

## واکاوی فرآیند طرح‌ریزی راهبردی در بخش‌های دفاعی و غیر دفاعی

نوع مقاله: پژوهشی

رضا شاملو\*<sup>۱</sup>

علیرضا بخش میدانی<sup>۲</sup>

### چکیده

طرح‌ریزی، تصویری از آینده مطلوب و اولین گام در راستای تحقق چشم‌اندازها، اهداف و مأموریت‌های سازمانی است. وجود طرح‌ریزی مناسب در سطوح کلان، یکی از عوامل مؤثر دستیابی به امنیت و منافع ملی به شمار می‌رود که مبتنی بر آن راهبردهای اثربخش و نیز منابع قابل بهره‌برداری تعیین می‌شوند. تحقیق حاضر با هدف تبیین تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی انجام شده است. نوع تحقیق کاربردی-توسعه‌ای است که با روش موردی-زمینه‌ای اجرا شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی و نظرات تخصصی جامعه خبره که سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع را دارند بهره‌گیری شده و در تحلیل داده‌ها هم از روش آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج حاصله از تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌های دفاعی، طرح‌ریزی‌ها، مبتنی بر تدابیر و منویات و فرامین ولایت و مقام معظم رهبری، غالباً از بالا به پایین، دارای رویکرد تهدید مدار و مأموریت مدار و پیامد محور است که چشم‌انداز و غایت نهایی آن حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران است؛ لیکن این امر در سازمان‌های غیر دفاعی مبتنی بر چشم‌اندازها و اهداف و کسب منافع سازمان با رویکردهای رقیب محور، سودمحور و محصول مدار است.

### واژه‌های کلیدی:

طرح‌ریزی راهبردی، فرآیند طرح‌ریزی، بخش‌های دفاعی، بخش‌های غیر دفاعی

۱. مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، تهران، ایران.

۲. دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه مطالعات و تحقیقات راهبردی دفاع ملی، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: r.shamloo1354@gmail.com



## مقدمه

بقا، ثبات و پیشرفت هر سازمانی، تنها با شناخت قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، ارزیابی محدودیت‌ها و آسیب‌پذیری‌ها و همچنین آگاهی و شناخت از فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، برخورداری از نظام مناسب و آتی نگر مزین به طرح‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای کلیدی که هدایت‌گر به سوی آینده‌ای روشن و پرفروغ است میسر می‌گردد. به عبارات دیگر حیات هر سازمان به فهم درستی از فرصت‌های محیطی و حتی بروز تغییرات در قواعد حاکم بر بازی، وابسته بوده و در سازمان‌هایی که از قدرت استنتاج و درک بالاتری از این شرایط برخوردار می‌باشند، اقبال بهتری در بهره‌برداری از این فرصت‌ها خواهند داشت. بدیهی است که برای انجام طرح‌ریزی‌های مناسب دفاعی و غیر دفاعی، پیروی از روش‌های نظام‌یافته و قاعده‌مند که متکی بر شیوه‌ها و فنون پذیرفته‌شده تخصصی و مدیریتی است ضروری است تا اطمینان حاصل شود که کلیه اقدامات برای تعیین اهداف و راه‌کارهای دستیابی به آن‌ها مبتنی بر منابع و مقدمات واقعی صورت پذیرفته و طرح‌ریزی از دقت و درستی لازم برخوردار است. در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز همواره طرح‌های راهبردی، از عوامل مؤثر در تحقق و دستیابی به امنیت، آرامش و مؤلفه‌های امنیت ملی به شمار می‌روند که بر اساس آن‌ها اهداف، راهبردهای اثربخش، برنامه‌های کلان و عملیاتی و منابع (اعتبارات و بودجه) تعیین می‌گردند. از این رو عدم قطعیت وضع موجود و لزوم سرعت عمل و انعطاف‌پذیری در برخورد با محیط به سرعت در حال تغییر، همراه با وجود تهدیدات گوناگون در کنار آسیب‌پذیری‌های متعدد، ضرورت غیرقابل‌انکاری را برای انجام طرح‌های راهبردی دقیق و متقن رقم زده است که این امر در سازمان‌های نظامی دفاعی از اهمیت دوچندانی برخوردار است (توحیدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵)؛ بنابراین هرچه مراحل فرآیند طرح‌ریزی دقیق‌تر و متناسب با اولویت‌ها، اقتضات و شرایط سازمان‌ها انجام گردد، تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده نیز آسان‌تر می‌گردد. از طرف دیگر به دلیل ماهیت ذاتی، تفاوت‌های ماهوی و وجود مأموریت‌های متفاوت سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی و همچنین میزان اهمیت و حساسیت محصولات و تولیدات آن‌ها به‌ویژه «امنیت»، بخش عمده‌ای از فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی با سایر سازمان‌های غیر دفاعی متفاوت است. به‌نحوی که وجود نواقص و اشکالات در فرآیند طرح‌ریزی بخش غیر دفاعی ممکن است منجر به از دست رفتن سود، کاهش سهم بازار و یا در بدترین حالت ورشکستگی گردد، اما عدم تناسب و نقص در طرح‌های راهبردی نیروهای مسلح ممکن است منجر به شکست در میدان‌های جنگ و از بین رفتن نیروها و خدشه‌دار شدن تمامیت ارضی کشور گردد. از آنجایی که نامحدود بودن نیازها و محدود بودن منابع ارزشمند در بخش دفاعی و غیر دفاعی همواره وجود دارد، ضروری است از منابع محدود برای رفع نیازهای نامحدود آن‌چنان یاری گرفته شود که «حد متناسبی» از رضایت را محقق نماید.

با توجه به این‌که طرح‌ریزی مناسب در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی نقش اساسی و تعیین‌کننده در راهبردهای آن سازمان‌ها دارد و نظام طرح‌ریزی راهبردی مناسب با ویژگی‌های لازم که مورد تأیید خبرگان امر باشد، می‌تواند پاسخگوی تدوین راهبردهای اثربخش در این خصوص باشد، شناخت ویژگی‌های چنین نظامی از اهمیت لازم برخوردار است و نایستی مورد کم‌توجهی قرار گیرد؛ زیرا غفلت از این مهم در سطح کلان، راهبردی کشور را با مشکلاتی مواجه ساخته و موجب عدم اجرای مأموریت در سازمان‌ها و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز در این حوزه می‌شود و با از دست رفتن بسیاری از فرصت‌ها و افزایش تهدیدات، هزینه‌های زیادی را به جمهوری اسلامی ایران تحمیل خواهد نمود. از طرف دیگر برابر بررسی به‌عمل‌آمده توفیقات این دو بخش در حوزه‌های مربوطه نیز متفاوت هستند و علی‌رغم اهتمام مسئولین هر دو حوزه، این فرایند در بخش دفاع با توفیق مناسب به اهداف کلان خود که همانا ایجاد و توسعه امنیت پایدار ج.ا.ایران در منطقه است به‌طور نسبی دست‌یافته ولیکن این امر در بخش غیر دفاعی بدین گونه نیست؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف تشریح فرایند طرح‌ریزی در بخش دفاعی و غیر دفاعی و تبیین تفاوت‌های موجود بین آن‌ها انجام و سعی دارد تا به پرسش اصلی آن «چه تفاوت‌هایی بین فرآیند طرح‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دفاعی و سازمان‌های غیر دفاعی وجود دارد؟» نیز پاسخ دهد. این تحقیق بدین جهت از اهمیت برخوردار است که می‌تواند به‌عنوان مرجع و مبنایی علمی و عملی برای بررسی و اصلاح نظام طرح‌ریزی بخش دفاعی و غیر دفاعی و توسعه و تکوین آن در این حوزه گردیده و انجام نشدن آن می‌تواند به عدم شناخت موانع در مسیر تکامل و بهبود این نظام در نیروهای مسلح و بخش‌های غیر دفاعی، ممانعت از اتلاف سرمایه‌ها و منابع نیروهای مسلح و کشور در بخش دفاعی و غیر دفاعی منجر گردد.

## مبانی نظری پژوهش

### طرح

منظور از «طرح»، «شیوه» پیشنهادی برای تحقق اهداف است و زمانی که به‌صورت «طرح‌ریزی» استفاده می‌شود ناظر به تعیین اهداف اساسی و بلندمدت است که شیوه دستیابی به اهداف مشخص توسط مجری خاص در زمان معین و با استفاده از منابع "مشخص" است. طرح مجموعه‌ای از تلاش‌های ساختارمند و هدفمند در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت است و بدین جهت تمامی صاحب‌نظران مدیریت، طرح‌ریزی را اولین و مهم‌ترین وظیفه یک مدیر به‌شمار آورده‌اند (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۵). اشنایدر<sup>۱</sup> چنین استدلال می‌کند که طرح مجموعه‌ای از تلاش‌های نظام‌مند در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت است. چارلز و چرچمن، طرح‌ریزی را

<sup>۱</sup> Snayder

سلسله عملیاتی می‌دانند که می‌توان از طریق پی‌گیری آن‌ها به هدف مطلوب رسید (نظامی پور و نظم ده، ۱۳۹۱: ۱۴۴).

### طرح‌ریزی

طرح‌ریزی از واژه لاتین «پلانوم» به معنی سطح هموار آمده است. در قرن هفتم میلادی این واژه وارد زبان انگلیسی شد و سپس به زبان‌های دیگر نیز راه یافت. در آغاز این واژه به معنی نقشه که معمولاً در یک صفحه یا سطح هموار تهیه می‌شود استفاده می‌شد. طرح‌ریزی یعنی داشتن تصویر مطلوب از آینده یا طراحی تصویر مطلوب آینده (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۹) طرح‌ریزی فرآیندی است که کلیه تصمیمات راهبردی را برای تحقق اهداف کلان و چشم‌انداز سازمان شفاف و مدون می‌نماید (بخش‌میدانی، ۱۳۹۴: ۶۶). رضاییان به نقل از جانسون می‌گوید: «طرح‌ریزی» مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی مواجهه با آن‌ها است (رضاییان، ۱۳۹۱: ۳۰). طرح به مجموعه‌ای از تلاش‌های سیستماتیک و هدفمند در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت است و تمامی صاحب‌نظران مدیریت، طرح‌ریزی را اولین و مهم‌ترین وظیفه یک مدیر به شمار آورده‌اند (معاونت طرح و برنامه‌بودجه ستاد کل، ۱۳۹۱: ۹).

### طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در نیروهای مسلح

سیر فرایند طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در ن.م. به سال ۱۳۴۷ و اقدام توسط چند تن از افسران ستاد مشترک رژیم سابق برمی‌گردد و تاریخچه این فرآیند پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در نیروهای مسلح، به‌طور دقیق مربوط به سال‌های ۱۳۶۷-۱۳۶۶ است که به دلیل تغییرات و تحولات ناشی از انقلاب و بروز جنگ تحمیلی، اجرای آن موقتاً و به‌صورت نسبی از سال ۱۳۵۷ متوقف و مجدداً در فواصل زمانی ۱۳۶۷-۱۳۶۶ همگام با مسئولین برنامه‌بودجه کشور توسط متخصصین فرایند طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی نیروهای مسلح و پس از تجدیدنظر اولیه مورد بهره‌برداری قرار گرفته و تا به حال نیز ادامه دارد (بخش‌میدانی، ۱۳۹۴: ۳۶).

### ویژگی‌های طرح‌ریزی

کوئین مهم‌ترین ویژگی‌های یک طرح راهبردی (راهبرد بهینه و اثربخش) را توجه به آرمان‌ها و اهداف سازمان، شناخت نقاط قوت و ضعف و ارزش‌ها، شناخت فرصت‌ها و تهدیدات سازمان، انعطاف‌پذیری در مقابل مقتضیات، شرایط داخلی و بیرونی و حفظ اصول و مبانی و در عین پویانمایی می‌داند. ویژگی‌های نظام طرح‌ریزی عبارت‌اند از:

۱- نظام طرح‌ریزی با نوع مأموریت سازمان می‌بایست تناسب داشته باشد به‌عنوان مثال:

سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی دارای نظام‌های متفاوتی برای برنامه‌ریزی می‌باشند.

۲- میزان انعطاف‌پذیری در نظام برنامه‌ریزی ارتباط مستقیم با پیچیدگی محیط دارد و هر چه

محیط پیچیده‌تر باشد نظام برنامه‌ریزی باید از انعطاف بیشتری برخوردار باشد و در مقابل جامعیت نظام (در پرداختن به جزئیات) کاهش خواهد یافت. از سوی دیگر محیط نیاز به طرح‌ریزی راهبردی را افزایش می‌دهد و انجام آن را دشوارتر می‌سازد.

۳- ساختار سازمان (خطوط ارتباطی و اختیارات رده‌های زیرمجموعه) و نوع مدیریت (متمرکز، غیرمتمرکز و غیره) نیز معیار دیگری است که بر نظام طرح‌ریزی مؤثر است. (توحیدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹).

### مزایای طرح‌ریزی

بخش‌میدانی، مزایای متعددی را برای طرح‌ریزی برشماری نموده که برخی از اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. کاستن از میزان خطاپذیری در انجام امور؛

۲. استفاده بهینه از منابع و امکانات؛

۳. جلوگیری از ندامت و پشیمانی؛

۴. ایجادکننده فرصت؛

۵. تعیین اولویت‌ها (بخش‌میدانی، ۱۳۹۴: ۵۲-۵۴).

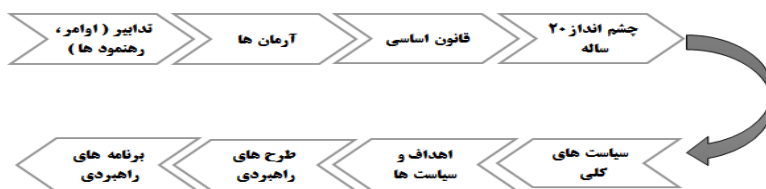
### فرآیند تدوین طرح‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی

نظام طرح‌ریزی ن. م. بر خواسته از نظام سیاست‌گذاری و طرح‌ریزی کشور شامل سه بخش:

۱. ملی (شامل آرمان‌ها، منافع، اهداف، سیاست‌ها و راهبردها)؛

۲. بخشی (در سطح دولت و ستاد کل ن. م.) شامل خط‌مشی‌های سیاسی و استراتژی‌های سیاسی، سیاست‌های اقتصادی و استراتژی‌های اقتصادی، سیاست‌های نظامی و استراتژی‌های نظامی و سیاست‌های اجتماعی فرهنگی و استراتژی‌های اجتماعی فرهنگی؛

۳. دستگاهی (در سطح نیروها) شامل: سیاست‌های دفاعی غیرنظامی و استراتژی‌های دفاعی غیرنظامی، سیاست دریایی و استراتژی دریایی، سیاست هوایی و استراتژی هوایی، سیاست زمینی و استراتژی زمینی است؛ بنابراین می‌توان گام‌های فرآیند طرح‌ریزی و جایگاه برنامه‌ریزی در آن را در قالب شمای زیر بیان نمود (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۲).

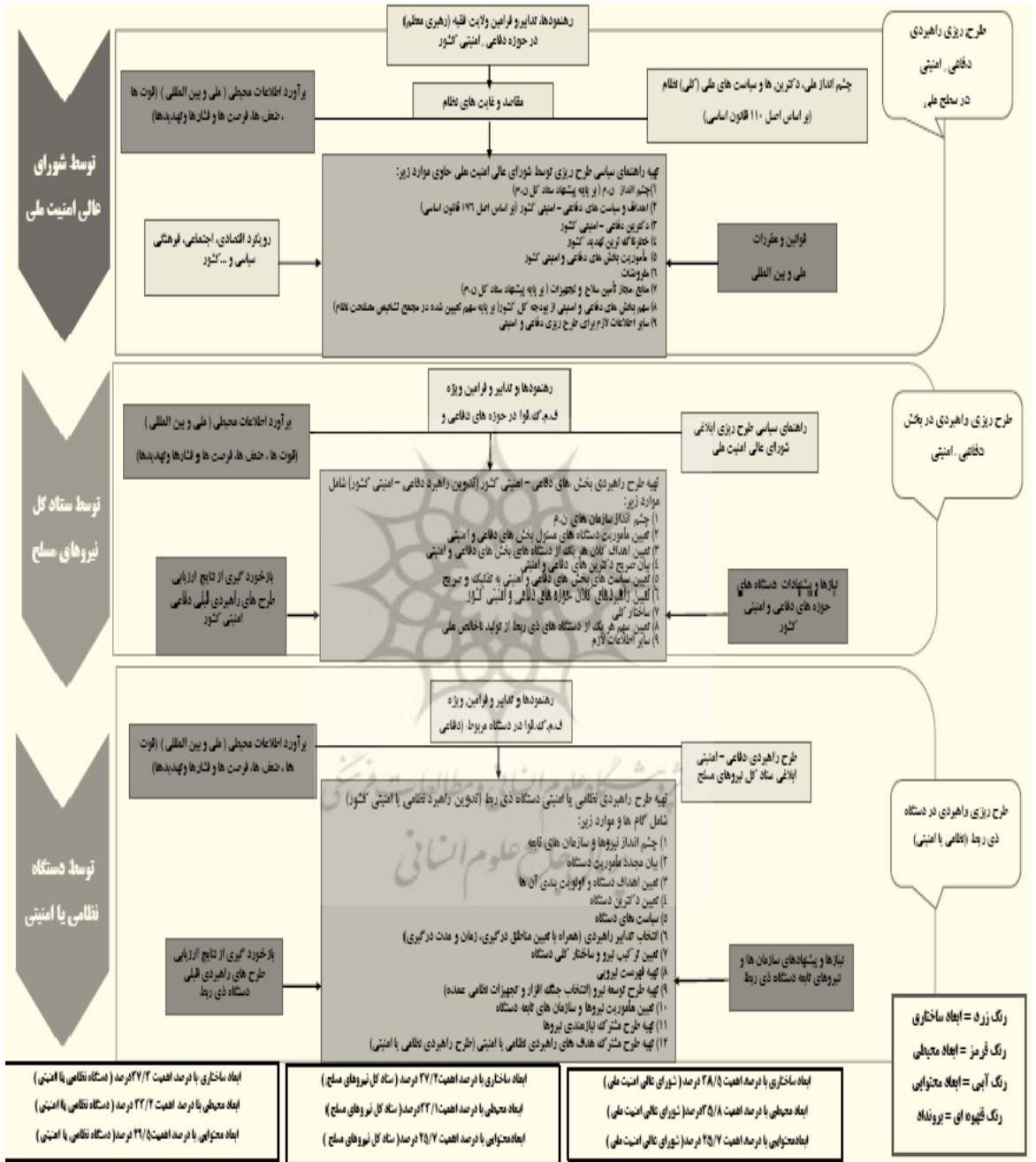


شکل (۱) مؤلفه‌های اصلی طرح‌ریزی (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۶)



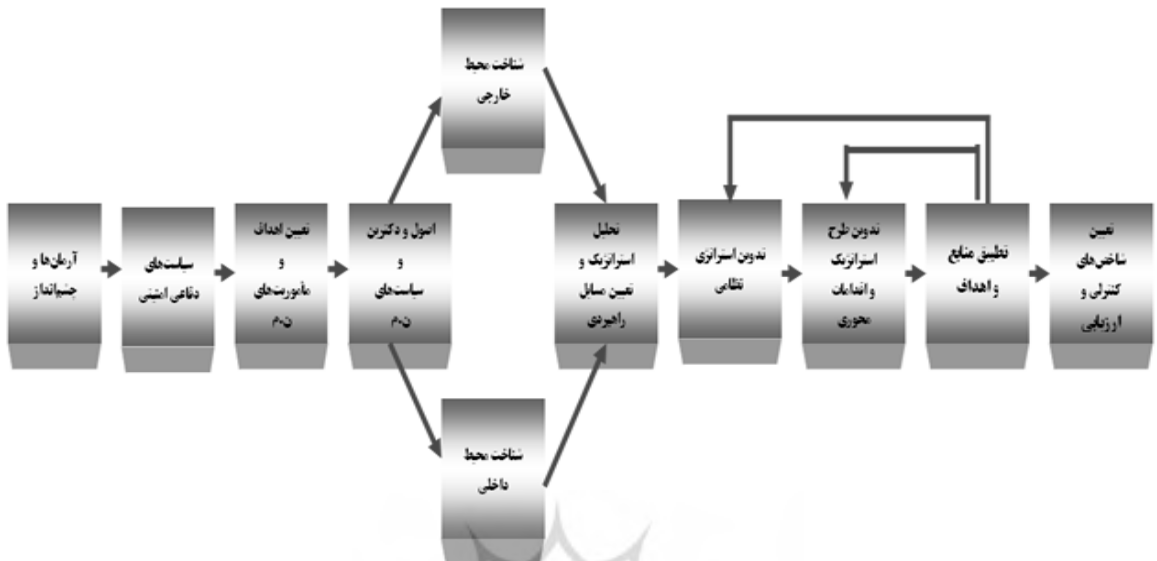
ب) الگوهای طرح ریزی راهبردی بخش های دفاعی

۱- الگوی طرح ریزی راهبردی Bm Model



شکل (۴) فرآیند طرح ریزی ، برنامه ریزی و بودجه بندی نیروهای مسلح (بخش میدانی، ۱۳۹۴:۳۷۹)

## ۲- الگوی طرح‌ریزی راهبردی S-COL



شکل (۵) فرآیند طرح‌ریزی راهبردی دفاعی S-COL (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۲۷)

برابر بررسی‌های به‌عمل‌آمده در حال حاضر آخرین الگوی فرآیندی حاکم بر فرایند طرح‌ریزی در ن.م.ج.ا.ایران که دارای ویژگی‌ها، مراحل، گام‌ها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های بهره‌برداری در سازمان‌های دفاعی ج.ا.ایران است، الگوی SAL (شکل شماره ۶) است که در سه مرحله زیر تدوین گردیده است:

مرحله اول (مطلوب‌های راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ا.)

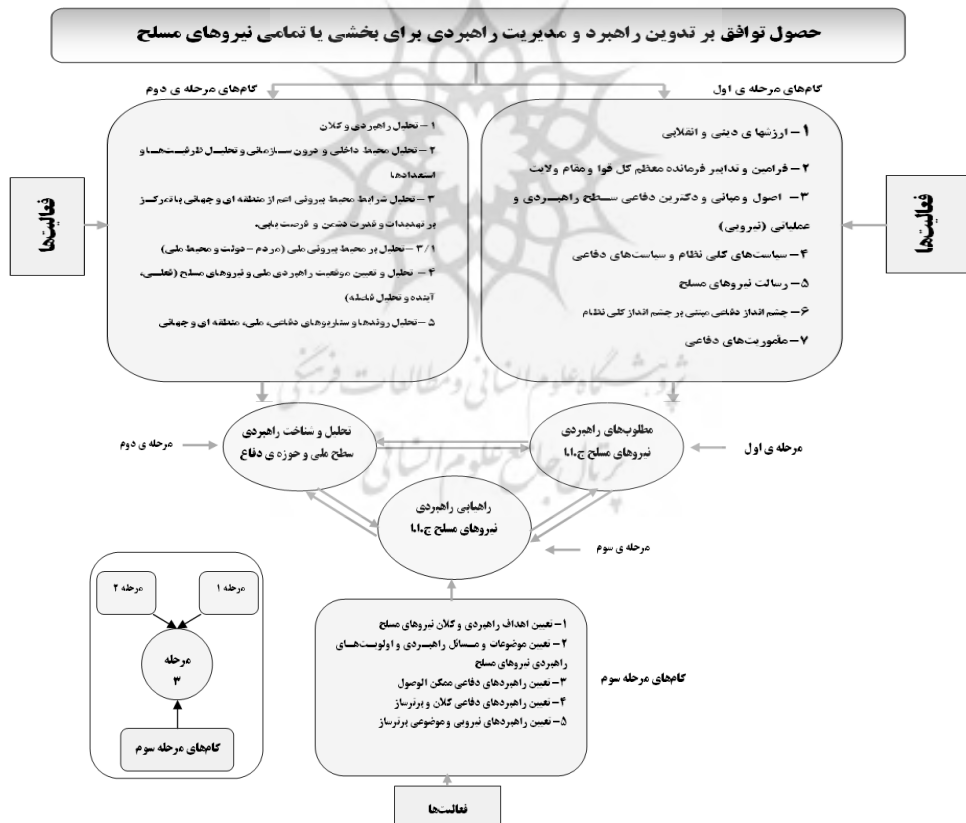
۱. ارزش‌های دینی و انقلابی؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۲. فرامین و تدابیر فرمانده معظم کل قوا و مقام ولایت؛
۳. اصول و مبانی و دکترین دفاعی سطح راهبردی و عملیاتی (نیروی)؛
۴. سیاست‌های کلی نظام و سیاست‌های دفاعی؛
۵. رسالت نیروهای مسلح؛
۶. چشم‌انداز دفاعی مبتنی بر چشم‌انداز کلی نظام؛
۷. مأموریت‌های دفاعی.

مرحله دوم (تحلیل و شناخت راهبردی سطح ملی و حوزه دفاع)

۸. تحلیل راهبردی و کلان؛
۹. تحلیل محیط داخلی و درون‌سازمانی و تحلیل ظرفیت‌ها و استعدادها؛



۱۰. تحلیل شرایط محیط بیرونی اعم از منطقه‌ای و جهانی با تمرکز بر تهدیدات و قدرت دشمن و فرصت‌یابی؛
- ۱۰/۱. تحلیل بر محیط بیرونی ملی (مردم - دولت و محیط ملی)؛
۱۱. تحلیل و تعیین موقعیت راهبردی ملی و نیروهای مسلح (فعلی، آینده و تحلیل فاصله)؛
۱۲. تحلیل روندها و سناریوهای دفاعی، ملی، منطقه‌ای و جهانی؛
- مرحله سوم (راه‌یابی راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ا.)
۱۳. تعیین اهداف راهبردی و کلان نیروهای مسلح؛
۱۴. تعیین موضوعات و مسائل راهبردی و اولویت‌های راهبردی نیروهای مسلح؛
۱۵. تعیین راهبردهای دفاعی ممکن الوصول؛
۱۶. تعیین راهبردهای دفاعی کلان و برتر ساز؛
۱۷. تعیین راهبردهای نیرویی و موضوعی برتر ساز (صالح اصفهانی ۱۳۹۶: ۵۰).



شکل (۶) فرآیند طرح‌ریزی راهبردی SAL (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۸۸)

## مقایسه فرآیند طرح‌ریزی سازمان‌های لشکری و کشوری

در جدول ذیل مقایسه فرآیند طرح‌ریزی سازمان‌های لشکری و کشوری ارائه می‌گردد:

## جدول (۱) مقایسه فرآیند و تفاوت‌های بخش طرح‌ریزی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران و سازمان‌های

کشوری، نهادها و بنگاه‌ها (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۵)

فرآیند	سازمان‌های لشکری	سازمان‌های کشوری، نهادها و بنگاه‌ها
طرح-ریزی	رویکرد از بالا به پائین، تهدید مدار و مأموریت مدار	رویکرد رقیب محور، سود مدار، تولید و
	چشم‌انداز و غایت نهایی حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران	چشم‌انداز و غایت نهایی کسب منافع سازمان
	راهبردها منسجم و دارای ۵ سطح هستند	راهبردها جزیره‌ای تدوین می‌گردند
	سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر ف.م.ک.ق، آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ا است	غالباً این سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است.
	در مرحله دوم، تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است	تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است
	روابط کلان در فازهای تدوین، اجرا و کنترل راهبردها در ۸ مرحله انجام می‌گردد	روابط کلان در فازهای تدوین، اجرا و کنترل راهبردها در ۸ مرحله انجام می‌گردد
	توجه به دکترین سطح راهبردی و عملیاتی (نیرویی) در مرحله تدوین راهبرد (تعیین مطلوبیت‌های راهبردی)	بی‌توجهی به دکترین سازمانی در سطوح راهبردی و عملیاتی در فاز تدوین راهبردها و استراتژی‌ها برای تعیین مطلوبیت‌های راهبردی
	تعیین سیاست‌های کلی نظام در فاز تدوین راهبرد توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و تصویب آن به دست مبارک فرماندهی کل قوا	این امر در سایر بخش‌ها دیده نمی‌شود
	در ن.م در فاز تدوین راهبرد به تحلیل محیط بیرونی علاوه بر محیط منطقه‌ای و جهانی به مردم، دولت و محیط ملی نیز پرداخته می‌شود	در این سازمان‌ها با تأکید و دقت کمتر نسبت به ن.م، به تحلیل روندها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین راهبردها می‌پردازند
	در همین فاز تجزیه و تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی یکی دیگر از شاخص‌های برتر فرآیند طرح‌ریزی ن.م نسبت به سایر بخش‌های کشوری است	در تدوین راهبردهای این سازمان‌ها، به اولویت‌های راهبردی سازمان توجه دقیقی نمی‌گردد (که موجب اتلاف منابع محدود و ارزشمند و پیچیدگی و سردرگمی مسئولین و کارگزاران می‌گردد)
	در فاز تدوین راهبرد در ن.م به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد	در سایر سازمان‌های غیر دفاعی این امر مشاهده نمی‌شود
	طراحی گام‌های کاربردی و پلکانی جهت طی منطقی مراحل در کل فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل راهبردها به‌ویژه طرح‌ریزی ن.م پرداخته شده است	در این سازمان‌ها فرایند مزبور به‌صورت گام‌های منطقی و منظم تنظیم یا طراحی نشده و یا به آن پرداخته نمی‌شود
	در سازمان‌های ن.م در فرایند ط.ب.ب وضعیت اعتقاد و نهادینه‌سازی نظام خودکنترلی، پاسخ‌گویی به خداوند متعال و کنترل وجدان در مدیران و کارگزاران	در سازمان‌های غیر دفاعی این امر کمتر مشاهده می‌گردد.

فرآیند	سازمان‌های لشکری	سازمان‌های کشوری، نهادها و بنگاه‌ها
	مربوط به‌ویژه مدیریت جهاد و عمل انقلابی از سازمان-های بخش غیر دفاعی دیگر بهتر است	
	در الگوی مدیریت استراتژیک نیروهای مسلح فاز ارزیابی و نظارت استراتژیک پیش‌بینی گردیده است (ارزیابی به‌منظور سنجش اعتبار و پایایی کارایی و اثربخشی راهبردها و نظارت و کنترل به‌منظور چگونگی اجرای راهبردها و درستی یا نادرستی اجرا است)	در سازمان‌های غیر دفاعی به این دقت مراتب یا طراحی نشده یا به آن پرداخته نمی‌شود
	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در ن.م و کشور خللی در اجرا و عملیاتی کردن این فرآیند مشاهده نمی‌گردد	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرآیند مزبور دچار اختلالات قابل توجهی می‌گردند

## پیشینه‌های پژوهش

## جدول (۲) پیشینه تحقیقات انجام‌شده

عنوان	محقق	سؤالات تحقیق	نتیجه تحقیق
ویژگی‌های نظام طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	ارسطو توحیدی، حمیدرضا حاتمی، داوود آقا محمدی و علیرضا بخش میدانی	ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح کدام‌اند؟	نظام برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح دارای ۱۹ ویژگی است که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: الف) انطباق برنامه با تدابیر ولی فقیه و رهبری معظم نظام ب) مبتنی بر طرح راهبردی نظامی مصوب و متکی بودن بر منابع مالی قابل حصول و واقعی ج) دارا بودن اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری، واضح و قابل فهم، تحقق‌پذیر، واقعی، تهییج‌کننده، زمان‌دار و متناسب با امکانات د) هماهنگ بودن با بخش‌نامه و راهنمای تدوین برنامه میان‌مدت کل کشور
ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	علیرضا بخش میدانی، ارسطو توحیدی، داوود آقا محمدی و رحیم ممبینی	ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدام‌اند؟	نظام برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح دارای ۱۹ ویژگی است که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: الف) انطباق برنامه با تدابیر ولی فقیه و رهبری معظم نظام ب) مبتنی بر طرح راهبردی

عنوان	محقق	سؤالات تحقیق	نتیجه تحقیق
			نظامی مصوب و متکی بودن بر منابع مالی قابل حصول و واقعی (ج) دارا بودن اهداف کمی و قابل اندازه گیری، واضح و قابل فهم، تحقق پذیر، واقعی، تهییج کننده، زمان دار و متناسب با امکانات (د) هماهنگ بودن با بخش نامه و راهنمای تدوین برنامه میان مدت
امنیت محیط اقتصادی و به کارگیری نظام مناسب طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی اجرایی <sup>۱</sup>	مایا چیا برشویلی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰ - گرجستان	ویژگی های برنامه ریزی میان مدت کدام اند؟	نتیجه حاصل از این مقاله تمرکز اصلی بر روی تدوین صحیح سیاست های اجرای بودجه، عملکرد، پاسخگویی، نظم و انضباط مفرط در امورات مالی و لزوم شفافیت در برنامه ریزی ها است. محقق بر چگونگی توزیع صحیح و درست قدرت مالی در راستای کاهش ناپایداری ها و بی ثباتی اقتصادی و اثر منفی آن به ویژه در امورات دفاعی و اجرای طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی در گرجستان تأکید نموده است

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از منظر هدف تحقیقی کاربردی است روش انجام این تحقیق موردی - زمینه ای است، قلمرو تحقیق، از نظر زمانی، شرایط و وضعیت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، بین سال های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ را شامل و نتایج آن، با فرض ثبات نسبی شرایط محیطی می تواند تا سال ۱۴۰۴ کاربردی و قابل اتکا باشد. از نظر مکانی، قلمرو این تحقیق شامل بخش های لشگری و کشوری ج.ا.ایران، بوده و از نظر قلمرو موضوعی تحقیق مرتبط با مباحث طرح ریزی راهبردی است. با توجه به حساسیت و خاص بودن موضوع پژوهش، جامعه آماری تحقیق در مجموع ۳۰ نفر برآورد شده اند که شامل صاحب نظران و فعالان لشگری و کشوری در حوزه طرح ریزی که دارای مدارک علمی دکتری و فوق لیسانس و حداقل سه سال دارای سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع

<sup>۱</sup> PPBE: Planing, Programing, Budjeting, Executing

<sup>۲</sup> Chiabridhvili

پژوهش می‌باشند که به‌صورت تمام شمار مورد رایزنی و اتفاق نظر و تضارب آراء قرار گرفته‌اند. روش گردآوری اطلاعات، مطالعه‌ی کتابخانه‌ای (شامل کتب و مقالات پیرامون موضوع و نیز استفاده از جستجوهای اینترنتی، با فیش‌برداری و استناد به اسناد و مدارک موجود) و بررسی‌های میدانی شامل مصاحبه عمیق هدفمند و تنظیم پرسش‌نامه است برای پایایی پرسش‌نامه‌های تنظیمی نیز بر اساس نظرات صاحب‌نظران خبره و از فرمول آلفای کرونباخ (۰.۸۸) و برای روایی محتوی پرسش‌نامه، پرسش‌نامه بین ۱۲ نفر توزیع و چون ضریب تک‌تک گویه‌ها بالای ۰.۵۹ محاسبه گردید، لذا همگی گویه‌ها مورد تأیید قرار گرفته و در تحصیل داده‌ها از روش‌های علمی آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل کیفی

به‌منظور گردآوری اطلاعات کیفی و تکمیل اطلاعات لازم پیرامون جنبه‌های مختلف موضوع این تحقیق، با ۸ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان فرآیند طرح‌ریزی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، مسئولین و استادان دانشگاهی مرتبط با این موضوع (که سابقه مسئولیت در فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های لشکری و کشوری داشته و یا دارند) مصاحبه به عمل آمد. تحلیل محتوایی حاصل از مطالعه منابع، مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران بیانگر مطالب زیر است:

الف) فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی به‌طور مطلق منطبق با تدابیر، منویات و فرامین ولی فقیه است اما در سازمان‌های غیر دفاعی غالباً منطبق بر اهداف و تدابیر رئیس سازمان، شرکت و غیره راهبری و تدوین می‌گردند.

ب) فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی غالباً مأموریت مدار و تهدید محور است اما در سازمان‌های غیر دفاعی غالباً تولید، سود و منفعت محور است.

ج) در سازمان‌های دفاعی طرح‌ریزی غالباً بر محوریت رسالت و مأموریت اصلی و اقتضائات زمانی و فرصت‌ها و آسیب‌ها، تهدیدها و همچنین امکانات (منابع انسانی، پولی و غیره) در دسترس سازمان‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط تنظیم شده است در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های ذکر شده پرداخته نشده است.

د) در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز ن.م، مأموریت ن.م، اهداف ن.م و غیره توسط و یا با پیشنهاد ستاد کل ن.م تدوین و پایه‌ریزی و پس از تصویب راهبری می‌شود؛ لیکن در سازمان‌ها و بخش‌های غیر دفاعی به دلیل فقدان چنین سازمانی در این خصوص اغلب با مشکل مواجه می‌باشند.

ه) طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی از لحاظ مؤلفه‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و چشم‌انداز و اهداف تفاوت دارند.

و) طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی متناسب با نوع مأموریت و تهدیدات به صورت یک فرآیند گام‌به‌گام و منظم و منطقی است در صورتی که در سازمان‌های غیر دفاعی فرآیند مزبور به‌ندرت به صورت فوق‌تدوین می‌شوند.

ز) یکی دیگر از شاخص‌های برتر فرآیند طرح‌ریزی ن.م نسبت به سایر بخش‌های کشوری، فرآیند تجزیه و تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی و تفکرات راهبردی است.

ح) فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی معمولاً دارای راهبردها معین و منسجم است لیکن در سازمان‌های غیر دفاعی به این مسئله به‌خوبی پرداخته نشده است.

### تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

الف) تحلیل‌های توصیفی (جمعیت‌شناختی)

۱) در قسمت سؤالات شناختی، اطلاعات توصیفی مربوط به مشخصات جامعه نمونه شامل چهار سؤال (سازمان محل خدمت، درجه/رتبه، جایگاه شغلی، سنوات خدمت و سطح تحصیلات) در قالب جدول شماره سه ارائه گردیده است.

### جدول (۳) تحلیل داده‌های مرتبط با شناسایی نمونه آماری

سازمان محل خدمت	فراوانی	درجه/رتبه	فراوانی	جایگاه شغلی	فراوانی	سنوات خدمت	فراوانی	سطح تحصیلات	فراوانی
ستاد کل ن.م	۵	سرلشکر	۱	سپهبدی	۷	بالای ۳۰ سال	۵	دکتر	۲۲
ودجا	۳	سرتیپ	۶	سرلشکر ری	۸	۲۷-۳۰ سال	۵	کارشناس ارشد	۸
آجا	۵	سرتیپ ۲	۸	سرتیپی	۴	۲۳-۲۶ سال	۱۲		
سپاه	۴	سرهنگ	۴	سرتیپ ۲	۱	۱۹-۲۲ سال	۸		
ناجا	۳	سرهنگ ۲	۱		-				
وزارتخانه‌ها	۲	معاون	۲	معاون	۲				
سایر	۸	مدیرکل	۸	مدیرکل	۸				
جمع	۳۰ نفر	جمع	۳۰ نفر	جمع	۳۰ نفر	جمع	۳۰ نفر	جمع	۳۰ نفر

فراوانی و درصد مربوط به جایگاه خدمتی پاسخ‌دهندگان نشان‌دهنده آن است که ۵۰ درصد از آن‌ها دارای درجات امیری و سرداری (۱۵ نفر) و ۶۶ درصد از آن‌ها در جایگاه سرتیپ دومی و بالاتر شاغل می‌باشند (۲۰ نفر) و ۷۳ درصد از جامعه‌ی نمونه، دارای تحصیلات دکتری می‌باشند (۲۲ نفر) و ۶۶ درصد جامعه‌ی نمونه، دارای سن خدمتی بالاتر از ۲۲ سال هستند. (۲۲ نفر). با توجه به این موارد مشخص شد جامعه‌ی نمونه از روایی مطلوبی جهت پاسخ‌گویی به سؤالات مطرح‌شده برخوردار است.

#### (ب) تحلیل‌های استنباطی

##### (۱) تحلیل پرسش‌نامه اول

به‌منظور بررسی آماری و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده، پس از مطالعات اسناد و مدارک و نظر خبرگان، پرسش‌نامه اول در جهت شناسایی تفاوت‌هایی بین طرح‌ریزی در بخش دفاعی و غیر دفاعی تهیه و از ۱۲ نفر از جامعه خبره سؤال شده است که به نظر جنابعالی آیا این عامل می‌تواند به‌عنوان تفاوت بین طرح‌ریزی در بخش دفاعی و غیر دفاعی باشد؟ حاصل پرسش‌نامه اول تأیید ۱۶ عامل استخراج شده تفاوت بین طرح‌ریزی در بخش دفاعی و غیر دفاعی از منظر ادبیات نظری و خبرگان است.

##### (۱) تحلیل پرسش‌نامه دوم

برای ارزیابی و دستیابی به پاسخ سؤال اصلی تحقیق مبنی بر تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی راهبردی در بخش‌های دفاعی و غیر دفاعی در قالب پرسش‌نامه دوم و توزیع بین ۳۰ نفر از خبرگان، با استفاده از روش‌های آماری توصیفی، استنباطی و آزمون خی دو به تجزیه‌وتحلیل تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی راهبردی در بخش‌های دفاعی و غیر دفاعی پرداخته شده و به میانگین، هر یک از عوامل ارائه گردیده است. در این پرسش‌نامه از جامعه آماری تقاضا شد نظر خودشان را درباره میزان اهمیت تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی را در یکی از گزینه‌ها که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شده است مشخص نمایند. در نهایت، از بین داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه، با کمک نرم‌افزار SPSS و با استفاده از روش آمار استنباطی و تکنیک آزمون فریدمن رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گردیده‌اند.

-آزمون تعیین رتبه اهمیت تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی در این قسمت به کمک آزمون فریدمن رتبه اهمیت هر یک از شاخص‌ها در تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی را مشخص می‌نماییم. برای این منظور فرضیه‌ای به شکل زیر تدوین و سپس مورد تجزیه‌وتحلیل واقع گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

$H_0$ : به نظر می‌رسد فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی تفاوتی ندارد.

H1: نظر می‌رسد فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی تفاوتی دارد.

جدول (۴) میزان اهمیت تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی

رتبه‌بندی فریدمن	رتبه‌بندی	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده شده					تفاوت‌های طرح‌ریزی	رتبه‌بندی
					۱	۲	۳	۴	۵		
۱۰.۶۷	۰.۰۰۰	۲۱.۸	۴.۶۲	۰	۰	۳	۵	۲۲	در سازمان‌های دفاعی غالباً رویکرد طرح‌ریزی از بالا به پائین، تهدید مدار، مأموریت مدار و پیامد محور در سازمان‌های غیر دفاعی رویکرد رقیب محور، سودمحور و محصول مدار است	۱	
۱۱	۰.۰۰۰	۲۶.۶	۴.۷۳	.	.	۱	۶	۲۳	در سازمان‌های دفاعی، یکی از مبانی طرح‌ریزی، تدابیر ولی فقیه و ارزش‌های حاکم بر نظام است اما این امر در سازمان‌های غیر دفاعی مبتنی بر اهداف آنان است.	۲	
۱۰.۸	۰.۰۰۰	۲۵.۴	۴.۶۶	۰	۰	۳	۴	۲۳	در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ا و در سازمان‌های غیر دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی کسب منافع سازمان است	۳	
۸.۶۵	۰.۰۰۱	۲۳.۶	۴.۲۶	۴	۳	۴	۴	۱۹	در سازمان‌های دفاعی راهبردها منسجم و دارای ۵ سطح راهبردهای بزرگ ملی، بخشی، دستگاهی، رشته‌ای و وظیفه‌ای است؛ در سازمان‌های غیردفاعی راهبردها یا وجود نداشته و یا جزیره‌ای تدوین می‌گردند.	۴	
۱۰.۴۰	۰.۰۰۰	۲۱.۸	۴.۵۶	۰	۰	۵	۳	۲۲	در سازمان‌های دفاعی سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر ف.م.ک.ق، آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ا است اما در سازمان‌های غیر دفاعی سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است	۵	



رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده‌شده					تفاوت‌های طرح‌ریزی	رتبه
				۱	۲	۳	۴	۵		
۱۰	۰.۰۰۱	۱۸.۳	۴.۵	۰	۰	۵	۵	۲۰	در سازمان‌های دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است ولی در سازمان‌های غیر دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است	۶
۷.۴۸	۰.۰۰۰	۳۰.۶	۴.۰۶	۲	۴	۲	۴	۱۸	در سازمان‌های دفاعی توجه ویژه به تعیین سیاست‌های کلی نظام در فاز تدوین راهبرد (مرحله تعیین مطلوبیت‌های راهبردی) که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و تصویب آن به دست مبارک ف.م.ک.ق است دارند که این امر در سازمان‌های غیر دفاعی کمتر دیده می‌شود.	۷
۹.۶	۰.۰۰۰	۲۵	۴.۴۳	۰	۱	۴	۶	۱۹	در سازمان‌های دفاعی غالباً در فاز تدوین راهبرد به تحلیل محیط بیرونی علاوه بر محیط منطقه‌ای و جهانی به مردم، دولت و محیط ملی نیز پرداخته می‌شود ولی سازمان‌های کشوری به میزان تأکید و دقت ن.م به تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین راهبردهایشان نمی‌پردازند.	۸
۷.۸۲	۰.۰۰۰ ۱	۳.۶	۴.۱۳	۲	۲	۴	۴	۱۸	در سازمان‌های دفاعی در فاز تدوین راهبرد در ن.م به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد در صورتی که در اغلب سازمان‌های غیر دفاعی در تدوین راهبردها به اولویت‌های راهبردی سازمان توجه دقیقی نمی‌گردد.	۹
۹.۸	۰.۰۰۰	۲۵.۲	۴.۳۳	۲	۴	۱	۴	۱۹	در سازمان‌های دفاعی طراحی گام‌های کاربردی و پلکانی جهت طی منطقی مراحل در کل فرآیند تدوین،	۱۰

رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده شده					تفاوت‌های طرح‌ریزی	رتبه	
				۱	۲	۳	۴	۵			
										اجرا و ارزیابی و کنترل راهبردها با بهره‌گیری از الگوی بومی (به‌ویژه طرح‌ریزی ن.م) پرداخته شده است اما در سازمان‌های غیر دفاعی فرایند مزبور غالباً با بهره‌گیری از الگوهای قدیمی غربی و ناقص به‌صورت گام‌های منطقی و منظم تنظیم یا طراحی نشده و یا به آن پرداخته نمی‌شود.	
۷.۲۲	۰.۰۰۰	۲۶.۳۳	۴.۰۲	۲	۴	۲	۵	۱۷	در الگوی مدیریت راهبردی ن.م فاز ارزیابی و نظارت راهبردی پیش‌بینی گردیده است درحالی‌که در سایر سازمان‌ها به این دقت مراتب یا طراحی نشده یا پرداخته نمی‌شود.	۱۱	
۶.۱۲	۰.۰۰۰	۲۲.۳۳ ۳	۳.۸۳	۵	۱	۴	۴	۱۶	در سازمان‌های ن.م در فرایند ط.ب.ب وضعیت اعتقاد و نهادینه‌سازی نظام خودکنترلی، پاسخ‌گویی به خداوند متعال و کنترل وجدان در مدیران و کارگزاران مربوط به ویژه مدیریت جهاد و عمل انقلابی از سازمان‌های بخش غیردفاعی دیگر بهتر است	۱۲	
۵.۸	۰.۰۰۰	۲۳.۶۶۷	۳.۷۶	۵	۱	۶	۲	۱۶	غالباً در سازمان‌های دفاعی با ایجاد تغییر و تحولات مدیریتی در ن.م و کشور خلل کمتری در عملیاتی کردن این فرایند مشاهده می‌گردد اما در سازمان‌های غیر دفاعی با تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرایند مزبور دچار اختلالات قابل توجهی می‌گردد.	۱۳	
۸.۱۷	۰.۰۰۰	۱۹.۶	۴.۲	۰	۶	۵	۴	۱۸	این فرایند در سازمان‌های دفاعی حمایت‌کننده اهداف امنیت ملی است اما در سازمان‌های غیر دفاعی	۱۴	

رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده شده					تفاوت‌های طرح‌ریزی	نوع
				۱	۲	۳	۴	۵		
									هدف کسب رضایت و خدمت به شهروندان است	
۶.۳۸	۰.۰۰۰	۲۱	۳.۹	۲	۳	۵	۴	۱۶	در سازمان‌های دفاعی طرح‌ریزی غالباً بر محوریت رسالت و مأموریت اصلی و اقتضائات زمانی و فرصت‌ها و آسیب‌ها، تهدیدها و همچنین امکانات (منابع انسانی، پولی و...) در دسترس سازمان‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط تنظیم شده است در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت به آن پرداخته نشده است	۱۵
۶.۸۲	۰.۰۰۰	۲۵.۶۶۷	۳.۹۶	۲	۴	۴	۳	۱۷	در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ... توسط ستاد کل پایه‌ریزی می‌شود لیکن در سازمان‌های غیر دفاعی به دلیل فقدان چنین سازمانی اغلب با مشکل مواجه هستند	۱۶

با توجه به خروجی جدول شماره ۴، چون سطح معناداری (Sig) کمتر از میزان خطای ۵٪ استاندارد به دست آمده است، بنابراین می‌توان گفت که فرض H1 مورد پذیرش واقع می‌گردد. از این رو اهمیت هر یک از شاخص‌ها به ترتیب از بیشترین به کمترین در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵) رتبه‌بندی تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی

اولویت	مهم‌ترین تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی	درصد اهمیت وزنی
۱	در سازمان‌های دفاعی، یکی از مبانی طرح‌ریزی تدابیر ولی فقیه و رهبری و ارزش‌های حاکم بر نظام است اما این امر در سازمان‌های غیر دفاعی مبتنی بر اهداف آنان هست	۶.۹۶
۲	در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ا. و در سازمان‌های غیر دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی کسب منافع سازمان است	۶.۸۵
۳	در سازمان‌های دفاعی غالباً رویکرد طرح‌ریزی از بالا به پائین، تهدید مدار، مأموریت مدار و پیامد محور در سازمان‌های غیر دفاعی رویکرد رقیب محور، سودمحور و محصول مدار است	۶.۷۹

اولویت	مهم‌ترین تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی	درصد اهمیت وزنی
۴	در سازمان‌های دفاعی سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر ف.م.ک.ق، آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ا است اما در سازمان‌های غیر دفاعی سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است	۶.۷۱
۵	در سازمان‌های دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است ولی در سازمان‌های غیر دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است	۶.۶۲
۶	در سازمان‌های دفاعی غالباً در فاز تدوین راهبرد به تحلیل محیط بیرونی علاوه بر محیط منطقه‌ای و جهانی به مردم، دولت و محیط ملی نیز پرداخته می‌شود ولی سازمان‌های کشوری به میزان تأکید و دقت ن.م به تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین راهبردهایشان نمی‌پردازند	۶.۵۱
۷	در سازمان‌های دفاعی طراحی گام‌های کاربردی و پلکانی جهت طی منطقی مراحل در کل فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل راهبردها با بهره‌گیری از الگوی بومی (به‌ویژه طرح‌ریزی ن.م) پرداخته شده است که راهنمای صحیحی برای بهره‌برداران و مسئولین ذی‌ربط است اما در سازمان‌های غیر دفاعی فرایند مزبور غالباً با بهره‌گیری از الگوهای قدیمی غربی و ناقص به‌صورت گام‌های منطقی و منظم تنظیم یا طراحی نشده و یا به آن پرداخته نمی‌شود	۶.۳۷
۸	در سازمان‌های دفاعی راهبردها منسجم و دارای ۵ سطح راهبردهای بزرگ ملی، بخشی، دستگاهی، رشته کاری و وظیفه‌ای هستند ولی در سازمان‌های غیر دفاعی راهبردها یا وجود نداشته و یا جزیره‌ای تدوین می‌گردند	۶.۲۷
۹	این فرآیند در سازمان‌های دفاعی حمایت‌کننده اهداف امنیت ملی است این مورد در سازمان‌های غیر دفاعی دیده نمی‌شود و هدف آنان کسب رضایت و خدمت به شهروندان است	۶.۱۸
۱۰	در سازمان‌های دفاعی در فاز تدوین راهبرد در ن.م به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد در صورتی که در اغلب سازمان‌های غیر دفاعی در تدوین راهبردهای این سازمان‌ها، به اولویت‌های راهبردی سازمان توجه دقیقی نمی‌گردد	۶.۱
۱۱	در سازمان‌های دفاعی توجه ویژه به تعیین سیاست‌های کلی نظام در فاز تدوین راهبرد (مرحله تعیین مطلوبیت‌های راهبردی) که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و تصویب آن به دست مبارک ف.م.ک.ق است دارند که این امر در سازمان‌های غیر دفاعی کمتر دیده می‌شود	۵.۹۸
۱۲	در الگوی مدیریت استراتژیک نیروهای مسلح فاز ارزیابی و نظارت استراتژیک پیش‌بینی گردیده است (ارزیابی به‌منظور سنجش اعتبار و پایایی کارایی و اثربخشی راهبردها و نظارت و کنترل به‌منظور چگونگی اجرای راهبردها و درستی یا نادرستی اجرا است) در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت مراتب یا طراحی نشده یا به آن پرداخته نمی‌شود	۵.۹۱
۱۳	در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و غیره توسط ستاد کل پایه‌ریزی می‌شود لیکن در سازمان‌های غیر دفاعی به دلیل فقدان چنین سازمانی اغلب با مشکل مواجه هستند	۵.۸۳
۱۴	در سازمان‌های دفاعی طرح‌ریزی غالباً بر محوریت رسالت و مأموریت اصلی و اقتضات زمانی و فرصت‌ها و آسیب‌ها، تهدیدها و همچنین امکانات (منابع انسانی، پولی و غیره) در دسترس سازمان‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط تنظیم شده است در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت به آن پرداخته نشده است	۵.۷۳

اولویت	مهم‌ترین تفاوت‌های فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی	درصد اهمیت وزنی
۱۵	در سازمان‌های ن.م در فرایند ط.ب.ب وضعیت اعتقاد و نهادینه‌سازی نظام خودکنترلی، پاسخ‌گویی به خدوند متعال و کنترل وجدان در مدیران و کارگزاران مربوطه به‌ویژه مدیریت جهادی و عمل انقلابی از سازمان‌های بخش‌های غیر دفاعی دیگر بهتر است	۵.۶۴
۱۶	غالباً در سازمان‌های دفاعی با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در ن.م و کشور خلل کمتری در عملیاتی کردن این فرایند مشاهده می‌گردد اما در سازمان‌های غیر دفاعی با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرایند مزبور دچار اختلالات قابل‌توجهی می‌گردد	۵.۵۵

### نتیجه‌گیری

در راستای پاسخگویی به سؤال «چه تفاوت‌هایی بین فرآیند طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی و سازمان‌های غیر دفاعی وجود دارد؟» به‌عنوان سؤال اصلی پژوهش، تفاوت‌های ۱۶ گانه زیر احصاء و به ترتیب اهمیت وزنی آن‌ها مرتب شدند:

۱. در سازمان‌های دفاعی، یکی از مبانی طرح‌ریزی تدابیر ولی‌فقیه و رهبری و ارزش‌های حاکم بر نظام است اما در سازمان‌های غیر دفاعی مبتنی بر اهداف آنان است؛
۲. در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران و در سازمان‌های غیر دفاعی چشم‌انداز و غایت نهایی کسب منافع سازمان است؛
۳. در سازمان‌های دفاعی غالباً رویکرد طرح‌ریزی از بالا به پائین، تهدید مدار، مأموریت مدار و پیامد محور در سازمان‌های غیر دفاعی رویکرد رقیب محور، سودمحور و محصول مدار است؛
۴. در سازمان‌های دفاعی سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر ف.م.ک.ق، آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ایران است اما در سازمان‌های غیر دفاعی سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است؛
۵. در سازمان‌های دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است ولی در سازمان‌های غیر دفاعی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است؛
۶. در سازمان‌های دفاعی غالباً در فاز تدوین راهبرد به تحلیل محیط بیرونی علاوه بر محیط منطقه‌ای و جهانی به مردم، دولت و محیط ملی نیز پرداخته می‌شود ولی سازمان‌های کشوری به میزان تأکید و دقت ن.م به تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین راهبردهایشان نمی‌پردازند؛
۷. در سازمان‌های دفاعی طراحی گام‌های کاربردی و پلکانی جهت طی منطقی مراحل در کل فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل راهبردها با بهره‌گیری از الگوی بومی (به‌ویژه طرح‌ریزی

- ن.م) پرداخته شده است که راهنمای صحیحی برای بهره‌برداران و مسئولین ذی‌ربط است اما در سازمان‌های غیر دفاعی فرایند مزبور غالباً با بهره‌گیری از الگوهای قدیمی غربی و ناقص به صورت گام‌های منطقی و منظم تنظیم یا طراحی نشده و یا به آن پرداخته نمی‌شود؛
۸. در سازمان‌های دفاعی راهبردها منسجم و دارای ۵ سطح راهبردهای بزرگ ملی، بخشی، دستگاهی، رشته کاری و وظیفه‌ای هستند ولی در سازمان‌های غیر دفاعی راهبردها یا وجود نداشته و یا جزیره‌ای تدوین می‌گردند؛
۹. این فرآیند در سازمان‌های دفاعی حمایت‌کننده اهداف امنیت ملی است این مورد در سازمان‌های غیر دفاعی دیده نمی‌شود و هدف آنان کسب رضایت و خدمت به شهروندان است؛
۱۰. در سازمان‌های دفاعی در فاز تدوین راهبرد در ن.م به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد در صورتی که در اغلب سازمان‌های غیر دفاعی در تدوین راهبردهای این سازمان‌ها، به اولویت‌های راهبردی سازمان توجه دقیقی نمی‌گردد؛
۱۱. در سازمان‌های دفاعی توجه ویژه به تعیین سیاست‌های کلی نظام در فاز تدوین راهبرد (مرحله تعیین مطلوبیت‌های راهبردی) که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و تصویب آن به دست مبارک ف.م.ک.ق است دارند که این امر در سازمان‌های غیر دفاعی کمتر دیده می‌شود؛
۱۲. در الگوی مدیریت استراتژیک نیروهای مسلح فاز ارزیابی و نظارت استراتژیک پیش‌بینی گردیده است (ارزیابی به‌منظور سنجش اعتبار و پایایی کارایی و اثربخشی راهبردها و نظارت و کنترل به‌منظور چگونگی اجرای راهبردها و درستی یا نادرستی اجرا است) در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت مراتب یا طراحی نشده یا به آن پرداخته نمی‌شود؛
۱۳. در سازمان‌های دفاعی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و غیره توسط ستاد کل پایه‌ریزی می‌شود اما در سازمان‌های غیر دفاعی به دلیل فقدان چنین سازمانی اغلب با مشکل مواجه هستند؛
۱۴. در سازمان‌های دفاعی طرح‌ریزی غالباً بر محوریت رسالت و مأموریت اصلی و اقتضائات زمانی و فرصت‌ها و آسیب‌ها، تهدیدها و همچنین امکانات (منابع انسانی، پولی و غیره) در دسترس سازمان‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط تنظیم شده است در صورتی که در سایر سازمان‌ها به این دقت به آن پرداخته نشده است؛
۱۵. در سازمان‌های ن.م در فرایند ط.ب.ب وضعیت اعتقاد و نهادینه‌سازی نظام خودکنترلی، پاسخ‌گویی به خداوند متعال و کنترل وجدان در مدیران از سازمان‌های غیر دفاعی دیگر بهتر است؛

۱۶. غالباً در سازمان‌های دفاعی با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در ن.م و کشور خلل کمتری در عملیاتی کردن این فرآیند مشاهده می‌گردد اما در سازمان‌های غیر دفاعی با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرآیند مزبور دچار اختلالات قابل توجهی می‌گردد.

### پیشنهادها

۱. ویژگی احصاء شده نظام طرح‌ریزی در سازمان‌های دفاعی مورد تأکید و توجه طراحان، برنامه‌نویسان و مسئولین فرآیند طرح‌ریزی راهبردی ن.م قرار گیرند.
۲. دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا سازوکارهای لازم را در جهت استفاده بهینه از نتایج این تحقیق و زمینه ارتباط بیشتر با بزرگان و خبرگان این حوزه را فراهم نماید تا دانشجویان و علاقه‌مندان بتوانند با فرآیند طرح‌ریزی در هر دو حوزه دفاعی و غیر دفاعی آشنا شوند.
۳. سرفصل‌های آموزشی فرآیند طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در برنامه‌های ترمیک کلیه رشته‌ها و گرایش‌های مصوب دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا گنجانیده و تدریس گردد.
- ۴- نظر به این‌که بحث اصلی این مقاله محدود به فرآیند طرح‌ریزی سازمان‌های دفاعی است، لذا پیشنهاد می‌گردد در مورد تفاوت‌های فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سازمان‌های دفاعی و غیر دفاعی توسط سایر محققین و پژوهشگران تحقیق و پژوهش جداگانه‌ای به عمل آید.

### قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

### منابع

- بخش میدانی، علیرضا، (۱۳۹۴)، *آسیب‌شناسی طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی ن.م و ارائه الگوی راهبردی مناسب برای آن*، رساله دکتری، دانشکده دفاع ملی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- بخش میدانی، علیرضا و توحیدی، ارسطو و آقا محمدی، داوود و ممبینی، رحیم، (۱۳۹۷)، *ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصل‌نامه دانش راهبردی*، شماره ۳۱، صص ۷۲-۴۸.

- توحیدی، ارسطو و حاتمی، محمدرضا و آقا محمدی، داوود و بخش‌میدانی، علیرضا. (۱۳۹۴)، ویژگی‌های نظام طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح ج.ا.ا، فصل‌نامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۲، صص ۳۳-۵.
- توحیدی، ارسطو. (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دفاعی، نشریه آموزشی طرح‌ریزی راهبردی، صص ۵۰-۱.
- دانش آشتیانی، محمدباقر (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی، جلد اول، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پانزدهم، تهران: سمت
- صالح اصفهانی، اصغر، (۱۳۸۷)، الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح، رساله دکتری، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- صالح اصفهانی، اصغر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک کاربردی، تهران: توانگران.
- صالح اصفهانی، اصغر، (۱۳۹۶)، جزوه آموزشی مدیریت راهبردی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- معاونت طرح و برنامه‌بودجه ستاد کل ن. م.، (۱۳۹۱)، «تعریف برخی از واژگان و اصطلاحات کلیدی در نیروهای مسلح»، تهران
- نظامی پور، قدیر و نظم ده، کاظم، (۱۳۹۱)، «نقش الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح ملی». مدیریت راهبردی، شماره ۱، صص ۲۸-۲.