

طرح ریزی (تدوین راهبرد)،

برنامه ریزی و بودجه بندی

«رویکردی کاربردی در جمهوری اسلامی ایران»

مؤلفان:

ارسطو توحیدی

داود آقامحمدی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱۴۰۲

سرشناسه	: توحیدی، ارسطو، ۱۳۲۶
عنوان و نام پدیدآور	: طرح‌ریزی (تدوین راهبرد)، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی «رویکردی کاربردی در جمهوری اسلامی ایران»/ مؤلفان ارسطو توحیدی، داود آقامحمدی.
مشخصات نشر	: تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۸ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۸۳۳۰-۱۵-۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی - ایران Strategic planning -- Iran برنامه‌ریزی راهبردی-ایران- سیاست دولت Strategic planning-Government policy-Iran بودجه‌ریزی - ایران Budget process -- Iran
موضوع	: ایران - سیاست اقتصادی - آینده‌نگری Iran - Economic policy - Forecasting ایران - سیاست اجتماعی - آینده‌نگری Iran - Social policy - Forecasting
شناسه افزوده	: آقامحمدی، داود، ۱۳۲۹
شناسه افزوده	: ایران. ارتش. دانشگاه فرماندهی و ستاد. انتشارات دافوس
شناسه افزوده	: Iran. Army. Command & Staff University. Dafoos Publisher
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیا

عنوان: طرح‌ریزی (تدوین راهبرد)، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی «رویکردی کاربردی در جمهوری

اسلامی ایران»

مؤلفان: ارسطو توحیدی و داود آقامحمدی

طراح روی جلد: میلاد فرهادی

صفحه‌آرایی: بهنام اسدی

ناشر: دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحات: ۳۸۸ ص

تاریخ نشر: ۱۴۰۲

نوبت چاپ: چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۴۱۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان باستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس

تلفن: ۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۰۲۱، ۶۶۴۷۰۴۸۶ - ۰۲۱

فصل اول: مبانی طرح ریزی راهبردی

۲۰	بخش اول: آشنایی با مبانی مدیریت راهبردی
۲۰	تعریف مدیریت راهبردی
۲۱	ویژگی های اساسی مدیریت راهبردی
۲۱	سه مسئله یا مطلب اساسی مدیریت راهبردی
۲۱	رویکردهای مدیریت راهبردی
۲۲	رویکردهای تدوین راهبرد از نظر هنری مینتزبرگ
۲۳	پارادایم های مدیریت راهبردی
۲۴	مکاتب مدیریت راهبردی
۲۶	تفکر راهبردی
۲۸	بخش دوم: آشنایی به راهبرد و انواع آن
۲۸	راهبرد
۳۱	انواع راهبرد باتوجه به ماهیت
۳۲	انواع راهبرد باتوجه به سطوح و رده ها
۳۳	بخش سوم: مسئله یابی و تصمیم گیری راهبردی
۳۳	مسئله
۳۳	انواع مسئله
۳۴	عوامل مؤثر در شناخت مسئله
۳۴	رویکردها یا نگرش های مسئله یابی
۳۵	روش های تشخیص مسئله
۳۶	اولویت بندی مسائل
۳۸	حل مسئله
۳۸	شناسایی عوامل ایجاد کننده مسئله
۳۹	ویژگی های اطلاعات جمع آوری شده برای حل مسئله
۳۹	فرایند حل مسئله
۴۰	مهارت های حل مسئله

صفحه	عنوان
۴۰	ویژگی های حل کنندگان مسئله
۴۰	سبک های حل مسئله
۴۱	تصمیم گیری
۴۲	عوامل مؤثر در تصمیم گیری
۴۳	معیارهای و ویژگی های تصمیم خوب
۴۳	انواع تصمیم
۴۴	تصمیم راهبردی
۴۵	روش ها و فرایندهای تصمیم گیری
۴۶	سبک های تصمیم گیری
۴۷	مدل های تصمیم گیری
۴۷	تصمیم گیری راهبردی
۴۸	بخش چهارم: طرح ریزی راهبردی و تدوین راهبرد
۴۸	طرح
۴۹	طرح ریزی
۵۰	طرح ریزی راهبردی
۵۲	سطوح راهبرد در سازمان
۵۲	تدوین راهبرد
۵۳	ارکان جهت ساز
۵۳	ارزش ها به عنوان یکی از مهم ترین ارکان جهت ساز
۶۱	ویژگی های ارزش
۶۱	تقسیم بندی ارزش ها
۶۲	معیارهای تعیین ارزش های سازمانی
۶۲	آرمان
۶۴	رسالت و مأموریت
۶۶	چشم انداز
۶۹	فرایند تهیه سند چشم انداز
۷۱	اهداف بنیادین و بلندمدت

صفحه	عنوان
۷۴	رهنامه
۷۷	سیاست (خط مشی)
۷۸	ویژگی های خط مشی ها و سیاست های خوب
۷۹	رویکرد
۷۹	محیط شناسی
۸۲	تهدید
۸۲	فرصت
۸۲	ضعف
۸۲	قوت
۸۳	آشنایی با روش های تجزیه و تحلیل و فرموله کردن راهبرد
۸۳	مدل برنامه ریزی دیاگرام اهم
۸۳	مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی
۸۴	روش تحلیل شکاف
۸۵	ماتریس بررسی مقایسه ای وقایت
۸۵	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۸۷	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۸۸	ماتریس عوامل داخلی-خارجی
۸۹	ماتریس تحلیل اس.دبلیو.آ.تی (سوات)
۹۱	مدل ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی
۹۵	اولویت بندی راهبرد
۹۷	الگوریتم اجرایی تاپسیس
۱۰۰	بخش پنجم: پیاده سازی و اجرای راهبرد
۱۰۹	پیاده سازی راهبردها
۱۱۰	پیوست ۱: طرح فرهنگ سازی
۱۱۱	پیوست ۲: طرح زمینه سازی
۱۱۴	ترتیبات نهادی
۱۲۲	اجرای راهبردها

عنوان

صفحه

بخش ششم: کنترل راهبردی (کنترل و ارزیابی راهبردی).....	۱۲۴
کنترل.....	۱۲۴
کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی.....	۱۲۵
سطح‌بندی کنترل.....	۱۳۰
سامانه کنترل.....	۱۳۰
کنترل راهبردی.....	۱۳۱
ارزیابی.....	۱۳۳
ارزیابی راهبردی.....	۱۳۳
ویژگی‌های سامانه ارزیابی اثربخش.....	۱۳۵
معیار برای ارزیابی راهبردها.....	۱۳۶
فرایند ارزیابی و کنترل راهبردی.....	۱۳۸
انواع کنترل راهبردی از لحاظ تغییرات محیطی.....	۱۳۹
انواع کنترل‌های راهبردی از لحاظ حوزه عمل.....	۱۴۶
سیستم‌های کنترل عملیاتی.....	۱۵۰

فصل دوم: طرح‌ریزی راهبردی ملی

بخش اول: ارتباط طرح‌ریزی راهبردی ملی با قدرت و امنیت ملی.....	۱۵۴
تعریف قدرت.....	۱۵۴
گونه‌های قدرت.....	۱۵۵
قدرت ملی.....	۱۵۶
عناصر قدرت ملی.....	۱۵۶
دسته‌بندی قدرت ملی.....	۱۵۷
دیدگاه‌ها و نگرش‌ها نسبت به قدرت ملی.....	۱۵۷
دیدگاه اندیشمندان در مورد قدرت ملی.....	۱۵۸
ملاحظات اساسی درباره قدرت ملی.....	۱۶۲
ویژگی‌های قدرت ملی.....	۱۶۳
کاربردهای قدرت ملی.....	۱۶۳
منابع یا زیربنای قدرت ملی.....	۱۶۴

۱۶۵.....	قدرت نظامی و عناصر شکل دهنده آن.....
۱۶۶.....	کاربردهای قدرت نظامی.....
۱۶۷.....	تعریف امنیت.....
۱۶۹.....	امنیت از نگاه قرآن و اسلام.....
۱۷۰.....	امنیت ملی.....
۱۷۰.....	گونه‌شناسی امنیت ملی.....
۱۷۱.....	ویژگی‌های امنیت.....
۱۷۲.....	تهدیدات امنیت ملی.....
۱۷۳.....	عوامل تهدید کننده امنیت ملی.....
۱۷۵.....	رابطه قدرت ملی با امنیت ملی.....
۱۷۵.....	معمای دفاع و معمای قدرت - امنیت.....
۱۷۷.....	گفتمان‌های امنیتی.....
۱۸۱.....	جایگاه تهدیدات نظامی در تهدیدات امنیت ملی.....
۱۸۱.....	بخش دوم: سیاست گذاری ملی
۱۸۲.....	فرایند سیاست گذاری در سطح ملی.....
۱۸۶.....	مبانی سیاست گذاری ملی.....
۱۸۶.....	ارزش‌های اعتقادی.....
۱۹۱.....	گفتمان رهبری نظام.....
۱۹۵.....	اراده ملی.....
۱۹۵.....	آرمان ملی.....
۱۹۶.....	آرمان‌ها از دیدگاه اسلام.....
۱۹۶.....	آرمان جمهوری اسلامی ایران.....
۱۹۶.....	منافع ملی.....
۲۰۰.....	اهداف ملی.....
۲۰۰.....	رهنامه ملی.....
۲۰۱.....	تعیین ارکان جهت‌ساز بخشی.....
۲۰۱.....	چشم‌انداز ملی.....

۲۰۲	رویکردهای تدوین چشم انداز.....
۲۰۳	تعیین و تدوین چشم انداز.....
۲۰۳	فرایند تدوین چشم انداز.....
۲۰۴	سیاست ملی.....
۲۰۶	اتخاذ سیاست های ملی (سیاست های کلی).....
۲۰۸	مدل نهادی.....
۲۰۹	مدل فرایندی.....
۲۱۱	مدل سیستمی.....
۲۲۴	بخش سوم: طرح ریزی راهبردی بخشی.....
۲۲۴	طرح ریزی و تدوین راهبرد در بخش های عمومی.....
۲۲۶	ظرفیت ملی.....
۲۲۶	ظرفیت سازی.....
۲۲۷	قابلیت یا توانمندی.....
۲۲۸	آسیب پذیری.....
۲۳۰	آسیب های ساختاری.....
۲۳۲	آسیب های کارکردی.....
۲۳۳	آسیب های رفتاری.....
۲۳۵	آسیب های فراساختاری (محیطی).....
۲۳۷	آسیب های شناختی.....
۲۳۹	چالش.....
۲۴۳	طرح ریزی در بخش دفاعی-امنیتی.....
۲۴۶	رهنامه دفاعی (رهنامه نظامی ملی).....
۲۴۷	رهنامه امنیتی.....
۲۴۸	بخش چهارم: طرح ریزی راهبردی دستگاهی.....
۲۴۸	طرح ریزی راهبردی در دستگاه کشوری.....
۲۵۲	طرح ریزی راهبردی در دستگاه نظامی.....
۲۵۵	رهنامه نظامی.....

۲۵۷	رهنامه عملیاتی نظامی
۲۵۸	رهنامه عملیات مرکب
۲۵۹	رهنامه عملیات مشترک
۲۶۰	رهنامه عملیات تک نیرویی
۲۶۰	رهنامه تاکتیکی نظامی
۲۶۸	ملاحظات اساسی در طرح ریزی های راهبردی نظامی
۲۷۱	بخش پنجم: بر آورد اطلاعات راهبردی
۲۷۱	تعریف اطلاعات راهبردی
۲۷۱	برآوردهای اطلاعات راهبردی و انواع آن
۲۷۲	تشریح طرح مطالعات راهبردی
۲۷۴	تشریح بر آورد اطلاعات راهبردی کشور هدف
۲۷۵	فرایند تهیه بر آورد اطلاعات راهبردی

فصل سوم: برنامه ریزی عملیاتی

۲۷۸	بخش اول: چستی و جرای برنامه
۲۷۸	تعریف برنامه
۲۷۸	برنامه عملیاتی
۲۷۸	برنامه دفاعی
۲۷۹	برنامه ریزی
۲۸۱	رویکرد اسلام به برنامه ریزی
۲۸۴	اهمیت برنامه ریزی
۲۸۷	اهداف برنامه ریزی
۲۸۸	فواید برنامه ریزی
۲۹۱	معایب و محدودیت های برنامه ریزی
۲۹۱	دام های مهم برنامه ریزی موفق
۲۹۲	انواع برنامه ریزی
۲۹۸	رویکردهای برنامه ریزی
۳۰۲	برنامه ریزی میان مدت و عملیاتی

عنوان

صفحه

ویژگی‌های برنامه‌ریزی عملیاتی	۳۰۳
برنامه‌ریزی عملیاتی و میان‌مدت دفاعی	۳۰۴
اهداف برنامه‌ریزی عملیاتی و میان‌مدت دفاعی	۳۰۴
برخی عوامل جانبی اثرگذار در برنامه‌ریزی	۳۰۵
بخش دوم: فرایند تدوین برنامه عملیاتی و میان‌مدت	۳۰۵
فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی	۳۰۷
فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی و میان‌مدت دفاعی	۳۰۷
بخش سوم: توصیه‌ها و نکات مهم و کاربردی در برنامه‌ریزی	۳۱۹
هدف‌گذاری	۳۱۹
ویژگی‌های هدف	۳۱۹
محدودیت‌ها و عوامل محدودکننده تأمین نیازهای دفاعی (نظامی)	۳۲۱
شوراها و کمیته‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت	۳۲۱
مستولیت‌های برنامه‌ریزی	۳۲۲
عوامل مؤثر در تغییر و اصلاح برنامه‌های عملیاتی دفاعی	۳۲۶

فصل چهارم: بودجه‌بندی

بخش اول: چستی و چرایی بودجه	۳۲۸
تعریف بودجه	۳۲۸
فلسفه وجودی بودجه	۳۲۹
بودجه‌بندی	۳۲۹
نکات قابل توجه در بودجه‌بندی	۳۳۰
بودجه دولت یا بودجه کل کشور	۳۳۱
اجزاء و عناصر بودجه دولت	۳۳۲
منابع بودجه	۳۳۳
مصارف بودجه	۳۳۳
اصول بودجه	۳۳۳
بودجه دفاعی	۳۳۷
بخش دوم: فرایند بودجه‌ریزی	۳۳۷

۳۳۹	نکات قابل تأمل در فرایند بودجه‌ریزی
۳۴۴	انواع روش‌های بودجه‌بندی
۳۵۴	بخش سوم: مراحل تبدیل برنامه عملیاتی به بودجه و چرخه تصویب
۳۵۴	مراحل تدوین و اجرای بودجه در کشور
۳۵۷	ابلاغ بودجه
۳۵۸	مبادله موافقت‌نامه
۳۵۹	تخصیص اعتبار
۳۵۹	واگذاری وجه
۳۶۰	مصرف یا هزینه اعتبار
۳۶۱	نگهداری حساب
۳۶۱	تنظیم گزارش عملکرد
۳۶۲	نکات مهم در اجرای بهینه بودجه
۳۶۴	انواع نظارت بر اجرای بودجه
۳۶۶	بخش چهارم: فرایند بودجه‌بندی دفاعی
۳۷۴	نکاتی در اجرا و کنترل بودجه دفاعی
۳۷۴	اعمال بازخوردها

منابع و مآخذ

۳۷۶	منابع فارسی
۳۸۷	منابع انگلیسی

پیشگفتار

سازمان‌ها پاسخ به نیازمندی‌های پایدار اجتماعی هستند، لذا آینده هر سازمانی برای صاحبان آن مهم است، زیرا حیات و ادامه مسیر زندگی آنها را در آینده شکل می‌دهد و اگر آمادگی لازم برای مواجهه با شرایط آینده نداشته باشد، در خطر فروپاشی و اضمحلال قرار می‌گیرند.

سازمان‌های موفق در این عصر آنهایی هستند که یک گام از تحولات محیط جلوتر باشند. باتوجه به پیچیدگی مسائل جهان امروز که ناشی از وجود بسیاری از متغیرهای اثرگذار است، تصمیم‌گیری منطقی و اثربخش برای حل مشکلات پیش رو در شرایط محیطی مبهم که به سرعت در حال تغییر است کاری ساده نیست و این مهم نیازمند آگاهی و دانش برنامه‌ریزی است تا در کنار خلاقیت‌های فردی و سازمانی مدیران مسیر درست حرکت به سوی آینده مطلوب مشخص گردد.

در واقع چگونگی برنامه‌ریزی جامع و راهبردی یکی از مهم‌ترین موضوعات مبتلا به مدیران سطوح راهبردی سازمان‌هاست که شناخت شیوه‌های درست طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی می‌تواند موفقیت آنان نقش تعیین‌کننده داشته باشد.

دانش طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی که سامانه‌ای یکپارچه و فراگردی است که مستمراً باید انجام شود، به مدیران کمک می‌کند تا با درک روشن‌تری از سازمان به طریقی مؤثر و آگاهانه، مناسب‌ترین و واقع‌بینانه‌ترین اقداماتی را که سازمان در شرایط زمانی و مکانی متفاوت محافظت نموده و به‌سوی تعالی بیشتر سوق می‌دهد.

این دانش که مبتنی بر دانش مدیریت راهبردی و مدیریت عمومی است، اقداماتی پیوسته و متعامل را بیان می‌کند و می‌آموزد که برای موفقیت باید مستمراً مراحل و اقدامات را رصد و مورد مذاقه و اصلاح قرار داد، تا انتظارات را آن‌طور که مطلوب است محقق سازد.

تجربیات جمهوری اسلامی ایران در برنامه‌ریزی، نشان می‌دهد که نظام برنامه‌ریزی کشور در مقایسه با دانش مدیریت راهبردی ناقص است و در فرایند طرح‌ریزی راهبردی ملی، گام‌هایی اساسی و مهم یعنی تدوین، پیاده‌سازی و اجرای راهبردها انجام نمی‌شوند. به این معنی که هدف‌گذاری بخشی و تدوین راهبرد بر اساس سیاست‌های کلی (ملی) برای دستیابی به چشم‌انداز کشور و تعیین الزامات و اجرای راهبردها، مغفول مانده است؛ لذا بین برنامه‌های میان‌مدت (پنج‌ساله) با چشم‌انداز و سیاست‌های کلی فاصله است، زیرا زنجیره اقدامات در برنامه‌ریزی کشور ناپیوسته و اتصال لازم برقرار نیست.

نگارندگان این نوشتار که سال‌ها مدرس دانش طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی هستند و از تجربیات عملی طولانی هم در این زمینه برخوردارند در این کتاب اندوخته‌های علمی و تجربی خویش را به رشته تحریر درآوردند تا در صورت استقبال مدیران و مسئولان برنامه‌ریزی کشور مقبول افتد و سهمی ناچیز در بهبود نظام برنامه‌ریزی کشور داشته باشند. از طرفی مرجع کاربردی برای آموزش فرایند مورد بحث، در دسترس دانشجویان و پژوهشگران قرار گیرد.

در نگارش این کتاب از تجربیات صاحب‌نظران و استادان دانشگاهی هم به نحوی بهره گرفته شده است. ضمن اینکه در فرایند تدریس این مبحث در مقاطع دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی (که دانشجویان آن از کارشناسان و مدیران عالی‌رتبه دستگاه‌های کشور هستند) و در دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و دیگر مراکز دانشگاهی از تجربیات عملی دانشجویان در ارتباط موضوع استفاده و فرایندها و الگوها بومی‌سازی، بهینه‌سازی و کاربردی شده‌اند.

از همه کسانی که با تجربه و علم خویش در تدوین این کتاب و هم چنین چاپ این اثر نگارندگان را یاری نمودند، تا این اثر علمی در رشته مدیریت راهبری و در موضوع برنامه‌ریزی، تقدیم جامعه علمی و دانشگاهی و حوزه‌های برنامه‌ریزی کلان کشور شود، سپاسگزاری و قدردانی می‌شود و این امیدواری وجود دارد که خوانندگان و صاحب‌نظران محترم این نقد عالمانه کتاب که می‌تواند در بهبود روش‌ها و فرایندهای برنامه‌ریزی در سطوح مختلف مؤثر باشد، دریغ نفرمایند و نگارندگان را با نقد عالمانه خود مورد تفقد قرار دهند.

قدردان توجهتان هستیم

دکتر ارسطو توحیدی و دکتر داوود آقامحمدی

«رَحِمَ اللَّهُ أَمْرًا عَرَفَ مِنْ آيِنَ وَ فِي آيِنَ وَ إِلَى آيِنَ»

خدا رحمت کند کسی را که بداند از کجا آمده و در کجاست و به کجا می‌رود (امام علی علیه السلام).

سازمان‌ها در انجام رسالت و مأموریت خویش، همواره دست به اقداماتی می‌زنند که اگر پیش از انجام این اقدامات و فعالیت‌ها، در مورد آنها بیندیشند و آثار و عواقب ناشی از انجام آنها را پیش‌بینی کنند، از لغزش‌ها، اشتباهات و خطاها در امان خواهند بود. این نوع رفتار در سطح مدیران عالی‌رتبه کشوری آثار مخرب‌تری را به همراه دارد و می‌تواند در زندگی آحاد مردم اثرات منفی بجا گذارد.

برنامه‌ریزی این امکان را به مدیران سازمان‌ها و کشور می‌دهد که در مورد کارهایی که باید انجام شود، بررسی و مطالعه کافی نمایند و عواقب و آثار آن را پیش‌بینی کنند و بدین وسیله سازمان را از لغزش و اشتباه مصون بدارند.

برنامه‌ریزی، مدیران را وادار می‌کند که همه قسمت‌های سازمان و کشور را از همه زوایا و نقطه‌نظرها بررسی و مطالعه کنند و میان همه بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف، هماهنگی، همسویی و وحدت نظر فراهم گردد و در نتیجه انسجام در امور ایجاد گردد.

برنامه‌ریزی در سطح راهبردی همان طرح‌ریزی راهبردی است که به تدوین راهبرد و اتخاذ تدابیر راهبردی برای سازمان منجر می‌شود.

امام علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «التَّديِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يَوْمِنُ الْعَثَارِ»؛ اتخاذ تدبیر قبل از هر کاری، باعث در امان ماندن از لغزش می‌شود (آمدی، ۱۳۳۷: ح ۱۴۸۲).

همچنین می‌فرماید: «مَنْ قَعَدَ عَنْ حِيلَتِهِ أَقَامَتَهُ الشَّدَائِدُ» هر کس دست از تدبیر و چاره‌جویی بردارد، گرفتار مشکلات و سختی‌ها می‌شود و به خود خواهد آمد (همان: ح ۸۶۷).

پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله در یکی از سفارش‌های خود به ابن مسعود، در باره برنامه‌ریزی این گونه می‌فرماید: «يَا بَنَ مَسْعُودَ إِذَا عَمِلْتَ عَمَلًا فَأَعْمَلْ بِلَيْمٍ؛ وَإِيَّاكَ أَنْ تَعْمَمَ عَمَلًا بِغَيْرِ تَدْيِيرٍ، فَلَيْتَهُ - جَلَّ جَلَالُهُ - يَقُولُ: (وَلَا تَكُونُوا كَمَا لَتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَكَلْنَا)» ای پسر مسعود! آن‌گاه که کاری انجام می‌دهی؛ با آگاهی و عقل انجام بده و مبادا که

کاری را بدون تدبیر و آگاهی انجام دهی؛ همانا خداوند متعال می‌فرماید: مانند زنی نباشید که رشته‌های خود را پس از محکم تابیدن، واتابید.

بنابراین، برنامه‌ریزی قبل از دست‌زدن به هر کاری، مقتضای عقل انسانی است و به تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد و اقدام به هر کاری بدون برنامه‌ریزی، نشان نقصان عقل یا عدم بهره‌گیری از آن است.

حضرت علی علیه‌السلام می‌فرماید: «أَدُلُّ شَيْءٌ عَلَى غَزَاةِ الْعَقْلِ حَسَنُ التَّدْبِيرِ» بهترین دلیل بر کمال عقل، تدبیر خوب و مناسب است (همان: ح ۳۱۵۱).

در تعریف عمومی که از برنامه‌ریزی شده، گفته می‌شود: کوششی برای یافتن بهترین شیوه دستیابی به یک نتیجه است که از اتخاذ تصمیم درباره آنچه باید اکنون انجام دهیم تا آنچه موردنظر است در آینده به وجود آید. لکن لازم به یادآوری است که برنامه‌ریزی این نیست که هر سازمان یا کشور بدون برقراری یک ارتباط منطقی در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی، به‌صورت جزیره‌ای فعالیت‌هایی برای رسیدن به اهداف موردنظر خویش انجام دهد و بگوید سازمان با برنامه پیش می‌رود؛ لذا نیاز است برنامه‌ریزی طی فرایندی منطقی و صحیح در سلسله‌مراتب انجام شود، تا سازمان یا کشور در قالب آن، همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را برای رسیدن به وضعیت مورد انتظار، در یکدیگر ترکیب کرده و اجرا نماید.

برای ارزیابی میزان موفقیت مدیران در سازمان یا کشور باید عملکرد مدیر را با دو معیار کارایی و اثربخشی، مورد ارزیابی قرار داد. یا به مفهوم کلی‌تر که شامل پیامدها نیز می‌شود بهره‌وری سازمان یا سازمان‌های موردنظر، ارزیابی شوند. زیرا برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف درست و سپس انتخاب راه‌های درست و مناسب برای به‌دست آوردن آن اهداف، پس نتیجه کار نشان می‌دهد که اهداف و راه‌های رسیدن درست بوده یا نه.

اگر به نتایج ارزیابی‌های برنامه‌ریزی‌های کشور در سال‌های متعددی که عملاً کشور دارای برنامه پنج‌ساله بوده، نگاه کنیم متوجه می‌شویم که برنامه‌ریزی‌ها دقیق نبوده و اشکال اساسی دارند. در واقع اشکال از آنجا شروع شده است که رابطه‌ای منطقی و صحیح در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی کشور نیست. به‌روشنی دیده می‌شود که بین چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام با برنامه‌های پنج‌ساله و بین بودجه و برنامه پنج‌ساله شکاف وجود دارد. این شکاف ناشی از این است که: از

نگاه علم مدیریت راهبردی، فرایند طرح‌ریزی راهبردی ملی، برنامه‌ریزی میان‌مدت (عملیاتی) و بودجه‌ریزی کشور ناقص و دارای اشکال است.

در این نگارش، سعی شده است باتکیه بر دانش مدیریت راهبردی و تجارب کشور در برنامه‌ریزی، دانش طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی کشور با رویکردی کاربردی و بومی توسعه داده شود تا کار با فرایندی پیوسته که از جامعیت برخوردار باشد و ان‌شاءالله برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی در همه سطوح و سازمان‌ها کاربردی باشد، مطالب با رویکردی علمی-تجربی به تحریر درآید. به امید اینکه مورد استفاده قرار گیرد و روند برنامه‌ریزی کشور بهبود یابد.