



A comparative study of the planning stages of a defense university based on the process model of turning strategy into operations

Mohammad Farashiany¹ | Hamid Morteza Nia²

Abstract

Strategic planning and turning it into an operational plan is one of the most important issues in any organization that has a significant impact on its performance and achieving its goals. The purpose of this research is to identify the problems and challenges of planning a defense university based on the process of turning strategy into operations (Kaplan and Norton, 2004). In terms of its nature, this research is interwoven, that is, a combination of qualitative and quantitative research, and in terms of its purpose, it is a part of applied research, and in terms of its implementation method, it is a descriptive research of the survey and analytical type. At first, the main factors in the planning process were counted in six main components through library studies. Then, the calculated components were confirmed and validated by expert professors. Then, based on the dimensions of the research, a structured questionnaire was prepared and distributed among the experts after checking the validity and reliability. The statistical population of the research consists of scientific and experimental experts. The extracted data were analyzed using statistical software and the state of the planning process was analyzed. The findings of the research show that there is a connection between the mid-term plan and the annual plans of the university, but it is associated with weaknesses and problems. Based on the values of t-statistic and Pearson correlation coefficient, the problems were classified based on the importance coefficient and the solutions to solve them were determined.

Keywords: Strategic plan; mid-term plan; operational plan; planning process; defense university.

1. Master's student, Defense Planning and Budgeting, Faculty and Research Institute of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran
 2. Assistant Professor, Center for Planning, Budgeting and Finance Science and Technology, Faculty and Research Institute of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran
- DOR: 20.1001.1.20086121.1403.23.106.3.4





بررسی تطبیقی مراحل برنامه‌ریزی یک دانشگاه دفاعی مبتنی بر الگوی فرآیندی تبدیل راهبرد به عملیات

محمد فراشانی^۱ | حمید مرتضی‌نیا^۲

چکیده

برنامه ریزی راهبردی و تبدیل آن به برنامه عملیاتی یکی از مهم‌ترین موضوعات در هر سازمانی است که تاثیر بسزایی در عملکرد و تحقق اهداف آن دارد. هدف این پژوهش شناسایی مشکلات و چالش‌های برنامه ریزی یک دانشگاه دفاعی مبتنی بر فرآیند تبدیل راهبرد به عملیات (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴) می‌باشد. این تحقیق به لحاظ ماهیت، آمیخته به هم تنیده یعنی ترکیبی از تحقیق کیفی و کمی است و به لحاظ هدف، جزء تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش اجرا، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و تحلیلی می‌باشد. در ابتدا عوامل اصلی در فرایند برنامه ریزی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در شش مولفه اصلی احصاء گردید. سپس مؤلفه‌های احصاء شده توسط اساتید خبره، تأیید و اعتبارسنجی شد. سپس براساس ابعاد تحقیق، پرسشنامه ساختاریافته تهیه و پس از بررسی روایی و پایایی بین خبرگان توزیع گردید. جامعه آماری پژوهش متشکل از خبرگان علمی و تجربی در یک دانشگاه دفاعی در چهار سطح (۱) هیأت رئیسه، (۲) معاونین ستاد دانشگاه، (۳) مدیران برنامه‌ریزی معاونت‌ها و (۴) مدیران و کارشناسان برنامه‌ریزی دانشکده‌ها می‌باشند. داده‌های استخراج شده با استفاده از نرم‌افزار آماری تحلیل شد و وضعیت فرایند برنامه ریزی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه دانشگاه ارتباط وجود دارد اما با ضعف و مشکلاتی همراه است. بر اساس مقادیر آماره تی و ضریب همبستگی پیرسون، مشکلات براساس ضریب اهمیت دسته بندی شد و راهکارهای حل آن‌ها مشخص گردید.

کلیدواژه‌ها: برنامه راهبردی، برنامه میان‌مدت، برنامه عملیاتی، فرایند برنامه ریزی، دانشگاه دفاعی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته برنامه و بودجه دفاعی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران

۲. استادیار، مرکز علم و فناوری برنامه و بودجه و مالی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران

Mortazaniya@ihu.ac.ir

DOR: 20.1001.1.20086121.1403.23.106.3.4



نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

مقدمه

دغدغه‌های اصلی در برنامه‌ریزی، مشخص کردن گام‌های اجرایی دانشگاه برای رسیدن به اهداف آن است. اگر سازمانی علیرغم انجام فعالیت‌ها، به اهداف خود دست نیافت، نشانگر وجود مشکل در برنامه‌ریزی است یعنی درست از منابع و امکانات خود در جهت تحقق اهداف استفاده نکرده است.

در این راستا سازمان رسالت، مأموریت، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی خود را تدوین کرده و اقدامات لازم را برای هرچه بهتر پیاده‌سازی راهبردها به عمل می‌آورد.

برنامه‌های پنج‌ساله توسعه یا برنامه‌های میان‌مدت، با توجه به شرایط محیطی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اسلامی تهیه می‌شوند. برنامه‌های سالیانه نیز، بر اساس قانون برنامه و بودجه مصوب سال ۱۳۵۱، باید مطابق با قانون برنامه توسعه و اهداف و سیاست‌های مندرج در آن تعیین شوند. به تبع این قانون سپاه پاسداران و رده‌های تابعه آن، هم مانند سازمان‌های دولتی باید برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن را تدوین و اجرا نمایند؛ بنابراین مبنای تدوین برنامه‌های سالانه، برنامه میان‌مدت یا همان برنامه پنج‌ساله است که در ابلاغ برنامه پنج‌ساله ششم به دانشگاه بر این موضوع تأکید شده است.

هرچند پیاده‌سازی و چگونگی اجرای راهبرد، کلیدی و مهم است اما فقدان یک مکانیسم ارتباط دهنده برنامه‌های سالانه، برنامه میان‌مدت و برنامه‌های بلندمدت ریشه در عوامل متعددی دارد. از آن جمله، عدم توانایی در همسویی فعالیت‌های یک برنامه و عدم توانایی همسویی بین برنامه با تمرکز بخش‌های مختلف سازمان و یا عدم توانایی در طراحی اولویت‌های راهبردی بر مبنای برنامه، ناتوانی در محدود کردن برنامه‌ریزی و اولویت‌های راهبردی در محدوده امکانات و یا حتی فقدان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در نظام تصمیم‌گیری مجموعه عواملی هستند که این فرایند را مختل ساخته و کارکردهای ضعیف و مخربی را نتیجه می‌دهند.

بر اساس نظر خبرگان و مدیران برنامه‌ریزی، یکی از راه‌های بررسی موفق بودن دانشگاه، میزان تحقق و دستیابی آن به اهداف ابلاغی و تعیین شده، است. در این راستا دانشگاه در افق چشم‌انداز

و در امتداد اهداف ابلاغی با برش و تسهیم برنامه‌های پنجساله (برنامه‌های میان مدت) ابلاغی به پنج برنامه سالانه و اجرای آن، سعی در تحقق اهداف بلندمدت دارد.

بر این اساس دانشگاه مکلف است برای نیل به اهداف، به برنامه‌ریزی و تدوین یک برنامه مشخص و مدون پردازند. برنامه می‌تواند از همان ابتدا، مسیر رسیدن به هدف را تعیین کند و معیار هر عمل و اقدام قرار گیرد. لازمه تحقق اهداف در هر سازمان، برنامه‌ریزی صحیح و متناسب با شرایط، امکانات و توانایی‌هاست.

البته برنامه‌ریزی فقط یک کفه ترازوست و حال آنکه کفه دیگر اهداف تعیین شده، است و برای برقراری تعادل و نیل به اهداف باید ارتباط و پیوستگی بین برنامه‌های سالانه (اجرایی) و برنامه میان‌مدت (پنج‌ساله) بوجود آید.

بنا به اظهارنظر خبرگان برنامه‌ریزی، اقدامات اساسی هر ساله دانشگاه، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت تحقق اهداف برنامه پنج‌ساله ششم بوده که با مشکلاتی مواجه بوده است؛ حال در این پژوهش، بررسی و پاسخ به سوالات اساسی که دانشگاه در فرایند برنامه‌ریزی خود چگونه پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌های سالانه و برنامه میان‌مدت را برقرار نموده؟ و برای تبدیل راهبردهای خود به عملیات اجرایی با چه مشکلاتی مواجه می‌باشد؟ و چه راهکارهایی برای حل آن وجود دارد؟، پرداخته شد. پاسخ به این سؤالات نیاز به کنکاش و بررسی موضوعات مختلفی دارد.

مبانی نظری

به عبارتی برنامه‌ریزی راهبردی، روندی پیوسته و تعاملی است که هدف آن حفظ تناسب و هماهنگی کلیت سازمان با محیط اطراف آن می‌باشد؛ و اسناد راهبردی، اسنادی است که هویت و جهت‌گیری کلی سازمان را بیان می‌کنند و در سطح فرماندهی رده برای دوره پنج‌ساله تهیه و توسط فرماندهی سطح بالاتر تصویب و ابلاغ می‌گردند. و به اقتضای شرایط و تغییرات محیطی، اصلاح و بروزرسانی می‌شود. اسناد راهبردی مشخص می‌کند: - چرا هستیم؟ (در پاسداری از انقلاب اسلامی چه نقشی داریم؟) - کار ما چیست؟ (مأموریت ما چیست؟)، - کجا می‌خواهیم برویم؟ (چشم‌انداز ما چیست؟) - اکنون کجا هستیم؟ (وضع موجود ما

چیست؟)، - چگونه می‌خواهیم برویم؟ یعنی (راهبرد ما چیست؟) (طرح و برنامه‌ریزی راهبردی ۱۳۹۰).

برنامه ریزی راهبردی هنر اخذ تصمیمات بلندمدت در جهت تحقق اهداف سازمانی در شرایطی است که بهترین تناسب بین محیط درونی و برونی سازمان وجود داشته باشد. در برنامه ریزی راهبردی شاخص‌هایی همچون تعیین اهداف کوتاه مدت و میان مدت، شناخت وضع موجود، ترسیم وضع مطلوب و تحلیل شکاف، و تعریف اقدامات راهبردی، از اهمیت بالایی برخوردارند (تولایی، سلگی و نظری ۱۳۹۹).

برنامه میان‌مدت^۱ پیوند دهنده اقدامات به طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی و حلقه واسطه بین طرح‌ریزی راهبردی و برنامه سالانه می‌باشند. برنامه‌ریزی میان‌مدت در ادامه طرح‌ریزی یا همان برنامه‌ریزی راهبردی انجام می‌شود و برنامه‌هایی هستند که برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی بیان می‌شوند؛ به عبارت دیگر، برنامه‌های میان‌مدت عبارتند از تصمیمات میان‌مدتی که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند و در واقع برنامه‌ریزی میان‌مدت بخشی از اجرای عمودی راهبردهای اتخاذ شده می‌باشد. علاوه بر این، برنامه‌های میان‌مدت حلقه واسطه بین برنامه‌ریزی راهبردی (بلندمدت) و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت محسوب می‌شوند که چارچوب و بستر لازم برای تعریف و تدوین اهداف کوتاه‌مدت و برنامه‌های اجرایی تفصیلی و کنترل‌های لازم برای تحقق نتایج عملیاتی را فراهم می‌آورند (بخش میدانی و همکاران ۱۳۹۷).

وجود نارسایی در عملکرد یعنی عقب افتادن از برنامه تنظیم شده و پیش‌بینی شده را مشکل یا مساله در سازمان می‌گویند. به عبارت دیگر مساله، تفاوت بین آنچه هست یا خواهد بود و آنچه که باید باشد یا میتواند باشد. مشکل چیزی است که در توان سازمان برای رسیدن به هدف اختلال ایجاد می‌کند و علت مشکل، عبارتست از یک دلیل ثابت شده در مورد ایجاد مساله، در حالی که راهکار، تغییری است که می‌تواند مساله را با موفقیت حذف یا خنثی کند (رضایی‌مقدم، ۱۳۹۰).

آسیب شناسی نیازمند نگرشی سامان مند و منظم به کل فرآیند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد. به عبارتی آسیب شناسی، تشخیص

مسئله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه ای و اساسی. آسیب شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه ها و روش ها، سبک های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چارچو، لازم و ضروری است (مرتضی نیا و سخایی ۱۴۰۰).

اصطلاح آسیب شناسی در پژوهش حاضر علاوه بر مفاهیم و روش های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش های دانش مدیریت، در زمینه های برنامه ریزی راهبردی و بهره وری سازمانی را نیز مدنظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت ها و اثرات فعالیت ها در جهت حصول به اهداف است؛ بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن ها دارد. این سیستم جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب شناسی یا علت یابی گویند (سخایی و مرتضی نیا ۱۳۹۹).

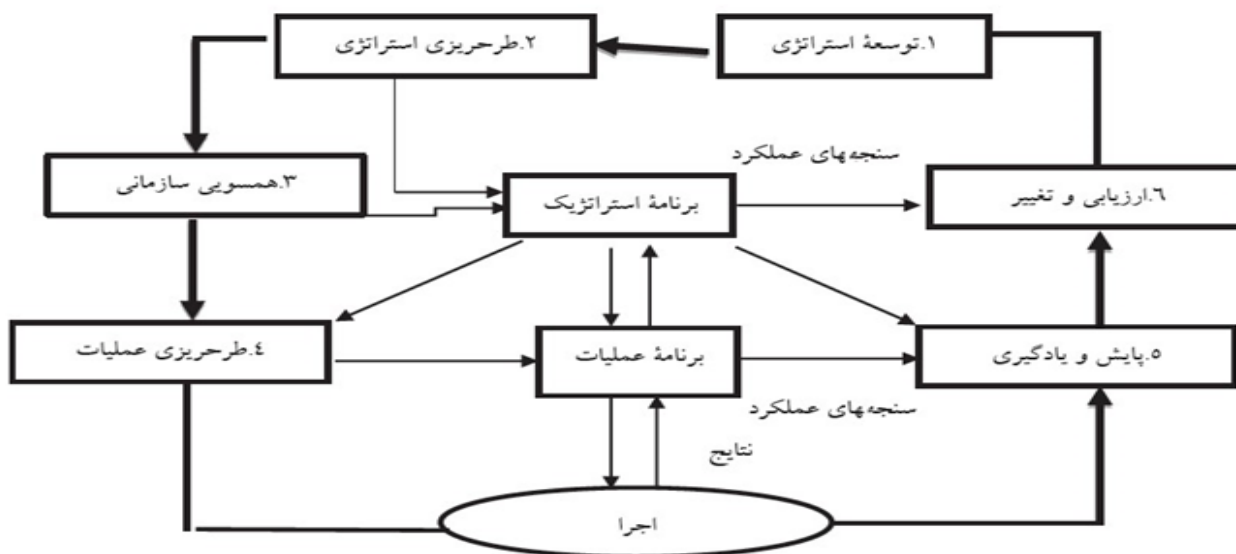
الگوی فرایندی تبدیل راهبرد به عملیات

پس از اینکه کاپلان و نورتون سیستم مدیریتی حلقه بسته را در مقام نسل چهارم کارت امتیازی متوازن، به منظور ارائه الگوی جامع مدیریت کسب و کار در شرکت پالادیوم، معرفی کردند، سازمان های پیشرو در صدد برآمدند تا با نهادینه سازی فرایندی رسمی و یکپارچه، سیستم نوین مدیریت سازمانی را با محوریت این ابزار راه اندازی کنند. سیستم مدیریتی حلقه بسته آخرین مقصد از نقشه ترسیم شده ابداع کنندگان کارت امتیازی متوازن، برای تکامل اصول ماندگار، در سازمان های راهبرد مؤلفه است. کاپلان و نورتون در آخرین نسل از کارت امتیازی متوازن، سیستم مدیریتی جامع و یکپارچه ای را با عنوان سیستم مدیریتی حلقه بسته توسعه دادند تا با پیوند دادن فرایند تدوین و برنامه ریزی راهبردی با اجرای عملیاتی، بر موانع و دشواری هایی که اغلب سازمان ها در هنگام اجرای راهبرد با آن مواجه می شوند غلبه کنند. این سیستم شامل شش مرحله اصلی به شرح زیر می باشد: ۱- توسعه راهبرد؛ ۲- طرح ریزی راهبرد؛ ۳- همسویی سازمانی؛ ۴- طرح ریزی عملیات؛ ۵- پایش و یادگیری؛ ۶- ارزیابی و تغییر (شهسواری پور و همکاران ۱۳۹۹).

در مقاله ای با عنوان پیوند راهبرد با برنامه های عملیاتی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان از سیستم مدیریتی حلقه بسته^۱ که توسعه یافته کارت امتیازی متوازن می باشد،

1 Closed - Loop Management System

استفاده نموده است و در شش مرحله پیوسته، اتصال و هماهنگی راهبرد با برنامه‌های عملیاتی سالانه را مورد بررسی قرار داد.



شکل ۱- الگوی فرایندی تبدیل راهبرد به عملیات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹)

توسعه راهبرد، همان برنامه سازمان برای دستیابی به رشد مداوم است. ترسیم چشم‌انداز، تنظیم مأموریت و ارزش‌ها با توجه به عوامل بیرونی و درونی که در آن وضوح مأموریت، ارزش و چشم‌انداز مشخص و تحلیل راهبرد و تدوین راهبرد صورت می‌گیرد (معمودی و همکاران ۱۴۰۰).

طرح‌ریزی راهبرد چگونگی توصیف راهبرد و اندازه‌گیری راهبرد بیان شده و اقدامات عملی که به آنها نیاز دارد را در تعیین سیاست‌ها و اهداف کلان، تنظیم نقشه راهبرد مشخص می‌نماید (بخش میدانی؛ شاملو؛ ۱۴۰۰).

همسویی سازمانی درجه‌ای است که در آن تقاضاها، اهداف و ساختار یک بخش با تقاضاها، اهداف و ساختار بخش دیگر سازگار است و به فهم و تصویرسازی مشترک از اهداف و برنامه‌های اصلی منتج می‌شود (محمدی‌مقدم و همکاران ۱۴۰۰).

طرح‌ریزی عملیاتی^۱ شناسایی فرآیندهای حیاتی و مهم، برای بهبود فرآیندهای کلیدی و تبدیل اهداف به برنامه‌ها و فعالیت‌ها مطرح شده است. چگونگی مرتبط ساختن راهبرد به برنامه‌های عملیاتی در طرح‌ریزی عملیاتی بیان می‌شود (شهسواری‌پور و همکاران ۱۳۹۹).

پیشینه پژوهش

برخی صاحب‌نظران معتقدند که دلایل متعددی برای وجود این فاصله (از مرحله تدوین تا مرحله اجرای راهبرد) در مدیریت راهبردی وجود دارد؛ در این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- الگوهای بسیار کمی برای اجرا و پیاده‌سازی راهبرد وجود دارد؛
- فرض بر این است که اصل بر تدوین راهبرد بوده و اجرا و پیاده‌سازی راهبرد، امری است که تحقق می‌یابد؛
- تدوین راهبرد نسبت به اجرا و پیاده‌سازی راهبرد از جذابیت بیشتری برخوردار است.
- کارشناسان امور راهبردی، تدوین راهبرد را تخصصی و علمی می‌دانند؛ آنها معتقدند، هرکسی می‌تواند راهبردهایی را که به شکل صحیح تدوین شده است، اجرا کند. این در حالی است که سازمان‌ها در راستای اجرایی نمودن راهبردهای خود ممکن است با موانع و مشکلاتی مواجه گردند، یکی از مطالعات موجود در این حوزه، مطالعه تبدیل راهبرد به عملیات در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران است که در سال ۱۳۹۵ توسط دکتر کاظمی و همکارانش انجام شده است.
- عدم انطباق برنامه میان‌مدت و برنامه سالانه بدین مفهوم است که برنامه سالانه بر اساس برش‌های پنج‌ساله که به منظور رسیدن به اهداف بلندمدت تدوین شده‌اند، نیست و به همین علت، برنامه سالانه اثربخشی لازم را ندارد. اگر برنامه میان‌مدت و برنامه سالانه به صورت تنگاتنگ باهم در ارتباط باشند علاوه بر آنکه مانعی در برابر تمایلات شخصی مدیران در تخصیص منابع ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهنما آنها را قادر سازد همه منابع را در جای مناسب و به روشی هماهنگ، در سراسر سازمان تخصیص دهند. این امر صرف‌نظر از درجه ارتباط، رهبران را توانمند

(دیکشنری تخصصی البرز، معادل انگلیسی طرح‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی operational planning)

عملیات را یک مفهوم تلقی می‌نماید)

می‌سازد و ساختار قدرت نهادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین در این حالت می‌توان از برنامه سالانه به عنوان معیاری برای تحقق برنامه میان‌مدت و اجرای صحیح آن استفاده کرد

(Çiçek and Dikmen 2020)

دغدغه بیشتر مدیران در این بُرهه، هماهنگی، یکپارچگی و همسویی تمامی مؤلفه‌ها و منابع سازمانی، از قبیل فرایند، کارکنان، بودجه، فناوری و دانش برای تحقق چشم‌انداز و راهبرد یا همان آینده مطلوب است که در گرو پیوند برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه مربوطه است.

جدا از اهمیت تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، مهم‌ترین مسئله‌ای که سازمان‌های بخش عمومی با آن درگیر هستند برقراری ارتباط و همسویی بین اجزای مختلف این فرآیند و به ویژه ارتباط و همسویی بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه می‌باشد، در اوایل قرن ۲۱، مطالعاتی بر روی ۲۷ سازمان به این نتیجه رسید که یک برنامه میان‌مدت موفقیت‌آمیز همیشه با روند برنامه سالانه مرتبط است و عدم انطباق برنامه میان‌مدت با فرایند برنامه سالانه ابتکارات جدید برنامه را از بین برده و بدینی سازمان در مورد برنامه را افزایش می‌دهد (فراهانی ۱۴۰۰، ۱۲۰).

جدول ۱. پیشینه داخلی و پیشینه خارجی

ردیف	مؤلف	عنوان	عنوان	یافته‌های تحقیق
۱	کشاوری (۱۳۹۸)	مدل‌سازی اجرای راهبرد برای کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن	Modeling strategy implementation for the National Olympic Committee with a balanced scorecard approach	منظورها، اهداف راهبرد، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به دست آمده، به علت ارتباط با چشم‌انداز و راهبردها، می‌توانند زمینه اجرای راهبردهای کمیته ملی المپیک را مهیا کنند.
۲	رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۹)	نقشه پیاده‌سازی راهبرد ملی براساس مدل کارت امتیازی متوازن با طراحی نقشه راهبرد در چارچوب کارت	The national strategy implementation plan based on the balanced scorecard model with the design of the strategy map in the framework	ابزار بصری راهبرد را برای پیاده‌سازی راهبردهای ملی به نمایش گذاشتند.

	of the balanced evaluation card	ارزیابی متوازن		
سازمان ورزش شهرداری تهران با به کارگیری این تکنیک، علاوه بر از بین بردن فاصله بین تدوین و اجرای راهبرد، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار می‌کند و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان، زمینه سلامتی و نشاط هرچه بیشتر را فراهم می‌کند.	Formulating the implementation model of strategies and designing the strategy map of Tehran Municipal Sports Organization using a balanced score card	تدوین الگوی اجرای راهبردها و طراحی نقشه راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از کارت امتیازی متوازن	نژاد سجادی و همکاران (۱۴۰۰)	۳
از این ابزار مدیریتی برای اجرای راهبرد فدراسیون کشتی بهره گرفتند و راهبردهای فدراسیون کشتی را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی کردند و شاخص‌های ارزیابی مناسبی را تهیه کردند.	Designing and explaining the implementation model of the Islamic Republic of Iran Wrestling Federation's strategy with a balanced scorecard approach	طراحی و تبیین مدل اجرایی راهبردی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن	نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۷)	۴
یکی از عوامل مکانیسم ارتباط دهنده برنامه‌ها را در همسویی بین فعالیت‌های یک برنامه و همسویی بین برنامه‌ها برای تنظیم اهداف به طور گروهی و هم‌زمان بیان داشته است و یکی دیگر از عوامل مکانیسم ارتباط دهنده برنامه‌ها را در	Investigating the implementation of operational budgeting in a military university unit	بررسی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در یک واحد دانشگاه نظامی	رضایی مقدم (۱۳۹۰)	۵

انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها برای تحقق اهداف با همکاری یکدیگر در همه بخش‌های سازمان بیان نموده است.				
برای آنالیز پیوستگی برنامه‌ها می‌توان از روش‌های زیر بهره برد: ۱- تجزیه و تحلیل ماتریس ضعف و قوت، فرصت و تهدید ۱ تطبیقی؛ ۳- آنالیز اهداف و وظایف؛ ۴- استفاده از ماتریس‌ها	Linking strategic vision and annual change management	پیوند چشم‌انداز راهبرد و مدیریت سالانه تغییر	هیلی (۲۰۰۷)	۶

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر برحسب هدف کاربردی و روش تحقیق این پژوهش پیمایشی و با رویکرد تحلیلی و توصیفی تدوین گردیده است. ضمناً این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته^۱ با استفاده ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به شمار می‌رود.

در روش مطالعات کتابخانه‌ای از اسناد و مدارک و کتب ذیل استفاده شد. مقاله‌های تخصصی مرتبط با موضوع تحقیق (۲۵ مورد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (۳ مورد) کتاب (۳ جلد) و سایت‌های مختلف جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش استفاده شده و برای گردآوری اطلاعات و یافته‌ها از روش میدانی و از ابزار پرسشنامه بهره‌گیری شده است. بعد از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی مقاله‌های مرتبط با موضوع پایان‌نامه چارچوب نظری با ۶ منظر مشخص شد. چارچوب نظری ۶ مؤلفه دارد که براساس بیشترین تکرار این مؤلفه‌ها در مقالات مورد مطالعه انتخاب شدند.

در پژوهش حاضر سعی شده است تحلیل داده‌ها با استفاده ترکیبی از روش کیفی و کمی، متغیرها بررسی و روابط بین آنها تعیین شود که در بخش کیفی پژوهش، ابتدا به دسته‌بندی پاسخ پرسشنامه باز در جدولی پرداخته شد سپس نظرانی که بیشترین تکرار را در پرسشنامه دارا بودند استخراج و در جدولی جمع‌آوری شد و تحلیل محتوای آن با جلسات متعدد با مسئولین و خبرگان برنامه‌ریزی دانشگاه انجام شد و مشکلات و راهکارهای برطرف شدن آنها استخراج گردید. مشکلات ایجاد پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت (برنامه پنج‌ساله ششم) و برنامه‌های سالانه و راهکارهای رفع آن مشکلات از پرسشنامه باز احصاء و در مؤلفه‌های مدل مفهومی دسته‌بندی شد و در جلسات با خبرگان برنامه‌ریزی دانشگاه به بحث و تبادل نظر گذاشته شد؛ و بعد از جلسات متعدد و استخراج نظرات جامع به اصطلاح به اشباع نظری رسید.

در بخش کمی پژوهش، تحلیل کمی به وسیله نرم‌افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی^۲ انجام گرفته است؛ یعنی پس از اخذ داده‌ها، آن مقادیر داده‌های پرسشنامه بسته را وارد نرم‌افزار اس پی اس اس نموده و با استفاده از آزمون تی معناداری فراوانی پاسخ‌دهندگان به سؤالات

1Mixed Methods Research

2 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

پرسشنامه معین و با پردازش بر روی آن، وجود پیوستگی و هماهنگی برنامه‌های سالانه با برنامه پنج‌ساله را از جامعه آماری مشخص نمودیم. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. محاسبه آماره این آزمون توسط نرم‌افزار اسپاس امکان‌پذیر می‌باشد.

بعد از مطالعات نظری و تعیین الگو و مدل مفهومی برای جمع‌آوری داده‌های میدانی، پرسشنامه‌ای (در دو بخش پرسشنامه بسته و پرسشنامه باز) تهیه، توزیع و جمع‌آوری شد. تعداد ۵۷ پرسشنامه برای کل افراد به صورت تمام شمار در نظر گرفته شد و بین آنان توزیع شد.

برای انتخاب نمونه روش‌های متعددی وجود دارد در این پژوهش با توجه به کوچکی جامعه هدف و نیاز به تخصص بالا، برای جمع‌آوری اطلاعات و پاسخ به پرسش‌ها از روش نمونه‌گیری تمام شمار یعنی از کلیه معاونین و مدیران ارشد و مسئولین مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی، به تعداد ۵۷ نفر استفاده گردید.

جدول ۲ جامعه آماری تحقیق

جامعه	تعداد	نظرخواهی	پرسشنامه	پرسشنامه
		اولیه	باز	بسته
هیئت رئیسه	۶		☒	☒
معاونین ستاد و رؤسای دانشکده‌ها	۲۴	☒	☒	☒
مدیران برنامه‌ریزی ستادی	۱۲		☒	☒
مدیران برنامه‌ریزی صفی	۱۵			☒
جمع	۵۷	۳ نفر	۴۲ نفر	۵۷ نفر

لازم به ذکر است، جامعه آماری تمام شمار ۵۷ نفر می‌باشد، در پرسشنامه باز ۴۲ نفر پاسخگو بوده و مابقی به پرسشنامه باز پاسخ ندادند.

برای کسب اعتبارسنجی مؤلفه‌های ارزیابی پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه از نظرات ۸ نفر از اساتید هیئت علمی و خبرگان حوزه طرح و برنامه دانشگاه جامع و دانشگاه افسری امام حسین علیه‌السلام استفاده شد و پس از تأیید مؤلفه‌های ارزیابی، نیز به تأیید ایشان رسید، سؤالات پرسشنامه بسته تهیه و تنظیم شد و در دفعات متعددی سؤالات اصلاح و در ۶ مؤلفه مربوطه جاگذاری شد و با ادبیات و فرآیند برنامه‌ای دانشگاه افسری بومی و یک زبان گردید؛

در ابتدا از نظر خبرگان برای انتخاب و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و سؤالات پرسشنامه استفاده شد و سپس از نرم‌افزار اس‌پی‌اس برای ورود داده‌ها بهره گرفته شد و به عبارتی از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش موازی همگرا و به عبارتی طرح آمیخته به هم تنیده استفاده شد که تحلیل محتوای کیفی می‌باشد.

معمولاً ابزار سنجش استاندارد مناسب و قابل اطمینان است. ابزار پرسشنامه تحقیق استاندارد می‌باشد. روایی پرسشنامه فعلی از طریق روایی از پیش تأیید شده به دست آمده است یعنی محقق برای کسب اطمینان از روایی و پایایی آن، از نظرات استاد راهنما و استاد مشاور و نیز مشاور سازمانی به صورت مستقیم استفاده نموده است و بعد از اعمال نظر نهایی ایشان پرسشنامه جهت پژوهش آماده گردیده است.

در این تحقیق برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین طریق که داده‌های پاسخ‌نامه‌ها (پرسشنامه بسته) در نرم‌افزار آماری اس‌پی‌اس وارد شد و نتایج مربوط به آلفای کرونباخ از نرم‌افزار استخراج شد.

جدول ۳ شاخص آلفای کرونباخ

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد نمونه	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	توسعه راهبردها	۳۰	۷	۰٫۸۴۰

۲	طرح ریزی راهبردها	۳۰	۶	۰,۷۶۷
۳	همسوسازی سازمانی	۳۰	۹	۰,۸۴۴
۴	طرح ریزی عملیاتی	۳۰	۸	۰,۸۷۴
۵	پایش و یادگیری	۳۰	۵	۰,۷۷۷
۶	ارزیابی و تغییر	۳۰	۵	۰,۷۶۵
	آلفای کرونباخ کل	۳۰	۴۰	۰,۹۴۱

مقادیر آلفای کرونباخ به دست آمده با توجه به جدول ۴ برای تمام متغیرهای مورد بررسی بزرگتر از حداقل ۰,۷ است، بنابراین پایایی پرسشنامه با توجه با این مقادیر مورد تأیید قرار می گیرد.

یافته‌های پژوهش

ماحصل ورود داده‌ها به نرم افزار در قالب جداول و نمودارهای منظم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ و به صورت توصیفی و استنباطی در قالب سؤال‌های پرسشنامه تشریح گردید. به عبارتی ابتدا به بررسی و توصیف داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخ‌گویان به پرسشنامه بسته تحقیق از قبیل سطح تحصیلات، سابقه خدمتی، وضعیت سنی، مسئولیت مرتبط با موضوع تحقیق پرداخته شد و آماره‌های توصیفی مربوطه مشخص شده است. در نهایت از طریق آزمون تی تک نمونه و ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS تمام سؤالات این پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند؛ و سپس داده‌های کیفی از پرسشنامه باز دسته‌بندی و در مؤلفه‌های تحقیق جای گذاری شد و با استفاده از جلسات و تبادل نظر مسئولین برنامه ریزی دانشگاه به اشباع نظری مشکلات و راهکارها رسید.

در نتیجه انجام پژوهش براساس روش تحقیق ذکر شده در قسمت قبل، خروجی هایی تدوین شد که این خروجی ها در دو قسمت نتایج توصیفی و استنباطی ارائه شده است. نتیجه تحلیل یافته‌های توصیفی جمعیت شناختی اینکه، جامعه آماری از خبرگان و مدیرانی در مسئولیت‌های شغلی مرتبط با تحصیلات عالی و سابقه کاری بالایی که پوشش دهنده حوزه برنامه‌ریزی هستند و از تجربه کافی برای پاسخگویی به سؤالات برخوردار می‌باشند. نتایج مربوط به آزمون نرمال بودن مؤلفه‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴ نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی تطابق توزیع

بُعد/مؤلفه	میانگین	انحراف	مقدار Z	سطح
بُعد پیوستگی	۳,۴۷	۰,۴۳۵	۱,۱۵۳	۰,۱۴۰
بُعد هماهنگی	۳,۳۰	۰,۴۷۳	۰,۵۵۵	۰,۹۱۸
کل ابعاد	۳,۳۵	۰,۴۳۱	۰,۶۷۱	۰,۷۵۹

با توجه به سطوح معناداری به دست آمده که همگی بیشتر از ۰,۰۵ هستند لذا توزیع نمونه مورد بررسی نرمال بوده و در موارد مقتضی بایستی از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۵ نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی مؤلفه‌ها

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف	مقدار Z	سطح معناداری
توسعه راهبردها	۵۷	۳,۵۳	۰,۵۲۴	۷,۶۹۳	۵۶
طرح‌ریزی راهبردها	۵۷	۳,۳۹	۰,۴۷۲	۶,۲۶۸	۵۶
همسوسازی سازمانی	۵۷	۳,۳۷	۰,۵۱۷	۵,۴۰۴	۵۶

طرح ریزی عملیاتی	۵۷	۳,۳۸	۰,۵۴۱	۵,۲۶۴	۵۶	۰,۰۰۰
پایش و یادگیری	۵۷	۳,۳۲	۰,۵۹۱	۳,۰۴۸	۵۶	۰,۰۰۴
ارزیابی و تغییر	۵۷	۳,۱۰	۰,۵۹۹	۱,۳۲۷	۵۶	۰,۱۹۰

همچنین براساس مقدار آماره تی هر مؤلفه، اهمیت مؤلفه‌ها مشخص شده است که مؤلفه توسعه راهبردها با 7,693 بیشترین اهمیت و به ترتیب مؤلفه طرح‌ریزی راهبردها با 6,268، مؤلفه همسوسازی سازمانی با ۵,۴۰۴، مؤلفه طرح‌ریزی عملیاتی با 5,264، مؤلفه پایش و یادگیری با ۳,۰۴۸ با اهمیت‌های کمتر و مؤلفه ارزیابی و تغییر با 1,327 کم اهمیت ترین می‌باشد.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای ابعاد پیوستگی و هماهنگی نشان می‌دهد: همبستگی قوی بین هماهنگی و پیوستگی برنامه ای وجود دارد و همچنین سطح معناداری که کمتر از ۰,۰۱ می‌باشد نشان دهنده معنی دار بودن رابطه بین دو متغیر است و با اطمینان ۹۹ درصد بین پیوستگی و هماهنگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در بخش کیفی پژوهش برای تعیین مشکلات و راهکارهای متناسب با آن، ابتدا پرسشنامه باز به همراه پرسشنامه بسته توزیع شد با ۴ سؤال که ۴۲ نفر از ۵۷ نفر جامعه آماری تمام شمار به سؤالات پاسخ دادند. سپس بعد از استخراج و دسته‌بندی مشکلات و راهکارهای حل آن در ۶ مؤلفه مدل مفهومی، برای رسیدن به اشباع نظری با خبرگان و مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه به گفتگو و تبادل نظر گذاشته شد. به این منظور جلسه‌های متعدد در بخش کیفی تحقیق تا دستیابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر اشباع نظری (اجماع) ادامه یافت. در این پژوهش گفتگو با افرادی که بیشترین ارتباط و مسئولیت را در حوزه برنامه‌ریزی دانشگاه داشتند انجام و اطلاعات تکمیلی بدست آمد. مشکلات ایجاد پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت (برنامه پنج‌ساله ششم) و برنامه‌های سالانه و راهکارهای رفع آن در جداول ثبت شد. سپس این نظرات با انجام جلسات با مسئولین برنامه‌ریزی دانشگاه، اصلاح و یا تکمیل و با جمله‌بندی صحیح مورد

تأیید قرار گرفت و در نهایت با جمع بندی به اشباع نظری مشکلات و راهکارها که در دسته بندی مؤلفه های ارزیابی برنامه میان مدت و برنامه های سالانه دانشگاه قرار داشتند، انجامید.

جدول ۶ بیشترین تکرار مشکلات

مؤلفه	اهمیت مؤلفه (براساس آماره تی)	مشکلات	تعداد تکرار نظر
راهبردها توسعه	۷,۶۹۳	ضعف در تبیین دقیق افق و چشم انداز و اهداف ابلاغی دانشگاه برای عوامل اجرایی	۸ مورد
طرح ریزی راهبردها	۶,۲۶۸	عدم آشنایی کارشناسان برنامه ریزی با برنامه ۵ ساله به علت اینکه برش برنامه در ستاد دانشگاه انجام و فقط سهم هر رده اعلام می گردد	۱۰ مورد
		تنظیم نشدن برنامه های بلندمدت براساس وضع موجود و نیاز و توان و ظرفیت دانشگاه	۸ مورد
		برنامه پنج ساله براساس واقعیت تنظیم نمی شود (واقع بینانه نیست)	۶ مورد
همسویی سازمانی	۵,۴۰۴	ضعف در گفتمان مشترک مفاهیم کلیدی برنامه بین رده ها و طرح و برنامه دانشگاه	۵ مورد
		ضعف در تعامل سازنده بین عوامل برنامه ریز و عوامل اجرایی	۴ مورد

۶ مورد	ضعف در تأمین نیروی انسانی متخصص در امور برنامه ریزی	۵,۲۶۴	طرح ریزی عملیاتی
۵ مورد	عدم تمرکز دانشگاه بر مأموریت اصلی و پرداختن به مأموریت های جانبی واگذار شده از رده های بالادستی و اجرای امورات غیرمرتبط با برنامه های دانشگاه و غیرابلاغی		
۹ مورد	اعتبارات ابلاغی در برنامه پنج ساله بدون در نظر گرفتن تورم در سال اجرا و در نتیجه کمبود بودجه تخصیص یافته از رده بالادستی	۳,۰۴۸	پایش و یادگیری
۷ مورد	ضعف در برگزاری کارگاه های توجیهی و آموزش تخصصی برنامه ریزی		
۵ مورد	ضعف در انتصاب فرماندهان و مدیران متخصص در حوزه برنامه ریزی	۱,۳۲۷	ارزیابی و نقد

جدول ۷ بیشترین تکرار راهکارها

تعداد تکرار نظر	راهکار	مؤلفه
۸ مورد	تبیین چشم انداز و اهداف دانشگاه و دسترس بودن آن برای فهم مشترک	راهبردها فوسعه
۱۰ مورد	مشخص نمودن سهم هر رده از برنامه ۵ ساله در آن رده و با حضور شبکه برنامه ریزی رده و آموزش روش های علمی برنامه ریزی	راهبردها طرح ریزی

۸ مورد	در نظر گرفتن وضع موجود دانشگاه در تنظیم برنامه ۵ ساله نظام سازی و بازنگری در اسناد راهبردی	
۶ مورد	برنامه‌های راهبردی و کلان واقع‌بینانه‌تر و براساس سند چشم‌انداز و نیازهای آتی دانشگاه تدوین شود	
۵ مورد	ایجاد گفتمان یکسان- جلسات مشترک موضوع محور- وحدت فرماندهی	همسویی سازمانی
۴ مورد	خود هماهنگی، ایجاد واحدی مشترک برای هماهنگی و تبیین اهداف و راهبردها برای برنامه نویسان و مدیران	
۶ مورد	جذب نیروی انسانی متخصص و در اختیار قرار دادن به رده‌های مورد نیاز	طرح ریزی عملیاتی
۵ مورد	وحدت نظر فرماندهان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و تمرکز بر اجرای برنامه‌های اصلی دانشگاه نظام‌مند شدن مأموریت دانشگاه و واگذاری امورات به رده‌های مرتبط در سپاه	
۹ مورد	در نظر گرفتن تورم سالانه و متمرکز نمودن برنامه‌ها و جلوگیری از موازی کاری برای صرفه‌جویی در بودجه	پایش و یادگیری
۷ مورد	برگزاری کارگاه کاربردی و تخصصی برنامه‌ریزی برای کارکنان شبکه طرح و برنامه و توانمندسازی کارکنان این شبکه	
۵ مورد	انتخاب و تأیید مدیران توسط معاونت طرح و برنامه دانشگاه برای انتصاب در جایگاه‌های شبکه طرح و برنامه	ارزیابی و پایش

با توجه به سؤالاتی که در پرسشنامه بسته، میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان با میانگین

فرضی یا مورد انتظار جامعه (۳)، تفاوت معناداری نداشته و یا سطح معناداری آنها بیشتر از

۰,۰۵ بوده است و به اصطلاح همخوانی نداشتند را با مشکلاتی که از پرسشنامه باز استخراج شده و بیشترین تکرار را دارد، در جدول ۹ آورده و با مقایسه نمودن متن مورد نظر به این نتیجه می‌رسیم که در مؤلفه‌های مورد نظر، مشکلات بیشترین تکرار با سؤالات فوق در همان مؤلفه همخوانی داشته و این سؤالات و مشکلات یک موضوع را اشاره داشته و وجود پیوستگی و هماهنگی بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه را همراه با ضعف در نظرات پاسخ‌دهندگان به این سؤالات تأیید می‌نماید که با برطرف شدن این مشکلات وجود پیوستگی و هماهنگی برنامه میان‌مدت با برنامه‌های سالانه بیشتر از پیش افزایش می‌یابد.

جدول ۸ مقایسه سؤالاتی که همخوانی نداشته‌اند (خروجی spss) با مشکلات بیشترین تکرار

مؤلفه	سؤالات همخوانی نداشته	نظرات بیشترین تکرار
پیوستگی	تا چه اندازه دانشگاه ضرورت هماهنگی و پیوستگی برنامه میان‌مدت با برنامه سالانه را برای کارکنان شبکه برنامه‌ریزی تبیین می‌نماید؟	ضعف در تبیین دقیق افق و چشم‌انداز و اهداف ابلاغی دانشگاه برای عوامل اجرایی

تا چه اندازه حمایت و پشتیبانی همه‌جانبه ستاد دانشگاه از برنامه‌های ابلاغی دانشکده‌ها و مراکز آموزشی دانشگاه وجود دارد؟	عدم آشنایی کارشناسان برنامه‌ریزی با برنامه ۵ ساله به علت اینکه برش برنامه در ستاد دانشگاه انجام و فقط سهم هر رده اعلام می‌گردد
تا چه اندازه دانشگاه، شرح وظایف و مشارکت کارکنان را در برنامه سالانه مشخص کرده است؟	ضعف در تعامل سازنده بین عوامل برنامه‌ریز و عوامل اجرایی
تا چه اندازه در دانشگاه دستورالعمل‌های جامع و کاملی برای یکپارچه‌سازی و منسجم نمودن برنامه‌های بین رده‌ای موجود است؟	ضعف در گفتمان مشترک مفاهیم کلیدی برنامه بین رده‌ها و طرح و برنامه دانشگاه
تا چه اندازه ساختار سازمانی دانشگاه، برای تنظیم و تدوین برنامه سالانه مناسب و منطبق با انتظارات می‌باشد؟	ضعف در تأمین نیروی انسانی متخصص در امور برنامه‌ریزی و کمبود نیروی انسانی متخصص
تا چه اندازه هماهنگی مسئولین و کارشناسان برنامه‌ریزی دانشگاه در فرایند تطبیق یک به یک برنامه پنج‌ساله به برش سالانه وجود دارد؟	انحراف از برنامه سال به دلیل پیش‌بینی ضعیف و تغییرات جدید در اولویت‌ها
تا چه اندازه دانشگاه به آموزش تخصصی در راستای توانمندسازی کارکنان شبکه طرح و برنامه اهمیت می‌دهد؟	ضعف در برگزاری کارگاه‌های توجیهی و آموزش تخصصی برنامه‌ریزی
تا چه اندازه افکار مخالف تغییر، شناسایی و در ایجاد همراهی، اصلاح گردیده است؟	ضعف در پذیرش نظرات کارشناسی شده توسط رده‌های عملیاتی از سوی رده‌های ستادی

همسویی سازمانی

عملیاتی
طرح‌ریزیپیش‌بینی
یادگیری

ارزیابی و تغییر

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر بررسی تطبیقی الگوی برنامه ریزی یک واحد دانشگاه دفاعی مبتنی بر فرآیند تبدیل راهبرد به عملیات کاپلان و نورتون برنامه ای بود. بدیهی است ارقام کمی و کیفی حاصل از عملیات های آماری بدست آمده در راستای آزمودن ابعاد تحقیق باید تجزیه و تحلیل شده و از این طریق پرسش هایی که در ذهن محقق شکل گرفته و اساس تحقیق را تشکیل می دهد، پاسخ داده شود.

در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، پرسشنامه تهیه و تدوین گردید. این پرسشنامه در سه بخش، بررسی پیوستگی و هماهنگی برنامه ای (با بررسی ۶ مؤلفه) و بررسی مشکلات و راهکارها (با بررسی ۶ مؤلفه)، تهیه و بعد از سنجش روایی و پایایی، تنظیم و توزیع شد. پرسشنامه بسته با ۴۰ سؤال و پرسشنامه باز با ۴ سؤال تدوین و روایی آن ها با نظر خبرگان و پایایی مؤلفه های پرسشنامه بسته با محاسبه آلفای کرونباخ ۹۵ درصد تأیید گردید. در مرحله بعد ضمن جمع آوری، پرسشنامه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و برای هر بخش و سؤالات ذیل آن، جدول فراوانی و نمودار ترسیم شد. نتیجه اینکه کلیه مؤلفه ها و سؤالات تعیین شده با آمار میانگین نسبتاً بالا از سوی جامعه آماری، مورد تأیید قرار گرفت، به عبارت دیگر اکثر پاسخگویان بخش و سؤالات تعیین شده، مؤلفه های پیوستگی و هماهنگی برنامه ها را مورد تأیید قرار دادند، منتهی با درصد آماری متفاوت.

به منظور تحلیل آماری داده های پژوهش، از آمار توصیفی (میانگین، واریانس و انحراف معیار و رسم نمودار) و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مقایسه توزیع نمرات هر یک از مؤلفه های پژوهش با توزیع نرمال استفاده شد و پس از آن با توجه به نرمال بودن داده ها، از آزمون تی تک نمونه برای بررسی و تحلیل مؤلفه های اساسی و گویه ها استفاده گردید و برای بخش کیفی از تحلیل محتوا و جداول نظرات بیشترین تکرار و بحث در مورد آن ها پرداخته شد. و در نهایت مقایسه نتایج بخش کمی و کیفی و خروجی آن به اجماع خبرگان رسید. بر مبنای بیشترین تکرارها در مشکلات و راهکارها پیشنهادات عملیاتی زیر ارائه می گردد.

۱- توجه بیشتر به پیامدسنجی: نظارت‌های مستمر و یکپارچه در حال حاضر زیر چتر یک سامانه، دقیق و مناسب محقق می‌شود به گونه‌ای که در یک سامانه که از ابتدای ابلاغ برنامه چک لیست‌های نظارتی در حوزه‌های مختلف و معاونت‌های متناظر ثبت شده و بر همان اساس نظارت و کنترل تحقق اهداف و برنامه‌ها، انجام می‌گیرد و به همراه اجرای برنامه و به صورت فصلی، عملکرد را با برنامه سال مقایسه و از رده‌های مجری مطالبه می‌نماید که باعث افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌ها و بین رده‌های مجری و ستادی می‌گردد که در طی سال اجرای برنامه دنبال می‌نماید. پیامدسنجی نیز باعث افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن (برش برنامه پنج‌ساله به ۵ برنامه سالانه غیر مساوی) می‌گردد.

۲- سیاست‌گذاری از بالا به پایین و برنامه‌ریزی به همراه نیازسنجی از پایین به بالا در تدوین برنامه پنج‌ساله: تدوین برنامه پنج‌ساله مبتنی بر اسناد بالادستی و خط‌مشی‌های مشخص شده رده مافوق و نیازسنجی و پیشنهاد برنامه پنج‌ساله از رده‌های مجری و تابعه دانشگاه باعث افزایش هماهنگی و پیوستگی بین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن (برش برنامه پنج‌ساله به ۵ برنامه سالانه غیر مساوی) می‌گردد.

۳- تعیین مسئولیت‌ها و تعیین اولویت‌ها: برای برقراری پیوند بین برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه، باید مسئولیت و متولی اجرای هر برنامه را به شخص یا افراد خاصی در قالب رده مجری واگذار کنیم. این کار به ما کمک می‌کند تا هماهنگی بین برنامه‌های مختلف را بهبود بخشیم و همچنین برنامه‌های سالانه باید با اولویت‌های برنامه‌های میان‌مدت انسجام داشته باشد تا پیوستگی داشته باشند. باید برنامه‌های سالانه خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که اولویت‌های ابلاغی در برنامه‌های میان‌مدت را برآورده کنند.

۴- افزایش تعاملات بین رده مجری با رده مافوق و افزایش همکاری و تشریک مساعی بین رده‌های تابعه دانشگاه: تعاملات رده‌های اجرایی دانشگاه با رده‌های متناظر مافوق از ابتدای پیشنهاد برنامه پنج‌ساله تا اجرای برش برنامه‌های سالانه مرتبط با آن به افزایش پیوستگی و هماهنگی بین برنامه‌ها کمک خواهد کرد. چرا که بین اهداف ابلاغی و توان و ظرفیت دانشگاه توازن برقرار شده و همچنین مأموریت‌های محوله با پشتیبانی همه‌جانبه رده مافوق همراه می‌شود که باعث افزایش در

پیوستگی برنامه‌ها خواهد شد. ضمناً افزایش همکاری بین رده‌های تابعه دانشگاه در راستای تحقق اهداف ابلاغی باعث افزایش هماهنگی بین برنامه‌ها خواهد شد.

۵- تلاش برای ثبات مدیریتی: اگر برنامه میان‌مدت و برنامه‌های سالانه به صورت تنگاتنگ باهم در ارتباط باشند علاوه بر آنکه مانعی در برابر تمایلات شخصی مدیران و فرماندهان در تخصیص منابع ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهنما آنها را قادر سازد همه منابع را در جای مناسب و به روشی هماهنگ، در سراسر سازمان تخصیص دهند. این امر صرف‌نظر از درجه ارتباط، مدیران و فرماندهان را توانمند می‌سازد. همچنین در این حالت می‌توان از برنامه سالانه به عنوان معیاری برای تحقق برنامه میان‌مدت و اجرای صحیح آن استفاده کرد.

در تحقیقات آتی می‌بایست با استفاده از اسناد برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های سالانه مرتبط با آن از روش‌های دیگری مانند تطبیق یک به یک برنامه‌های برنامه پنج‌ساله و دنبال نمودن برش برنامه سالانه، با دقت بالایی میزان پیوستگی و هماهنگی محاسبه و اندازه‌گیری نمود. همچنین خلاء بین برنامه پنج‌ساله (میان‌مدت) و برنامه‌های سالانه با شفافیت و ظرافت بیشتری مشخص می‌گردد. هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که در ادامه به آن اشاره شده است:

- ۱- عدم دسترسی کامل و مکفی به اطلاعات لازم به دلیل محرمانه بودن موضوع برنامه پنج‌ساله ششم ابلاغی و برنامه‌های سالانه معاونت‌های دانشگاه
- ۲- استفاده از الگوی فرایندی تبدیل راهبرد به عمل کاپلان نورتون، و عدم بررسی الگوهای دیگر در این زمینه.

فهرست منابع

- ابوالقاسمی، حسین، حمید مرتضی نیا، و بهرام عرفانی راد. ۱۴۰۱. "شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تخصیص بهینه منابع و اعتبارات." مورد مطالعه لشکر عملیاتی مردم پایه ۱۷ علی ابن ابیطالب علیه السلام، پاییز: ۵۰.
- بافنده‌زند، علیرضا، و همکاران. ۱۴۰۱. "تدوین شاخص های بومی ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی." فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و دوم شماره ۱ بهار: ۳۴-۱.
- بخش میدانی، علیرضا؛ شاملو، رضا. ۱۴۰۰. "واکاوی فرآیند طرح ریزی راهبردی در بخش های دفاعی و غیر دفاعی." فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال ۱۷ شماره ۵۸ زمستان: ۱۰۹-۱۳۲.
- بخش میدانی، علیرضا؛ همکاران. ۱۳۹۷. "ویژگی های برنامه ریزی میان مدت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران." فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال هشتم شماره ۳۱ تابستان: ۴۹-۷۳.
- بیکدلو، فهیمه؛ رهنورد، فرج اله. ۱۳۹۶. "سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان های عمومی." فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۳۰ شماره ۲ تابستان: ۳-۲۳.
- ترابی، احمد، و عرفانی راد حافظیه. ۱۳۹۷. "بررسی اثربخشی برنامه های سالانه در تحقق اهداف عملیاتی بسیج." مطالعه موردی ناحیه مسلم ابن عقیل سپاه محمد رسول الله (ص) تهران بزرگ، فروردین: ۸۵.
- توحیدی، ارسطو، و حمیدرضا حاتمی. ۱۳۹۴. "ویژگی های نظام طرحریزی راهبردی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران." فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، دوره ۱۳ شماره ۶۲ اسفند: ۵-۳۲.
- حسینی نیکو، علی، اصغر صالح اصفهانی، و اله مراد سیف. ۱۳۹۹. "بررسی نقش تاب آوری در طراحی الگوی راهبردی طرح ریزی، برنامه ریزی و تأمین منابع نیروهای مسلح با رویکرد اقتصاد مقاومتی." فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، سال هجدهم شماره ۸۱ پاییز: ۱۹۷-۲۱۸.
- حضرتی، محمود، و گروسی. ۱۳۹۰. "بررسی چالش های مدیریت راهبردی در راستای تحقق اهداف چشم انداز سازمانی." دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۲ سال هفتم: ۱۱-۲۶.
- حمیدی، مهرزاد، و همکاران. ۱۴۰۱. "طراحی الگوی جاری سازی استراژی های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن." فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۴ شماره ۷۱ اردیبهشت: ۱۵۵-۱۸۴.
- خودآموز، زینت، و احمدیان. ۱۴۰۱. "اثر کارت امتیازی متوازن بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی بهره وری سازمان های معدنی." فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت، سال چهارم شماره ۱۰ بهار: ۴۶-۵۷.
- سخایی و مرتضی نیا. ۱۳۹۹. "آسیب شناسی فرآیند برنامه و بودجه دانشگاه جامع امام حسین (ع)." پایان نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه و بودجه دفاعی، ۴۱.
- سیدعبودی، سیدعبدالرسول. ۱۳۹۸. "بررسی برنامه ریزی و مدیریت راهبردی در سازمان." اولین کنفرانس پتروشیمی ایران. jivhk: www.SID.ir. ۱-۱۰.

- شهسواری پور، ناصر؛ حسین صیادی تورانلو، فرحناز آهنگ. ۱۳۹۹. "پیوند راهبرد با برنامه های عملیاتی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان." فصلنامه علمی- ترویجی سیاست نامه علم و فناوری، دوره ۶ شماره ۴ زمستان: ۲۳-۳۹.
- طرح و برنامه ریزی راهبردی، معاونت. ۱۳۹۰. "آشنایی با روشهای تدوین اسناد راهبردی سپاه." سعید ضرغامی. تهران: اداره پایش و طرح ریزی راهبردی. ۵۵-۶۰.
- عزت دوست، محمد. ۱۳۸۹. "جایگاه برنامه ریزی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات." دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم شماره ۳۳ بهمن و اسفند: ۱۰۷-۱۲۶.
- فراهانی، سالار دانش فر، رضا قنبریان و امیر شهرابی. ۱۴۰۰. "فصلنامه پژوهش های برنامه و توسعه." انطباق برنامه و بودجه در شهرداری تهران: عوامل و راهکارها، پائیز: ۱۲۱.
- کاظمی، مصطفی، و پویا برجسته نژاد. ۱۴۰۱. "ارزیابی عملکرد با تلفیقی از مدل کارت امتیازی متوازن." فصلنامه چشم انداز مدیریت صنعتی، سال دوازدهم شماره ۴۷ پاییز: ۱۷۳-۲۰۱.
- کمالی و همکاران. ۱۳۹۹. "اجرای سیاست های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست ها." فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست گذاری عمومی، شماره ۲ دوره ۶: ۲۵۳-۲۷۵.
- مارتینز اردونز، لوسیا؛ کوشا و سیفی، مترجمان. ۱۳۹۷. طرح ریزی عملیاتی و حرکات راهبردی نظامی. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا.
- محمدی مقدم، یوسف، و و همکاران. ۱۴۰۰. "مدل همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان بارویکرد دینامیک." فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، سال ۱۸ شماره ۷۸ پاییز: ۱۱-۴۱.
- محمودزاده، ابراهیم. ۱۳۸۵. "طرح ریزی راهبردی- فقط یک گام تا اجرا." فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹ بهار: ۳۹-۵۵.
- معمودی، مهدیه، و و همکاران. ۱۴۰۰. "توسعه راهبرد مشارکت های دولتی- خصوصی در راستای سیاست های کلی نظام سلامت." فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، دوره ۹ شماره ۱ بهار: ۳-۲۷.
- Barari, M. 2023. <https://gstatgroup.com/methodology/mixed-methods-research>. october 4. Accessed october 4, 2023.
- Çiçek, H.G, and Dikmen S. 2020. "Strategic Planning and Budgeting in Local Governments." *jw, cresswell, l plano clarck*. 2011. <https://modireamari.org/>
- Heile, M., Gronhaug, K. & Johannessen, S. (2007), Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18.No. 2, pp :217-231.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32: 10-17.

