

فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) «آن کسانی که طراح اند، برنامه ریزند، متفکرند، تئوریسین اداره کشور هستند. این مدیران و این برنامه ریزان هم باید عالم باشند هم به معنای واقعی کلمه باید متدین، پاکدامن و بصیر باشند.» (۱۳۸۸/۰۸/۰۸)

## مقاله پژوهشی: واکاو و مقایسه فرایند برنامه ریزی راهبردی در سازمان های

### نظامی و سازمان های خصوصی (غیردولتی) ج.ا.ایران

[20.1001.1.17351723.1400.19.75.6.1](https://doi.org/10.17351/20.1001.1.17351723.1400.19.75.6.1)

رضا شاملو<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

### چکیده

برنامه ریزی تصویری از آینده مطلوب است که همانند پلی زمان حال سازمان را به آینده آن پیوند می دهد. مراتب برنامه ریزی راهبردی مناسب در سطوح کلان بخش های نظامی و غیردولتی (خصوصی) از وظایف خطیر مسئولین و مدیران راهبردی سازمان ها تعریف شده است و هدف آن انجام مأموریت، دستیابی به چشم اندازها و تحقق اهداف سازمانی است. نوع این تحقیق، کاربردی و باهدف واکاو و مقایسه فرایند برنامه ریزی راهبردی در سازمان های نظامی و خصوصی (غیردولتی) به روش موردی زمینه ای به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که «در ج.ا.ایران چه تفاوت هایی بین فرایند برنامه ریزی راهبردی در سازمان های نظامی و خصوصی (غیردولتی) وجود دارد؟». شیوه گردآوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز، کتابخانه ای، اسنادی و میدانی است در همین رابطه پرسشنامه های مربوطه طراحی گردیده و بین جامعه آماری ۶۲۰ نفری خیره که سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع را دارند به صورت تمام شمار توزیع و با استفاده از روش های تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار SPSS به جمع بندی و ارزیابی سؤال های تحقیق پرداخته شده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان می دهد که در سازمان های نظامی برنامه ریزی های راهبردی مبتنی بر تدابیر و منویات و فرامین مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، بیشتر از بالا به پایین، دارای رویکرد تهدیدمحور و مأموریت محور است که چشم انداز و غایت نهایی آن حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران می باشد؛ ولی این امر در سازمان های خصوصی (غیردولتی) مبتنی بر چشم اندازها و اهداف و کسب منافع سازمان با رویکردهای رقیب محور، سودمحور و محصول مدار و ورود به مرحله برنامه ریزی بدون توجه به مرحله طرح ریزی است.

**واژگان کلیدی:** برنامه، فرایند برنامه ریزی راهبردی، سازمان های نظامی، سازمان های خصوصی (غیردولتی)

۱. دکترای مدیریت راهبردی نظامی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و مدرس دانشگاه

## مقدمه

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 آتی‌نگر مزین به برنامه‌ها و راهبردهای کلیدی که هدایت‌گر به سوی آینده‌ای روشن و پرفروغ است میسر می‌گردد. سازمان‌های نظامی هرچه بزرگ‌تر و متنوع‌تر می‌شوند، مدیران و فرماندهان آن‌ها باید مسئولیت‌های راهبردی‌تر را به عهده گرفته و بخشی از آن‌ها را به کسانی که ارتباط بیش‌تر و نزدیک‌تری با آن امور دارند، برای سازمان خود اطمینان حاصل کند. با گسترش و توسعه سازمان‌های نظامی و حرکت از محیط باثبات به محیط متغیر و پویا، مدیران و فرماندهان ارشد از عملیات روزمره و کوتاه‌مدت دور می‌شوند و باید به شکل دادن به رفتار دیگران در جهت اهداف سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب بیندیشند. به عبارتی امروزه فرماندهان ارشد باید به سؤالات مبنایی یا بلندمدت سازمان خود، چه در زمینه تدوین راهبرد و چه در زمینه اجرا و ارزش‌یابی آن پاسخ دهند و این موضوع به کمک «برنامه‌ریزی راهبردی» و اعمال مدیریت راهبردی امکان‌پذیر می‌باشد (قاضی‌زاده فرد، ۱۳۸۸: ۲).

هرچه مراحل فرایند برنامه‌ریزی دقیق‌تر و متناسب با اولویت‌ها، اقتضائات و شرایط سازمان‌ها انجام گردد، تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده نیز آسان‌تر می‌گردد. از سوی دیگر به دلیل ماهیت ذاتی، تفاوت‌های ماهوی و وجود مأموریت‌های متفاوت سازمان‌های نظامی با سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) و همچنین میزان اهمیت و حساسیت محصولات و تولیدات آن‌ها به‌ویژه «امنیت»، بخش عمده‌ای از فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی با سایر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) متفاوت است. به‌گونه‌ای که وجود نواقص و اشکالات در فرایند برنامه‌ریزی سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) ممکن است منجر به از دست رفتن سود، کاهش سهم بازار و یا در بدترین حالت، ورشکستگی گردد، اما متناسب نبودن و نقص در برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سازمان‌های نظامی ممکن است



مناسب با ویژگی‌های لازم و مورد تأیید خبرگان امر، 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، راهبردهای کشور را با مشکلاتی مواجه ساخته و موجب اجرانشدن مأموریت در سازمان‌ها و محقق نشدن اهداف و چشم‌انداز در این حوزه می‌شود و با از دست رفتن بسیاری از منابع و فرصت‌ها و افزایش تهدیدها، هزینه‌های زیادی را به ج.ا.ایران تحمیل خواهد نمود. از طرف دیگر برابر بررسی‌های به‌عمل‌آمده توفیقات این دو نوع سازمان در حوزه‌های مربوطه نیز متفاوت هستند و باوجود تلاش مسئولین هر دو حوزه، این فرایند در سازمان‌های نظامی با توفیق مناسب به اهداف کلان خود که همانا ایجاد و توسعه امنیت پایدار ج.ا.ایران در منطقه است به‌طور نسبی دست‌یافته ولی این امر در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) به این گونه نیست؛ بنابراین نگرانی و دغدغه‌ای که وجود دارد این است که این موضوع نمی‌بایستی مورد کم‌توجهی قرار گیرد؛ زیرا غفلت از این مهم در سطح کلان و راهبردی طراحان و برنامه‌ریزان سازمان‌ها را با مشکلاتی مواجه ساخته و این امر مشکلات و هزینه‌های زیادی را به ج.ا.ایران تحمیل خواهد نمود. شناخت نظام برنامه‌ریزی راهبردی به‌ویژه در سازمان‌های نظامی می‌تواند پاسخگوی تدوین راهبردهای اثربخش در این خصوص باشد و شناخت ویژگی‌های چنین نظامی از اهمیت برخوردار است. لیکن برای پژوهشگر ابهام و مسئله‌ناشی از انجام نشدن یک کار علمی در راستای بررسی تفاوت این دو نظام با شرایط فوق حاصل گردیده که مبنای انجام این تحقیق است.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

این تحقیق از این جهت از اهمیت برخوردار است که به دنبال تفاوت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) بوده و به‌عنوان مرجع و مبنای علمی و عملی برای اشاعه و ترویج دانش در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه و تکوین آن نزد فرماندهان، مدیران عالی و سایر علاقه‌مندان به این



(۳) «اصغر صالح اصفهانی» (۱۳۸۷) در رساله دکتری خود با عنوان «الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» به بررسی الگوی بومی (ایرانی) فرایند مدیریت راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران پرداخته و درنهایت به این نتیجه رسیده که الگوی مفهومی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران دارای سه مرحله (فاز) تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد می‌باشد. تفاوت الگوی تدوین شده با الگوهای رایج این است که در الگوی ارائه شده تحلیل راهبرد فراتر از تحلیل محیط بوده و دایره آن به تعاملات محیط بیرونی و درونی و اثرگذاری دوطرفه مطلوب‌های راهبردی با محیط و همچنین تحلیل راهبردها و نتایج ارزیابی و نظارت و واپایش (کنترل) توسعه یافته و ارزیابی کلی صحنه را در سه مرحله مدیریت راهبردی از درون و بیرون شامل می‌شود.

(۴) «سیدضیاءالدین قاضی زاده فرد» (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی» به بررسی ویژگی‌های این نظام در سازمان‌های نظامی پرداخته و ضمن ارائه نظریه‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی، تعریف و ویژگی‌های آن و بررسی جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها و فرایند آن، در پایان به نقاط قوت و نیز موانعی که بر سر راه برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سازمان‌های نظامی وجود دارند و معرفی و شرایط لازم برای موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی در این نوع سازمان‌ها پرداخته است.

(۵) «محمود حضرتی و فرشته محمدی» (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ها و راهبردهای بلندمدت در راستای اهداف چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴»، به شناسایی عوامل، رتبه‌بندی و تحلیل موانع و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت پرداخته و در پایان تحقیق موارد زیر به عنوان مهم‌ترین چالش‌ها و موانع این موضوع حاصل گردیده است:

۱. حاکمیت فرهنگ گذشته‌نگر و دلبستگی به برنامه‌ها و راهبردهای قبلی در بین

مدیران.

۲. نداشتن توانایی مدیران در خلاقیت و نوآوری به منظور دریافت تدابیر لازم برای اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردهای تعیین شده.

۳. نبود اجماع نظر در بین تصمیم گیران برای اجرایی نمودن برنامه‌ها و راهبردها.

۴. نبود رابطه منطقی بین برنامه‌ها و اهداف تعیین شده با اهداف موردنظر در چشم انداز.

(۶) «علیرضا بخش میدانی و همکاران» (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان مدت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» با طرح این سؤال که «ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان مدت نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدامند؟» به بررسی ویژگی‌های این نظام در نیروهای مسلح پرداخته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که نظام برنامه‌ریزی میان مدت نیروهای مسلح دارای ۱۹ ویژگی است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. انطباق برنامه با تدابیر مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی).

۲. برنامه مبتنی بر طرح راهبردی نظامی مصوب و متکی بودن بر منابع مالی قابل حصول و واقعی.

۳. دارا بودن اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری، واضح و قابل فهم، تحقق‌پذیر، واقعی، تهییج کننده، زمان دار و متناسب با امکانات.

۴. هماهنگ بودن با بخشنامه و راهنمای تدوین برنامه میان مدت.

#### ۴-۱. هدف تحقیق

هدف این تحقیق تشریح فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) ج.ا.ایران و تبیین تفاوت‌های موجود بین آنها است.

#### ۵-۱. سؤال تحقیق

در ج.ا.ایران چه تفاوت‌هایی بین فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) وجود دارد؟

## ۱-۶. روش تحقیق

این تحقیق از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام، موردی - زمینه‌ای است، قلمرو تحقیق، از نظر زمانی، شرایط و وضعیت سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی)، بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ را شامل و نتایج آن، با فرض ثبات نسبی شرایط محیطی می‌تواند تا سال ۱۴۰۴ کاربرد داشته و قابل اتکا باشد. از نظر سازمانی، قلمرو این تحقیق شامل سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) ج.ا.ایران بوده و از نظر قلمرو موضوعی تحقیق مرتبط با مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است.

با توجه به حساسیت و خاص بودن موضوع پژوهش، جامعه آماری تحقیق در مجموع ۶۲ نفر برآورد شده‌اند که شامل صاحب‌نظران و فعالان نظامی و خصوصی (غیردولتی) در حوزه برنامه‌ریزی و دارای مدارک علمی دکتری و کارشناسی ارشد و حداقل دارای سه سال سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشند که به صورت تمام شمار مورد رایزنی و تضارب آرا قرار گرفته‌اند.

روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای (شامل کتاب‌ها 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 بهره‌گیری از پرسشنامه بوده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌های تنظیمی نیز بر اساس نظر صاحب‌نظران خبره و از فرمول آلفای کرونباخ (۰/۸۸) و برای روایی نیز از روش «ضریب لاوشه»<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای روایی محتوای پرسشنامه، ابتدا بین ۱۲ نفر توزیع و چون ضریب تک‌تک گویه‌ها بالای ۰/۵۹ محاسبه گردید، بنابراین همگی گویه‌ها مورد تأیید قرار گرفته و در تحصیل داده‌ها از روش‌های علمی آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۱-۲. تعریف مفاهیم





(ب) پیش‌بینی فعالیت‌ها، برآورد و محاسبه اعتبارات و منابع موردنیاز برای تحقق ساختارها، تجهیزات، مواد، تأسیسات پیش‌بینی‌شده در طرح مصوب برای یک دوره زمانی معین.

(ج) ایجاد و برقراری ارتباط اصولی و نظام‌مند میان طرح‌های راهبردی و بودجه پیش‌بینی‌شده (نظامی پور و نظمه، ۱۳۹۱: ۱۴۴). برنامه‌ریزی، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف است. فاصله برنامه پلی است میان طرح و بودجه و برنامه‌ریزی و یا عبارت است از مجموعه نیازمندا و فعالیت‌هایی است که باید در یک دوره معین زمانی تهیه یا به اجرا درآورده شوند (توحیدی، ۱۳۸۹: ۴).

## ۲-۲. رویکردهای متداول برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی رویکردهای (روش‌ها) متنوعی بیان گردیده است. برخی از این رویکردها عبارت‌اند از:

### ۲-۲-۱. برنامه‌ریزی بالا به پایین

در این روش برنامه‌ریزی صرفاً بر مبنای خواست‌ها و تمایلات مدیریت ارشد سازمان (فارغ از بررسی امکانات موجود) انجام و راهبرد یا راهکار برای رسیدن به اهداف سازمان پیش‌بینی می‌شود.

### ۲-۲-۲. برنامه‌ریزی پایین به بالا

در این روش که به آن روش توانایی محور نیز گفته می‌شود، فقط بر مبنای امکانات، منابع و توانمندی‌های موجود برای آینده سازمان برنامه‌ریزی و اتخاذ راهبرد یا راهکار می‌شود.

### ۲-۲-۳. برنامه‌ریزی سناریومحور (سناریو پردازی)



## ۲-۳. برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی است در تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت سازمان با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۱۵). برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاش سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و انجام اقدام‌های بنیادی دانست که افزون‌بر شکل دادن به سازمان مشخص می‌سازد که یک سازمان چیست؟ چه کاری انجام می‌دهد؟ و چرا این کار را انجام می‌دهد؟ (محمودزاده، ۱۳۹۱: ۶). برنامه‌ریزی راهبردی یک گزینه فراکنشی و آینده‌نگر است که تلاش می‌کند با ترغیب شرکای آموزشی به پیوستن به یکدیگر و تعریف و دستیابی به نتایج مهم و مشارکت، آینده بهتری را ایجاد کند (آقامحمدی، ۱۳۹۱: ۹۸). برنامه‌ریزی راهبردی به معنی فرایند بررسی موقعیت کنونی و مسیر آینده سازمان یا جامعه، تنظیم هدف‌ها، تدوین یک راهبرد برای تحقق آن هدف‌ها و اندازه‌گیری نتایج آن است (Quigley, 1993). برنامه‌ریزی راهبردی شامل طراحی، اجرا، ارزیابی و واپایش (کنترل) راهبردی است و به بیان دیگر به مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت اطلاق می‌گردد که هدایت و تعیین عملکرد بلندمدت سازمان را بر عهده دارد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸: ۷).

«پاول» ویژگی‌های جدیدی را برای برنامه‌ریزی راهبردی بیان می‌نماید:

- (۱) تطابق سازمان با محیط و شرایط محیطی و تغییرات آنان.
- (۲) اقتصادی کردن عملیات و افزایش بهره‌وری عملیات.
- (۳) استفاده از نقاط قوت و جلوگیری از آثار نامطلوب نقاط ضعف.
- (۴) بهبود ارتباطات در داخل و خارج سازمان.
- (۵) ایجاد هماهنگی بیشتر بین بخش‌های مختلف سازمان و انسجام بیشتر میان آنها.
- (۶) تأکید و توجه به منافع بلندمدت سازمان.
- (۷) پرورش مدیران و آمادگی بیشتر آنان برای نشان دادن واکنش متناسب در مقابل تغییرات.



(۸) افزایش قدرت درگیری با مشکلات برای مدیران و فرماندهان سازمان (بخش میدانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۷).

### ۲-۳-۳. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های خصوصی

(۱) در برنامه‌ریزی راهبردی، کاربر اساس داده‌های محیطی و داخلی شکل می‌گیرد.  
 (۲) اساس برنامه‌ریزی‌های راهبردی، پیش‌بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات فناوری، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش‌بینی نیست.  
 (۳) مبنای برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سازمان‌های خصوصی «تحلیل داده‌ها» است.  
 (۴) برنامه‌ریزی‌های راهبردی نوعی الگوسازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، راهبرد تدوین می‌کند (صالح اصفهانی، ۱۳۹۲: ۶۸).

### ۲-۳-۳-۱. ویژگی‌های سازمان‌های خصوصی (غیردولتی)

(۱) تأسیس با ابتکار اشخاص (و با تجویز قانون)؛  
 (۲) تأمین سرمایه (و یا مالکیت دارایی) توسط اشخاص خصوصی؛  
 (۳) سودمحور بودن و داشتن کارکرد و هدف خصوصی (کسب سود، درآمد، حفاظت از حقوق و منافع شخصی...)  
 (۴) تحت مدیریت و کنترل اشخاص خصوصی (تعیین مدیران توسط اشخاص عمومی)؛  
 (۵) تأمین منابع مالی از محل منابع اشخاص خصوصی (هداوند، ۱۳۹۸: ۲). برخی از مطالعات دیگر ویژگی‌های سازمان‌های خصوصی را این‌گونه مطرح می‌نمایند:  
 (۱) به علت وابسته نبودن به دولت، جزر و مدهای ناشی از تغییرات دولت‌ها و مسؤولیت‌ها، برنامه‌های آنها را تحت الشعاع قرار نمی‌دهد و می‌تواند برای خود، سیاست‌ها و برنامه‌های درازمدت تدوین کند.  
 (۲) به علت محدودیت بودجه و امکانات، تورم تشکیلاتی پیدا نمی‌کنند و می‌توانند افراد کم‌تر و کارآمدتر را جذب کنند.



(۸) ارزیابی و بازنگری راهبردها و برنامه‌ها پس از اجرای برنامه راهبردی (قاضی‌زاده، ۱۳۸۸: ۵).

#### ۲-۳-۱. ویژگی‌های سازمان‌های نظامی

(۱) فلسفه وجودی و کارکرد اصلی سازمان نظامی در هر جامعه‌ای عبارت است از جنگیدن و کسب پیروزی در جنگ، برای حفظ امنیت یا کسب اهداف سیاسی.

(۲) ویژگی دیگر سازمان نظامی، وجود بیشترین خطر در جریان انجام وظیفه است.

(۳) مأموریت این سازمان، حداکثر با هستی و بودونبود یک کشور و حداقل با حیثیت یا تمامیت ارضی آن سروکار دارد. کمتر سازمانی در یک جامعه را می‌توان یافت که اگر به وظیفه خود درست عمل نکند، هستی آن کشور به خطر بیفتند یا به خسارت‌های غیرقابل چشم‌پوشی مانند از دست دادن بخشی از سرزمین یا جمعیت یا دیگر منافع ملی منجر شود.

(۴) از دیگر ویژگی‌های قابل توجه سازمان نظامی، نقش رهبری است.

(۵) عامل روحیه برای همه سازمان‌های نظامی، به‌ویژه با توجه به فشارهای روانی که ممکن است در جنگ تجربه کنند، عنصری حیاتی به شمار می‌آید. عامل روحیه و رهبری، ضمن آنکه ویژگی‌های متمایزکننده سازمان نظامی از بسیاری دیگر از سازمان‌های اجتماعی هستند، درعین حال همراه با عوامل دیگر، به‌وجودآورنده منش و خصائل ویژه‌ای هستند که انسان نظامی را از انسان‌های عادی و غیرنظامی متمایز می‌کند.

(۶) ویژگی بعدی سازمان نظامی که به‌طور مستقیم از کارکرد اصلی آن ناشی می‌شود، آن است که سازمان نظامی با حریف خود رقابت کند. اگر سازمان نظامی لحظه‌ای از تحولات سازمان نظامی رقیب خود بی‌اطلاع بماند، ممکن است فاجعه‌ای غیرقابل جبران به بار آید.

(۷) وجود سلسله‌مراتب قاطع و رابطه دستور - اجرای مطلق (حسینی، ۱۳۸۴: ۷-۲).

#### ۲-۴. الگوهای برنامه‌ریزی در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) و نظامی

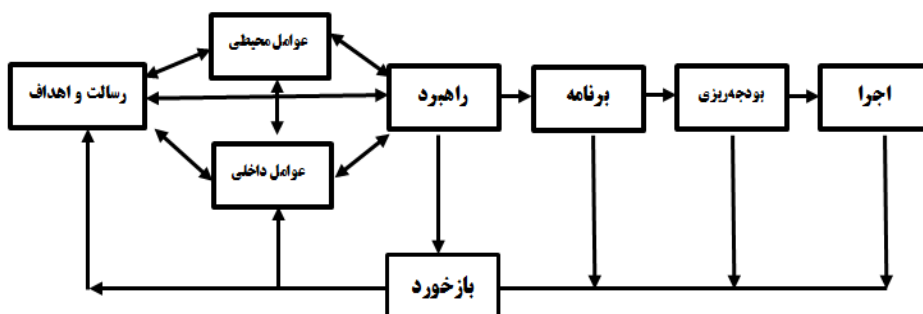
مناسب‌ترین شیوه برای تشریح و توضیح و مقایسه فرایندهای برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی)، ارائه و بررسی الگوها و مدل‌هایی است که در



این خصوص تبیین و طراحی گردیده‌اند؛ بنابراین در این بخش به برخی از الگوهای منتخب برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران پرداخته خواهد شد.

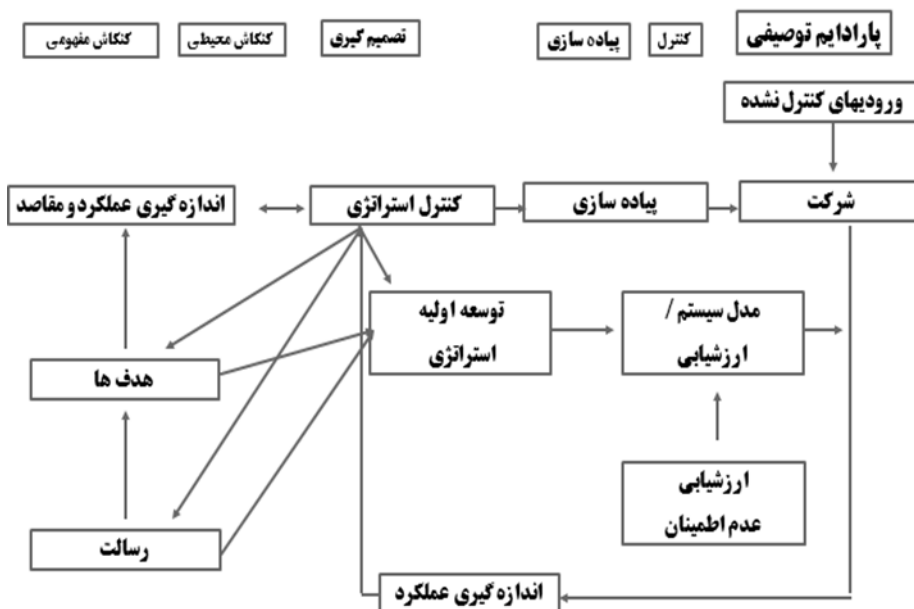
۲-۴-۱. الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی)

۲-۴-۱-۱. الگوی برنامه‌ریزی پیرس و رایسنون



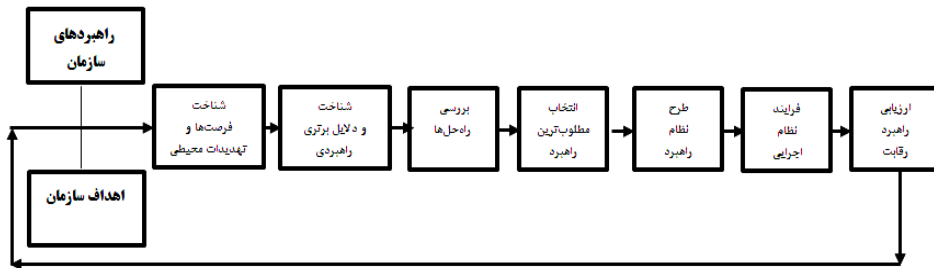
شکل شماره (۱): الگوی برنامه‌ریزی پیرس و رایسنون (دانش آشتیانی، ۱۳۹۲: ۴۴)

۲-۴-۲. الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیسون و بریان



شکل شماره (۲): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیسون و بریان (کشاورز، ۱۳۹۰: ۲۳).

**۲-۴-۱. الگوی برنامه‌ریزی راهبردی گلوئیک**



شکل شماره (۳): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی گلوئیک (ایزدی، ۱۳۹۱:۲۲)

**۲-۴-۲. الگوی برنامه‌ریزی راهبردی لوید ال. بیرس**



شکل شماره (۴): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی لوید ال. بیرس (کشاورز، ۱۳۹۰:۲۵).

**جمع‌بندی**

به‌طور کلی برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌نمایند و همچنین تغییر و تحولاتی که به‌طور مداوم در محیط پدید آمده است، توجه و پرداختن به برنامه‌ریزی راهبردی (به‌ویژه در بخش خصوصی) بیش‌ازپیش ضرورت یافته است به‌گونه‌ای که برای دستیابی به بهره‌وری و در نتیجه اثربخشی و کارایی مطلوب در یک سازمان، ضروری است که برنامه‌های صحیح و دقیقی پیش‌بینی، طراحی و اجرا شوند.

الگوهای بالا نشان می‌دهد که اساس اکثر این برنامه‌ها بر مبنای چشم‌انداز، رسالت، مأموریت، اهداف، وضعیت فعلی و تحلیل سازمان تهیه شده است.

## ۲-۴-۲. الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی

### ۲-۴-۲-۱. مراحل برنامه‌ریزی میان‌مدت در نیروهای مسلح ج.ا.ایران



شکل شماره (۵): مراحل برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح (ایزدی، ۱۳۹۱، ۳۳)

### ۲-۴-۲-۲. الگوی برنامه‌ریزی SAL<sup>۱</sup>

بخش مربوط به برنامه‌ریزی اختصاصی نیروهای مسلح ج.ا.ایران به شرح زیر است:

- (۱) تعیین اهداف کلان و اقدامات محوری و برتر حوزه دفاعی؛
- (۲) تعیین اهداف برنامه‌ای و بخشی (موضوعی / نیرویی)؛
- (۳) تعیین اهداف قابل سنجش و کمی (اهداف عملیاتی / اهداف تاکتیکی)؛
- (۴) فرهنگ‌سازی برای برنامه‌ریزی و اجرا در حوزه‌های مرتبط دفاعی (در سطوح مختلف)؛

(۵) تعیین موضوعات و اولویت‌های برنامه‌های دفاعی؛

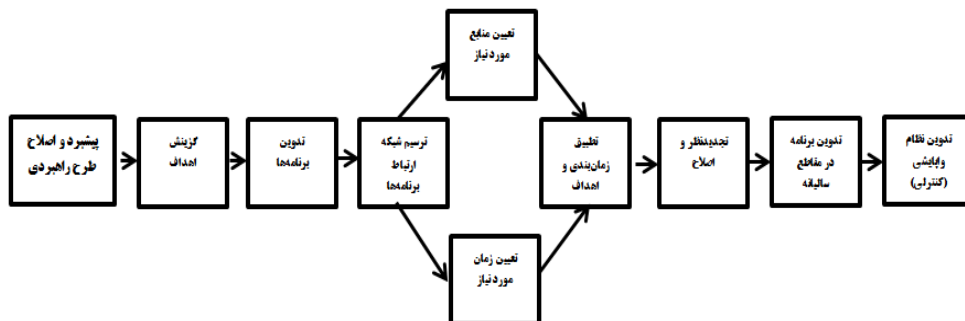
(۶) تعیین اهداف چندساله و سالانه دفاعی (حسب مقتضیات)؛

(۷) برنامه‌ریزی چندساله و سالانه دفاعی (راهبردی نیرویی، بخشی و موضوعی)؛

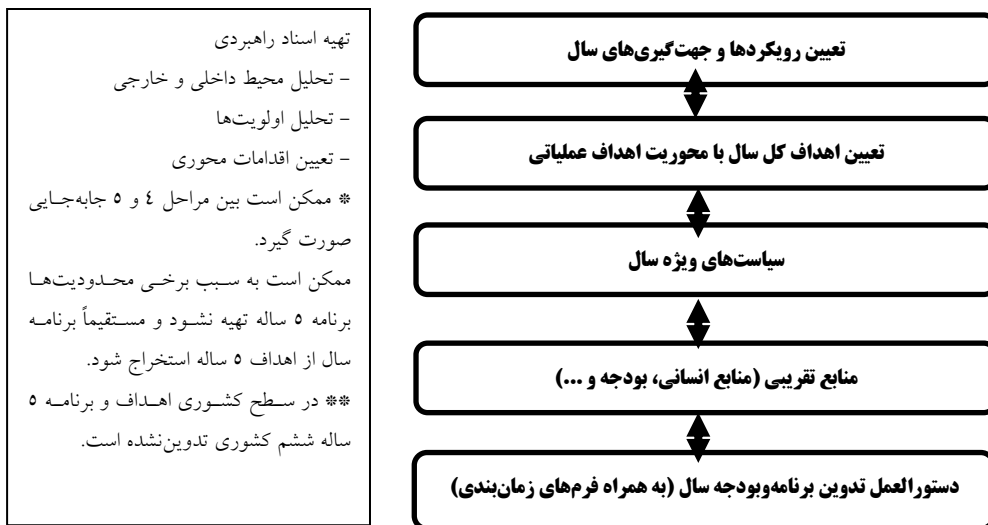
۱. این الگو توسط دکتر صالح اصفهانی با عنوان الگوی SAL ارائه گردیده است.



## ۲-۴-۳. الگوی برنامه‌ریزی مدل ستاد کل نیروهای مسلح



شکل شماره (۷): الگوی برنامه‌ریزی ستاد کل نیروهای مسلح (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۶۴)

۲-۴-۴. الگوی برنامه‌ریزی N.M<sup>۱</sup>

شکل شماره (۸): الگوی برنامه‌ریزی New Model (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۶۴)



## جدول شماره (۱): شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایند برنامه‌ریزی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران

(بخش میدانی، ۱۳۹۴:۳۷۳)

نام دستگاه	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
ستاد کل نیروهای مسلح	گفتمان ولایت‌فقیه	رهنمودها - تدابیر - اوامر و دستورات
	طرح راهبردی دفاعی مصوب مقام معظم فرماندهی معظم کل قوا	مأموریت دستگاه‌های مسئول بخش‌های دفاعی - امنیتی اهداف کلان - سیاست‌های حوزه دفاعی و ...
	دستورالعمل تدوین برنامه میان‌مدت کل کشور	اهداف و سیاست‌های برنامه میان‌مدت - ضوابط تعیین شده سهم بودجه نیروهای مسلح - دستورات هماهنگی
	برآورد اطلاعات وضعیت موجود دستگاه‌ها	عملکرد سال قبل - قوت‌ها - ضعف‌ها - فرصت‌ها و تهدیدات موجود
	راهنمای برنامه‌ریزی عملیاتی و برآورد نیازمندی‌های دستگاه‌ها	اهداف و سیاست‌های برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح - ضوابط تعیین شده - سهم بودجه نیروهای مسلح - دستورات هماهنگی
ستاد سازمان‌های نظامی و انتظامی (ارتش، سپاه و ناجا)	تدابیر و اوامر فرمانده یا رئیس سازمان	تدابیر و اوامر دفاعی - تدابیر و اوامر امنیتی
	سند نظامی راهبرد نیرو یا سازمان تابعه	بیان مجدد مأموریت دستگاه - تعیین اهداف دستگاه - اولویت‌بندی اهداف - انتخاب تدابیر راهبردی - تعیین ترکیب نیرو و ساختار کلی دستگاه
	وضعیت فعلی نیرو یا سازمان‌های تابعه	قوت‌ها - ضعف‌های ناشی از برنامه قبل - فرصت‌ها و فشارهای ناشی از برنامه قبل
	بازخورد گیری از برنامه‌های قبلی	پیش‌خوردها - بازخوردها
در ستاد نیرو و سازمان‌های تابعه (مانند نراجا، نهاجا و ندسا)	تدابیر و اوامر فرمانده یا رئیس سازمان	تدابیر و اوامر دفاعی - تدابیر و اوامر امنیتی
	سند نظامی راهبرد نیرو یا سازمان تابعه	بیان مجدد مأموریت دستگاه - تعیین اهداف دستگاه - اولویت‌بندی اهداف - انتخاب تدابیر راهبردی - تعیین ترکیب نیرو و ساختار کلی دستگاه
	وضعیت فعلی نیرو یا سازمان‌های تابعه	قوت‌ها - ضعف‌های ناشی از برنامه قبل - فرصت‌ها و فشارهای ناشی از برنامه قبل
	بازخورد گیری از برنامه‌های قبلی	پیش‌خوردها - بازخوردها





فرایند	سازمان‌های نظامی	سازمان‌های خصوصی نهادها و بنگاه‌های غیردولتی
	در این سازمان‌ها وحدت رویه در خصوص تنظیم این فرایند مشاهده می‌شود.	نبود هماهنگی بین فرایندهای طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سطح دستگاه‌های مختلف و عمدتاً متفاوت و سلیقه‌ای بودن آن‌ها.
	در سازمان‌های نظامی بر زمان‌بندی با دقت اجرای برنامه‌ها تأکید می‌گردد.	این سازمان‌ها در بخش زمان‌بندی اجرای برنامه‌های تنظیمی با مشکلاتی مواجه می‌باشند.
	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در نیروهای مسلح و کشور خللی در اجرا و عملیاتی کردن این فرایند مشاهده نمی‌گردد.	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرایند مزبور دچار اختلالات قابل توجهی می‌گردند.

### ۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

#### ۳-۱. تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها

محقق به منظور گردآوری اطلاعات کیفی و تکمیل اطلاعات لازم پیرامون جنبه‌های مختلف موضوع این تحقیق، مبادرت به انجام مصاحبه با ۸ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان فرایند برنامه‌ریزی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، مسئولین، مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع که سابقه تحقیق و مطالعه و مسئولیت در فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های لشکری و خصوصی داشته و یا دارند نموده و نظرات مصاحبه‌شوندگان را به شرح زیر دریافت نموده است. با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان از دو طیف سازمان نظامی و خصوصی (غیردولتی) بوده‌اند سؤال‌های مصاحبه متناسب با هر طیف در اختیار آنان قرار گرفته و از نکات ارائه‌شده توسط ایشان پس از پالایش و جمع‌بندی در این تحقیق استفاده شده است.

(۱) فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی به‌طورمطلق منطبق با تدابیر، منویات و فرامین ولی فقیه است اما در سازمان‌های خصوصی بیشتر منطبق بر اهداف و تدابیر رئیس سازمان، شرکت و غیره، راهبری و تدوین می‌گردند.

(۲) فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی بیشتر مأموریت‌پذیر و تهدیدمحور است اما در سازمان‌های خصوصی غالباً تولید، سود و منفعت‌محور می‌باشد.



(۱۱) برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی انعطاف‌پذیر و برخوردار از امکان‌گش و واکنش‌پویا در شرایط متفاوت از لحاظ تغییر در میزان منابع و تغییر در اولویت‌ها است و قابلیت تمرکز کوشش‌ها و منابع بر روی موضوعات اصلی سازمانی را دارا است، اما این انعطاف‌پذیری در سازمان‌های خصوصی دیده نمی‌شود و با اندک تغییرات محیطی دچار چالش می‌شوند.

### ۳-۲. تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

#### ۳-۲-۱. تحلیل‌های توصیفی (جمعیت شناختی)

در قسمت سؤال‌های 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 (۳) ارائه گردیده است.

جدول شماره (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 نیروهای مسلح	۵	سرلشکر	۱	سپهبدی	۱	بالای ۳۰ سال	۵	دکتر	۳۵
آجا	۹	سرتیپ	۱۰	سرلشکری	۱۰	۲۶-۳۰ سال	۲۶	کارشناس ارشد	۲۴
سپاه	۹	سرتیپ ۲	۳۱	سرتیپی	۲۰	۲۱-۲۵ سال	۱۳	کارشناس	۳
ودجا	۵	سرهنگ	۱۰	سرتیپ ۲	۲۲	۱۵-۲۰ سال	۱۸		
ناجا	۴	سرهنگ ۲	۱۰	سرهنگی	۹				
سازمان‌های خصوصی	۳۰								
جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر

فراوانی و درصد مربوط به جایگاه خدمتی پاسخ‌دهندگان نشان‌دهنده آن است که ۶۷/۷ درصد از آنها دارای درجات امیری و سرداری و معادل آن در سازمان‌های خصوصی (۴۲)

نفر) و ۸۵/۴ درصد از آن‌ها در جایگاه سرتیپ دومی و بالاتر شاغل می‌باشند (۵۳ نفر) و ۵۶/۴ درصد از جامعه نمونه، دارای تحصیلات دکتری می‌باشند (۳۵ نفر) و ۷۰/۹ درصد جامعه نمونه، دارای سن خدمتی بالاتر از ۲۱ سال هستند. (۴۴ نفر). باتوجه به این موارد مشخص شد جامعه نمونه از روایی مطلوبی برای پاسخگویی به سؤال‌های مطرح‌شده برخوردار است.

### ۳-۲-۲. تحلیل‌های استنباطی

#### ۳-۲-۳-۱. تحلیل پرسشنامه اول

به منظور بررسی آماری و تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده، پس از مطالعات اسناد و مدارک و نظر خبرگان، پرسشنامه اول برای شناسایی تفاوت‌هایی بین برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و خصوصی تهیه و از ۱۲ نفر از جامعه خبره سؤال شده است که به نظر جنابعالی آیا این عامل می‌تواند به عنوان تفاوت بین برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی در ج.ا.ایران باشد؟ حاصل پرسشنامه اول تأیید ۱۲ عامل استخراج‌شده تفاوت بین برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی در ج.ا.ایران از منظر ادبیات نظری و خبرگان می‌باشد.

#### ۳-۲-۳-۲. تحلیل پرسشنامه دوم

برای ارزیابی و دستیابی به پاسخ سؤال اصلی تحقیق مبنی بر تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و خصوصی در قالب پرسشنامه دوم و توزیع بین ۶۲ نفر از خبرگان، با استفاده از روش‌های آماری توصیفی، استنباطی و آزمون خی دو به تجزیه و تحلیل تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی پرداخته شده و میانگین هر یک از عوامل ارائه گردیده است. در این پرسشنامه از جامعه آماری تقاضا شد نظر خودشان را درباره میزان اهمیت تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی را در یکی از گزینه‌ها که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شده است مشخص نمایند. درنهایت،

از بین داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، با کمک نرم‌افزار SPSS و با استفاده از روش آمار استنباطی و تکنیک آزمون فریدمن رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گردیده‌اند.

### ۳-۳. آزمون تعیین رتبه اهمیت تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی

#### و خصوصی

در این قسمت به کمک آزمون فریدمن رتبه اهمیت هر یک از شاخص‌ها در تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی را مشخص می‌نماییم. برای این منظور فرضیه‌ای به شکل زیر تدوین و سپس مورد تجزیه و تحلیل واقع گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

$H_0$ : به نظر می‌رسد فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و خصوصی تفاوتی ندارند.

$H_1$ : نظر می‌رسد فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و خصوصی تفاوت دارند.

جدول شماره (۴): میزان اهمیت تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظامی و خصوصی در

#### ج.۱.۱. ایران

رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده شده				تفاوت‌های برنامه‌ریزی	رتبه	
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد			خیلی زیاد
۸/۵۹	۰/۰۰	۳۲/۰۳	۴/۵۲	۰	۰	۱۰	۱۰	۴۲	۱	در سازمان‌های نظامی بیشتر رویکرد برنامه‌ریزی از بالا به پایین، تهدیدمدار، مأموریت‌مدار و پیامدمحور در سازمان‌های خصوصی رویکرد رقیب‌محور، مالی و سودمحور و محصول‌مدار است.
۹/۱	۰/۰۰	۵۹/۴	۴/۸۴	۰	۰	۶	۱۰	۴۹	۲	در سازمان‌های نظامی، یکی از مبانی برنامه‌ریزی، تدابیر ولی فقیه و فرماندهی کل نیروهای مسلح و ارزش‌های حاکم بر نظام است اما این امر در سازمان‌های خصوصی مبتنی بر اهداف آنان می‌باشد.
۸/۸۵	۰/۰۰	۴۳/۱	۴/۸۴	۰	۰	۷	۱۰	۴۵	۳	در سازمان‌های نظامی چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران و در سازمان‌های خصوصی غایت نهایی، کسب منافع سازمان است.

رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIC)	مقدار کای دو مشاهده‌شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده‌شده				تفاوت‌های برنامه‌ریزی	ردیف	
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد			خیلی زیاد
۵/۴۵	۰۰/۰	۲۵/۹	۳/۸۳	۸	۷	۷	۱۲	۲۸	۴	در سازمان‌های نظامی افزون بر تعیین اهداف کلان در فرایند برنامه‌ریزی و اجرا (فاز اجرای راهبردها) و به اقدامات محوری و اولویت‌های سازمان نیز تأکید می‌گردد در صورتی که در سازمان‌های خصوصی به پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت (بودجه‌ریزی سالانه) اعتقاد و افری دارند.
۷/۸۶	۰۰/۰	۷۵/۵۸	۴/۳۶	۴	۴	۲	۱۲	۳۹	۵	در سازمان‌های نظامی سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ایران است اما در سازمان‌های خصوصی سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول می‌باشد.
۷/۶۴	۰۰/۰	۳/۸	۴/۳۳	۰	۱	۱۰	۱۰	۳۱	۶	در سازمان‌های نظامی تحلیل محیط بیرونی جهت برنامه‌ریزی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است ولی در سازمان‌های خصوصی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است.
۶/۱۹	۰۰/۰	۳۳/۹۶	۳/۸۹	۲	۹	۱۰	۱۰	۳۰	۷	مقدم بودن فرایند طرح‌ریزی بر فرایند برنامه‌ریزی (در نیروهای مسلح و سازمان‌های نظامی) قبل از ورود به مرحله برنامه‌ریزی و اجرا در دستورکار قرار دارد اما در سازمان‌های خصوصی ورود به مرحله برنامه‌ریزی بدون توجه به مرحله طرح‌ریزی اقدامات مشاهده می‌گردد.
۵/۳۸	۰۰/۰	۱۸/۱۶	۳/۸۶	۷	۶	۱۰	۱۲	۲۵	۸	در نیروهای مسلح تلاش وافر بر این موضوع است تا در فرایند برنامه‌ریزی و در نخستین گام به فرهنگ‌سازی یعنی هم‌زبانی و هم‌صدایی مسئولین اجرا پیرامون برنامه‌ها تأکید می‌گردد اما در سازمان‌های خصوصی سرلوحه تدوین این فرایند، تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است.
۶/۹۴	۰۰/۰	۴۶/۲۲	۴/۰۶	۲	۱	۸	۱۲	۳۳	۹	در نیروهای مسلح قبل از تعیین اهداف پنج‌ساله و سالانه به اهم و فی‌الاهم نمودن موضوعات و اولویت‌های تفکرات سازمانی می‌پردازند اما در سازمان‌های خصوصی کمتر به تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین برنامه‌هایشان می‌پردازند.

رتبه‌بندی فریدمن	سطح معناداری (SIG)	مقدار کای دو مشاهده‌شده	میانگین وزنی	فراوانی مشاهده‌شده				تفاوت‌های برنامه‌ریزی	ردیف
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		
۴/۷۰	۰۰/۱	۱۳/۱۶	۳/۵۸	۸	۷	۱۰	۱۴	۲۳	در نیروهای مسلح تلاش وافر در فرایند برنامه‌ریزی تعیین الزامات اجرایی مانند تعیین شکل‌های مدیریتی، سازمان‌دهی برای اجرا، تعیین نیازهای کلان و تدابیر بهره‌وری سازمانی است اما در سازمان‌های خصوصی به اولویت‌های برنامه‌ای (برنامه‌های سالانه) سازمان توجه دقیقی نمی‌گردد و صرفاً براساس میزان منابع و اعتبارات موجود مراتب عملیاتی می‌گردد.
۳/۸۷	۰۰/۱	۸	۳/۳۲	۱۲	۹	۵	۱۱	۲۱	در سازمان‌های نیروهای مسلح در فرایند برنامه‌ریزی نهاده‌سازی نظام خودکنترلی، نظارت در مدیران و کارگزاران مربوط به‌ویژه مدیریت جهاد و عمل انقلابی از سازمان‌های خصوصی دیگر بهتر است.
۳/۶۳	۰۰/۱	۶/۰۶	۳/۲۹	۱۰	۱۲	۱۰	۱۰	۲۰	بیشتر در سازمان‌های نظامی با ایجاد تغییر و تحولات مدیریتی در نیروهای مسلح و کشور خلل کمتری در عملیاتی کردن این فرایند مشاهده می‌گردد، اما در سازمان‌های خصوصی با تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرایند مزبور دچار اختلالات قابل‌توجهی می‌گردد.

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





## ۴. نتیجه‌گیری

### ۴-۱. جمع‌بندی

در پاسخ به سؤال تحقیق می‌توان گفت که مطابق با تجزیه و تحلیل و بررسی‌های به‌عمل‌آمده، تفاوت‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) ۱۲ مورد می‌باشد که به ترتیب اهمیت وزنی مرتب شده‌اند و عبارت‌اند از:

(۱) در سازمان‌های نظامی، برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) و ارزش‌های حاکم بر نظام است ولی در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) برنامه‌ریزی مبتنی بر اهداف سازمان است.

(۲) در سازمان‌های نظامی، چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران و در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) چشم‌انداز و غایت نهایی کسب منافع سازمان است.

(۳) در سازمان‌های نظامی، رویکرد برنامه‌ریزی از بالا به پایین، تهدیدمدار، مأموریت‌مدار و پیامد‌محور و در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) رویکرد برنامه‌ریزی رقیب‌محور، مالی و سود‌محور و محصول‌مدار است.

(۴) در سازمان‌های نظامی، سرلوحه تدوین راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و آرمان‌های نظام مقدس ج.ا.ایران است، ولی در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) سرلوحه تدوین راهبردها تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است.

(۵) در سازمان‌های نظامی، تحلیل محیط بیرونی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است و در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است.

(۶) در سازمان‌های نظامی، قبل از تعیین اهداف پنج‌ساله و سالانه به اهم و فی‌الاهم نمودن موضوعات و اولویت‌های تفکرات سازمانی و سناریوهای تهدیدات می‌پردازند اما در سازمان‌های خصوصی کمتر به تحلیل روندها و سناریوها در تدوین برنامه‌هایشان می‌پردازند.



#### ۴-۲. پیشنهادها

(۱) نظر به اینکه علوم نظری و شرایط محیطی در عصر کنونی بسیار متغیر و پیچیده می‌باشد، با توجه به تغییرات محیطی راهبردی ج.ا.ایران، این پژوهش دوباره در هر دو یا سه سال توسط سایر پژوهشگران مورد واکاوی و ارزیابی مجدد قرار گیرد.

(۲) دانشگاه عالی دفاع ملی سازوکارهای لازم برای استفاده بهینه از نتایج این تحقیق و زمینه ارتباط بیشتر با کارشناسان و خبرگان این حوزه را فراهم نماید تا دانشجویان و علاقه‌مندان بتوانند با فرایند برنامه‌ریزی در هر دو حوزه نظامی و خصوصی (غیردولتی) بیشتر آشنا شوند.

(۳) شیوه‌نامه‌های موردنیاز در زمینه طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و تأمین منابع مبتنی بر شرایط حاکم بر ج.ا.ایران تدوین و فرماندهان و مسئولین نیروهای مسلح در این خصوص توجیه شوند و با توجه به تغییرات محیطی، هر سه سال موردبازنگری قرار گیرد.

(۴) دو تحقیق علمی با موضوعات مستقل تدوین نظام برنامه‌ریزی میان‌مدت و بودجه‌بندی سالانه نیروهای مسلح با رویکرد اقتصاد مقاومتی برای بازنگری نظام کنونی و به‌روزرسانی آن و واکاوی الگوها و الگوهای فرایند برنامه‌ریزی نیروهای مسلح پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و ارائه الگوی بومی مناسب توسط دانشجویان و مراکز پژوهشی نیروهای مسلح صورت پذیرد.

(۵) ویژگی‌های معرفی شده برای نظام برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی مورد تأکید و توجه طراحان، برنامه‌نویسان و مسئولین فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نیروهای مسلح قرار گیرند.

(۶) مسئولان و دست‌اندرکاران در سازمان‌های تابعه نظامی و خصوصی به‌گونه‌ای ارزیابی و نظارت نمایند که آثار به‌دست‌آمده از برنامه‌ریزی راهبردی مناسب بتواند بر بخش و یا تمامی اجزا در مراحل مختلف به‌طور مستمر اثرگذار باشد تا بتوانند فلسفه برنامه‌ریزی راهبردی را به ظهور رسانده و در صورت نیاز به اصلاح مسیر بپردازند.





۱۵. رضایی، محسن. (۱۳۸۰) *سرمشقی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی*، تهران: انتشارات ملیکا.
۱۶. شجاعی، مسعود. (۱۳۸۳) پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان *نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دافوس اجا
۱۷. صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۷) رساله دکتری: *الگوی مدیریت راهبردی نیروهای مسلح*، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
۱۸. صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۹۳) *مدیریت استراتژیک کاربردی*، تهران: توانگران.
۱۹. صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۹۶) *جزوه آموزشی مدیریت راهبردی*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۲۰. قاضی زاده فرد، سید ضیاءالدین. (۱۳۸۶) *بررسی و نقدی بر برنامه‌ریزی، مدیریت و تفکر راهبردی در سازمان‌ها*، ارائه‌شده در همایش بین‌المللی مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت.
۲۱. قاضی زاده فرد، سید ضیاءالدین. (۱۳۸۸) *ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی*، فصلنامه *راهبرد دفاعی*، دوره ۷، شماره ۲۴
۲۲. کشاورز، حسین. (۱۳۹۰) *جزوه درسی طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۲۳. محمود زاده، ابراهیم. قاسمی، حمیدرضا. لطفی رضوانی، حسین. (۱۳۹۱) *بررسی عوامل مؤثر در کاهش ریسک زمان طرح‌ریزی تا پیاده‌سازی برنامه راهبردی در یک سازمان صنعتی*، مجموعه مقالات *برگزیده همایش ملی نقش مدیریت راهبردی در تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران*، جلد سوم، دانشگاه عالی دفاع ملی
۲۴. ملکی، محمدرضا و طیبی، سید جمال‌الدین. (۱۳۹۶) *برنامه‌ریزی استراتژیک*، تهران: ترمه
۲۵. نظامی پور، قدیر و نظم ده، کاظم. (۱۳۹۱) *نقش الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح ملی*، فصلنامه *مدیریت راهبردی*، شماره ۱،
۲۶. نوروزی، محمدتقی، (۱۳۸۵)، *فرهنگ دفاعی - امنیتی*، تهران: نشر سینا.

### ب. منابع انگلیسی

1. Quigley, Joseph. V. (1993) *Vision: How Leaders Develop it Share it & Sustain it*, New York, McGraw-Hill.
2. Powell, T. C. (1992) *Research Notes and Communication Strategic Planning as Competitive Advantage*, *Strategicmanagement Journal*, Vol. 13.

### ج. منابع اینترنتی

۱. هداوند، مهدی. (۱۳۹۸) تفاوت‌های مؤسسات و سازمان‌های عمومی از خصوصی، قابل دسترسی در قضاوت آنلاین.

