

## در دست انتشار و غیر قابل انتشار

### مقاله پژوهشی: الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران

احمد بیطرف<sup>۱</sup>، حسین عیسانی<sup>۲</sup>، مصطفی ایزدی<sup>۳</sup>، مهدی غضنفری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۴

#### چکیده

امروزه، سازمان‌ها بدون برنامه‌ریزی دقیق امور، ارزیابی و اندازه‌گیری خروجی‌ها، امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی در فضای پیچیده و پر تلاطم امروزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌هاست. در ادامه نیز، از کنترل بعنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های سنجش میزان تحقق برنامه‌ها استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، کنترل در واقع؛ نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیت‌هاست تا از آن طریق برنامه کنترل شود.

در این مقاله که از نوع آمیخته است، با هدف طراحی الگوی راهبردی کنترل برنامه در ن.م.، از روش داده‌بنیاد و نظرات خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این راستا تعداد ۱۳۳ شاخص (کد) احصا گردید که در ادامه با توزیع پرسشنامه بین تعداد ۴۳ نفر از خبرگان و متخصصان امر و با استفاده از تحلیل‌های آماری، الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ارائه گردیده است. الگوی حاصل شامل ابعاد کنترل بر تدوین، کنترل بر پیاده‌سازی، کنترل بر دستاوردها و کنترل بر ارزیابی و بازخورد بوده که هر یک نیز دارای مولفه و شاخص‌هایی می‌باشند. این الگو ضمن انطباق با ویژگی‌ها و نیازمندی‌های نیروهای مسلح، با مبانی و اصول حاکم بر این نیروها منطبق بوده و زمینه هماهنگی و یکپارچگی عمودی و افقی بین ابعاد و سطوح کنترل برنامه را فراهم می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، راهبردی، کنترل، برنامه، نیروهای مسلح

۱ دکترای مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول، ahmadbitaraf@chmil.ir

۲ استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۳ استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۴ استاد دانشگاه علم و صنعت ایران

## مقدمه

یکی از سنت‌های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم خداوند بر اعمال و نیات انسان‌ها و بازرسی و ارزیابی آن‌هاست و بر مبنای همین نظارت، در روز قیامت همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد (خدمتی، ۱۳۷۷: ۴۹). کنترل و ارزیابی به‌اندازه زندگی اجتماعی بشر قدمت دارد، اما با پیچیدگی نظامات سیاسی در جهان و محدودیت منابع و فرصت‌ها، اهمیت و ضرورت کنترل و ارزیابی بیش‌ازپیش شده است. از سوی دیگر، کارآمدی و پویایی نظامات جدید سیاسی و اجتماعی، به میزان زیادی به نوع و نحوه کنترل و ارزیابی و اعمال آن بستگی دارد (علیخانی، ۱۳۸۳: ۱۶۷) بطوریکه امروزه؛ هیچ نهاد، سازمان و حتی نظام اجتماعی نمی‌تواند بدون وجود یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی، در تحقق مأموریت‌های خود موفق باشد. مهم‌ترین موضوعی که کنترل و ارزیابی را ضروری می‌سازد، آنست که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های هر سازمان معمولاً با میزانی از خطا همراهند که برای شناسایی و رفع آن‌ها، انجام کنترل و ارزیابی تنها راه چاره است، زیرا سازمان و یا هر نظام سیاسی دیگر، برای بقای خود باید با بازبینی و اصلاح اقدامات و فرآیندها؛ بقا و استمرار خود را تضمین نماید (اخوان کاظمی، ۱۳۹۴: ۲).

بهره‌گیری از ارزیابی و کنترل با شکل‌گیری زندگی جمعی بشر آغاز شده است؛ لیکن از سال ۱۸۰۰ میلادی، به‌کارگیری نظام‌های رسمی ارزیابی و کنترل، در سطح فردی و سازمانی رایج گردید (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۱۹). این روند، امروزه به جایی رسیده که همه سازمان‌های پیشرو بدنبال طراحی، استقرار و روزرسانی نظامات کنترل و ارزیابی اختصاصی خود همراه با تحولات و تغییرات هستند. در این دوران؛ کنترل و ارزیابی از مباحث اصلی در مدیریت محسوب شده و تقریباً بدون آن، هیچ برنامه و فعالیتی قرین توفیق نخواهد بود (رادفر، ۱۳۹۷: ۸۷). باوجود برنامه‌های توسعه، امروزه بخش‌های مختلف از یک نظام برنامه‌ریزی جامع و فراگیر برخوردار شده‌اند. پس از تصویب برنامه‌ها، نوبت اجرای برنامه‌هاست. در نهایت سازمان‌ها می‌بایست از نظامی دقیق و فراگیر برای کنترل برنامه برخوردار باشند تا اطمینان لازم از برنامه‌ریزی، اجرای و دستاوردهای آن به‌عمل آمده و اصلاحات لازم نیز انجام گیرد. نیروهای مسلح کشور نیز بصورت پنجساله و سالانه نسبت به برنامه‌ریزی اقدام نموده، متولی اجرا و انواع دستاوردها و خروجیهای مورد انتظار نیز به دقت شکل می‌گیرد. در زمان اجرا نیز، با توجه به فرهنگ حاکم بر نیروهای مسلح، تلاش جهادی و با توجه به محدودیتهای موجود، تمام مساعی متولیان در دستیابی به دستاوردها و خروجیهای تعیین شده بعمل می‌آید، لیکن بدلائل مختلف و متعدد از جمله تعدد روشهای کنترل و عدم جامعیت آنها و نیز تعدد مراجع کنترل و عدم یکپارچگی و هماهنگی کامل بین آنها، در پایان دوره با انحرافات در دستیابی به خروجی برنامه‌ها مواجه می‌باشند. لذا نیروهای مسلح در تمامی ابعاد و سطوح

می‌بایست از یک نظام یکپارچه کنترل برنامه برخوردار باشند تا بتوانند از حرکت در مسیر مشخص شده و اشراف بر میزان دستیابی به دستاوردها و خروجیها اطمینان حاصل نمایند.

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در یکی از بیانات<sup>۱</sup> می‌فرمایند: "باید یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا شما بتوانید در هر برهه‌ای از زمان پیشرفت خودتان را با آن بسنجید. ... ببینیم در این خط مشی و راهبردی که برای خودمان معین کرده‌ایم که مثلاً راهبرد ده ساله است، چقدر پیش رفته‌ایم، یا چقدر عقبیم". از سوی دیگر، نیروهای مسلح کشور، با محیط پیرامونی مواجه‌اند که مدام در حال تغییر، کنش و برهم کنش می‌باشند. این موضوع؛ رصد، پایش، بررسی نحوه و میزان تاثیر این عوامل بر برنامه‌ها را از اهمیت بسزایی برخوردار ساخته است. بنابراین، ضرورت این تحقیق شامل لزوم بهره‌مندی از نظریه‌ها و رویکردهای بومی شده، اتکای الگوی کنترل بر شرایط و ویژگیها و توجه به ارزش‌های اسلامی، سازمانی و بومی در طراحی و اجرای این الگو می‌باشد. هدف نهایی این تحقیق نیز، ارائه الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران است. لذا سؤال اصلی این تحقیق این است که مناسب‌ترین الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران چگونه خواهد بود؟ بنابراین، تلاش خواهد شد تا با طرح سوالات فرعی در مورد چیستی ابعاد، مولفه و شاخص‌ها و نحوه ارتباط بین آنها، الگوی مورد نظر، با استفاده از روشهای کیفی و کمی استخراج و ارائه گردد و با ایجاد یک مفهوم مستند و مشترک، محققین را در دستیابی به الگوی کاربردی و بومی در نیروهای مسلح یاری نماید.

## مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### پیشینه تحقیق

تابه حال تحقیقات متعددی در خصوص کنترل و ارزیابی انجام شده و این تحقیقات با نگرش‌های مختلف (راهبردی، جامع، تعالی و...) به موضوع کنترل و ارزیابی پرداخته‌اند (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۲۷) و لذا منابع فراوانی در خصوص کنترل وجود دارد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱- در سال ۱۳۹۵، معاونت طرح و برنامه ستاد کل ن.م. در کارگروهی با هدف شناسایی چالش‌های موجود در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اهداف و برنامه‌ها، با استفاده از نظرات خبرگان و بررسی‌های کارشناسی؛ چالش‌های موجود در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اهداف و برنامه‌ها شناسایی شده که یکی از آنها، فقدان سیستم کنترل برنامه است.

۲- تحقیقی با عنوان "الگوی کنترل راهبردی شبکه‌محور صنایع دفاعی ج.ا.ایران" توسط احمدوند

و همکاران در سال ۱۳۹۵ با هدف تعیین عوامل کنترل راهبردی شبکه‌محور صنایع دفاعی، انجام گرفت که لحاظ ماهیت و هدف؛ توصیفی، به لحاظ نتایج و دستاورد؛ کاربردی-توسعه‌ای و به لحاظ روش؛ آمیخته است. نتیجه این که عامل بازآفرینی درونی با چهار مؤلفه دارای رتبه اول، عامل نتایج و اهداف راهبردی با چهار مؤلفه دارای رتبه دوم، عامل مفروضات و پویش راهبردی با دو مؤلفه دارای رتبه سوم، عامل ظرفیت همکاری متقابل با پنج مؤلفه دارای رتبه چهارم و عامل توانایی در مدیریت همکاری با شبکه با پنج مؤلفه دارای رتبه پنجم هستند.

۳- در تحقیقی با عنوان "الگویی برای ارزیابی استراتژیک" که توسط بخش مدیریت سیاسی وزارت دفاع آلمان در سال ۲۰۱۶ انجام شده؛ الگویی برای ارزیابی راهبردی برنامه‌ها و اهداف، طراحی و ارائه گردید. این تحقیق با ترکیب نظریه کلاسیوتر و نظریه شکست‌های سازمانی به مدلی دست یافته که با مقایسه شکست‌های حادث شده و روش‌های پیشگیری یا رفع آن‌ها، نیل به اهداف و برنامه‌هایی که در آینده پیش‌بینی می‌شود را تسهیل می‌نماید.

۴- تحقیقی دیگر توسط سیادت و همکاران در سال ۱۳۹۸ با عنوان "طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد" انجام شده که از شیوه پژوهش کیفی و روش داده‌بنیاد بهره برده است. مقوله اصلی «پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان و نگاهی درونی به کنترل استراتژیک» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر شکل گرفته و از طریق راهبردها، به دودسته پیامد اصلی شامل پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی منجر می‌شود.

۵- تحقیق دیگری با عنوان "طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکداری" توسط خاشعی و طیبی در سال ۱۳۹۸ انجام شده است. رویکرد پژوهش به صورت کیفی اکتشافی مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان و نمونه‌گیری از نوع نظری و بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شده است. برای تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA از نظریه داده‌بنیاد به وسیله کدگذاری مبتنی بر رویکرد استقرایی استفاده شده است. مدل، در قالب اهرم‌های کنترل سیاسی، کنترل تحدیدی، کنترل محتوای استراتژی، کنترل تبدیل استراتژی، کنترل اجرای استراتژی، کنترل تعاملی، کنترل وظیفه‌ای و کنترل داخلی تبیین شده است.

امروزه، تحولات شگرف دانش مدیریت، و جوب کنترل را اجتناب‌ناپذیر کرده به طوری که فقدان کنترل در سازمان، به‌عنوان یک بیماری سازمانی قلمداد می‌شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از کیفیت و مطلوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به کنترل دارد. از سوی دیگر فقدان کنترل در یک سیستم، به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون تلقی می‌گردد که پیامد آن، کاهلت و نهایتاً مرگ سازمان است (دانشور، آذر و زالی، ۱۳۸۵: ۳۹).

در فرهنگ آریانپور، واژه control به معنی کنترل کردن، نظارت کردن، تنظیم کردن، بازرسی، کنترل، بازرینی و کاربری و همچنین در فرهنگ فارسی معین، به معنی بازرسی و تفتیش آمده که مفهوم آن کاملاً کلیت داشته و می‌تواند در چارچوب سازمانی، جهت کنترل یک طرح راهبردی یا عملکرد خاص مورد استفاده قرار گیرد. هدف کنترل، ایجاد سیستمی است که به طریق احسن عمل نماید تا آن را قابل اتکا و اقتصادی سازد. کنترل، مرحله‌ای از فرآیند حفظ فعالیت‌های سازمانی در چارچوب مرزهای مجاز است که انتظارات را اندازه‌گیری می‌نماید (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۳۲).

کنترل واژه‌ای است که برای نشان دادن مفهوم نظارت بکار رفته و به معنی محدود ساختن زیاده‌روی و تجاوز، تصحیح انحراف یا ظرفیت تغییر «جهان هست» به «جهان باید» است (شفیعی، گرجی و فاضلی-نژاد، ۱۳۹۷: ۶۷). توانایی هدایت رفتار و وادار ساختن دیگران به انجام خواسته‌ها؛ داشتن سلطه بر چیزی؛ هدایت اعمال یا عملکرد چیزی یا کسی ذیل معانی کنترل قرار می‌گیرد که در یک‌سوی آن اختیار هدایت-کردن و در سوی دیگر ترغیب کردن یا متأثر ساختن قرار دارد (Turpin & Tomkins, 2007: 41). در واقع کنترل، تلاش منظمی است که با توجه به اهداف، استانداردهای عملکرد را مشخص می‌کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می‌کند، انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها را تعیین و اقدامات اصلاحی را معمول می‌دارد. کنترل، سازمان را در مقابله با شرایط متغیر، اشتباهات پیچیده و مکرر، تفویض اختیار، پیچیدگی سازمانی و بالاخره کاهش هزینه‌ها کمک نموده و کیفیت و کمیت، زمان و هزینه را بهبود می‌دهد. کنترل، فرآیندی است که با اجرای برنامه‌ها آغاز و با ارزیابی نتایج، توالی تصمیم‌گیری‌ها را برای دستیابی به اهداف مشخص در مسیر صحیح هدایت می‌نماید (شاهسون و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۵۷). در نهایت، کنترل از منظر زمانی به دائم و متناوب و از نظر سازمانی به متمرکز و غیرمتمرکز و از حیث مقداری به کمی و کیفی و از لحاظ زمانی، به کنترل پیش از اجرا، حین اجرا و بعد از اجرا تقسیم می‌شود (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۸۱).

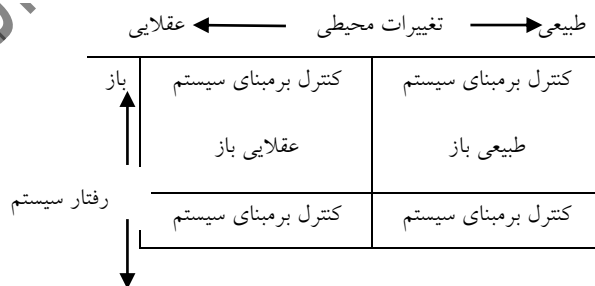
## کنترل راهبردی

کنترل راهبردی به‌عنوان جزئی از فرآیند مدیریت راهبردی، شامل اقداماتی است که برای کمک به مدیران جهت هدایت سازمان و حصول اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد. محققان، نظرات مختلفی برای کنترل راهبردی ارائه نموده‌اند. «هاروی»، کنترل راهبردی را موضوعی مدیریتی دانسته که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد. «روش و بال» کنترل راهبردی را به‌عنوان یک نظام گزارشگری طراحی شده می‌پندارند که مدیران ارشد آن را برای آگاهی به‌موقع از اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم‌های راهبردی به کار می‌گیرند (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۹۳).

«شری‌یوگ و اشتین‌من»، کنترل راهبردی را ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد؛ «پیرس و راینسون» نیز کنترل راهبردی را پیگیری مسیر راهبردهای در حال اجرا برای کشف و رفع انحرافات و همچنین «فیگنر»، کنترل راهبردی را شامل فرآیندهای رسمی و غیررسمی در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یکپارچگی راهبردی آن بر می‌شمارد. در ادامه برخی الگوهای کنترل راهبردی، مورد اشاره قرار می‌گیرند.

• الگوی کوئین: کوئین و همکاران معتقدند نگرش‌های رسمی به کنترل راهبردی هنوز متداول نیستند. بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا اعتقاد دارند که فرآیند کنترل راهبردی، بخشی ضروری در مدیریت سازمان است. فرآیند کنترل رسمی راهبردی، اهمیت اهداف راهبردی و برنامه‌های عملیاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های مدیر سازمان را مشخص می‌کند (نیکوکار، عیسایی و بیطرف؛ ۱۳۹۵: ۱۰۸).

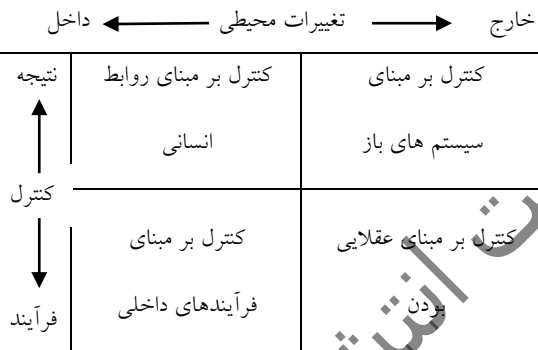
• الگوی اسکات: او از بعد نوع سازمان (عقلایی و طبیعی) و بعد میزان تعامل با محیط (باز و بسته)؛ سازمان را تشریح کرد. به نظر او می‌توان مدیریت را از لحاظ میزان توجه به داخل یا خارج و از لحاظ میزان کنترل که شامل کنترل شدید یا کنترل اداری (دیوانسالاری) و کنترل کم (کنترل قومی یا فرهنگی) می‌باشد، مورد بررسی قرار داد (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند؛ ۱۳۹۶: ۷۹).



طبیعی بسته	عقلایی بسته
------------	-------------

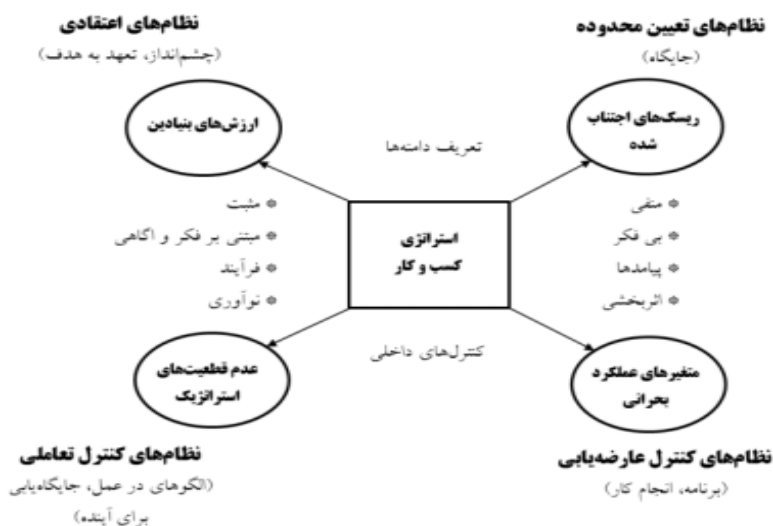
شکل ۱: الگوی اسکات(اعرابی، آفازاده و نظامی‌وند؛ ۱۳۹۶: ۷۹)

- الگوی هال: بر این اساس، چهار الگوی کنترل وجود دارد که با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک موجود در الگو، بین اجزا سازمان هماهنگی ایجاد می‌نماید(اعرابی، آفازاده و نظامی‌وند؛ ۱۳۹۶: ۷۹).



شکل ۲: الگوی هال(اعرابی، آفازاده و نظامی‌وند؛ ۱۳۹۶: ۷۹)

- الگوی آریز: گام‌های اصلی این الگو شامل تعیین مأموریت و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان، استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد، استقرار نظام پاسخگویی در برابر عملکرد، استقرار نظام جامع جمع‌آوری داده‌های عملکرد، استقرار نظام تحلیل، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد، استقرار نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان می‌باشد(رجبی مسرور، ۱۳۹۸: ۲۷).
- الگوی لورنژ و همکاران: لورنژ و همکارانش برای اولین بار از مفاهیم کنترل راهبردی تدریجی و بنیادین رونمایی نمودند. آن‌ها معتقد بودند که کنترل راهبردی صرفاً مرتبط با سطوح کلان سازمان نیست، بلکه می‌تواند در همه بخش‌ها اعم از عملیاتی، کسب‌وکار و بنگاه متناسب با ویژگی‌ها و اقتضائات خودشان مورد بهره‌برداری قرار گیرد. آن‌ها دو نوع متفاوت از کنترل راهبردی شامل کنترل تدریجی راهبردی و کنترل بنیادین راهبردی را معرفی کردند(لورنژ، مورتین، گوشال، ۱۳۸۵: ۷۱).
- الگوی سایمونز: سایمونز بین کنترل اجرای راهبرد و کنترل محتوای راهبرد تفاوت قائل شده و به بررسی تفاوت و شباهت بین اندازه‌گیری عملکرد و سیستم‌های کنترل راهبردی پرداخته است(سایمونز، ۱۳۸۵: ۸۶). این الگو شامل چهار نظام کنترل راهبرد عارضه‌یابی/تشخیصی، اعتقادی، تعاملی<sup>۲</sup> و تعیین محدوده/مرزی است.



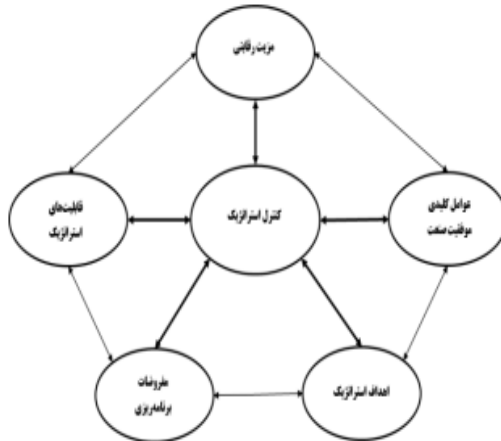
شکل ۳: الگوی سایمونز (سایمونز، ۱۳۸۵: ۸۶)

- الگوی فیگنر: او چهار کارکرد متمایز برای کنترل راهبردی معرفی و برای هرکدام از آنها نوع منحصربه‌فردی از کنترل راهبردی ارائه و بر مبنای این تمایزات، چهار نوع کنترل راهبردی کیفیتی؛ آینده‌نگر، اصلاحی و نگهداشت تبیین کرد (Fiegenar, 1997: 91).
- الگوی مورالیدهاران: مورالیدهاران<sup>۸</sup> نیز بین کنترل اجرای راهبرد و کنترل محتوای راهبردی تمایز قائل بود، ولی کنترل اجرای راهبرد را نیز بخشی از کنترل راهبردی می‌دانست. بر همین اساس، چهار رویکرد کنترل اجرای راهبرد، اعتبارسنجی پیش‌فرض‌های راهبرد، مدیریت موضوعات راهبردی و مرور دوره‌ای راهبرد را برای بررسی اجرایی و محتوایی استراتژی ارائه کرد. مورالیدهاران با دو معیار تمرکز<sup>۹</sup> و هدف<sup>۱۰</sup> رویکردهای مختلف به کنترل راهبردی را شناسایی و تقسیم‌بندی کرد (Muralidharan, ۲۰۰۴: ۵۹۴).

<sup>8</sup>Beliefs Systems  
<sup>9</sup>Interactive Control Systems  
<sup>10</sup>Boundaries Systems  
<sup>11</sup>Quality Controls  
<sup>12</sup>Anticipatory Controls  
<sup>13</sup>Corrective Controls  
<sup>14</sup>Maintenance Controls  
<sup>15</sup>Muralidharan  
<sup>16</sup>Focus  
<sup>17</sup>Purpose



• الگوی پرکس و توکلی<sup>۱</sup>! این الگو تحت مکتب برنامه‌ریزی قابل‌جانمایی است. آن‌ها عقیده دارند که برای طراحی و اجرایی نمودن یک کنترل راهبردی مناسب و اثربخش، لازم است پنج بعد مزیت رقابتی<sup>۲</sup>، قابلیت‌های راهبردی<sup>۳</sup>، عوامل کلیدی موفقیت<sup>۴</sup>، اهداف راهبردی<sup>۵</sup> و پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی<sup>۶</sup> مورد بررسی و تمرکز قرار گیرند (Tavakoli & Perks, 2001: 301).



شکل ۴: الگوی پرکس و توکلی (۲۰۰۱: ۳۰۱) (Tavakoli & Perks)

الگوهای پربل، جولیان و سایفرس، هانا، منطق، آپس، چندسطحی، هرم عملکرد، سینک و تاتل، کانری، کارت امتیازی متوازن، ایکوگرای، کل‌نگر، اشریج، مکنزی، بکهارد و هاریس، بالدریج، تعالی کسب‌وکار، کانجی، تحلیل ذی‌نفعان، مدوری و استیپل، فرانهورفر، رهنگاشت، تجربی، سنجش عملکرد، الماس سازمانی و... (بیطرف، ۱۴۰۰: ۱۰۹-۲۰۴) نیز در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

### کنترل برنامه در نیروهای مسلح

نیروهای مسلح کشور به‌عنوان بازوی قدرتمند انقلاب اسلامی و فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، از دل انقلاب و از بطن باورها و اعتقادات پاک و الهی مردم مسلمان و انقلابی ایران اسلامی به وجود آمده و در عرصه‌های متلاطم انقلاب، دفاع مقدس، جنگ نرم و... تکامل یافته و نقش‌آفرینی نموده‌اند. امروزه ستادهای سازمانهای نیروهای مسلح از نظام برنامه‌ریزی جامع و فراگیری

<sup>۱</sup>Perks & Tavakkoli

<sup>۲</sup>Competitive Advantage

<sup>۳</sup>Strategic Capabilities

<sup>۴</sup>Keys Success Factors

<sup>۵</sup>Strategic Goals

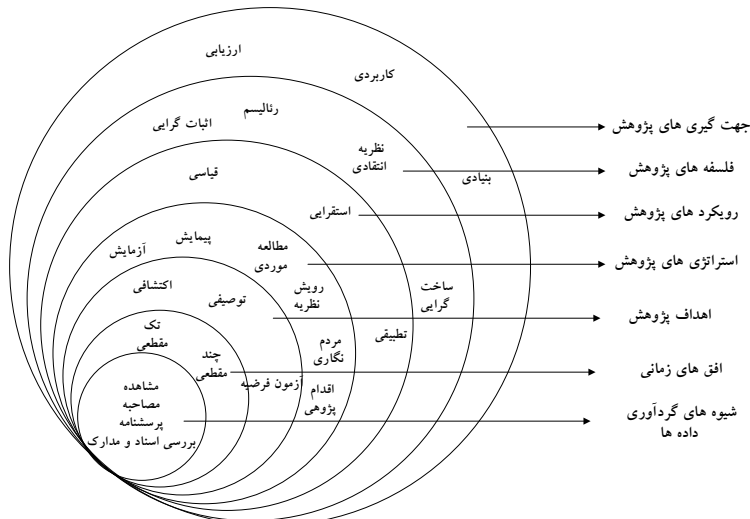
<sup>۶</sup>Planning Premises

برخوردارند، به طوری که تمامی این سازمان‌ها برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه خود را بر اساس اهداف و اولویتهای راهبردی و در تعامل با رده‌های تخصصی در بالاترین سطوح نیروهای مسلح تعیین و تصویب می‌نمایند. این مرحله را می‌توان گام برنامه‌ریزی نامید. در ادامه، برنامه‌ها توسط سازمان‌های نیروهای مسلح به اجرا گذاشته می‌شود که این مرحله، مرحله اجرای برنامه‌هاست. در نهایت سازمان‌های نیروهای مسلح می‌بایست از یک نظام دقیق و فراگیر برخوردار باشند تا بتوانند با استفاده از آن نسبت به کنترل برنامه اقدام نمایند.

امروزه علیرغم اینکه در سازمان‌های نیروهای مسلح؛ اقدامات پراکنده، موردی و بعضاً قابل توجه در راستای طراحی و به‌کارگیری الگوی کنترل صورت گرفته، لیکن این الگوها با وجود تشابهات بسیار در عناوین، محتوا و خروجی؛ از یکپارچگی و هماهنگی لازم برخوردار نیستند. از نشانه‌های این ادعا می‌توان به تعدد مراکز نظارتی و کنترلی در سازمان‌ها و سطوح راهبردی نیروهای مسلح و فقدان یک الگوی یکپارچه و هماهنگ در این سطح اشاره کرد. هرچند که تعدد مراکز نظارتی و کنترلی به خودی خود نامطلوب نیست و حتی در برخی موارد نیز توصیه شده، لیکن از آنجاکه تقسیم وظایف و تعیین حدود و ثغور اجرایی مابین این مراکز یا انجام نشده و یا به‌درستی انجام نشده، باعث تداخل و یا نقص در انجام این امر گردیده است. از سوی دیگر، نیروهای مسلح کشور هرچند به اشکال و روشهای متفاوت؛ به صورت پنج‌ساله و سالانه نسبت به تدوین اهداف و برنامه‌های خود اقدام می‌نمایند. در این برنامه‌ها؛ متولی اجرا، منابع، دستاوردها و خروجی‌های مورد انتظار نیز به دقت و بر اساس توافقات بین متولیان مربوطه شکل می‌گیرد. در زمان اجرا نیز، متولیان اجرا با توجه به فرهنگ حاکم بر نیروهای مسلح، تلاش جهادی و با توجه به محدودیت‌های موجود، تمام مساعی خود را در تحقق و دستیابی به دستاوردها و خروجی‌های تعیین شده به عمل می‌آورند؛ لیکن یک الگوی جامع، مدون، یکپارچه و هم‌افزا در خصوص کنترل برنامه در سطوح راهبردی تا اجرایی از زمان تدوین برنامه تا پایان و حتی بعد از آن وجود ندارد. با توجه به موارد فوق می‌توان مشکلات وضع موجود را شامل استفاده ناکافی از روش سیستمی و یکپارچه، فقدان سامانه نرم‌افزاری، روند طولانی گزارش‌گیری، تعدد مراجع نظارتی و ضعف هماهنگی بین نظارت‌های تخصصی، نظارت‌های ناکافی از بعد فنی و ستادی و گاهاً تک‌بعدی (فقط مالی و محصولی) برشمرد.

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق، فرآیندی است که با آن می‌توان درباره "ناشناخته‌ها" جستجو و شناخت لازم را کسب کرد. در این فرآیند، چگونگی گردآوری شواهد و تبدیل آنها به یافته‌ها را روش‌شناسی گویند. روش‌شناسی نیز که شامل مواردی از قبیل پارادایم، استراتژی و روش تحقیق می‌باشد، اغلب تحت تاثیر ماهیت تحقیق، سؤالات و اهداف، درجات آزادی در مداخله و کنترل عوامل مؤثر بر پدیده، قرار دارد (دانایی فرد، باقری و خانی، ۱۳۹۴: ۱۱۷). با توجه به مسئله پیش روی پژوهش، ابعاد مختلف آن به لحاظ روش شناختی بر اساس فرآیند پژوهش (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009: 649) توضیح داده می‌شود.



شکل ۳: فرآیند پژوهش (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009: 649)

با توجه به نوع تحقیق، این پژوهش از یک سو جهت‌گیری بنیادی دارد؛ زیرا به دنبال استخراج ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای الگو از مصاحبه‌ها و الگوهای موجود است و از طرف دیگر جهت‌گیری کاربردی؛ زیرا نتایج این پژوهش می‌تواند به صورت کاربردی به کار گرفته شود. همچنین بر مبنای مدل ساندرز، پژوهش حاضر در لایه پارادایم فراتثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. از آنجا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد، در زمره پژوهش‌های تفسیری و با توجه به اینکه از جزء به کل رسیده، رویکرد استقرایی است. همچنین از لحاظ گردآوری مبانی نظری و پیشینه‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و از نظر گردآوری داده‌های کیفی، پژوهشی میدانی محسوب می‌شود. از طرفی، استراتژی پژوهش، داده‌بنیاد است و هدف اکتشاف و تبیین راهبردی کنترل برنامه را دنبال می‌کند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی؛ مصاحبه، مستندات و الگوهای کنترل راهبردی است. این پژوهش از نظر افق زمانی نیز یک تحقیق تک‌مقطعی است.

گلاسر و استراوس نخستین بار، روش داده‌بنیاد را مطرح کردند (Glaser & Strauss, 1967: ۱۴۲). هدف این روش برخلاف روش‌های قیاسی، استفاده از رویکرد استقرایی است. ویژگی اصلی این روش، مبتنی بر بررسی دقیق داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده بوده و هدف نهایی آن، ارائه تبیین‌های جامع تئوریک درباره یک پدیده است (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۶۲). این روش به دنبال ایجاد یک نظریه، مدل و الگوست و محقق را قادر می‌سازد تا درباره پدیده درون داده‌ها نظریه‌پردازی کند (فرتوک‌زاده و وزیری، ۱۳۸۸: ۸۵). این روش، الگویی است که به صورت استقرایی از داده‌ها استخراج شده و بر مقایسه مستمر<sup>۲</sup> استوار بوده و هدف آن، بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است (لطیفی، چگین و فرجی، ۱۳۸۹: ۸۱). در این روش برای پاسخ به سوال تحقیق، داده‌های اطلاعاتی از منابع شامل الگوها و ادبیات کنترل، مصاحبه با خبرگان، اسناد بالادستی نظام و نیروهای مسلح، فرامین و تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و امام خمینی<sup>(۳)</sup> و مبانی دینی؛ استخراج و بر اساس گام‌های زیر اقدام می‌شود:

- طرح سوال تحقیق و انتخاب رویکرد پیاده‌سازی
- مرحله ۱: احصای نکات کلیدی از منابع و تعیین کد برای هر نکته احصاء شده
- مرحله ۲: بررسی و دسته‌بندی کدهای مشابه در طبقات یکسان و شکل‌گیری مفاهیم
- مرحله ۳: دسته‌بندی و انتخاب عناوین مناسب برای مفاهیم مشابه در قالب مقوله و دسته‌بندی عناوین مناسب برای مقولات مشابه در قالب تئوری (دانایی فرد و زنگویی‌نژاد، ۱۳۹۰: ۲۴۸).
- در این تحقیق برای تحلیل آماری، سنجش روایی و پایایی و اعتبارسنجی؛ تحلیل عاملی تأییدی<sup>۴</sup>، پایایی مرکب، آزمون t، آلفای کرونباخ و نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS به کار گرفته خواهد شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق با استفاده از روش داده‌بنیاد و تمرکز بر روی منابع و اسناد، تلاش شده تا الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ارائه شود. از آنجاکه تمامی اسناد از اهمیت یکسانی در نظر محققین برخوردارند، در حین تحقیق بطور یکسان مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ادامه، ضمن طی گام به گام مراحل، داده‌ها و یافته‌های هر مرحله ارائه شده است.

### مرحله اول: کدگذاری نکات کلیدی

در این مرحله، جدولی با سه ستون ترسیم می‌شود که در ستون اول آن، عنوان منبع مورد استفاده؛ در ستون دوم، نکات کلیدی و در ستون سوم، کدهای اختصاص یافته به هر نکته درج می‌شود. در این مرحله، تعداد ۱۳۳ کد از خلال منابع تحقیق استخراج گردید. از آنجاکه ذکر تمامی نکات کلیدی و مفاهیم در حوصله این مقاله نمی‌گنجد، تعدادی به صورت منتخب در قالب جداول زیر (جداول ۱ تا ۶) ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱: برخی نکات کلیدی منتج از بیانات رهبر در خصوص قابل کنترل بودن (محقق)

تاریخ	کد	نکات کلیدی
۴/شهریور/۱۳۹۴	قابلیت ارزیابی	شاخص‌هایی هم برای ارزیابی باید باشد
۱۷/فروردین/۱۳۸۴	کمیت پذیری	هدف کمی و قابل سنجشی را تعریف کند و ...
۲۰/اسفند/۱۳۹۲	قابل کنترل	... سهم هر دستگاهی مشخص بشود؛ شاخص‌ها معین بشود که بتوان نظارت کرد و بتوان پیشرفت کار را و صحت مسیر را فهمید

جدول شماره ۲: برخی نکات کلیدی منتج از بیانی دینی در خصوص استمرار کنترل (محقق)

منبع	کد	نکات کلیدی
توبه، ۱۰۵	نظارت همیشگی	بگو عمل کنید، خداوند و رسول خدا و مؤمنان اعمال شما را می‌بینند
نهج البلاغه، نامه ۵۳	تداوم نظارت	دایماً در کارهای عمال و کارگزاران نظار و اندیشه کن
نهج البلاغه، نامه ۵۳	استمرار کنترل	پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت‌های او بیندیش

جدول شماره ۳: برخی نکات کلیدی منتج از اسناد بالادستی در خصوص توجه به محیط (محقق)

منبع	کد	نکات کلیدی
سند معماری ن.م.	محیط ملی	توجه به محیط ملی و عوامل موجود در آن
سند معماری ن.م.	محیط فراملی	توجه به محیط فراملی شامل محیط جهانی و منطقه‌ای
سند معماری ن.م.	رصد روندها	رصد روندهای کلان منطقه‌ای در عرصه‌های مختلف

جدول شماره ۴: برخی نکات کلیدی منتج از الگوها و ادبیات در خصوص نتایج (محقق)

منبع	کد	نکات کلیدی
الگوی هاریس و بکهارد	تحول‌گرا و نتیجه‌گرا	تصحیح شکاف و اختلاف، بررسی و اصلاح سیستم فعلی تقاضا، بررسی و اصلاح سیستم فعلی واکنش، اقدامات ضروری برای بهبود
الگوی منطق	فرآیندی و نتیجه‌گرا	توجه به خروجی، پیامد و اثرات

تمرکز بر روی اثربخشی، کارایی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، سودآوری	عملکرد محور و نتیجه‌گرا	الگوی سینک و تاتل
--	-------------------------	-------------------

جدول شماره ۵: برخی نکات کلیدی منتج از مصاحبه‌ها در خصوص همسویی با اهداف و برنامه‌ها (محقق)

منبع	کد	نکات کلیدی
مصاحبه با خبرگان	همسویی با برنامه	نکته دیگری که در اجرای برنامه‌ها و به‌عنوان یک ورودی می‌بایست مورد توجه و ارزیابی ویژه قرار گیرد، خواست و حمایت و همسویی مدیران و فرماندهان ارشد سازمان برای اجرای برنامه‌هاست.
مصاحبه با خبرگان	همسویی با اهداف و برنامه	فرماندهان و مدیران خود را ملزم به اجرای اهداف و برنامه‌ها بدانند. ابزارهای لازم را باید در این خصوص فراهم کنیم. فرمانده نباید بتواند بدون اخذ مجوز اهداف و برنامه‌ها را تغییر دهد یا اولویت انجام آن‌ها را جابجا کند. فرمانده باید در برابر هدف و برنامه متعهد شود. فرمانده باید الزام، مجاب و یا متقاعد به اجرای برنامه شود.
مصاحبه با خبرگان	همسویی با اهداف و برنامه	فرماندهی معظم کل قوا مطالباتش را به‌طور مستقیم به فرماندهان نیروها و سازمان‌ها ابلاغ می‌کند. فرمانده باید این مطالبات را به اهداف و برنامه‌ها تبدیل کند و به فرماندهی کل ارائه نماید.

در ادامه با توسعه مرحله اول و کدگذاری نکات کلیدی سایر منابع، کدهای مرتبط موجود در سایر منابع نیز احصا گردیده که در جدول زیر تعدادی از آنها مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول شماره ۶: نکات کلیدی منتج از جداول فوق و بررسی فراوانی آنها در سایر منابع (محقق)

منبع	کدها (شاخصها)				
	الگو ادبیات	مصاحبه	اسناد بالادستی	فرامین و تدابیر	مبانی دینی
قابلیت ارزیابی	√		√	√	√
کمیت پذیری				√	
قابل کنترل	√	√	√	√	
نتیجه‌گرا	√			√	
توجه به نتایج	√			√	
نظارت همیشگی	√	√		√	√
تداوم نظارت	√	√		√	√
استمرار کنترل	√	√		√	√
همسویی با برنامه	√	√	√	√	√
همسویی با اهداف		√	√		

		√	√		همسویی با اسناد بالادستی
√		√	√	√	محیط ملی
√	√	√	√	√	محیط فراملی
	√	√	√	√	رصد روندها

### مرحله دوم: شکل گیری مفاهیم

در این مرحله، جدول دیگری (شماره ۷) ترسیم می‌شود. این جدول دارای دو ستون است که در ستون اول آن، کدهای احصاء شده در آن درج می‌گردد. در ستون دوم، تعدادی از مفاهیم منتج از جمع کدها که در این تحقیق، ۳۹ مفهوم اولیه بوده درج گردیده است.

جدول شماره ۷: منتخب شکل گیری مفاهیم (محقق)

مفهوم (مؤلفه)	جمع بندی کدها (شاخصها)
محیط	توجه به محیط ملی شامل دفاعی، امنیتی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و...، توجه به محیط منطقه‌ای شامل سیاسی، حقوقی، اعتقادی، نظامی، فناوری و...، محیط جهانی شامل سیاسی، حقوقی، اتقادی، نظامی، فناوری و...، رصد کلان روندها و...
نتایج	نتیجه‌گرایی، توجه به دستاوردها، خروجی‌گرایی، نتایج برای سازمان، خروجی برای افراد

### مرحله سوم: شکل گیری مقوله

در این مرحله، با مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که آن‌ها را "مقوله" می‌نامند. گلاسر و استراوس، این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم را "روش تطبیقی مستمر" نامیده‌اند. از طریق بکارگیری این روش، مفاهیم مقوله‌ها با توجه به موضوعات مشترک یافت گردیده‌اند.

جدول شماره ۸: شکل گیری مقولات (محقق)

مؤلفه	ابعاد
مبانی، پارادایم، اصول دینی و معرفتی	تدوین برنامه
فرامین و تدابیر	
متغیرهای میانجی	
توجه به محیط	
طرح‌های راهبردی ن.م.	
معماری ن.م.	
سایر اسناد بالادستی	

سار

اجرا	پیاده سازی برنامه
بستر سازی اجرا	
سازماندهی اجرا	
نتایج	دستاوردهای برنامه
پیامد	
ارزیابی و بازخورد قبل از اجرا	ارزیابی و بازخورد
ارزیابی و بازخورد حین از اجرا	
ارزیابی و بازخورد بعد از اجرا	

در ادامه این تحقیق برای سنجش روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. در این تحقیق، آزمون پایایی سازگاری درونی پرسشنامه با نظر ۴۳ خیره انجام شده است. در ادامه با استفاده از پایایی مرکب (CR)، در صورتی که CR برای هر سازه بالای ۰٫۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. همچنین جهت بررسی شرایط متغیرهای پژوهش، از آزمون t استفاده گردید. نمونه این محاسبات برای ابعاد در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۹: تحلیل پایایی

ردیف	ابعاد	تعداد گویه	$\alpha$ کرونباخ	پایایی ترکیبی	آماره T	سطح معنی‌داری
۱	تدوین	۱۸	۰٫۹۶۱	۰٫۹۷	۱۲/۹۶	۰/۰۰۰
۲	پیاده‌سازی	۲۳	۰٫۹۶۳	۰٫۹۷	۱۳/۲۴	۰/۰۰۰
۳	دستاوردها	۶	۰٫۹۳۸	۰٫۹۱	۱۱/۳۸	۰/۰۶۷
۴	ارزیابی و بازخورد	۳۳	۰٫۹۴۶	۰٫۸۸	۱۳/۵۲	۰/۰۰۰
	آلفای کلی		۰٫۹۸۲	--	--	--

جامعه آماری در این پژوهش شامل فرماندهان، مدیران و کارشناسان عالی ستادها و مراکز عالی نیروهای مسلح ج.ا.ا. بوده که در مشاغل سازمانی مرتبط (جایگاه ۱۸ و بالاتر) با موضوع تحقیق شاغل هستند. در ادامه، اطلاعات فردی و سازمانی پاسخ‌دهندگان ارائه گردید.

جدول شماره ۱۰: توزیع بر اساس تحصیلات

درصد	تحصیلات
۴۲	کارشناسی و کارشناسی ارشد
۵۸	دانشجوی دکترا و دکترا



جدول شماره ۱۱: توزیع بر اساس سابقه در موضوع

درصد	سابقه
۲۶	تا ۱۵ سال
۶۳	۱۵ تا ۲۵ سال
۱۱	۲۵ و بالاتر

جدول شماره ۱۲: توزیع بر اساس نوع شغل

درصد	نوع شغل
۳۱	مشاغل کارشناسی
۶۹	مشاغل مدیریتی

مقدار بار عاملی، پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و آماره  $t$  برای تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها محاسبه و مقادیر آن در محدوده مجاز قرار گرفته و لذا تمامی آن‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرند. بنابراین با توجه به محاسبات آماری و تحلیل‌های انجام شده فوق، الگوی طراحی شده مورد تأیید نخبگان و خبرگان قرار می‌گیرد. در ادامه، جدول ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های نهایی بر اساس مطالعات صورت گرفته و در ادامه بر اساس نتایج پرسشنامه و نهایتاً بر اساس نظر گروه کانونی تعدیل و به شکل زیر ارائه می‌شود.

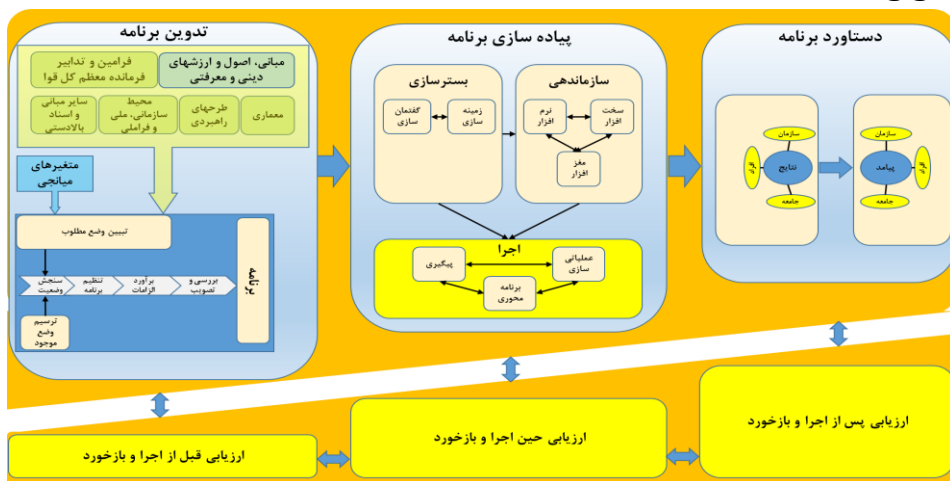
جدول شماره ۱۳: جمع بندی ابعاد، مؤلفه و شاخصها بر اساس نظرات نهایی گروه کانونی

بعد	مؤلفه	شاخص	توضیحات	
تدوین برنامه	مبانی، پارادایم، اصول دینی و معرفتی	مبانی دینی و معرفتی	هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی، ارزش‌شناسی	
		پارادایمهای دینی و معرفتی	تجربه محور، عقل محور، ارزش محور، وحی محور	
		اصول دینی و معرفتی	واقع‌بینی، آرمانگرایی، اصلاح و بهبود، انضباط، عدالت-محور، انعطاف‌پذیر، تداوم و استمرار	
	فرامین و تدابیر	فرامین و تدابیر	فرامین و تدابیر	
	متغیرهای میانجی	منابع و توانمندسازها	منابع و توانمندسازها	
		انتظارات	انتظارات	
		قابلیتهای حیاتی	قابلیتهای حیاتی	
	محیط	ملی	ملی	شامل دفاعی، امنیتی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و...
		منطقه ای	منطقه ای	شامل سیاسی، حقوقی، انتقادی، نظامی، فناوری و...
		جهانی	جهانی	شامل سیاسی، حقوقی، انتقادی، نظامی، فناوری و...
طرحهای راهبردی	طرحهای راهبردی	طرحهای راهبردی ن.م.	طرحهای راهبردی ن.م.	
معماری ن.م.	معماری ن.م.	معماری ن.م.	معماری ن.م.	

		استاد بالادستی	
	تفکر دینی	منظومه فکری و فرامین و تدابیر امامین انقلاب	
	راهبرد دفاعی و امنیتی	اسناد راهبردی قدرت ملی و دفاعی و امنیتی	
	معماری دفاعی و امنیتی	معماری دفاعی و امنیتی نظام	
	مکتب دفاعی و امنیتی	مکتب دفاعی و امنیتی انقلاب	
	انتظارات ذینفعان	انتظارات ذینفعان	
	ارکان جهت ساز	ارکان جهت ساز	
		تعیین اقدامات اساسی در اجرای برنامه	
	عملیاتی سازی	تعیین اهداف عملیاتی	
		تعیین فعالیتهای و مجریان	
		تعیین زمانبندی اجرای برنامه	
	پیگیری	پیگیری اجرای برنامه	
		توجه به طرحهای جامع در اجرای برنامه	
	برنامه محوری	توجه به برنامه ۵ ساله در اجرای برنامه	
		توجه به برنامه سالانه	
		پیش بینی آموزش و یادگیری مجریان	
		شناسایی دانش و اطلاعات	
	زمینه سازی	پیش بینی منابع مالی و اعتباری	
		پیش بینی سامانه های فناوری اطلاعات	
		پیش بینی ابزار و تجهیزات مورد نیاز	
		شناسایی و رفع موانع و چالشهای پیش رو	
	گفتمان سازی	گفتمان سازی برنامه و برنامه محوری در سازمان	
		ارزش گذاری برنامه و اقدامات متناسب با آن	
		تامین اعتبارات و تخصیص آن در محل برنامه	
	سخت افزاری	تامین ابزار، تجهیزات و اختصاص آن به برنامه	
		تامین و ساماندهی زیرساختها به برنامه	
		کسب و نهادینه سازی دانش و اطلاعات	
	نرم افزاری	تامین و استقرار سامانه های فناوری اطلاعات	
		طراحی و استقرار نظامات عمومی، تخصصی، بومی و اجرایی	
	مغز افزاری	تخصیص و ساماندهی نیروی انسانی آماده و توانمند، خلاق و نوآور، متعهد و مشارکت کننده	
	سازمان	نتایج کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای سازمان	
	جامعه	نتایج کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای جامعه	
	کارکنان	نتایج کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای کارکنان	
	نظام	پیامد کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای سازمان	
	جامعه	پیامد کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای جامعه	
		نتایج	خروجی
		پیامد	

کارکنان	پیامد کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت برای کارکنان		
راہبردی	برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد پس از اجرا	ارزیابی و بازخورد
تاکتیکی			
عملیاتی			
فرهنگ سازمانی	خودکنترلی و خودارزیابی		
وجدان کاری			
ارزشهای دینی			
سازوکارهای سازمانی	کنترل اجتماعی		
تشویق و پاداش			
شفافیت و اطلاع‌رسانی			
ارزشهای سازمانی	برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد حین اجرا	ارزیابی و بازخورد
راہبردی			
تاکتیکی			
عملیاتی			
فرهنگ سازمانی	خودکنترلی و خودارزیابی		
وجدان کاری			
ارزشهای دینی			
سازوکارهای سازمانی	کنترل اجتماعی		
تشویق و پاداش			
شفافیت و اطلاع‌رسانی			
ارزشهای سازمانی	تبلیغ و اتّباع		
امر به معروف و نهی از منکر			
رقابت سازنده			
راہبردی	برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد قبل از اجرا	ارزیابی و بازخورد
تاکتیکی			
عملیاتی			
فرهنگ سازمانی	خودکنترلی و خودارزیابی		
ارزشهای دینی			
سازوکارهای سازمانی			
تشویق و پاداش	کنترل اجتماعی		
شفافیت و اطلاع‌رسانی			
ارزشهای سازمانی			
رقابت سازنده			

حال در ادامه بر اساس اقدامات و توضیحات صورت گرفته، الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ا ارائه شده است.



شکل شماره ۴: الگوی راهبردی کنترل برنامه در ن.ج.ا.ایران (محقق)

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### جمع بندی

این تحقیق بدنبال ارائه الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ا بوده است. برای این منظور، مهمترین موضوعی که باید به آن توجه می‌شد، یافتن عناصر اصلی کنترل برنامه و روابط بین آنها بوده است. مرور ادبیات، تحلیل اسناد، مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و یافته‌های تحقیق، دستیابی به این موضوع را فراهم نمود.

الگوهای موجود علاوه بر اینکه هر کدام به جنبه‌ای از جوانب کنترل (کنترل بر تدوین برنامه، کنترل بر اجرای برنامه، کنترل دستاوردها و کنترل بر بازخورد) توجه دارند، به دلیل استفاده از مبانی غیربومی و عدم تناسب با زیست‌بوم نیروهای مسلح ج.ا.ا، ایران، نمی‌توانند به‌صورت مستقیم مورد استفاده نیروهای مسلح قرار گیرند. نظامات موجود نیز هرچند که توجه به برنامه‌ها را در دستور کار خود دارد، لیکن در لایه‌های خود به‌صورت دقیق به آن نپرداخته و نیز دلایل عقب‌ماندگی یا پیشرفت مطلوب برنامه‌ها را مورد بررسی دقیق قرار نداده و بیشتر به حین و بعد از اجرا توجه دارد و لذا از یکپارچگی لازم برخوردار نبودند. لذا در این تحقیق، تلاش شد تا یک الگوی ایرانی-اسلامی و متناسب با شرایط نیروهای مسلح جمهوری اسلامی تولید شود که در تمام جوانب کنترل و سطوح سازمانی (یکپارچگی افقی و عمودی) قابلیت به‌کارگیری داشته باشد. این الگو ضمن انطباق با ویژگی‌ها و نیازمندی‌های نیروهای مسلح،

با مبانی و اصول حاکم بر این نیروها منطبق بوده و زمینه هماهنگی و یکپارچگی عمودی و افقی بین ابعاد و سطوح کنترل برنامه در سطوح راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران را فراهم می‌کند.

در گام نخست این تحقیق، انجام مطالعه اکتشافی از منابع و اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه علمی با صاحب‌نظران و خبرگان موضوع، مقالات پژوهشی، اسناد و مدارک دست اول، اسناد سازمانهای نیروهای مسلح و پایگاههای اینترنتی و منابع دانشگاهی، برای شناخت متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل دهنده موضوع تحقیق صورت گرفت. در این راستا، علاوه بر بهره‌گیری از منابع اصلی و استفاده از آثار اندیشمندان، برای اکتشاف و بهره‌برداری از دانش ضمنی صاحب‌نظران، از ابزار مصاحبه نیز استفاده گردید. در گام بعدی، به منظور تبیین و شناخت نوع روابط بین متغیرها در الگوی طراحی شده، با روش میدانی از روش داده‌بنیاد استفاده شد. افزون بر آن برای تکمیل و تایید داده‌های پژوهش و طراحی الگوی نهایی، از تحلیل عاملی، پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و آزمون t بهره‌برداری شد. این مهم منجر به شناخت قطعی و نهایی شدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای اساسی الگوی تحقیق گردید.

### پیشنهادها

با توجه به نظرات خبرگان، پیشنهاد شد که کنترل مطلوب باید بر خروجی، پیاده‌سازی و نیز تدوین متمرکز باشد. نکته دیگر اینست که در اجرای الگو، اطلاعات زیادی در دسترس قرار می‌گیرد که ارائه همه آنها به مدیران بالادستی، می‌تواند بسیار گیج‌کننده و بی‌اثر باشد. در این خصوص باید داده‌های جمع‌آوری شده به اطلاعات تبدیل گردند. این اطلاعات هنوز قابل استفاده نیستند و در ادامه باید توسط افراد خبره و یا با استفاده از هوش مصنوعی، تفسیر شده و به آگاهی تبدیل تا کارایی لازم را داشته باشند.

از سوی دیگر، کنترل هزینه دارد. لذا اینطور نیست که کنترل هر چه قدر بیشتر، پیچیده‌تر و وسیع‌تر باشد، بهتر هم خواهد بود. سازمانها باید با در نظر گرفتن شرایط، اندازه، زمینه فعالیت و نوع محصول یا خدمات، سطح بلوغ و... در بکارگیری سیستمهای مدیریتی و بسیاری عوامل و پارامترهای دیگر، یک سیستم کنترلی جمع و جور اما کارآمد و اثربخش را طراحی و اجرا کنند. برای دستیابی به نقطه و سطح بهینه کنترل در سازمان، یکی از راهها، ایجاد نقاط کنترلی معهود اما در موقعیتهای کلیدی است. قرار گرفتن در یک نقطه کلیدی و مشاهده و پایش، اطلاعات بسیار مفیدی از عملکرد سازمان را ارائه خواهد نمود.

با این تفاسیر و برای اینکه سازمان بتواند به بهترین نحو (دقیق و کم هزینه)، برنامه‌های خود را کنترل کند، باید الگوی طراحی شده را به ترتیب زیر اجرا نماید. کنترل بازخورد نیز باید بصورت مداوم صورت گیرد تا سیستم از بازخوردگیری و اصلاح احتمالی برنامه و مسیر، اطمینان حاصل نماید.

۱. کنترل دستاورد: در زمان انجام کنترل پس از اجرا، سازمان باید نتایج و پیامدهای جزئی (متناسب با برنامه) و خروجیهای برنامه برای سازمان، جامعه و کارکنان را کنترل کند. در کنترل پیامدهای جزئی و خروجیها، الزاماً باید شاخصهای کلیدی عملکرد نیز تعیین شود تا در این گام نیز با حداقل هزینه‌ها، کنترل برنامه، عملیاتی گردد. این نوع از کنترل بیشتر حول واحدهای ماموریتی و عملیاتی و در محدوده کاری آنها انجام می‌شود.

۲. کنترل پیاده‌سازی: هر چند که بهترین و مهمترین مرحله کنترل، به زمان اجرای برنامه بر می‌گردد، لیکن اگر سازمان در اجرای کنترل خروجیهای برنامه با ابهام مواجه شده و نتواند کنترل دقیقی از وضعیت احصاء نماید، الزاماً باید به بررسی دقیقتر و عمیقتر پردازد. در اینجا پیشنهاد می‌شود تا سازمان تمرکز خود را بر روی پیاده‌سازی و اجرا بگذارد. در این مرحله علاوه بر رعایت مبانی و ملاحظات، باید بررسی شود که آیا نحوه پیاده‌سازی و اجرای برنامه رعایت شده یا خیر و در صورت رعایت، از کفایت و کیفیت مورد نیاز برخوردار بوده‌اند یا خیر. در این مرحله، کنترل حول واحدهای ستادی و پشتیبانی و در محدوده کاری آنها انجام می‌شود.

۳. کنترل تدوین: یکی دیگر از الزامات کنترل، به کنترل برنامه قبل از شروع اجرا و پیاده‌سازی آن بر می‌گردد. در زمان اجرا و حتی پس از آن، سازمان باید به بررسی فرآیندهای مرتبط با تنظیم و تدوین برنامه پردازد. در اینجا پیشنهاد می‌شود به کنترل و ارزیابی روند شکل‌گیری و اجرای برنامه توجه نماید. بنابراین، این نوع از کنترل بر واحدهای ستادی و فرماندهی تمرکز خواهد داشت.

تحقیق حاضر، قابلیت و زمینه تحقیقات تکمیلی را فراهم می‌کند که انجام هر یک از آنها به ارتقای سطح دانش تحقق و پیاده‌سازی کنترل برنامه در ن.م. کمک خواهد کرد. لذا بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود نظام و سازوکار کنترل برنامه در ن.م.، نقشه راه الگو، نظام و سازوکارهای کنترل برنامه در ن.م. و سازمان‌های تابعه و نیز نرم‌افزار کنترل برنامه در س.ک.ن.م. و سازمان‌های نیروهای مسلح طراحی، تولید و استقرار یابد تا بتوان بر اساس آن نسبت به کنترل هماهنگ و یکپارچه برنامه‌ها در سلسله مراتب نیروی مسلح کشور پرداخت.

## منابع

### الف- فارسی

- آذری، علیرضا و زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۴)، *الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان*، چاپ دوم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۸). "طراحی نظام جدید ارزشیابی عملکرد کارکنان در موسسات آموزش عالی: مورد دانشگاه فردوسی". *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*. سال دوم، شماره ۳، صص ۱۵-۴۶
- احمدوند، علی محمد؛ صادقی، نادر؛ سنجقی، محمدابراهیم، فرتوکزاده، حمیدرضا؛ شاهچراغی، وحید؛ (۱۳۹۵)، *الگوی کنترل راهبردی شبکه محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی مطالعات دفاعی استراتژیک*، دوره ۱۴، شماره ۶۴، تابستان ۱۳۹۵، صص ۷۷-۹۷
- اخوان کاظمی، بهرام، (۱۳۹۴)، *ارزیابی و آسیب شناسی نظام نظارتی در ج.ا.ا و راهکارهای کارآمدسازی آن، چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت*
- اعرابی، سیدمحمد؛ ابطحی؛ ههقان پور؛ حسینی؛ احمد، سنجری؛ روان بخش؛ ستاری خواه و خسروی، (۱۳۸۸)، *نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در مشاغل صنعتی و تولیدی، معاونت اداری و منابع انسانی ودجا*.
- اعرابی، سیدمحمد، هاشم آقازاده، هوشنگ نظامی و نندچگینی (۱۳۹۶)، *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- بهرنگی، محمدرضا، (۱۳۸۲)، *سازمان ها: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز*، نشر کمال تربیت
- بیطرف، احمد و حسین عیسانی (۱۳۹۲)، *واپایش راهبردی سازمان های امادی مأموریت محور در شرایط بحران، راهبرد دفاعی*، سال یازدهم، شماره ۴۱، صص ۱۶۳-۱۸۹
- حاتمی، جواد، محمدی، رضا، اسحاقی، فاخره (۱۳۹۰). *چالش ساختارسازی برای نظارت و ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی ایران. پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی*، دانشگاه تهران، پردیس دانشکده های فنی، صص ۱۲-۱
- حضوری، علی، (۱۳۹۲)، *آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم نظارت*، دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی، مرکز تحقیقات شورای نگهبان،
- خاشعی، وحید؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین (۱۳۹۸)، *طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ، فصلنامه علمی پژوهشهای مدیریت راهبردی*، دوره ۲۵، شماره ۷۳، صص ۵۹-۸۵
- خدمتی، ابوطالب، (۱۳۷۷)، *نظارت و بازرسی در اسلام*، نشریه معرفت، *موسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی (ره)*، شماره ۲۷، زمستان، صص ۴۷-۵۶

- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴)، تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری داده بنیاد، *دوماهنامه دانشور رفتار*، شماره ۱۱، صص ۵۷-۷۰
- دانایی فرد، حسن و زنگویی‌نژاد، ابوذر (۱۳۹۰)، تئوری شایسته‌سالاری مدیریت بر اساس تئوری داده بنیاد: برداشتی از نهج‌البلاغه، *دوماهنامه دانشور رفتار*، سال ۱۸، شماره ۴۷، صص ۲۴۳-۲۶۴
- دانایی فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ خانی، علی (۱۳۹۴)، فهم اولویتهای راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۳، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۳۵
- دانشوره مریم، آذر، عادل، زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). طراحی مدل ارزیابی عملکرد شعب بیمه (مطالعه موردی بیمه دانا). *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۳۷-۶۲
- دورژه، موریس (۱۳۶۱)، *روشهای علوم اجتماعی*، ترجمه خسرو اسدی، انتشارات امیرکبیر
- رادفر، علیرضا (۱۳۹۷) بررسی برخی از شیوه‌های نظارت و کنترل در مدیریت و رهبری حضرت امام خمینی (ره)، *نشریه حضور*، صص ۸۶
- رجبی مسرور، حسن (۱۳۹۸)، *ارزیابی عملکرد سازمانی پیامدگرا*، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام
- رضایی نور، جلال؛ عنایتی، فرزانه؛ (۱۳۹۵)، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد واحدهای مرکز رشد با ترکیب روشهای کارت امتیازی متوازن، تحلیل شبکه‌ای و پرومته با داده‌های ترکیبی (قطعی، فازی و خاکستری)، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، سال چهارم شماره ۱ (تابستان ۱۳۹۵)، صص ۷۵-۹۸
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، *نظامهای کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*، ترجمه مجتبی اسدی، گروه صنعتی پژوهشی آریانا، تهران، نشر آسیا
- سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمدتقی؛ سالار، جمشید؛ (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خود کنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد، *نشریه مدیریت سازمان های دولتی*، زمستان ۱۳۹۸ شماره ۱
- شاهسون، زهره، مجتبی بذرافشان، بهروز مهram، مقصود امین خندقی، (۱۳۹۶)، تأملی بر مفاهیم نظارت، کنترل، ارزیابی و پایش در آموزش عالی، *فصلنامه تحول و تربیت*، شماره ۱، صص ۴۸-۵۷
- شفيعی سردشت، جعفر، علی‌اکبر گرجی و جواد فاضلی‌نژاد، (۱۳۹۷)، کژتابی مفهومی نظارت در نظام حقوقی ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی حقوق اداری*، سال ۶، شماره ۱۶، صص ۶۴-۸۸
- علیخانی، علی‌اکبر (۱۳۸۳)، نظارت در نظام جمهوری اسلامی، *فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام*، شماره ۲۳، صص ۱۵۹-۱۸۷



- عمید زنجانی، عباسعلی و ابراهیم موسی‌زاده، (۱۳۸۹)، *نظارت بر اعمال حکومت و عدالت اداری*، انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا، وزیر، جواد (۱۳۸۸)، شایستگی دستیابی به سامانه‌های دفاعی: یک نظریه داده-بنیاد، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، سال ۲، شماره ۲، صص ۷۷-۹۶
- فرهنگ فارسی دهخدا
- فرهنگ فارسی عمید
- فرهنگ فارسی معین
- لطیفی، میثم، چگین، میثم، فرجی، محسن (۱۳۸۹)، الگوی عملکرد شوراهای کمیته انضباطی دانشجویی، *نشریه راهبردی فرهنگ*، شماره ۱۰ و ۱۱، صص ۶۷-۸۹
- لورنژ، پیتر، مایکل اف-اسکات مورتن و سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*. ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ غزال
- محولاتی، سعید، بهرامی، سید علی محمد (۱۳۹۷)، مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم، *فصلنامه پیام فرهیختگان*، سال ۱، شماره ۱
- نقوی، رشید (۱۳۹۶)، ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه یافته، رساله دکترا با راهنمایی دکتر مسعود مصدق‌خواه، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام
- نیکوکار، غلامحسین؛ عیساوی، حسین و بیطرف، احمد (۱۳۹۵)، *کنترل راهبردی لجستیک*، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام

#### ب- انگلیسی

- Barreyro, Gladys beatriz & Rothen, Jose carlos (2006). Contradictory sinaes: considerations on the elabo ration and implantation of the national higher education evaluation system. *Educ. Soc., Campinas*, vol. 27, n. 96, pp.955-957
- Cambell, carolyn & Rozsnyai, christina (2002). Quality assurance and the Development of course programmes. *Papers on higher education*, pp.1-22
- Fiegner, M.K. (1990). Towards a descriptive theory o f strategic control: A study of the nature and effects o f the organizational controls applied to strategies and strategic planning. A Ph.D. Dissertation in Social Systems Sciences, University of Pennsylvania.
- Fiegner, M.K. (1997). The Control of Strategy in Dynamic Versus Stable Environments. *Journal of Managerial Issues*, 2(2), pp.91-92
- Ferreira, A. and Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, pp.263-282

- Julian, S. & Scifres, E. (2002). An interpretive perspective on role of strategic control in triggering strategic change, *Jour. of Business Strategies*, 19(3), pp. 2-25
- Glaser, .B & Strauss, .A (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine publishing Co. Chicago, IL
- Muralidharan, R. (2014). A Framework for Designing Strategy Content Controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), pp. 590-601
- Pearce, J.A & Robinsons, R.B, (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. USA: Mc Graw-Hill.
- Preble, J.F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29(4). pp. 391-۴۰۸
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. *Research methods for business students* (p. 649)
- Scheryogy g. & Steinmann. h, (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy Of Management Review*. No 12, 1, pp. 91-103
- Tavakoli, I., Perks, K.J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5), pp.297-305
- Turpin, Colin & Tomkins, Adam (2007). *British Government and the Constitution*, Cambridge: Cambridge University Press, Sixth Edition
- Vlasceanu, Iazar, Laura, Grunberg & Dan, Parlea(2004). *Quality assurance and Accreditation: A Glossary of basic terms and definitions*. Revised and updated edition Unesco- cepes, pp1-119

دانشگاه آزاد اسلامی قزوین  
فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، شماره ...  
انتشار

## Strategic model of program control in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran

Ahmad Bitaraf<sup>۱</sup>, Hossein Esaei<sup>۲</sup>, Mostafa Izadi<sup>۳</sup>, Mehdi Ghazanfari<sup>۴</sup>

### Abstract

Today, organizations cannot survive without careful planning, evaluation and measurement of output. Planning in today's complex and turbulent environment requires being aware of opportunities and threats and anticipating how to deal with them. Furthermore, control is used as one of the most important methods to measure the realization of programs. In other words, control in fact; Monitoring, measuring and recording how activities are performed to control the program.

In this mixed article, with the aim of designing a strategic model of program control in N.M., the data-based method and the opinions of experts and library studies have been used. In this regard, ۱۳۳ indicators (codes) were counted, which were then distributed by a questionnaire among ۴۳ experts and specialists and using statistical analysis, a strategic model of program control in the Armed Forces is presented. The resulting model includes the dimensions of control over development, control over implementation, control over achievements, and control over evaluation and feedback, each of which has its own components and indicators. This model, while adapting to the characteristics and needs of the Armed Forces, is consistent with the principles and principles governing these forces and provides the basis for vertical and horizontal coordination and integration between the dimensions and levels of program control.

**Keywords:** Model, Strategic, Control, Plan, Armed Forces

---

<sup>۱</sup>PhD in Strategic Management, Supreme National Defense University, Corresponding Author

<sup>۲</sup>Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University

<sup>۳</sup>Assistant Professor, Higher National Defense University

<sup>۴</sup>Full professor of the Faculty of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology

