



The Effect of Strategic Planning and Programing and Military Budgeting in Improving Combat Power

Safdar Bajelani^{✉1} | Ghorban Mohamad Poor² | Reza Khaje³ | Naser Izadi⁴

1. Corresponding Author, Ph. D. in Strategic Defense Sciences, National Defense and Strategic Research University and Research Institute, Tehran, Iran.

E-mail: sklemnavid302@gmail.com

2. Ph. D. in Defense Management at the Command and Headquarters University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran.

E-mail: mohamadp1400@gmail.com

3. Ph. D. in Defense Management at the Command and Headquarters University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran.

E-mail: khaje1402r@gmail.com

4. Ph. D. in meteorology and faculty member of Khatam al-Anbia Air Defense University, Tehran, Iran.

E-mail: naser.izadi@ut.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received

28 May 2023

Received in revised form

19 September 2023

Accepted

30 September 2023

Published online

11 September 2025

Keywords:

Strategic planning, schematization, military budgeting, combat power

Objective: The main goal of the researcher is Explain the impact of Strategic planning, schematization and military budgeting on the combat power.

Methodology: The method of this research is correlation and applied. Analysis of information and data obtained from the study of sources has been analyzed using structural equation modeling with partial least squares approach and using PLS software.

Findings: It was confirmed between strategic planning, schematization and budgeting" and all its three components (strategic planning, schematization and budgeting) as well as combat Power and its three components (physical factors, non-physical factors and Superior factors) There is a significant and positive relationship.

Conclusion: The results showed that "strategic planning, schematization and budgeting" and its explanatory variables have a positive and significant effect on "Combat Power", so that about 64% of the "Combat Power " variables are explained. they do..

Cite this article: Bajelani, S. A. , Mohamad Poor, G. Khaje, R & Izadi, N. (2025). The Effect Of Strategic Planning And Programing And Military Budgeting In Improving Combat Power. *Military Sciences & Techniques*, 21(72), 5-33.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2003406.1893>



Publisher: AJA Command and Staff University
DOI: 10.22034/qjmst.2025.2003406.1893



تأثیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی در ارتقاء

توان رزم

صفدر باجلانی^۱ | قربان محمدپور^۲ | رضا خواجه^۳ | ناصر ایزدی^۴

۱. نویسنده مسئول، دانش‌آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران، رایانامه: Email: sklemnavidnavid302@gmail.com
۲. دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: mohamadp1400@gmail.com
۳. دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: khaje1402r@gmail.com
۴. دانش‌آموخته دکتری هواشناسی و عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، تهران، ایران، رایانامه: naser.izadi@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: هدف اصلی محقق، «تبیین تأثیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی در توان رزم» می‌باشد.	نوع مقاله: مقاله پژوهشی
روش‌شناسی: روش این تحقیق، همبستگی و از نوع کاربردی می‌باشد.	تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷
تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های حاصل از مطالعه منابع، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار «اسمارت پی‌ال‌اس» مورد تحلیل قرار گرفته است.	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸
یافته‌ها: همچنین تأیید گردید بین «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» و هر سه مؤلفه آن (طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی) و همچنین «توان رزم» و سه مؤلفه آن (عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برترساز) رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸
نتایج: نتایج تحقیق نشان داد که «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» تأثیر مثبت و معناداری بر «توان رزم» دارد، به گونه‌ای که حدود ۶۴ درصد از «توان رزم» را متغیرهای مورد بررسی، تبیین می‌کنند.	تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰
	کلیدواژه‌ها: طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی نظامی، توان رزم.

استناد: باجلانی، صفدر؛ محمدپور، قربان؛ خواجه، رضا و ایزدی، ناصر (۱۴۰۴). تأثیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی در ارتقاء توان رزم. *علوم و فنون نظامی*، ۲۱(۷۲): ۳۳-۵.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2003406.1893>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
DOI: 10.22034/qjmst.2025.2003406.1893



The Effect of Strategic Planning and Programing and Military Budgeting in Improving Combat Power

Safdar Bajelani¹ | Ghorban Mohamad Poor² | Reza Khaje³ | Naser Izadi⁴

Extended Abstract

Introduction

In today's uncertain and turbulent world, developing an efficient strategic planning and budgeting system in organizations, especially in military organizations and armed forces that are located in a gray and uneven defense-security environment, is one of the necessities to achieve the intended goals. Without paying attention to strategic planning and planning, the desired realization of the predicted goals will be out of reach. The ultimate goal of strategic planning and budgeting in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran is to increase deterrence against emerging threats, through maximum utilization of available resources and in line with improving the combat capability of the military forces. Combat capability or combat power is the power that is at the disposal of a unit commander and can use this power to destroy the enemy and carry out missions on the battlefield. (Rostami, 2007: 289) Several factors such as effective command, leadership, information superiority, technology, etc. are involved in increasing the combat capability of military forces, one of the most important of which is strategic planning and military budgeting. Certainly, each of the mentioned factors will have a significant impact on combat capability. Since no research has been conducted so far on the impact of strategic planning and military budgeting on combat capability and this issue has been neglected, the researcher seeks to answer the question: "To what extent will strategic planning and military budgeting affect combat capability?" By conducting this research, it is possible to understand the extent of changes in the variable "combat capability" with respect to the variable "strategic planning and planning and military budgeting" and to direct the attention of military unit commanders to the maximum and optimal utilization of available resources (using strategic planning and planning), in order to improve the combat capability of the units. If this research is not conducted, given the limited resources in the current conditions of the country, it may create the mentality for military unit commanders that they cannot take effective steps to increase the combat capability of their units with the resources currently available. Considering the points presented, the main goal of this research is "to explain how strategic planning and planning and budgeting affect combat capability".

Methodology

The method of this research is correlation and applied. Analysis of information and data obtained from the study of sources has been analyzed using structural equation modeling with partial least squares approach and using PLS software.

Findings

According to what was stated in this study, in order to answer the research question of "To what extent will strategic planning and military budgeting affect combat capability?", the outputs of structural equations showed that "strategic planning and military budgeting" and its explanatory variables have a positive and significant effect on "combat capability", such that about 64 percent of combat capability is affected by the variables under study.

In addition, the outputs of structural equations showed that the priority of the impact of "strategic planning and budgeting" on "combat capability" is "budgeting", "strategic planning"



and "strategic planning". Also, the priority of the factors of "combat capability" is "physical factors", "non-physical factors" and "superiority factors", respectively.

The collected questionnaires were analyzed in accordance with the structural equation modeling method and using PLS software, and as seen in Tables 2 and 3, the reliability and validity of the desired model were confirmed. Also, based on the calculated data, it can be stated that "strategic planning and budgeting and military budgeting" has a positive effect with a path coefficient of 0. 637 and a significant effect with $t=7. 161 > 1. 96$ on "combat capability". Also, all path coefficients and t values shown in Table 2 confirm the existence of positive and significant relationships between the other specified components. In other words, there is a significant and positive relationship between "strategic planning and budgeting" and all three of its components, as well as "combat capability" and its three components.

Conclusion

In the current and future strategic environment, which is full of "uncertainty, instability, complexity, ambiguity, chaos, and turbulence," it is suggested that in order to achieve the goals intended by the commanders of major military units, each major unit should first take action on the environment (internal and external environment), then, in line with the mission announced and achieving defense goals, develop a strategic planning, planning, and budgeting system for its unit, without which it will definitely not be possible to improve the unit's combat capability. Therefore, developing "strategic planning, planning, and budgeting" while improving the unit's combat capability, will cause commanders to consciously and effectively organize their resources and capabilities in order to achieve the goals set and make better decisions in the future strategic environment.

مقدمه

در فضای عدم قطعیت و پرتلاطم دنیای امروز، تدوین یک نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی کارآمد در سازمان‌ها، به‌خصوص در سازمان‌های نظامی و نیروهای مسلح که در محیط دفاعی-امنیتی خاکستری و ناهم‌تراز واقع شده‌اند، از جمله ضروریات جهت دستیابی به اهداف مدنظر می‌باشد. بدون توجه و ملحوظ نظر قرار دادن طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی، تحقق مطلوب اهداف پیش‌بینی‌شده دور از دسترس خواهد بود.

هدف غایی از طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی در نیروهای مسلح ج.ا. ایران، افزایش بازدارندگی در برابر تهدیدهای پیش‌رو، از طریق بهره‌برداری حداکثری از منابع موجود و در راستای ارتقاء توان رزم نیروهای نظامی می‌باشد.

توان رزم یا قدرت رزمی قدرتی است که در اختیار فرمانده یک یگان است و می‌تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید (رستمی، ۱۳۸۶:

۲۸۹). عوامل متعددی همچون: فرماندهی اثربخش، رهبری، برتری اطلاعات، فناوری و... در افزایش توان رزم نیروهای نظامی، دخیل هستند که یکی از مهم‌ترین این عوامل، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی می‌باشد، قطعاً هر یک از عوامل اشاره شده تأثیر بسزایی در توان رزم خواهند داشت و از آنجا که تا کنون پژوهشی در خصوص بررسی میزان تأثیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی بر توان رزم صورت نپذیرفته و این موضوع مغفول مانده است، لذا محقق به دنبال پاسخ به این پرسش است که «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی به چه میزان در توان رزم تأثیرگذار خواهد بود؟»

با انجام این تحقیق می‌توان به میزان تغییرات متغیر «توان رزم» با توجه به متغیر «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی» پی برد و توجه فرماندهان یگان‌های نظامی را به حداکثر بهره‌برداری و بهینه‌سازی منابع در دسترس موجود (با بهره‌گیری از طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی)، در راستای ارتقاء توان رزمی یگان‌ها معطوف نمود. در صورت انجام نشدن این تحقیق، با توجه به منابع محدود در شرایط فعلی کشور، ممکن است این ذهنیت را برای فرماندهان یگان‌های نظامی ایجاد نماید که با منابع در اختیار فعلی، نتوان در جهت افزایش توان رزم یگان خود گام‌های مؤثری بردارند.

با عنایت به نکات مطرح‌شده، هدف اصلی این پژوهش «تبیین چگونگی تأثیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی بر توان رزمی» می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

طرح‌ریزی راهبردی: طرح‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین یک راهبرد یا روش و مسیر و تصمیم‌گیری بر اساس اختصاص منابع برای پیگیری و اتخاذ آن راهبرد است. طرح‌ریزی راهبردی فرایند تجزیه و تحلیل یک هدف یا مجموعه‌ای از اهداف، به مراحل و گام‌هایی به‌منظور رسمیت بخشیدن به آن مراحل می‌باشد، به این جهت که آن مراحل می‌توانند مطابق با پیامدها یا نتایج پیش‌بینی شده هر مرحله به‌وضوح بیان و اجرا شوند (کوسا^۱، ۲۰۱۱: ۷).

برنامه‌ریزی راهبردی: برنامه‌ریزی راهبردی یک فرایند سیستماتیک است که مسیر تضمین دائمی دستیابی به آرمان‌ها و اهداف تعیین شده را مشخص می‌کند (کوریا^۲، ۲۰۱۹: ۲۸).

بودجه‌بندی: علم ایجاد موازنه منطقی بین دخل و خرج می‌باشد (صالح اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵۴).

توان رزمی: توان رزمی، یا قدرت رزمی، قدرتی است که در اختیار فرماندهی یک یگان بوده و او می‌تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید؛ به عبارت دیگر به عوامل فیزیکی (محسوس)، غیرفیزیکی (نامحسوس) و عوامل برتری ساز، تقسیم می‌شود. عوامل فیزیکی عواملی هستند که وجود مادی دارند، محسوس و قابل اندازه‌گیری بوده و نقش اساسی را در توانایی یک یگان برای جنگیدن ایفا می‌نمایند و شامل موارد زیر می‌باشند: «یگان‌های مانوری، آتش‌های پشتیبانی (قدرت آتش)، یگان‌های پشتیبانی رزمی، یگان‌های پشتیبانی خدمات رزمی». عوامل نامحسوس و غیرفیزیکی توان رزمی نیز، عواملی هستند که بیشتر منشأ درونی داشته و به کارایی نیروی انسانی جهت حصول هدف‌های تعیین شده مربوط می‌شود و شامل: «آموزش، انضباط، روحیه، انگیزه، ایمان، رهبری اثربخش، رهبری نظامی، حمیت قسمتی، مذهب و ایدئولوژی و عادات و رسوم» می‌گردد. عوامل برترساز توان رزمی نیز شامل: «کنترل و هماهنگی، آسیب‌پذیری و قبول خطر، اطلاعات، پوشش و فریب، عملیات ایذایی و ممانعت، عملیات روانی، جنگ‌های الکترونیکی، عوامل جغرافیایی مانند آب‌وهوا، جو و زمین» می‌باشد (شریفان و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۸).

¹ Kuosa

² Correia

طرح‌ریزی راهبردی

فرآیند مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین راهبرد، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها که از میان سه مرحله مزبور، طرح‌ریزی راهبردی نقطه شروع فرآیند مدیریت راهبردی محسوب می‌شود. طرح‌ریزی راهبردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا وقتی که می‌گوییم طرح‌ریزی راهبردی یعنی «تعیین رسالت (بیانیه مأموریت سازمان)، تدوین چشم‌انداز، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، شناسایی رقیب و نقاط قوت و ضعف او، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت». طرح‌ریزی راهبردی در هفت مرحله صورت می‌پذیرد، این مراحل به ترتیب شامل موارد ذیل می‌باشد: «تدوین مأموریت سازمان؛ تجزیه و تحلیل محیط سازمان؛ تجزیه و تحلیل داخل سازمان و تعیین عوامل عمده داخلی که بر اساس معیار «تأمین مأموریت» و نسبت به رقبای، قوت یا ضعف سازمان محسوب می‌شوند؛ تعیین نوع راهبردهای سازمان؛ تدوین هدف‌های بلندمدت سازمان؛ در نظر گرفتن راهبردهای بزرگ برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت تحقق اهدای بلندمدت؛ اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای مناسب از بین راهبردهای بزرگ گوناگون ارائه شده و پیشنهاد آن به ذینفعان جهت ادامه فعالیت» (آقامحمدی و همکار، ۱۳۹۸: ۱۶۷).

ویژگی‌های کلیدی طرح‌ریزی راهبردی

طرح‌ریزی راهبردی یک فرآیند منظم و مستمر است و به منظور تعیین اهداف بلندمدت سازمان و اتخاذ راهکارها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف صورت می‌پذیرد.

از جمله ویژگی‌های کلیدی یک طرح‌ریزی راهبردی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- طرح‌ریزی راهبردی نیاز به یک درک کلی از مسیر حرکت دارد؛
- طرح‌ریزی راهبردی نسبت به محیط حساس است (طرح‌ریزی راهبردی مبتنی بر این باور است که توسعه موفقیت یک سازمان در نتیجه شناخت صحیح عوامل داخلی «نقاط قوت و ضعف» و عوامل خارجی «فرصت‌ها و تهدیدهای» ناشی از محیط می‌باشد)؛
- طرح‌ریزی راهبردی نتیجه گراست (تمرکز بر دستیابی به نتایج مورد انتظار دارد)؛
- طرح‌ریزی راهبردی یک ابزار بسیج نیروها و امکانات است؛

- اجرای طرح‌ریزی راهبردی با انعطاف‌پذیری همراه است؛
 - طرح‌ریزی راهبردی بر عملکرد نظارت دارد (کارون^۱، ۲۰۱۰: ۱۰).
- رابطه محیط‌های آشوب و پرتلاطم با فرایند طرح‌ریزی راهبردی**

مدیریت استراتژیک در محیط‌های پرتلاطم دستیابی به خلاقیتی انطباق‌پذیر با محیطی در مرز آشوب و حفظ هم‌زمان ثبات و اجرای درست استراتژی است؛ بنابراین برای تحلیل مدیریت استراتژیک در پارادایم پیچیدگی لازم است افق‌های پیش‌بینی را درک کرد. مدیریت استراتژیک در پارادایم پیچیدگی به‌صورت تدوین منطقی برنامه استراتژیک و سپس اجرا و کنترل آن صورت نمی‌گیرد، بلکه در این شرایط، تصمیم‌گیری، اجرا و کنترل دائماً تحت تأثیر غیرخطی بودن است. مدیریت استراتژیک در محیط‌های پرتلاطم و پیچیده می‌بایست به‌گونه‌ای باشد که مدیر تمرکز بر ایجاد یک محیط داخلی و بر مبنای همکاری مشترک داشته باشد. در این پارادایم، استراتژی‌های موفق از تعامل پیچیده و مستمر بین افراد ظهور می‌کند. ایجاد استراتژی می‌بایست یک فرآیند خودسامان و خودجوش باشد که از مباحثه‌های خودجوش گروهی از مدیران پیرامون مسائل استراتژیک به وجود آید. استراتژی سازمان باید شامل چشم‌انداز و هویت، خودجوشی استراتژی از پایین به بالا با درگیر کردن کلیه کارمندان، انعطاف‌پذیری سریع از طریق تعادل بین ساختار تغییرات محیطی و پیشرو شدن در ایجاد تغییر پیش از آنکه ماهیت سازمان را مجبور به تغییر کند، باشد (آشفته، ۱۳۹۵: ۸).

طرح‌ریزی راهبردی در محیط‌های متلاطم می‌بایست انعطاف‌پذیر و درعین حال نظم یافته باشد. تصمیم‌گیری می‌بایست غیرمتمرکز شود و امکان یادگیری و تجربه فراهم و تسهیل گردد و کارکنان به تغییر تشویق گردند. این امر نیازمند مجموعه‌ای از قوانین استراتژیک است که به مدیران کمک می‌کند تا مدیران با فرصت‌ها و تهدیدهای سریع محیطی، بدون نیاز به مراجعه به مدیر مافوق و یا پیروی از فرآیند آهسته برنامه‌ریزی استراتژیک، مقابله نمایند و بنابراین قادر به خودسامانی و حفظ موقعیت در تغییرات سریع محیطی باشند (همان: ۹). «ام سی لارنی (۲۰۰۳)» در رابطه با محیط‌های آشوب و پرتلاطم و فرایند طرح‌ریزی راهبردی و اثربخشی، مدلی را مطابق شکل ۱ ارائه نموده

¹ Carron

است. مدل از (ام سی لارنسی^۱، ۲۰۰۳: ۲۹) محیط نیروهای مسلح نیز یکی از محیط‌های آشوب و متلاطم بوده که بایستی تحلیل مدیریت استراتژیک و طرح‌ریزی راهبردی با توجه به شرایط محیطی صورت پذیرد.

ویژگی‌های طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح

ویژگی‌های و شاخص‌های طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح شامل موارد ذیل می‌باشد: «مبتنی بر ارزیابی محتمل‌ترین تهدید حاصل از برآورد اطلاعات راهبردی کشور حریف، داشتن رویکردی واقع‌بینانه و آرمان‌گرا همراه با آینده‌نگری، مبتنی بر عوامل محیط راهبردی، برخوردار از جامعیت و مانعیت همه‌جانبه جهت دستیابی به اهداف پیش‌بینی‌شده، انعطاف‌پذیر در شرایط تغییرات محیطی، دارای انسجام و یکپارچگی، سهولت و عقلانی بودن در پیاده‌سازی و اجرا، امکان کنترل در مراحل مختلف را داشته باشد، متکی بودن بر اشتراک مساعی همه رده‌های مسئول در تدوین، واضح، قابل فهم و به دور از پیچیدگی و ابهام برای متصدیان باشد، قانونمند و



ضابطه‌مدار» باشد (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۳۱۶).

شکل (۱) مدل رابطه محیط‌های آشوب و پرتلاطم، فرایند طرح‌ریزی راهبردی و اثربخشی

برنامه‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح

برنامه‌ریزی فرایندی است آینده‌نگر و هدفمند و برنامه‌ریزی میان‌مدت که برای به اجرا درآوردن راهبردهای سازمانی انجام می‌شود، لازم است از ویژگی‌هایی برخوردار

¹ Mclarney

باشد تا بهترین نتایج را حاصل نماید. امروزه برنامه‌ریزی دقیق و موفق، قابلیت و مؤلفه‌ای تعیین‌کننده است که لزوماً همگان در برخورداری از آن یکسان نیستند و این امر نیاز به هوش، ذکاوت، دقت و جامعیت نظر و برخورداری کافی از تخصص و تعهد دارد. از این رو جهت برنامه‌ریزی بهتر سازمانی و فردی، توجه به اصول و قواعدی که سازمان را در این مسیر هدایت و یاری می‌رسانند، امری مهم و ضروری است (توحیدی، ۱۳۹۷: ۵۰).

برنامه‌ریزی میان‌مدت، پیوند دهنده اقدامات به طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی و حلقه واسطه بین طرح‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی سالیانه است و طرح‌های راهبردی همواره از طریق تهیه و اجرای برنامه‌های میان‌مدت اجرایی گشته و به‌عنوان مبنایی برای تعیین شیوه و مراحل تدوین برنامه‌های میان‌مدت محسوب می‌گردند.

در این راستا وظایف خطیری بر عهده مسئولین و مدیران راهبردی سازمان‌ها به‌ویژه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در مراتب برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و کنترل تبیین و تعریف گشته است که بیان‌کننده وجوب برنامه‌ریزی در جهت دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف از قبل تعیین شده می‌باشد (همان).

ویژگی‌های و شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح شامل موارد ذیل می‌باشد: «مبتنی بر طرح راهبردی مصوب باشد، متکی بر منابع مالی قابل حصول و واقعی باشد، دارای اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری، واضح و قابل فهم، تحقق‌پذیر، واقعی، تهییج‌کننده، زمان‌دار و متناسب با امکانات باشد، قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردی را فراهم آورد، هماهنگ با بخشنامه و راهنمای تدوین برنامه میان‌مدت کل کشور باشد، دارای زمان‌بندی دقیق برای اجرا باشد، قانونمند و ضابطه‌مدار باشد، تضمین‌کننده تخصیص بهینه منابع به اهداف و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده باشد، انعطاف‌پذیر و برخوردار از امکان کنش و واکنش پویا در شرایط متفاوت از لحاظ تغییر در میزان منابع، اولویت‌ها و... باشد، تعادلی منطقی بین حوزه‌های مختلف برنامه برقرار باشد» (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۳۱۹).

بودجه‌بندی نظامی در نیروهای مسلح

استفاده از بودجه می‌تواند به‌عنوان ابزار سیاست‌گذاری یا برنامه‌ریزی به‌منظور سیاست‌های دفاعی صورت گیرد تا به‌وسیله آن درآمدها و هزینه‌های بودجه‌ای چند هدف ویژه را در جهت پیشبرد اهداف دفاعی و امنیتی و جلوگیری از بروز بحران تأمین

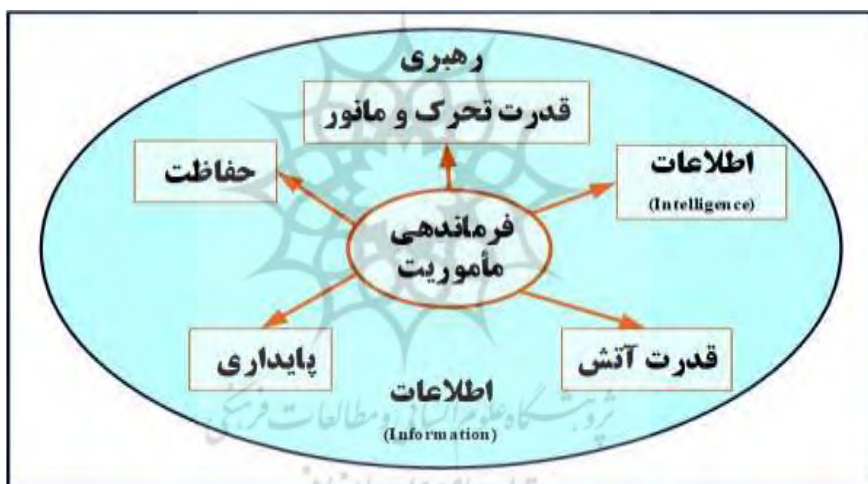
کنند. مهم ترین هدف این است که سیاست های دفاعی و مقاصد مربوط به استفاده از منابع، صورت های بودجه ای بتوانند هدف های استفاده از منابع مالی و همچنین چگونگی اختصاص منابع به هزینه های مصرفی در بین بخش ها را معلوم کنند. برنامه ریزی مالی در سازمان های دفاعی بیشتر متضمن مفاهیمی چون طرح ریزی برای آینده و استفاده هدفمند از منابع مالی می باشد. مهم ترین عواملی را که منجر به گرایش برنامه ریزی و بودجه بندی سازمان های دفاعی می شود، می توان در توسعه تجزیه و تحلیل متعدد و پیچیده دفاعی و نقش آن در شکل گیری سیاست های دفاعی و همچنین در توسعه فنون جدید اطلاعاتی و تصمیم گیری و کاربرد آن در سیاست گذاری دانست (عباسیان نغنه، ۱۳۹۵: ۹۳).

از جمله ویژگی های و شاخص های بودجه بندی سالانه در بخش دفاع و نیروهای مسلح می توان به موارد ذیل اشاره نمود: «دارای اهداف سالانه، فصول برنامه، فعالیت ها و زیرفعالیت های کاملاً کمی و قابل اندازه گیری، واضح، تحقق پذیر، واقعی، تهییج کننده و منطبق با سلسله اهداف پیش بینی شده باشد، هماهنگ با دستورالعمل تدوین بودجه کل کشور باشد، متکی بر منابع مالی قابل حصول و واقعی باشد، دربرگیرنده ابعاد سه گانه منابع، مصارف و برنامه و مؤلفه های هر یک از آنها باشد، قانونمند و ضابطه مدار باشد، تضمین کننده تخصیص منابع کافی به برنامه ها و فعالیت های بودجه ای بر اساس اولویت بندی اهداف باشد، انعطاف پذیر باشد، دارای زمان بندی دقیق برای دریافت اعتبارات و انجام به موقع فعالیت های پیش بینی شده باشد، هماهنگ با برنامه اصلاح الگوی مصرف باشد، دارای قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردی باشد، مبتنی بر روش مناسب و بهینه بودجه ریزی باشد» (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۳۲۲).

توان رزم

توان رزم، حاصل ترکیب و تلفیق مؤثر عوامل فیزیکی با عوامل غیرفیزیکی و برترساز، توأم با تدبیر و چگونگی بکار بردن این عناصر در محیط عملیاتی و در راستای انجام مأموریت محوله می باشد (تقواطلب، ۱۳۸۹: ۲۷). عملیاتی که به طور هم زمان در آن تهاجم، دفاع و پایداری انجام می شود، مستلزم تولید مداوم توان رزم و به کارگیری آن است. کاربست علم و هنر جنگ در نیروهای مسلح، وظیفه اصلی فرماندهان است (رودسرابی، ۱۳۹۹: ۵۶). برای یک فرمانده ارتش، نیروهای نظامی با تبدیل نیروی بالقوه (پتانسیل) به اقدامی مؤثر، توان رزم تولید می کنند. توان رزم شامل تمامی قابلیت های

مهیا شده از طریق انجام اقدامات متحد، یکپارچه و واحدی است که به صورت کامل و همگام با اهداف فرمانده که به منظور دستیابی به وحدت تلاش برای پایداری در عملیات هستند، می باشد. برای اجرای عملیات های نظامی ترکیبی، فرماندهان توانمندی ها را برحسب توان رزم، تصویرسازی می کنند. مطابق شکل ۲، توان رزم دارای هشت عنصر است: فرماندهی نظامی، اطلاعات^۱، فرماندهی مأموریت، قدرت تحرک و مانور، قدرت آتش، اطلاعات^۲، پایداری و حفاظت. عناصر تسهیل کننده نیروهای ارتش، شامل دسترسی مشترک، دارائی ها و قدرت آتش چندملیتی می باشد. ارتش در مجموع شش عنصر آخر را عملکردهای جنگیدن توصیف می کند. فرماندهان توان رزم را از طریق عملکردهای جنگیدن با استفاده از رهبری و اطلاعات بکار می گیرند (دکترین شماره ۰-۳، ۲۰۱۷: ۱-۵).



شکل (۲) عناصر توان رزم، برگرفته از نشریه مرجع دکترین ارتش

توان رزمی یا قدرت رزمی قدرتی است که در اختیار فرمانده یکسان بوده و می تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید و شامل عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برتر ساز می باشد.

¹Information

²Intelligence: Information is an available fact while intelligence is the result of an extensive analysis of facts. While information may be generally available, intelligence can only be made available through investigation or study.

³ ADRP 3-0, Operations, 6 October 2017

عوامل فیزیکی: شامل «نیروی انسانی (کمیت نیروی انسانی و وضعیت آماده به رزم بودن نیروی انسانی)، قدرت آتش (وضعیت آماده به کار بودن تسلیحات و تجهیزات)، پدافند جنگ نوین، وضعیت لجستیک، سامانه فرماندهی و کنترل و ارتباطات، وضعیت سامانه های جنگ الکترونیک، مهندسی رزمی، پدافند غیرعامل (وضعیت اقدامات زیرساختی - وضعیت استتار، اختفاء، پوشش و فریب)، قدرت تحرک (وضعیت کمیت و کیفیت وسایل ترابری)، وضعیت بهداری رزمی و تجهیزات امدادی» است (مطالعات گروهی، ۱۳۹۹: ۱۸۰).

عوامل غیرفیزیکی: شامل: «فرماندهی، مدیریت و رهبری، وضعیت قابلیت های فردی فرمانده: مؤمن، شجاع، منضبط، عادل، بصیر و...، وضعیت مهارت و شایستگی حرفه ای همچون: دانش، تجربه، قدرت برنامه ریزی، نوآوری، وضعیت تجهیزات و زیرساخت های عملیات روانی، روحیه و انگیزه کارکنان، خود توسعه ای و توانمندسازی (میزان مهارت های انفرادی و سازمانی، میزان خلاقیت و نوآوری در رزم)، نظم و انضباط (میزان پایبندی به قوانین و مقررات و...)، وضعیت آموزش، معنویت (میزان اعتقاد راسخ به اصول و مبانی دین اسلام، میزان تعهد به انجام فرایض دینی، میزان التزام به ولایت فقیه، وضعیت روحیه ایثار و از خودگذشتگی)» می باشد (همان).

عوامل برترساز توان رزم شامل: «عملیات پوشش و فریب تاکتیکی، عملیات اطلاعات و حفاظت، مانور، ممانعت و سد موانع، عملیات جنگ الکترونیک، هماهنگی و کنترل، عملیات روانی و...» می باشد (رستمی، ۱۳۸۶: ۳۳۱).

توان رزم نوین

مفهوم توان رزم نوین^۱ مطابق شکل ۳ توسط گینتوتاس رزما^۲ پیشنهاد شده است. این مفهوم پیشنهادی بر اساس عناصر و چارچوب توان رزم «نشریه مرجع دکترین ارتش^۳» ارائه شده که البته بهسازی زیادی روی آن صورت پذیرفته است. مفهوم توان رزم نوین در این مدل، دارای دوبرخش اصلی: «عملکردهای رزمی و عملکردهای توانمندسازی» می باشد. عملکردهای رزمی دارای هفت عنصر شامل: «مدیریت، قدرت تحرک و مانور، اطلاعات، قدرت آتش، پایداری و پشتیبانی، ارتباطات متقابل و حفاظت و

¹ Concept Of Modern Combat Power

² Gintautas Razma

³ ADRP(Army Doctrine Reference Publication) 3-0, 2012, fig. 3-1, p. 3-1

عملکردهای
دارای چهار
فناوری،
تجربه «
رزمی»^۱



تأمین» بوده و
توانمندساز
عنصر «دانش»،
رهبری و
می باشند
۲۰۱۹: ۴۴۶.

شکل (۳) مفهوم توان رزم نوین

پیشینه‌های پژوهش

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

کشور	اهداف	افق زمانی	روش‌شناسی‌ها
ایران	تبیین ویژگی‌های نظام طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	۱۰ سال	موردی-زمینه‌ای، خبرگی
ایران	تدبیر و چگونگی بکار بردن عوامل توان رزمی در محیط عملیاتی	۵ سال	توصیفی - تحلیلی
ایران	شناسایی زیرعوامل برتری‌ساز توان رزم با رویکرد تهدیدات ناهم‌تراز	۵ سال	موردی-زمینه‌ای، خبرگی
لهستان	بررسی قابلیت‌های نظامی و پیچیدگی و معمای طرح‌ریزی استراتژیک	۱۰ سال	توصیفی - تحلیلی
لیتوانی	ارائه یک الگوی جنگ مدرن: تجدید نظر در مفهوم توان رزم	۱۰ سال	دلفی

مدل مفهومی تحقیق

از آنجایی که پژوهشگران به دنبال «تعیین میزان تأثیرگذاری طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی در توان رزم» بوده، بنابراین به دنبال کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر دو بعد «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی» و «توان رزم» و میزان تأثیر بعد اول بر بعد دوم می‌باشند، بنابراین در این تحقیق پس از بررسی ادبیات نظری و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران در

¹ Razma

زمینه پژوهش، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به شرح جدول ۱، احصاء و شاکله چارچوب مفهومی تحقیق به شرح شکل ۴ ترسیم گردید.

جدول (۱) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش

بعد	مؤلفه	گویه
طرح ریزی راهبردی	طرح ریزی راهبردی	اهداف مشخص داشتن در طرح ریزی راهبردی
		رابطه مستقیم با تخصیص منابع داشتن
		نتیجه‌گرا بودن طرح ریزی راهبردی
		مبتنی بودن طرح ریزی راهبردی بر عوامل محیط راهبردی (عوامل داخلی و خارجی)
		تنظیم طرح ریزی راهبردی بر محور رسالت و مأموریت اصلی سازمان
برنامه ریزی راهبردی	برنامه ریزی راهبردی	انعطاف پذیری برنامه ریزی راهبردی و برخورداری از امکان کنش و واکنش پویا در شرایط متفاوت از لحاظ تغییر در میزان منابع، اولویت‌ها و ...
		تأمین کننده بودن برنامه ریزی راهبردی در مورد تعهدات برنامه‌های قبلی سازمان
		جهت دهنده و هم‌افزاینده بودن برنامه ریزی راهبردی در فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمان
		موجب افزایش هماهنگی در بخش‌های مختلف سازمان را فراهم آوردن برنامه ریزی راهبردی
طرح ریزی و برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی نظامی	بودجه بندی	دارای بودن اهداف سالانه در بودجه بندی و همچنین فصول برنامه، فعالیت‌ها و زیرفعالیت‌های کاملاً کمی و قابل اندازه‌گیری، واضح، تحقق پذیر، واقعی، تهییج کننده و منطبق با سلسله اهداف پیش‌بینی شده
		هماهنگی بودجه بندی با برنامه زمانی پیش‌بینی شده برای تحقق اهداف برنامه میان مدت سازمان
		قانونمند و ضابطه مدار بودن بودجه بندی
		انعطاف پذیری بودجه بندی
		برخورداری بودجه بندی از زمان بندی دقیق برای دریافت اعتبارات و انجام به موقع فعالیت‌های پیش‌بینی شده
		هماهنگی بودجه بندی با برنامه اصلاح الگوی مصرف
		متکی بودن بودجه بندی بر اطلاعات و بودجه‌های پیشنهادی رده‌های پایین سازمان و مشارکت فعال آنان در فرآیند بودجه ریزی
		برخورداری بودجه بندی از قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردی

بعد	مؤلفه	گویه
	عوامل فیزیکی	مبتنی بودن بودجه‌بندی بر روش مناسب و بهینه بودجه‌ریزی
		نیروی انسانی (کمیت و آماده به رزم بودن)
		ساختار سازمانی و سازمان‌دهی
		وضعیت یگان‌های پشتیبانی رزمی
		وضعیت یگان‌های پشتیبانی خدمات رزمی
		سامانه فرماندهی و کنترل و ارتباطات
		قدرت تحرک و مانور
		آتش‌های پشتیبانی (قدرت آتش و آماده‌به‌کار بودن تسلیحات و تجهیزات)
		پدافند جنگ نوین (تجهیزات و طرح‌ها)
		جنگ الکترونیک (سامانه‌ها و طرح‌ها)
توان رزم	عوامل غیرفیزیکی	پدافند غیرعامل
		آموزش
		نظم و انضباط
		روحیه
		انگیزه
		ایمان
		خودتوسعه‌ای و توانمندسازی
		فرماندهی، مدیریت و رهبری اثربخش
		حمیت قسمتی
		معنویت: مذهب و ایدئولوژی و عادات و رسوم
عوامل برترساز	عوامل برترساز	هماهنگی و کنترل
		توان و برتری اطلاعاتی
		عملیات روانی
		عملیات پوشش و فریب (غافلگیری، اختلال و فریب و...)
		عملیات ایذایی و ممانعت
		عملیات سد موانع و محروم کردن
		خود اتکایی (ابتکار و خلاقیت، اعتماد به نفس، چابکی و...)
		فناوری



شکل (۴) مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق، همبستگی و از نوع کاربردی است. رویکرد پژوهش به صورت کمی بوده و از روش های رایج کتابخانه ای مشتق بر مطالعه کتب و مقالات مربوط به بحث و منابع معتبر اینترنتی به منظور جمع آوری اطلاعات و داده ها بهره گیری شده است. جامعه آماری تحقیق شامل نظامیان و کارشناسانی است که دارای تجارب و مشاغل راهبردی بوده و همچنین در این زمینه از سوابق مطالعاتی و تحقیقاتی نیز برخوردار می باشند که با بررسی های صورت گرفته با اعمال ضریبی حدود ۳۶ نفر می باشند. حجم نمونه منطبق با شرایط ذکر شده و با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۳۳ نفر از واجدین شرایط مذکور می باشد که به صورت نمونه برداری تصادفی غیر احتمالی (هدفمند قضاوتی) به آن ها مراجعه شده است. تعداد ۵ نفر دارای مدرک دکتری، ۲۳ نفر در حال طی دوره دکتری و تعداد ۵ نفر هم دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

در این تحقیق پرسشنامه ای به منظور احصاء شاخص های «طرح ریزی و برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی که در توان رزم» تأثیرگذار خواهند بود، طراحی گردیده است. محقق جهت تهیه پرسشنامه با مراجعه و استفاده از کتب و منابع معتبر مرتبط با موضوع تحقیق اقدام و به منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از ضریب لاوشه^۱ استفاده نموده است. با توجه به اینکه تعداد خبرگان و نظر دهندگان برای این ارزیابی ۱۲ نفر بودند، لذا مقدار قابل قبول، ضریب بالاتر از ۰/۵۹ بوده که تمامی ابزارها مورد

^۱ CVR: Content Validity Ratio

تأیید قرار گرفت. محقق برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده نموده که پس از محاسبه مقدار آن ۰/۹۶۲ بوده که پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های حاصل از مطالعه منابع، با پیروی از سؤالات مربوطه به روش کیفی، توصیف و تحلیل شده‌اند و اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱ و با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس^۲ مورد تحلیل قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی طی دو مرحله اصلی شامل: «بررسی برازش مدل» و سپس «بررسی ضرایب معناداری Z» انجام می‌گردد. قسمت اول یعنی برازش مدل خود در سه بخش انجام می‌شود: برازش مدل اندازه‌گیری؛ برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی (داوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۹).

بررسی برازش مدل

برازش مدل اندازه‌گیری

به‌منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی (سنجش بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

جدول (۲) نتایج بررسی اعتبار متغیرهای پژوهش

مؤلفه	ضریب مسیر	گویه	بار عاملی	ضرایب معنادار Z	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
طرح‌ریزی راهبردی	۰/۸۲۵	اهداف مشخص داشتن در طرح‌ریزی راهبردی	۰/۸۶۷	۱۴۰/۲۳	۰/۸۹۶	۰/۸۵۲	۰/۶۳۵
		رابطه مستقیم با تخصیص منابع داشتن	۰/۷۵۰	۱۲/۲۵۶			
		نتیجه‌گرا بودن طرح‌ریزی راهبردی	۰/۶۴۲	۶/۳۷۳			
		مبتنی‌بودن طرح‌ریزی راهبردی بر عوامل محیط	۰/۸۰۹	۱۴/۵۵۳			

^۱ PLS-SEM: Partial Least Squares - Structural Equation Modeling

^۲ PLS: Partial Least Squares

مؤلفه	ضرب مسیر	گویه	بار عاملی	ضرایب معنادار %	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
		راهبردی (عوامل داخلی و خارجی)					
		تنظیم طرح ریزی راهبردی بر محور رسالت و مأموریت اصلی سازمان	۰/۸۸۹	۲۹/۹۸۸			
برنامه ریزی راهبردی	۰/۸۵۵	انعطاف پذیری برنامه ریزی راهبردی و برخورداری از امکان کنش و واکنش پویا در شرایط متفاوت از لحاظ تغییر در میزان منابع، اولویت ها و ...	۰/۷۶۷	۱۳/۰۸۷	۰/۸۵۵	۰/۷۷۳	۰/۵۹۶
		تأمین کننده بودن برنامه ریزی راهبردی در مورد تعهدات برنامه های قبلی سازمان	۰/۷۱۹	۹/۴۳۹			
		جهت دهنده و هم افزاینده بودن برنامه ریزی راهبردی در فعالیت های بخش های مختلف سازمان	۰/۸۱۷	۱۳/۰۳۰			
		موجب افزایش هماهنگی در بخش های مختلف سازمان را فراهم آوردن برنامه ریزی راهبردی	۰/۷۸۱	۱۷/۸۹۵			
بودجه بندی	۰/۹۳۱	دارای بودن اهداف سالانه در بودجه بندی و همچنین فصول برنامه، فعالیت ها و زیر فعالیت های کاملاً کمی و قابل اندازه گیری، واضح، تحقق پذیر، واقعی، تهییج کننده و منطبق با سلسله اهداف پیش بینی شده	۰/۶۵۸	۷/۲۸۶	۰/۹۱۳	۰/۸۹۱	۰/۵۳۹
		هماهنگی بودجه بندی با برنامه زمانی	۰/۷۲۲	۱۱/۵۳۳			

مؤلفه	ضریب مسیر	گویه	بار عاملی	ضرایب معنادار Z	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
		پیش‌بینی شده برای تحقق اهداف برنامه میان‌مدت سازمان					
		قانونمند و ضابطه مدار بودن بودجه‌بندی	۰/۷۱۶	۱۲/۳۵۴			
		انعطاف‌پذیری بودجه‌بندی	۰/۶۱۶	۶/۱۳۳			
		برخورداری بودجه‌بندی از زمان‌بندی دقیق برای دریافت اعتبارات و انجام به‌موقع فعالیت‌های پیش‌بینی شده	۰/۷۰۷	۱۰/۲۴۲			
		هماهنگی بودجه‌بندی با برنامه اصلاح الگوی مصرف	۰/۸۲۷	۱۷/۷۵۰			
		متکی بودن بودجه‌بندی بر اطلاعات و بودجه‌های پیشنهادی رده‌های پایین سازمان و مشارکت فعال آنان در فرآیند بودجه‌ریزی	۰/۷۹۰	۱۲/۸۲۸			
		برخورداری بودجه‌بندی از قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردی	۰/۸۱۷	۱۴/۲۰۱			
		مبتنی بودن بودجه‌بندی بر روش مناسب و بهینه بودجه‌ریزی	۰/۷۲۷	۸/۰۷۷			
عوامل فیزیکی	۰/۸۹۹	نیروی انسانی (کمیت و آماده به رزم بودن)	۰/۵۹۰	۸/۲۸۴	۰/۹۲۹	۰/۹۳۲	۰/۵۸۲
		ساختار سازمانی و سازمان‌دهی	۰/۶۵۱	۹/۶۰۵			
		وضعیت یگان‌های پشتیبانی رزمی	۰/۶۹۳	۷/۲۴۹			
		وضعیت یگان‌های	۰/۸۳۷	۱۹/۰۰۷			

متوسط واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ضرایب معنادار Z	بار عاملی	گویه	ضریب مسیر	مؤلفه
					پشتیبانی خدمات رزمی		
			۲۰/۷۲۸	۰/۸۶۵	سامانه فرماندهی و کنترل و ارتباطات		
			۲۰/۴۴۹	۰/۸۷۵	قدرت تحرک و مانور		
			۱۶/۸۲۳	۰/۸۲۲	آتش‌های پشتیبانی (قدرت آتش و آماده‌به‌کار بودن تسلیحات و تجهیزات)		
			۹/۷۷۳	۰/۷۷۵	پدافند جنگ نوین (تجهیزات و طرح‌ها)		
			۸/۸۶۹	۰/۷۵۸	جنگ الکترونیکی (سامانه‌ها و طرح‌ها)		
			۱۸/۱۲۱	۰/۷۶۶	پدافند غیرعامل		
۰/۵۴۱	۰/۸۹۴	۰/۹۱۴	۱۰/۵۲۴	۰/۷۳۶	آموزش	۰/۸۵۷	عوامل غیر فیزیکی
			۸/۵۷۵	۰/۶۸۴	نظم و انضباط		
			۲۵/۵۷۵	۰/۸۳۲	روحیه		
			۱۸/۳۲۲	۰/۷۶۵	انگیزه		
			۸/۷۵۹	۰/۷۵۳	ایمان		
			۱۱/۵۹۲	۰/۶۹۲	خودتوسعه‌ای و توانمندسازی		
			۱۰/۷۵۸	۰/۷۳۳	فرماندهی، مدیریت و رهبری اثربخش		
			۷/۳۵۴	۰/۷۶۱	حمیت قسمتی		
۰/۶۳۲	۰/۹۱۵	۰/۹۳۲	۸/۱۲۰	۰/۷۱۴	هماهنگی و کنترل	۰/۸۴۷	عوامل برترساز
			۹/۲۳۰	۰/۶۷۸	توان و برتری اطلاعاتی		
			۲۷/۳۴۹	۰/۸۷۷	عملیات روانی		
			۱۵/۹۷۴	۰/۸۱۸	عملیات پوشش و فریب (خاف‌لگیری، اختلال و فریب ...)		
			۲۹/۳۸۴	۰/۸۷۰	عملیات ایذایی و ممانعت		
			۲۳/۰۶۷	۰/۸۵۰	عملیات سد موانع و محروم کردن		

مؤلفه	ضریب مسیر	گویه	بار عاملی	ضرایب معنادار Z	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
		خود اتکایی (ابتکار و خلاقیت، اعتمادبه نفس، چابکی و...)	۰/۸۲۸	۲۸/۴۰۴			
		فناوری	۰/۶۹۹	۸/۲۹۶			
طرح ریزی و برنامه ریزی راهبردی و بودجه	--		---	۷/۱۶۱	۰/۹۹۲	--	۰/۷۵۹
توان رزم	--		--	۸/۶۵۴	۰/۹۹۵	--	۰/۷۵۳

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا کمتر از ۰/۴ شود، باید آن شاخص را اصلاح و یا از مدل پژوهش حذف نمود. پایایی درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس تبیین شده بین سازه و شاخص‌هایش در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایایی درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی^۱ برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. معیار متوسط واریانس استخراج شده^۲، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر اظهار داشته‌اند مقدار AVE بالای ۰/۵، همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. همان طوری که در جدول ۲ مشاهده می‌شود: کلیه ضرایب بارهای عاملی بیش از ۰/۴ بوده و نشان می‌دهد که کلیه سؤال‌ها مناسب می‌باشند و از اعتبار کافی برخوردارند.

با توجه به اینکه تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها، بیشتر از ۰/۷ و برای AVE ۰/۵ و بیشتر محاسبه شده، نشان‌دهنده این است که تمامی این معیارها در مورد متغیرهای فوق مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید نمود.

^۱ CR

^۲ AVE

روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر و مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها که در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شده است.

جدول (۳) روایی واگرا

عوامل فیزیکی	عوامل غیرفیزیکی	طرح‌ریزی راهبردی	بودجه‌بندی	برنامه‌ریزی راهبردی	عوامل برترساز	سازه‌ها
					۰/۷۹۷	طرح‌ریزی راهبردی
				۰/۷۷۲	۰/۶۷۷	برنامه‌ریزی راهبردی
			۰/۷۳۴	۰/۷۵۶	۰/۶۳۵	بودجه‌بندی
		۰/۷۹۵	۰/۶۸۰	۰/۴۳۶	۰/۵۰۸	عوامل برترساز
	۰/۷۳۶	۰/۷۵۴	۰/۳۵۱	۰/۱۸۴	۰/۲۹۴	عوامل غیرفیزیکی
۰/۷۶۳	۰/۶۲۳	۰/۷۹۴	۰/۶۴۹	۰/۶۱۲	۰/۶۳۴	عوامل فیزیکی

مطابق ماتریس بالا، مقدار جذر تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

برازش مدل ساختاری

به منظور برازش مدل ساختاری از سه معیار: ضرایب معناداری Z ، مقادیر R Square و Q^2 به شرح ذیل بهره‌گیری شده است.

ضرایب معناداری Z

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب Z به این صورت است که ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود (محسنین و همکار، ۱۳۹۳: ۱۳۶). با توجه جدول ۲، کلیه ضرایب بیشتر از ۱/۹۶ هستند که این امر معنادار بودن روابط میان متغیرها را در سطح ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

معیار R^2

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در این پژوهش، ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا دارد. هنسلر و همکاران اظهار داشته‌اند در صورتی که در یک مدل، یک سازه درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار R^2 از ۰/۳۳ به بالا، نشان از قوت رابطه بین آن سازه‌ها و سازه درون‌زا است (داوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۳).

مطابق جدول ۴، مقدار R^2 برای سازه «طرح‌ریزی راهبردی» ۰/۶۸۱، «برنامه‌ریزی راهبردی» ۰/۷۳۲، «بودجه‌بندی» ۰/۸۶۷، «عوامل فیزیکی» ۰/۸۰۸، «عوامل غیرفیزیکی» ۰/۷۳۵، «توان رزم» ۰/۴۰۶ می‌باشد که برای «توان رزم» در حد قوی و برای متغیرهای دیگر در حد بسیار قوی است.

جدول (۴) ضرایب R^2

متغیر	طرح‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی	بودجه‌بندی	عوامل فیزیکی	عوامل غیرفیزیکی	عوامل برترساز	توان رزم
R^2	۰/۶۸۱	۰/۷۳۲	۰/۸۶۷	۰/۸۰۸	۰/۷۳۵	۰/۸۹۶	۰/۴۰۶

معیار Q^2

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. هنسلر و همکاران در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند که به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا را نشان می‌دهد (خالقی‌نژاد و همکار، ۱۳۹۴: ۷۸).

جدول (۵) ضرایب Q^2

متغیر	طرح‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی	بودجه‌بندی	عوامل فیزیکی	عوامل غیرفیزیکی	عوامل برترساز	توان رزم
1-SSE/SSO	۰/۴۵۳	۰/۳۲۵	۰/۴۱۲	۰/۵۰۵	۰/۴۳۲	۰/۵۱۱	۰/۴۰۰

با توجه به مقادیر Q^2 در جدول بالا، تمامی متغیرهای درون‌زای جدول فوق نشان از برازش قوی مدل ساختاری است.

برازش مدل کلی (معیار GoF)

توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش‌بخش اندازه‌گیری و بخش

ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. وتزلس و همکاران سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نموده‌اند (داوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۸).

معیار GoF طبق رابطه زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Communalities}} * R^2 = ۰/۵۵۷$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول یعنی شش بعد: طرح ریزی راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، بودجه بندی، عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برترساز به دست می‌آید که به ترتیب برابر با: ۰/۵۹۶، ۰/۵۳۹، ۰/۵۸۲، ۰/۵۴۱ و ۰/۶۳۲ در نتیجه Communalities برابر با: ۰/۵۸۶ محاسبه می‌گردد.

برای محاسبه R^2 ، باید مقادیر مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون زای مدل اعم از مرتبه اول و دوم شامل: «طرح ریزی راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، بودجه بندی، عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برترساز» مد نظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه گردد که مقادیر مربوطه به ترتیب برابر با: ۰/۶۸۱، ۰/۷۳۲، ۰/۸۶۷، ۰/۸۰۸، ۰/۷۳۵، ۰/۸۹۶ و ۰/۴۰۶ می‌باشند؛ بنابراین مقدار R^2 عبارت است از: ۰/۵۳۰.

در نتیجه مقدار معیار GoF برابر است با:

$$\text{GoF} = \sqrt{.586 * 0/530} = ۰/۵۵۷$$

حاصل شدن مقدار ۰/۵۵۷ برای GoF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بررسی ضرایب معناداری Z

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، محقق اجازه می‌یابد که به بررسی ضرایب معناداری Z در تحقیق خود پرداخته و به یافته‌های پژوهش برسد. این بخش شامل دو قسمت است:

- در جدول ۲ نشان داده شد که ضریب معناداری مسیر میان متغیرهای «طرح ریزی و برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی» و «توان رزم» برابر ۷/۱۶۱ از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر «طرح ریزی و برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی» بر «توان رزم» در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و نشان داد که

«طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» تأثیر معناداری بر «توان رزم» دارد. ضمناً بقیه روابط میان متغیرهای پنهان که شش بعد را به دو متغیر اصلی «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» و «توان رزم» متصل می‌سازند نیز همگی معنادار بوده که نشان از تبیین مناسب متغیرهای اصلی توسط ابعاد را دارد.

- ضریب معناداری Z مسیر میان دو متغیر پنهان «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» و «توان رزم» نشان داد که تأثیر «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» بر «توان رزم» مثبت و معنادار است. حال نوبت آن است که بررسی نماییم چه مقدار از تغییرات «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» را متغیر «توان رزم» تبیین می‌کند. با توجه به اینکه ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» و «توان رزم» برابر $0/637$ است (جدول ۲)، بیانگر این مطلب می‌باشد که «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» به میزان $63/7$ درصد از تغییرات متغیر «توان رزم» را تبیین می‌نماید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به آنچه در این پژوهش بیان شد، در راستای پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر اینکه «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی تا چه میزان بر توان رزم تأثیرگذار خواهد بود؟»، خروجی‌های معادلات ساختاری نشان داد که «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی» و متغیرهای تبیین‌کننده آن، تأثیر مثبت و معناداری بر «توان رزم» دارند، به‌گونه‌ای که حدود ۶۴ درصد از توان رزم متأثر از متغیرهای مورد بررسی، است.

ضمن اینکه خروجی‌های معادلات ساختاری نشان داد که تقدم اثرگذاری «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» در «توان رزم» به ترتیب «بودجه‌بندی»، «برنامه‌ریزی راهبردی» و «طرح‌ریزی راهبردی» می‌باشد. همچنین تقدم عوامل «توان رزم» به ترتیب «عوامل فیزیکی»، «عوامل غیرفیزیکی» و «عوامل برترساز» می‌باشد.

پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده، مطابق با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و همان‌طور که در جداول ۲ و ۳ مشاهده گردید، پایایی و روایی مدل مورد نظر تأیید شد، همچنین بر اساس داده‌های محاسبه شده می‌توان بیان نمود که «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی نظامی» با ضریب مسیر برابر $0/637$ تأثیر مثبت و با $t=7.161 > 1.96$ تأثیر معناداری

بر «توان رزم» دارد. همچنین تمامی ضرایب مسیر و مقادیر t نشان داده شده در جدول ۲، وجود ارتباطات مثبت و معنادار را بین سایر مؤلفه‌های مشخص شده، تأیید می‌کند. بدین معنا که بین «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» و هر سه مؤلفه آن و همچنین «توان رزم» و سه مؤلفه آن رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. با توجه به عوامل شناسایی شده مرتبط با توان رزم در این تحقیق که در میان آن‌ها عواملی همچون: «کمیت و آماده به‌رزم بودن نیروی انسانی، وضعیت یگان‌های رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی، سامانه فرماندهی و کنترل، قدرت تحرک و مانور، آموزش، ایمان، روحیه و انگیزه، هماهنگی و کنترل، فناوری و...» نیز وجود دارد، به قطع یقین طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی مناسب می‌تواند منجر به هماهنگی، هم‌افزایی و انسجام‌بخشی عوامل اصلی سه‌گانه توان رزم و شاخص‌های آن شود. ضمن اینکه بدون داشتن طرح‌ریزی (که اولین وظیفه هر مدیری و در هر سطحی می‌باشد)، حتی با در اختیار داشتن تمامی عوامل توان رزم، نتوان در صحنه نبرد، به پیروزی دست یافت.

در محیط راهبردی فعلی و آینده که آکنده از «عدم قطعیت، بی‌ثباتی، پیچیدگی، ابهام، آشوب و متلاطم» می‌باشد، پیشنهاد می‌شود جهت تحقق اهداف مد نظر فرماندهان یگان‌های عمده نظامی، هر یک از یگان‌های عمده، در گام اول نسبت به محیط‌شناسی (محیط داخلی و خارجی) اقدام نموده، سپس در راستای مأموریت ابلاغی و دستیابی به اهداف دفاعی، یک نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی برای یگان خود تدوین نمایند که قطعاً بدون داشتن آن امکان ارتقاء توان رزم یگان میسر نخواهد بود، لذا تدوین «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی» ضمن ارتقاء توان رزم یگان، موجب می‌شود فرماندهان، منابع و توانمندی‌های خود را به شکلی آگاهانه و اثربخش در راستای تحقق اهداف تدوین شده آرایش دهند و در محیط راهبردی آینده بهتر تصمیم‌گیری نمایند.

قدردانی

از تمامی خبرگان و اساتیدی که دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند، کمال تشکر را داریم.

منابع

- ≠ آشفته، ایمان. (۲۰۱۶). مدیریت استراتژیک در پارادایم پیچیدگی، دومین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالمپور، مالزی.
- ≠ آقامحمدی، داود و شریفی، شهاب. (۱۳۹۸). ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، (۱۰): ۱۴۹-۱۹۶.
- ≠ شریفان، محمد اسماعیل، احمدیان، علی‌اکبر و پورصادق، ناصر. (۱۳۹۷). راهبردهای توسعه بهره‌گیری از پهپاد در افزایش توان رزمی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، سال شانزدهم، (۷۲): ۱۷۶-۱۵۳.
- ≠ بخش میدانی، علیرضا. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی نیروهای مسلح و ارائه الگوی راهبردی مناسب برای آن، رساله دکتری، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ≠ توحیدی، ارسطو؛ حاتمی، حمیدرضا، آقامحمدی، داوود و بخش میدانی، علیرضا. (۱۳۹۷). ویژگی‌های نظام طرح‌ریزی راهبردی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، (۳۱): ۷۳-۴۹.
- ≠ تقوا طلب، شیرزاد. (۱۳۸۹). تدبیر و چگونگی بکار بردن عوامل توان رزمی در محیط عملیاتی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، (۱۷): ۴۰-۲۷.
- ≠ خمه، عباس و رجبی، مهدی. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل راهبردی مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های R&D در صنایع دفاعی با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه آینده پژوهی دفاعی، (۴): ۸۶-۶۳.
- ≠ خالقی‌نژاد، عباس و ضیاء‌الدینی، محمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه جو ایمنی و عملکرد ایمنی کارکنان با توجه به نقش میاجی دانش ایمنی و انگیزش ایمنی در مجتمع مس سرچشمه، فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، (۴): ۸۴-۶۹.
- ≠ رستمی، محمود. (۱۳۸۶). فرهنگ واژه‌های نظامی، تهران: انتشارات ایران سبز، چاپ دوم.
- ≠ رودسرابی، حسین. (۱۳۹۹). اهمیت بازی جنگ و ارتقاء قدرت تصمیم‌گیری در سامانه فرماندهی و کنترل، دو فصلنامه بازی جنگ، (۷): ۷۵-۵۵.
- ≠ دشتبانی، یاور و ابراهیمی، مهرداد. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بودجه دفاعی: رویکرد اقتصاد سیاسی دفاع، فصلنامه اقتصاد دفاع، سال چهارم، (۱۱): ۴۱-۹.
- ≠ داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۶). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.

≠ صالح اصفهانی، اصغر و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مناسب بودجه ریزی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در تعامل با نهادهای حاکمیتی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال سوم، (۱۰): ۴۷۰-۴۵۱.

≠ عباسیان نغنه، سلمان. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر آینده پژوهی و بودجه ریزی سازمان های آجا با استفاده از روش GAHP، آینده پژوهی دفاعی، (۳): ۱۱۱-۸۷.

≠ مطالعات گروهی. (۱۳۹۹). الگوی راهبردی ارتقاء توان رزمی و آمادگی رزمی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی.

≠ محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart-PLS (آموزشی و کاربردی)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.

≠ ADRP (Army Doctrine Reference Publication) 3-0. (2017). Operations.

≠ Carron, Gabriel. (2010). *Strategic Planning: Concept and rationale*, Published by: International Institute for Educational Planning.

≠ Correia, Joao. (2019). Military capabilities and the complexity and mystery of strategic planning, *Security and Defense Quarterly of the University of Polish War Studies*, (24): 148-171.

≠ Kuosa, Tuomo. (2011). *Practising Strategic Foresight in Government*, S. Rajaratnam School of International Studies, RSIS Monograph.

≠ Mclarney, carolan. (2003). *Strategic planning processes in chaotic environments: how to calm a turbulent sea?*, VIKALPA, (28): 87-121.

≠ Razma, gintautas. (2019). A modern warfare paradigm: reconsideration of combat power concept, *journal of security and sustainability issues*, (8): 201-223.