون	وزن	وضع موجود	ضعف‌ها
۰/۶	۰/۱۳۲	۰/۰۶	۲/۲	نبود تناسب میان منابع در اختیار با نیازهای توانمندسازی نیروی انسانی در ابعاد راهبردی
۰/۴	۰/۱۲۱	۰/۰۵۵	۲/۲	جامع و مانع نبودن نظام مدیریت راهبردی نیروی انسانی در



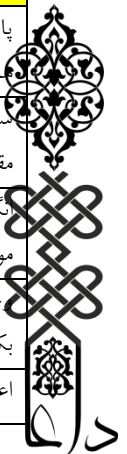
				نداجا به منظور جذب، توسعه و نگهداری منابع انسانی توانمند
۰/۵	۰/۰۶۳	۰/۰۳۵	۱/۸	ضعف در زبان تخصصی و آشنایی با مفاهیم
۰/۴	۰/۰۰۹	۰/۰۰۵	۱/۸	تقویت آموزش‌های عمومی و غفلت مهلک از آموزش‌های اختصاصی و اثرگذار برای تربیت فرماندهان و مدیران ارشد
۰/۷	۰/۱۰۸	۰/۰۰۶	۱/۸	ضعف در شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی
۰/۴	۰/۰۵۹	۰/۰۲۷	۲/۲	نبود برنامه و ساز و کار برای جذب و انتقال دانش و تجربه سرمایه انسانی
۰/۳	۰/۰۷۳	۰/۰۳۵	۲/۱	نبود تناسب بین امکانات و آگاهی به نیروی انسانی توانمند با حداقل‌های محیط ملی
۰/۳	۰/۰۴۸	۰/۰۲۵	۱/۹	نبود عوامل انگیزشی کافی به منظور جذب و حفظ منابع انسانی توانمند نسبت به محیط ملی
۰/۵	۰/۰۵۹	۰/۰۲۸	۲/۱	جامع و مانع نبودن ساختار سازمانی متناسب با نیروی دریایی راهبردی
۰/۳	۰/۰۴۷	۰/۰۲۵	۱/۹	جذب افراد ضعیف که قابلیت توانمندشدن را ندارند
۰/۴۴	۰/۸۰			میانگین
۴۰۳۰	۳۰۱۱۸			جمع کل

با محاسبه‌ی صورت گرفت و نمره‌ی دریافتی در وضعیت موجود عوامل داخلی بیشتر از عدد (۳) به دست آمد. این‌طور 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.

فرصت	وضع موجود	وزن	موزون	وضع مطلوب
سازگاری و تعادل مقاطع آموزشی نیروهای مسلح با مقاطع آموزشی نظام کشوری	۴/۲	۰/۱۱	۰/۴۶۲	۴/۸
خلاقیت و نوآوری و جهت‌گیری نظام آموزشی نیروهای مسلح در راستای کاستن از وابستگی به	۴/۴	۰/۰۶	۰/۲۶۴	۵/۰



				بیگانگان
۴/۸	۰/۱۶۸	۰/۰۴	۴/۱	استفاده از ظرفیت های محیط بین المللی و فرصت حضور در مجامع علمی بین المللی برای تامین زیر ساخت های آموزشی
۴/۹	۰/۵۴۶	۰/۱۳	۴/۲	ظرفیت های آموزشی با قابلیت به اشتراک گذاری در محیط ملی و بین المللی
۴/۸	۰/۳۹۶	۰/۰۹	۴/۴	برخورداری نیروی دریایی از جایگاه متعالی و مقبولیت در درون و بیرون سازمانی
۵	۰/۲۰۵	۰/۰۵	۴/۱	جایگاه و نگرش خوب اجتماع و سلسله مراتب فرماندهی نیروهای مسلح به نیروی دریایی راهبردی
۴/۹	۰/۳۶۹	۰/۰۹	۴/۱	وجود نیروهای مومن و آشنا به فرهنگ غنی اسلام در نیروهای مسلح
۴/۸	۰/۲۲۰	۰/۰۵	۴/۴	برخورداری از ظرفیت تعامل با سایر فرهنگ ها با بهره گیری از اساتید حوزه بین المللی در قالب سخنرانی
۵	۰/۲۵۲	۰/۰۶	۴/۲	تعالی سازمانی وتوانا در توسعه یادگیری سازمانی در جهت بالندگی و دانایی محور شدن نیروهای مسلح
۴/۸	۰/۱۶۸	۰/۰۴	۴/۲	برخورداری از تجربیات فراوان در مباحث ساختار سازمانی و ساختار آموزش نیروهای مسلح
۴/۸۸	۳۰۵۰			میانگین
وضع مطلوب	امتیاز موزون	وزن	وضع موجود	تهدید
۰/۵	۰/۰۸۸	۰/۰۴	۲/۲	پایین بودن اقدامات معیشتی، رفاهی نسبت به سازمان های غیر نظامی
۰/۳	۰/۰۴۲	۰/۰۲	۲/۱	سخت و پر مخاطره بودن کار در محیط دریا و در مقایسه با سازمان های غیر نظامی
۰/۲	۰/۰۶	۰/۰۳	۲/۰	لنگیزه های مادی در محیط ملی برای برکناری زود از موعد کارکنان
۰/۴	۰/۱۲۰	۰/۰۵	۲/۴	جود راهبرد ایران هراسی در محیط بین المللی که بکارگیری از ظرفیت ها را محدود می کند.
۰/۲	۰/۰۴۶	۰/۰۲۰	۲/۳	اعمال تحریم های نظامی از سوی استکبار جهانی بر



				علیه نیروی دریایی
۰/۱	۰/۰۵۱	۰/۰۳	۱/۷	نبود شناخت کافی، نسبت به دریا و فرهنگ دریایی در راستای توسعه دریا محور در سطوح مدیریتی نهادهای دولتی
۰/۵	۰/۰۸۰	۰/۰۴	۲/۰	نبود شناخت کافی نسبت به فرهنگ دریایی و توسعه دریا محور در سطح ملی
۰/۳	۰/۰۶۰	۰/۰۳۵	۱/۷	نظام آموزش کشور نسبت توانمندسازی توجه لازم را ندارد
۰/۲	۰/۰۲۷	۰/۰۱۵	۱/۸	محرومیت‌های موجود در مناطق و پایگاه‌های دریایی
۰/۳	۰/۰۱۷	۰/۰۱	۱/۷	محدودیت ساختار و سازمان از سوی ستاد‌های بالاتر
۰/۳۰	۰/۵۳۱			میانگین
۴/۵۸	۳/۵۸۲			جمع کل

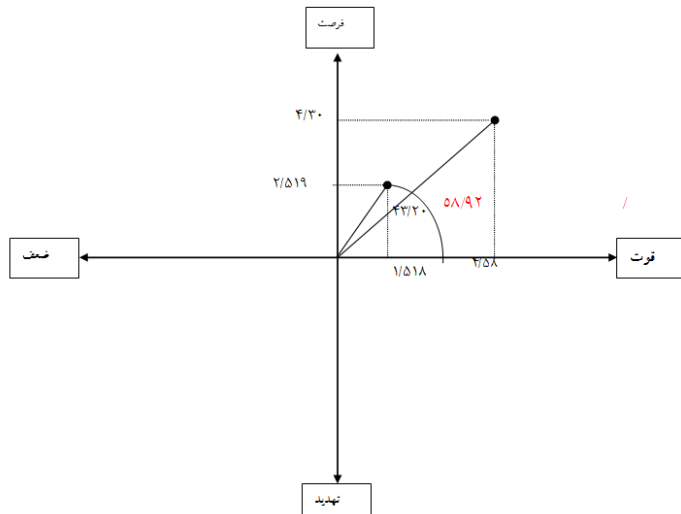
جدول (۵) وزن عوامل خارجی

با محاسبه نمره‌ی دریافتی در وضعیت موجود عوامل خارجی بیشتر از عدد (۳) به دست آمد. این طور استنباط و نتیجه‌گیری می‌گردد که؛ سازمان از نظر عوامل خارجی دارای فرصت می‌باشد.

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  $\sqrt{4.30^2 + 4.58^2} = 8.88$  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 بیان کننده موارد ذکر شده می‌باشد.





#### نمودار (۱) مشخصات منطقه راهبردی در وضع موجود و مطلوب

بنابراین بردار وضع موجود دارای طول  $4/037$  و اختلاف زاویه  $15/72$  تا  $43/20$  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<sup>۱</sup> اولویت بندی گردید.



## ۵. 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
<p>ارتقاء ایمان، توکل به خدا و باورهای دینی</p> <p>-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 نیرو</p> <p>-ارتقاء سطح آگاهی دانشجویان و دانش‌آموختگان نسبت به الگوهای و آموزه‌های دینی</p> <p>-برجسته کردن مرزهای اعتقادی، فکری و سیاسی</p> <p>-ساماندهی و شناسایی دانشجویان و دانش‌آموختگان الگو</p>	اول
<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 (رحمت الله علیه) و امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)</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 (رحمت الله علیه) و امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) 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>	دوم



<p>-اعتلاء، ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار، جهاد، شهادت و تفکر بسیجی و نهادینه ساختن آن در اندیشه، باور، منش و رفتار</p>	
<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 فرهنگ دریایی در سطوح 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>	سوم
<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> <p>- تدوین دستورالعمل استاندارد فضای آموزشی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) و مراکز آموزش تاکتیکی نذاجا و پیاده‌سازی آن</p>	چهارم



<p>تعالی سازمانی در نیروی دریایی راهبردی</p> <p>به کارگیری ظرفیت‌ها و سرمایه‌های دانشی موجود مستعد توانمندشدن در نداجا در جهت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ساماندهی و برانگیزندگی فرماندهان</li> <li>✓ استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد</li> <li>✓ سلامت محیط و نظام اداری</li> <li>✓ اصلاح ساختارها و فرآیندها</li> <li>✓ افزایش سطح آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی</li> <li>✓ تقویت باورهای دینی و ارتقاء خودکنترلی</li> <li>✓ تکریم و خدمات رسانی به متریان</li> <li>✓ ارتقاء سطح سلامت و ورزش</li> <li>✓ تداوم پرورش و تربیت نفس برای رسیدن به تعالی سازمانی در نیروی دریایی راهبردی</li> </ul>	پنجم
<p>تقویت وضعیت رفاهی</p> <p>- رفاه مادی از ارکان بقاء و از اهداف عمده انقلاب می‌باشد که نیروی دریایی با رعایت و پیاده سازی محورهای ذیل می‌تواند در جهت جبران سخت و پر مخاطره بودن کار در محیط دریا در مقایسه با سازمان‌های غیر نظامی گام بردارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدالت اجتماعی</li> <li>✓ قناعت و پرهیز از افزون طلبی</li> <li>✓ تولید، آفرینش و نوآوری علمی و عملی</li> <li>✓ امنیت سرمایه گذاری (ایجاد رفاه عمومی)</li> <li>✓ کارآمدی فرماندهان و مدیران ارشد در انتخاب و انتصاب</li> <li>✓ تقویت تعاونی مسکن</li> <li>✓ پرداخت تسهیلات و وام خرید مسکن با حمایت و کمک ستادهای بالاتر</li> </ul>	ششم
<p>ارتقاء سطح دانش در حوزه شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی</p> <p>-با توجه به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در خصوص نیروی دریایی راهبردی و اهتمام فرماندهی نیروی دریایی به توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد استفاده در جهت بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی موجود، اساتید درحوزه ملی و بین‌المللی برای تقویت زبان تخصصی افسران جوان و شناخت علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی</p> <p>-برگزاری کلاس زبان عمومی و تخصصی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه)</p> <p>و مراکز آموزش تاکتیکی نداجا</p>	هفتم



<p>-شناسایی دانش‌آموختگان نخبه و قابلیت توانمندشدن و سرمایه‌گذاری در این زمینه با شرکت در همایش‌های بین‌المللی که در سطح جهان در حوزه دریایی سالانه انجام می‌گیرد</p> <p>-اعزام دانش‌آموختگان 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</p> <p>نداجا به گونه‌ای که ساختار باید فراتر از ابعاد جاری را در برگیرد. ویژگی این ابعاد عبارت است از:</p> <p>✓ روابط مبتنی بر رفتار و هویت دینی</p> <p>✓ روابط مبتنی بر امید و اعتماد</p> <p>✓ روابط تعاملی برون سازمانی</p> <p>✓ روابط مبتنی بر تکریم</p>	هشتم

ب-پیشنهاد:

- فراهم نمودن شرایط لازم در جهت پیاده‌سازی راه‌های عملی کسب بصیرت در دانشجویان و افسران جوان که در بیانات فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله العالی) مطرح گردیده است شامل:
  - ✓ شناخت حقیقت ولایت، اطاعت ولایی و توسعه مودت،
  - ✓ داشتن فکر، اندیشه، قدرت تحلیل مسائل دوراندیشی
  - ✓ اخلاص و تقوای الهی
  - ✓ عبرت گرفتن از مسائل گوناگون و عمق دادن به اندیشه و ایمان
  - ✓ ذکر و یاد الهی و خشوع در برابر پروردگار
  - ✓ پیمودن مسیر اهل بصیرت [اهل بیت (ع)]
  - ✓ خواندن آثار خوب، گفتگو با انسان‌های مورد اعتماد و پخته، نه گفتگوی تقلیدی
  - ✓ قرآن معلم بصیرت بخش بشریت





- 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، تقویت زبان تخصصی، بازنگری محتوا و متون آموزشی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (رحمت الله علیه) مراکز آموزشی تاکتیکی نداجا، افزایش دانش علوم راهبردی و دیپلماسی دریایی تشکیل گردد.
- نیروی دریایی راهبردی نسبت به تدوین دستورالعمل شرایط احراز شغل مشاغل دریاداری به بالا اقدام نماید، به گونه‌ای که دوره‌های طولی و عرضی و شرایطی که افسران در طول خدمت برای انتصاب در مشاغل فرماندهی و مدیریتی طی نمایند در آن مشخص شده باشد.
- کارگروهی تحت عنوان تعالی سازمانی به منظور فراهم نمودن شرایط و ساز و کار لازم برای پیاده سازی عوامل موثر در این خصوص شامل:

✓ ساماندهی و برانگیزندگی فرماندهان

✓ استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

✓ سلامت محیط و نظام اداری

✓ اصلاح ساختارها و فرآیندها

✓ افزایش سطح آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

✓ تقویت باورهای دینی و ارتقاء خودکنترلی

✓ تکریم و خدمات رسانی به متریبان

✓ ارتقاء سطح سلامت و ورزش و تداوم پرورش و تربیت نفس

- کارگروهی تحت عنوان تقویت وضعیت رفاهی به منظور فراهم نمودن شرایط و ساز و کار لازم برای پیاده سازی و اجرایی شدن عوامل موثر با تدوین دستورالعمل لازم در این خصوص شامل:

✓ اجرای احکام اسلامی

✓ قناعت و پرهیز از افزون طلبی

✓ دوری از اسراف و مصرف گرایی

✓ تولید آفرینش و نوآوری علمی و عملی

✓ امنیت سرمایه گذاری (ایجاد رفاه عمومی)



### ✓ شرط کارآمدی فرماندهان و مدیران ارشد در انتخاب و انتصاب

- همکاری‌های مشترک نیروی دریایی با ارگان‌های دریایی، وزارت آموزش و پرورش در جهت ارتقاء فرهنگ دریایی،
- پژوهشگران نسبت به تدوین راهبردهای عملیاتی، اطلاعاتی، نیروی انسانی، تجهیزات، آمادوپیش نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نمایند.
- 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
- بازنگری در در ساختار سازمانی نیروی دریایی راهبردی
- فهرست منابع
- قرآن کریم ترجمه آیت‌الله مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه، ترجمه آیت‌الله مکارم شیرازی
- امام خمینی (رحمت الله علیه). (۱۳۵۷). «کشف‌الأسرار»
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). «مجموعه بیانات معظم‌له در مناسبت‌های مختلف»، موجود در پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار معظم‌له - مؤسسه تحقیقی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- آقا محمدی، داود، (۱۳۸۸)، تدوین راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه‌های 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
- بنیاداروپایی مدیریت کیفیت، (۲۰۱۳) مدل تعالی EFQM ترجمه تقی زاده هرات، علی، خلیلو، علی، خلیلو، آيسان، چاپ اول (۱۳۹۲)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- جفت، اسکات، (۱۳۷۷)، مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد معانی، انتشارات لار
- حسن آبادی، سیاوش، (۱۳۹۲)، طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهجا، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- پاک طینت، اقبال وفتحی زاده، علیرضا، (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها
- حسن بیگی، ابراهیم، (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).



- دوره ۱۸ دفاع، (۱۳۹۳)، الگوی توسعه نیروی دریایی راهبردی آجا، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- رودسری، شفیع، (۱۳۷۷)، تدوین استراتژی آموزش در نیروی دریایی، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- دلشاد تهرانی، مصطفی، (۱۳۷۷)، دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (علیه السلام)، تهران: خانه اندیشه جوان.
- دیوید. فرد آر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر تحقیق‌های فرهنگی
- رابینز، استیفن، (۱۳۸۵)، تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، مترجم، دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی، تهران، گنج شایگان، (چاپ هجدهم).
- رابینز، استیفن، (۱۳۸۴)، تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات اشراقی
- رضائیان، علی، (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ اول،
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی "
- نصری، فرامرز، (۱۳۹۳)، طراحی الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با رویکرد توانمندسازی آنها، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- 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
- 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.

