



## Challenges of drafting joint operation regulations and ways out of them

Niazi Ali<sup>1✉</sup>

1. Corresponding Author, Faculty member of Army Command and Staff University. Tehran. Iran.

E-mail: [mail.casu.ac.ir](mailto:mail.casu.ac.ir), [A.Niazi@CASU.AC.IR](mailto:A.Niazi@CASU.AC.IR)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received

13 November 2022

Received in revised form

19 March 2023

Accepted

10 May 2023

Published online

16 March 2024

#### Keywords:

*Challenges, compilation, regulations of joint operations, exit*

### ABSTRACT

**Objective:** This article is the result of a research work that was written with the aim of explaining the challenges of developing joint operation regulations and the ways out of them.

**Method:** The research method is the type of applied research, the descriptive – case research method and its mixed approach.

**Findings:** The statistical population includes documents and 15 experts of the army and armed forces of the Islamic Republic of Iran, who were sampled using the full number method. Experts and distribution of the questionnaire have been collected, Qualitative data have been analyzed using Qualitative methods and quantitative data have been analyzed using SPSS software.

**Conclusion:** Some of the most important results of the research include the lack of understanding and understanding of the meaning, common concepts, and definitions of the regulations and their limits and the relationship between the regulations, doctrine, strategy, instructions, policy, and planning; lack of strategic and operational force doctrine; lack of resources in the field of joint operations; Lack of sufficient knowledge about joint forces and joint operations among editors; Absence of higher doctrine; the existence of challenges in drafting force regulations; lack of competent human resources in the field of joint forces and joint operations; Weak organizational culture in teamwork and joint work; Organizational conflict is a threat instead of an opportunity; The exclusivity of drafting regulations in the department of Education and Training; Failure to fully use collective wisdom; Force bias and ...

**Cite this article:** Niazi, Ali. (2024). **Article title.** Challenges of drafting joint operation regulations and ways out of them. *Military Sciences and Techniques*, 19(66), 219-249.

DOI: <http://doi.org/10.22034/QJMST.2024.1972659.1812>



© The Author(s)

**Publisher:** AJA Command and Staff University

DOI: 10.22034/QJMST.2024.1972659.1812



# چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها

علی نیازی<sup>۱</sup> ✉

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران، رایانامه: [mail.casu.ac.ir](mailto:mail.casu.ac.ir), [A.Niazi@CASU.AC.IR](mailto:A.Niazi@CASU.AC.IR)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: مقاله، حاصل کار پژوهشی بوده که با هدف تبیین چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها نگارش شده است.
مقاله پژوهشی	روش: نوع تحقیق کاربردی، روش تحقیق؛ توصیفی - موردی و رویکرد آن آمیخته است.
مقاله پژوهشی	یافته‌ها: جامعه آماری شامل اسناد و مدارک و ۱۵ تن از خبرگان ارتش و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بوده که به روش تمام‌شمار نمونه‌گیری شده‌اند. داده‌های تحقیق با ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و با ابزارهای فیش‌برداری از اسناد و مدارک، مصاحبه با صاحب‌نظران و توزیع پرسش‌نامه گردآوری شده است. داده‌های کیفی با روش کیفی و داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس تجزیه و تحلیل شده‌اند.
تاریخ دریافت:	نتایج: برخی از مهم‌ترین نتایج تحقیق شامل: عدم فهم و درک معنایی، مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی (راهبرد)، دستورالعمل، بخشنامه، اساسنامه، سیاست و تدبیر؛ فقر منابع در حوزه عملیات مشترک؛ عدم وجود دانش کافی در خصوص نیروی مشترک و عملیات مشترک بین تدوین‌گران؛ نبود رهنامه فرادستی؛ وجود چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی؛ کمبود نیروی انسانی مسلط و توانمند در حوزه نیروی مشترک و عملیات مشترک؛ فرهنگ سازمانی ضعیف در کار گروهی و مشترک؛ تعارض سازمانی به جای فرصت، تهدید است؛ انحصاری بودن تدوین آئین‌نامه در معاونت تربیت و آموزش؛ عدم استفاده کامل از خرد جمعی؛ تعصب نیرویی و ... هستند.
تاریخ بازنگری:	
تاریخ پذیرش:	
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها:	
آئین‌نامه‌های عملیات مشترک، تدوین، چالش‌ها، برون‌رفت	

استناد: نیازی، علی. (۱۴۰۲). چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها. علوم و فنون نظامی، ۱۹ (۶۶)، ۲۴۹-۲۱۹.

DOI: <http://doi.org/10.22034/QJMST.2024.1972659.1812>

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

© نویسندگان.



DOI: 10.22034/QJMST.2024.1972659.1812

## مقدمه

سابقه تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک به گذشته‌های دور برمی‌گردد. عملیات مشترک، از جنگ جهانی اول و پس از آن به شیوه نوین و مدون انجام شده و جنگ‌های اخیر منطقه و جهان نیز به همین منوال بوده است. تجارب حاصل از عملیات مشترک کشورهای پیشرو جهان در قالب آئین‌نامه عملیات مشترک به رشته تحریر در آمده است که در واقع این نگارش‌ها با مقدرات، محدودیت‌ها و مأموریت‌های کشورهای تدوین‌کننده آئین‌نامه‌ها سازگاری کامل دارد و برای سایر کشورهای استفاده‌کننده مطلوبیت کافی ندارد. پس از تشکیل ارتش نوین ایران، ساختار ارتش به صورت نیرومحور بوده است و پس از پیروزی انقلاب اسلامی و هشت سال جنگ تحمیلی و تا به امروز نیز کماکان نگرش تک‌نیرویی ادامه دارد، هر چند که مسؤولین محترم نیروهای مسلح بر اساس تجارب هشت سال دفاع مقدس و بررسی جنگ‌های اخیر منطقه و جهان به این نتیجه رسیده‌اند که عملیات تک‌نیرویی جز در موارد خاص منسوخ شده، اما تاکنون تحقیقی علمی در خصوص تبیین چالش‌های فراروی تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک (که این تحقیق بر آن تمرکز دارد) انجام نشده و در این زمینه خلاء وجود دارد. از همین رو حاصل این تحقیق نوآورانه است.

تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک با چالش‌هایی روبرو است که ضرورت دارد ابتدا آن‌ها را شناخته و سپس نسبت به رفع چالش‌ها اقدام شود. بر همین اساس، برخی تعاریف مورد نیاز است.

«اصول بنیادی است که نیروهای مسلح بر اساس آن‌ها فعالیت‌ها و اقدامات خود را در جهت پشتیبانی از اهداف هدایت می‌کنند. این اصول آمرانه بوده، اما در عمل نیازمند قضاوت هستند». بنابراین هدف اصلی رهنامه، ایجاد یک چارچوب راهنما برای انجام عملیات مورد نظر است. این چارچوب، نحوه جهت‌دهی، فرماندهی، انجام، پایداری و بازیافتی عملیات‌ها را بیان می‌کند. رهنامه عملیات مشترک موجب ارتقای دورنمای مشترک برای برنامه‌ریزی، آموزش و انجام عملیات مشترک می‌شود و نشان‌گر مطالب آموخته شده، باورها و آنچه که صحیح است، می‌باشد (منزوی مسعود و منزوی کیوان، ۱۳۸۷: ۱۷).

آئین‌نامه‌ها مجموعه‌ای از روش‌ها و چارچوب‌هایی هستند که حاصل تجربیات مختلف افراد و سازمان‌ها بوده و راه‌کارهایی را برای نیل به هدف و موضوع مورد نظر ارائه

می‌دهند. این مدارک عمدتاً مستند به ادله‌ها و شواهدی هستند که به راحتی برای کاربران آن، قابل فهم و درک می‌باشد (گروه مترجمین مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی، ۱۳۸۷: ب).

آئین‌نامه عملیات مشترک عبارت است از تهیه و تدوین روش، چگونگی تلفیق و به‌کارگیری نیروهای درون یک سازمان که در یک عملیات مشترک سازمانی شرکت می‌کنند، مانند نیروهای تابعه ارتش.

مطالعات امور نظامی بیانگر این واقعیت است که در جنگ‌های کنونی و به‌خصوص آینده، عملیات تک‌نیروی به جز در موارد خاص، منسوخ شده و کسب بالاترین میزان بهره‌وری در جنگ، مستلزم هم‌افزایی تمام ظرفیت‌ها و مؤلفه‌های قدرت ملی و یا توان رزمی است که این مهم با انجام عملیات مشترک امکان‌پذیر بوده و تضمین‌کننده پیروزی در رزم خواهد بود.

در سال‌های اخیر، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در راستای مقابله با تهدیدهای موجود، مبادرت به سازماندهی نیروی مشترک و طرح‌ریزی و اجرای چندین رزمایش مشترک کرده‌اند اما با وجود به‌کارگیری نیروهای زمینی، پدافند هوایی، هوایی و دریایی و پای کار آوردن سرمایه‌های عظیم انسانی، سلاح، تجهیزات، اطلاعات، آماج و پشتیبانی و ...، که برای کشور هزینه‌های بسیار بالایی داشته و دارد، مطلوبیت کامل حاصل نشده و بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر<sup>۱</sup> حاکی از آن است که به علت نبود رهنامه و آئین‌نامه‌های مدون، بومی و کاربردی، دست‌اندرکاران امر بیشتر امور مرتبط با عملیات مشترک را با اعمال سلیقه راهبری کرده‌اند که مسلماً ادامه این روند ضمن تحمیل هزینه‌های هنگفت، نتایج مطلوبی به دنبال نخواهد داشت. به اعتقاد صاحب‌نظران و کارشناسان عملیات مشترک نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، چالش‌هایی در حوزه عملیات مشترک در کشورمان وجود دارد که پژوهشگر در این مقاله برای درک بهتر مسئله و درک واقعیت‌های موجود، ابتدا نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک را تبیین و سپس با تعیین چالش‌های تدوین این آئین‌نامه‌ها، راه‌های برون‌رفت از چالش‌ها به عنوان هدف کلی تحقیق را ارائه کرده است. بدین ترتیب، سؤال کلی

<sup>۱</sup> مطالعات گروهی انجام شده توسط دانشجویان دانشیابه ۲ دوره پنجم دکتری مدیریت دفاعی دانشکده جنگ دافوس آجا در دی ۱۳۹۹ با عنوان «الزامات و چالش‌های طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب‌شرق»

تحقیق این است که چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک چیست و راه‌های برون‌رفت از چالش‌ها کدامند؟

اهمیت تحقیق بدین علت است که شناخت چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک و ارائه راه‌های برون‌رفت از آن‌ها، کمک بزرگی به تدوین‌گران و استفاده‌کنندگان از آئین‌نامه‌های عملیات مشترک خواهد کرد و در صورت برطرف شدن چالش‌ها و تدوین آئین‌نامه‌های مؤثر و مفید، طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک به نحو مطلوب‌تری انجام و منجر به هم‌افزایی، کاهش هزینه‌های مادی و معنوی و عملکرد و بهره‌وری بالا خواهد شد.

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

#### مبانی نظری

**نیروی مشترک:** به نیروهای متشکله فرماندهی‌های مشترک، برخی فرماندهی‌های مخصوص، فرماندهی‌های مشترک تابع و گروه‌های رزمی مشترک اطلاق می‌شود (پورشاسب، ۱۳۸۳: ۱۳).

**عملیات مشترک:** عملیاتی است که به‌وسیله عناصر قابل ملاحظه از دو نیروی مسلح یا بیشتر از یک کشور به اجرا گذاشته می‌شود. (پورشاسب، ۱۳۸۳: ۱۲).

#### تعاریف رهنامه (دکترین)

رهنامه از کلمه لاتین دکترین<sup>۱</sup> به معنای مجموعه آموزه‌ها، آموزش‌ها و اصول و مواضع فکری گرفته شده است مانند مجموعه آموزه‌ها در یک رشته دانشی و نظام اعتقادی. در واقع ماهیت و مفهوم رهنامه به مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، عقاید و اصول و قواعد بنیادین در هر شاخه‌ای از علوم، فنون و فعالیت‌های زندگی بشر اطلاق می‌شود که مبتنی بر انباشت دانش حاصل از تجربه، مطالعه و تحقیق، تحلیل و آزمایش آن شاخه شکل می‌گیرد و در حقیقت بهترین رهنمون بر انجام هر کار در هر زمان، آئین و رهنامه خاص آن کار در آن زمان است (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۲۳) و (دانشجویان دوره دوم دکتری مدیریت دفاعی دافوس آجا، ۱۳۹۵: ۶۱).

**رهنامه:** اصول اساسی است که توسط آن‌ها نیروهای نظامی یا عناصر آن اقدامات خود را برای حمایت از اهداف ملی هدایت می‌کنند. رهنامه معتبر است، اما در کاربرد نیاز به قضاوت در کاربرد دارد. (انتشارات مشترک ارتش آمریکا)

<sup>1</sup>Doctrina

فرهنگ اصطلاحات دفاعی ناتو، رهنامه را چنین تعریف کرده است: اصول بنیادینی که نیروها و فعالیت‌هایشان را جهت نیل به اهداف هدایت می‌کند. این اصول دستوری بوده لیکن اجرای آن‌ها قضاوتی (منوط به رأی) می‌باشد. (۲۰۱۹)

**رهنامه نظامی:** رهنامه نظامی روح حاکم بر اقدامات و جهت‌گیری‌های نیروهای مسلح در بستر اصول اعتقادی و نظام ارزشی حاکم در یک دوره زمانی است که با استفاده از تجارب تاریخی و دانش روز، مبتنی بر فلسفه، اندیشه و نظریه‌های نظامی با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک و شرایط ژئواستراتژیک کشور و ماهیت و مقتضیات جنگ‌های عصر و زمانه خود، اصول کلی و قواعد اساسی چگونه جنگیدن و استفاده از مؤلفه نظامی قدرت ملی کشور را در پشتیبانی از اهداف و سیاست‌های دفاعی-امنیتی بیان می‌کند، مبانی سیاست‌گذاری نظامی، طرح‌ریزی و تدوین راهبرد نظامی و اداره امور منابع انسانی، اطلاعات و ارتباطات، فرماندهی و کنترل، اجرای عملیات، آموزش، آماد و پشتیبانی، سازمان‌دهی نیروهای مسلح و بهره‌برداری از فناوری روز را برای زمان حال و آینده در هنگام صلح و جنگ فراهم می‌آورد و اولویت‌های اساسی اقتصاد دفاعی و توسعه و آمادگی نیروهای مسلح را تعیین می‌کند (دانش آشتیانی، محمدباقر، ۱۳۸۹: ۳۵)

#### اسناد بالادستی

**تعریف آئین‌نامه در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران:** مجموعه‌ای از دانستنی‌ها، مقررات، روش‌ها و راهنمایی‌هایی است که بر اساس رهنامه‌های مصوب تهیه و چگونگی به‌کارگیری علوم، فنون و راه‌کنش‌ها را در اجرای مأموریت‌ها و وظایف سازمان‌های نیروهای مسلح بیان می‌کند (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴).

#### دسته‌بندی آئین‌نامه‌ها

**آئین‌نامه مرجع:** این آئین‌نامه یک سند اساسی در نیروهای مسلح بوده که به فلسفه وجودی، رهنامه‌ها، اهداف، سیاست‌ها، راهبردها، مسئولیت‌ها، کارکردها و نقش‌های هر سازمان / نیرو می‌پردازد و مبنایی برای تدوین سایر آئین‌نامه‌ها است (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴).

**آئین‌نامه عملیاتی:** شرح و بیان چگونگی انجام عملیات و هدایت و به‌کارگیری سازمان‌ها / نیروها و یگان‌ها در صحنه‌های عملیات (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴).

آئین‌نامه رزمی: شرح و بیان چگونگی رزم واحدها و یگان‌های رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی در منطقه رزم (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴).

آئین‌نامه روشی: شرح و بیان چگونگی هدایت یک فرآیند برای رسیدن به هدف (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴).

آئین‌نامه سیستمی: شرح و بیان به‌کارگیری و یا مدیریت سامانه‌های موجود در یک سازمان و چگونگی انجام عملیات اجرایی و یا مدیریتی یک سازمان را بیان می‌کند (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۵).

آئین‌نامه اجرایی: شرح و بیان چگونگی اجرای قانون و مقررات یا موضوع خاصی در سازمان / نیرو (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۵).

آئین‌نامه فنی: شرح و بیان چگونگی طراحی، ساخت، به‌کارگیری، نگهداری و تعمیر، استانداردسازی، نحوه سنجش دقیق، امکانات فنی در یک سازمان (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۵).

آئین‌نامه آموزشی: شرح و بیان چگونگی آموزش به منظور کسب و ارتقاء دانش و مهارت‌های انفرادی و یگانی مبتنی بر آئین‌نامه‌ها در نیروهای مسلح می‌باشد (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۵).

طبقه‌بندی آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح بر مبنای ترکیب یگان‌های عمل‌کننده به شرح زیر است:

آئین‌نامه مرکب: آئین‌نامه‌های مرکب عبارت است از تهیه و تدوین اصول، مقررات و سازمان میان نیروهای مسلح دو و یا چند کشور متحد که به شکل ترکیبی در یک عملیات شرکت می‌نمایند (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۷).

آئین‌نامه مشترک: آئین‌نامه مشترک عبارت است از آئین‌نامه‌ای که روش، چگونگی تلفیق و نحوه به‌کارگیری عناصر عمده غیرهم‌جنس از دو یا چند نیروی مسلح یک کشور و تحت امر یک فرماندهی واحد را تهیه و تدوین می‌کند.

آئین‌نامه محیطی (نیروی): زمین، هوا، دریا، فضا و سایبر، پنج محیط درگیری و مأموریتی نیروهای مسلح می‌باشند. این محیط‌ها دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و تقریباً ماهیت متمایز و مجزایی نسبت به یکدیگر دارند. منحصر به فرد بودن هر محیط، مستلزم آئین‌نامه خاص و مجزایی است که چگونگی و روش‌های استفاده از قدرت‌های

زمینی، دریایی، هوایی، فضایی و سایبری را در محیط‌های مربوط شامل می‌شود. از آئین‌نامه تک نیرویی به عنوان آئین‌نامه نیروی مسلح منفرد (محیطی) نیز یاد می‌شود (مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، ۱۳۹۵: ۲۴-۲۷).

نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک بر اساس مطالعه اسناد و مدارک یکی از فعالیت‌های پژوهشگر برای تبیین چالش‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک، بررسی منابع کتابخانه‌ای مرتبط با اسناد بالادستی تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک و احصاء نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک بوده است تا در ادامه بتواند به‌طور منطقی به چالش‌ها دست یابد. بر همین مبنا، نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک به شرح زیر مشخص شد.

- وجود اسناد بالادستی شفاف و قابل درک در خصوص تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک

- وجود رهنامه نظامی

- نظارت، کنترل و هدایت فرماندهی بر تدوین آئین‌نامه انجام شود.

- وجود متولیان آئین‌نامه که دارای مشخصات زیر باشند:

- در امر تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک متخصص، مجتهد و صاحب‌نظر باشند.
- بینش اسلامی و انقلابی داشته باشند.
- در امر تدوین آئین‌نامه، واقع‌بین باشند.
- هوشمندانه عمل کنند (با ذکاوت عمل کردن و ارتباط با علم و دانش روز).
- مقتدرانه عمل کنند (به معنی تدوین و اصلاح با اقتدار و اجرا و نظارت تا تحقق اهداف).
- خویشتندار باشند (به معنی تعهد، مدیریت زمان و سرعت فرآیند).
- با منافع ملی، اهداف، سیاست‌های دفاعی امنیتی و رهنامه نظامی کشور آشنا باشند.
- اشراف کامل بر اصول و مبانی عملیات مشترک داشته باشند.
- اشراف کامل در سازماندهی نیروی مشترک داشته باشند.
- اشراف کامل در طرح‌ریزی، تهیه، هدایت و ارزیابی عملیات مشترک داشته باشند.
- تجربه حضور در عملیات مشترک یا رزمایش‌های مشترک داشته باشند.



- آشنایی کافی با تهدید و آئین متجاوز داشته باشند.
  - با جغرافیای نظامی آشنایی کافی داشته باشند.
  - صحنه جنگ و عملیات را بشناسند.
  - با اصول و مبانی آئین‌نامه‌نویسی آشنایی کافی داشته باشند.
  - از تمام خبرگان نیروها، معاونت‌های ستاد نیروها و ستاد آجا و مراکز علمی پژوهشی و دانشگاهی بهره ببرند.
  - مدیریت زمان را در تدوین و بازنگری آئین‌نامه‌های عملیات مشترک رعایت کنند.
  - تسلط بر قواعد درست‌نویسی داشته باشند.
  - صبور و باحوصله باشند.
  - اصول ساده‌نویسی را رعایت کنند.
  - شناخت کافی در خصوص سازمان، ساختار، مأموریت، مقدرات و محدودیت‌های نیروهای شرکت کننده در سازمان فرماندهی مشترک داشته باشند.
  - از تجارب سایر کشورهای جهان بهره‌برداری کنند.
  - منافع ملی را بر منافع سازمانی و منافع سازمانی را بر منافع گروهی و فردی مقدم بدانند.
  - توانایی کار گروهی داشته باشند.
  - از حمایت سلسله‌مراتب فرماندهی برخوردار باشند.
  - از تعصبات بی‌مورد سازمانی پرهیز کنند.
  - از تمام منابع داخلی و خارجی استفاده کنند.
  - از کلی‌نگری و یا جزئی‌نگری محض دوری کنند.
  - انتقادپذیر باشند.
  - مدیریت دانش را به کار گیرند.
- اعتبارات مورد نیاز تأمین شود.
- کنترل و ارزیابی در فرایند تدوین آئین‌نامه انجام شود.
- داده‌های گردآوری شده مربوط به چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای

اقدام بعدی پژوهشگر پس از مشخص شدن نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک، شناسایی چالش‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک بوده است که برای دستیابی به این مهم، منابع کتابخانه‌ای مرتبط مورد بررسی قرار گرفتند و چالش‌های زیر احصاء شدند.

- روش تدوین آئین‌نامه مورد قبول همگان نیست.
- در تدوین آئین‌نامه فقط از تجارب افسران استفاده می‌شود.
- فقر منابع در حوزه عملیات مشترک
- یکی دانستن رهنامه و آئین‌نامه
- در تدوین آئین‌نامه‌های مشترک نایبستی وارد جزئیات شد.
- زیرساخت‌های تربیت و آموزش افسران در دانشگاه‌های افسری، دوره‌های طولی و عرضی و خدمت در نیروی مربوطه، برای کار و فعالیت مشترک جوابگو نیست.
- از این واقعیت غافل هستیم که تعارض، مانع رشد سازمان نیست بلکه به رشد و پویایی سازمان کمک می‌کند.
- هم‌افزایی مورد توجه نیست.
- تکلیف رهنامه در نیروهای مسلح مشخص نشده است.
- عدم وجود رهنامه بالادستی
- وجود چالش‌های فراروی تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی
- کمبود نیروی انسانی مسلط و توانمند در حوزه نیروی مشترک و عملیات مشترک
- کم بودن تعداد رزمایش‌های مشترک
- فرهنگ سازمانی ضعیف در کار گروهی و مشترک
- تعارض سازمانی به جای فرصت، تهدید محسوب می‌شود.
- انحصاری بودن تدوین آئین‌نامه در معاونت تربیت و آموزش
- عدم استفاده کامل از خرد جمعی
- تعصب نیرویی
- وجود سلاقی مختلف
- برداشت‌های متفاوت از آئین‌نامه عملیات مشترک
- عدم اعتماد کافی به آئین‌نامه‌های تدوین شده بومی
- ارتباط مستقیم تغییر سیاست‌های مرتبط با تدوین آئین‌نامه با تغییر مسئولین نظامی

- نبود معیارهای لازم برای انتخاب تدوین‌گران آئین‌نامه
- اختصاص اعتبارات کم (اعتبارات تدوین آئین‌نامه تقریباً مانند تحقیقات نظری است).
- عدم مقبولیت روش تدوین آئین‌نامه نزد برخی از تدوین‌گران
- فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم قبل از تدوین آئین‌نامه
- عدم آزمایش آئین‌نامه در صحنه عمل
- برخی از مسؤولین، رهنامه را با راهبرد اشتباه می‌گیرند و برای آن طبقه‌بندی منظور می‌کنند.
- واژگان، آموزش‌ها، روابط، مسئولیت‌ها و فرآیندها میان تمام فرماندهان، نیروها و ستادها جهت متمرکز ساختن تلاش‌ها برای حل مشکلات راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی فراروی آن‌ها استانداردسازی نشده است.
- عدم موفقیت کامل در تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی
- عدم تهیه و ابلاغ آئین‌نامه مرجع توسط ستاد کل نیروهای مسلح، مهم‌ترین چالش تدوین آئین‌نامه مشترک است.
- نبود سازوکار مناسب برای ایجاد تعامل بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی نظامی و غیرنظامی با مراکز تدوین آئین‌نامه
- نبود تفاهم کامل در خصوص مرجع تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک
- تمایل فرماندهان به اهداف کوتاه مدت
- مشغله زیاد فرماندهان و افسران ستاد (مسائل و مشکلات نیروی انسانی، آماد و پشتیبانی و اعتباری، بیشتر اوقات فرماندهان و افسران ستاد را پر می‌کند و آنان را از برخی امور مهم مانند تدوین آئین‌نامه و ... بازمی‌دارد).
- تعریف نشدن فرآیند تدوین دکترین در سازمان و معین نبودن متولی خاص برای این امر
- پیروی نکردن از سازوکاری مناسب و واحد در تدوین دکترین سازمان
- تبعیت نکردن از یک روش مدون شده علمی در تدوین دکترین سازمان
- پیروی نکردن از ساختار محتوایی متناسب در تدوین دکترین سازمان
- ضعف در بومی‌سازی و رو آوردن به ترجمه صرف در تدوین دکترین سازمان
- مشخص نبودن فرآیند و روزآمد کردن دکترین سازمان

چالش‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک که از مصاحبه با صاحب‌نظران گردآوری شده است.

از دیگر اقدام‌های پژوهشگر برای دستیابی به چالش‌های تدوین آئین‌نامه عملیات مشترک، مصاحبه با افراد صاحب‌نظر این حوزه بوده است که خلاصه جمع‌بندی نظر آنان به شرح زیر است:

- عدم فهم و درک معنایی، مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی (راهبرد)، دستورالعمل، بخشنامه، اساسنامه، سیاست و تدبیر

- برداشت‌های مختلف از نیروی مشترک و عملیات مشترک در بین مسئولین  
- اغلب فکر می‌کنند آئین‌نامه‌ها فقط برای عملیات رزمی است، در حالی که آئین‌نامه‌ها می‌توانند در همه امور نظامی اعم از عملیات رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی و حتی در مورد کاربرد ابزار و تجهیزات و سلاح هم وجود داشته باشند.

- نیروی انسانی متخصص و مجرب جهت تدوین آئین‌نامه‌ها که احاطه و تسلط بر فرایند تدوین داشته باشند، تربیت نشده‌اند و یا انگشت‌شمارند و سازوکار لازم موجود نیست و یا کم است.

- عدم تشکیل کارگروه تخصصی از همه نیروها و سازمان‌ها جهت نوشتن آئین‌نامه مشترک

- نگاه فردی به جای نگاه گروهی

- اغلب تدوین‌گران ویژگی‌های کامل یک تدوین‌گر را ندارند.

- ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی و منافع سازمانی بر منافع ملی، که این تفکر سبب می‌شود آئین‌نامه مشترک مورد قبول همه سازمان‌های مجری تدوین نشود.

- چالش ساختاری، یعنی مشخص نیست متولی مستقیم تدوین آئین‌نامه چه سازمانی است. معاونت تربیت و آموزش آجا، دافوس آجا، مرکز تحقیقات نیروها و یا ...

- ساختار خاص، شکل ظاهری مناسب و داشتن جنبه آمرانه که از ویژگی‌های یک آئین‌نامه خوب است، مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

- عدم وجود اسناد بالادستی (رهنامه، آئین‌نامه و ...) سبب می‌شود تدوین‌گران، تلقی، برداشت‌ها و دریافت‌های خود را متناسب با خواسته مسئولین رده بالا در تدوین آئین‌نامه

به کار گیرند، بنابراین این شیوه هر چند که به صورت دقیق انجام شود، آئین‌نامه مشترک را از مسیر اصلی خود خارج می‌کند.

- در سایر کشورها، هر امری از جمله عملیات در نیروهای مسلح، بر مبنای رهنامه خاص آن انجام می‌شود، بنابراین هر آئین‌نامه باید دارای رهنامه مبنایی باشد، آئین‌نامه‌ها باید بر اساس رهنامه‌ها و پس از پذیرفته شدن و اجماع و آزمون موفق، تهیه و تدوین شوند. یعنی آئین‌نامه‌ها باید از رهنامه نشأت بگیرند.

- نبود رهنامه مشترک جامع

- نبود رهنامه راهبردی و عملیاتی نیرویی

- عدم وجود رهنامه مشترک

- در تهیه آئین‌نامه، موارد زیر به عنوان اسناد بالادستی و سایر نیازمندی‌ها جهت تهیه آئین‌نامه باید در دسترس باشد.

رهنامه عملیات مشترک، ساختار سازمانی (ساختار سازمانی نیروها و ساختار سازمانی قرارگاه‌های عملیاتی مشترک)، مأموریت فرماندهان در صحنه جنگ و صحنه عملیات، جغرافیای نظامی صحنه عملیات، ویژگی‌های صحنه عملیات (زمینی، هوایی، دریایی و مشترک)، رهنامه عملیاتی و ساختار سازمانی دشمن (آئین متجاوز)، سایر مواردی که در تهیه آئین‌نامه مشترک تأثیرگذار هستند با توجه به نوع آئین‌نامه اعم از عملیاتی، لجستیکی، پرسنلی و تجربیات جنگ‌ها

- چالش فرایند؛ یعنی فرایند تدوین آئین‌نامه و ارتباط سطوح مختلف در حوزه تدوین و تألیف شفاف نیست. از برنامه‌ریزی گرفته تا اجرا و ارزیابی (فرایند رسمی تدوین آئین‌نامه‌ها به‌طور کلی و در مورد آئین‌نامه‌های عملیات مشترک به‌صورت خاص وجود ندارد).

- سلیقه‌گرایی و پراکندگی اقدامات

- طولانی بودن فرایند تدوین آئین‌نامه، که این چالش به مدیریت پروژه و ساختار اداری نیروهای مسلح مرتبط است. هر آئین‌نامه چند سال زمان می‌برد و با توجه به تغییرات موجود در حوزه نظامی، پس از تکمیل و آماده شدن آئین‌نامه برای اجرا، قدیمی می‌شود و بایستی مجدداً بازنگری شود.

- سرعت تدوین آئین‌نامه کم است.

- نگاه آرمان‌گرایانه به جای نگاه واقع‌بینانه (به جای در نظر گرفتن حقایق و واقعیت‌ها، آرزوها و آرمان‌ها به رشته تحریر درمی‌آیند)، بنابراین آئین‌نامه قابلیت اجرایی خود را از دست می‌دهد.

- چالش مهم، طبقه‌بندی و سطوح آئین‌نامه است که اغلب سطوح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی برای آن قائل می‌شوند و صحیح نیست و برخی هم آئین‌نامه مرجع را مطرح می‌کنند که در واقع این هم چندان درست نیست و اصولاً سطح عملیاتی است که آئین‌نامه برای آن نوشته می‌شود.

- عملیات مشترک هم می‌تواند دارای مجموعه‌ای از آئین‌نامه‌ها برای تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی عملیات مشترک و انواع عملیات مشترک مثل آفندی، پدافندی و ... در سایر موارد مثل اطلاعات، عملیات، لجستیک، ... و فرماندهی و کنترل مشترک باشد. بنابراین باید معلوم شود چه آئین‌نامه مشترکی را می‌خواهیم تدوین کنیم.

- عدم وجود دانش کافی در خصوص نیروی مشترک و عملیات مشترک بین تدوین‌گران - عدم استفاده از تجربیات در تدوین آئین‌نامه. یکی از این تجربیات مربوط به هشت سال دفاع مقدس است که هنوز باارزش و قابل استفاده می‌باشد.

- عدم تبادل اطلاعات و ارتباط بین مؤلف با حوزه‌های عمل در گرفتن اطلاعات و تجارب

- آئین‌نامه بر اساس تجارب، رزمایش‌ها، عملیات‌ها، تحولات محیطی و فناوری‌های نظامی نوشته نمی‌شود.

- در تدوین آئین‌نامه، نحوه نگارش و ادبیات خاص آئین‌نامه‌نویسی بعضاً لحاظ نمی‌شود. - زبان آئین‌نامه‌نویسی زبان تخصصی است که بایستی معلوم باشد نه مجهول (فاعل جملات آئین‌نامه مشخص باشد)، بدین مفهوم که هر بخش آئین‌نامه باید توسط چه سازمانی اجرا شود.

- عدم شفافیت و وضوح در آئین‌نامه‌های تدوین شده  
- فقدان اعتبار کافی و عدم تخصیص بودجه مناسب با توجه به اهمیت آئین‌نامه که سبب می‌شود نیازهای اولیه تدوین‌گران آئین‌نامه عملیات مشترک برطرف نشود.  
- برخی مدیران و فرماندهان، امور مرتبط با عملیات مشترک را مطابق آئین‌نامه مربوطه انجام نداده و بر اساس سلیقه عمل می‌کنند.

- نهادینه نشدن فرهنگ مشترک و کار گروهی در تدوین‌گران

- رواج فرهنگ کلی‌گویی در بین برخی از تدوین‌گران  
 - برخی از مسئولین، وجود آئین‌نامه را در تضاد با خلاقیت و نوآوری می‌دانند.  
 - کپی‌برداری از آئین‌نامه‌های کشورهای پیشرو در تدوین آئین‌نامه مشترک، زیرا آن‌ها با توجه به توانمندی و مقدرات خودشان آئین‌نامه می‌نویسند و ما می‌خواهیم با مقدرات خودمان آئین‌نامه‌های آن‌ها را تدوین نمائیم و اجرا کنیم و این باعث مشکل می‌شود.  
 - فراموش نکنیم، پائین‌تر از رده ارتش ما نمی‌توانیم فرماندهی مشترک تشکیل دهیم بنابراین نوشتن آئین‌نامه عملیات مشترک برای تشکیل فرماندهی مشترک در ارتش نیز با مشکل روبرو می‌باشد و اگر هم بنویسیم اجرا نمی‌شود و مگر نه اینکه ابتدا بایستی این نوشته‌ها در رزمایش یا تمرین آزمون شده، سپس به صورت آئین درآید و اجرایی شود.

- از هم‌گسیختگی ساختار و سازمان به دلیل فرسودگی و قدمت خدمات بالا  
 - متناسب نبودن ساختار و سازمان با امکانات و تجهیزات موجود  
 - کافی و مناسب نبودن آموزش‌ها

#### پیشینه‌های پژوهش

برابر بررسی‌های انجام شده، تاکنون تحقیقی در خصوص موضوع مقاله در مراکز آموزشی و پژوهشی نیروهای مسلح انجام نشده اما یک مطالعه گروهی در دوره‌های دکتری مدیریت دفاعی دانشکده جنگ دافوس آجا به شرح زیر انجام شده که تا حدودی با موضوع مقاله در ارتباط است.

عنوان مطالعات گروهی: الزامات و چالش‌های طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب‌شرق

پژوهشگران: دانشجویان دانشپایه ۲ دروه پنجم دکتری مدیریت دفاعی دانشکده جنگ دافوس آجا

سال انجام پژوهش: ۱۳۹۹

سؤال عمده پژوهش: الزامات و چالش‌ها طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک آجا در منطقه جنوب‌شرق چیست؟

خلاصه نتایج پژوهش:

الف- چالش‌های طرح‌ریزی عملیات مشترک آجا در منطقه جنوب‌شرق

به منظور رعایت حجم مطالب مقاله، از بین ۲۲ چالش احصاء شده فقط به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

- ✓ نبود تفکر و اندیشه مشترک در بین کارکنان نیروهای چهارگانه آجا برای طرح‌ریزی عملیات مشترک
- ✓ به‌روز نبودن آئین‌نامه‌های بومی و مدارک آموزشی لازم برای طرح‌ریزی عملیات مشترک در سطح آجا
- ✓ ضعف در همکاری و هماهنگی بین نیروها
- ✓ کمبود تجربه عملی لازم در بین افسران ستاد و طراحان عملیات مشترک
- ✓ نبود فرهنگ سازمانی مشترک برای طرح‌ریزی عملیات مشترک در سطح آجا
- ✓ کمبود منابع آموزشی مورد نیاز جهت طرح‌ریزی عملیات مشترک
- ✓ کمبود دانش لازم برای طرح‌ریزی عملیات مشترک در بین افسران ستاد
- ✓ ناکافی بودن آموزش‌های طرح‌ریزی عملیات مشترک در مراکز آموزشی آجا
- ✓ ناکافی بودن اسناد بالادستی در طرح‌ریزی عملیات مشترک
- ✓ کمبود افسران متخصص و متبحر در امر طرح‌ریزی عملیات مشترک
- ✓ ....

ب- چالش‌های اجرای عملیات مشترک آجا در منطقه جنوب شرق به منظور رعایت اختصار، از بین ۴۰ چالش احصاء شده فقط به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

- ✓ ناکافی بودن رزمایش‌های مشترک
- ✓ عدم وجود آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مشترک
- ✓ ضعف در هماهنگی به‌منظور ارتقاء سطح هم‌افزایی نیروهای چهارگانه آجا
- ✓ عدم شناخت کافی فرماندهان یگان‌های عمل‌کننده از قابلیت‌ها و محدودیت‌های سایر یگان‌ها
- ✓ عدم اختصاص و واگذاری اعتبارت مورد نیاز جهت اجرای عملیات مشترک
- ✓ عدم اعتقاد و اعتماد به سامانه فرماندهی عملیات مشترک
- ✓ ....



**نقاط اشتراک پژوهش با پیشینه:**

گرچه به‌طور مستقیم اشتراک بین دو پژوهش آشکار به نظر نمی‌رسد اما از نقاط اشتراک این پژوهش با پیشینه می‌توان به کمبود منابع و دانش مورد نیاز، نبود فرهنگ سازمانی مشترک، ناکافی بودن اسناد بالادستی و کمبود نیروی انسانی متخصص اشاره کرد.

**نقاط افتراق پژوهش با پیشینه:**

پیشینه به چالش‌های طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک آجا در منطقه جنوب‌شرق پرداخته است اما پژوهش حاضر به چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها پرداخته که به‌طور مستقیم ارتباطی با پیشینه ندارد.

**روش‌شناسی پژوهش**

پژوهش از نوع کاربردی و روش اجرای آن توصیفی - موردی است. فرآیند اجرای پژوهش حرکت از کیفی به کمی است، یعنی ابتدا داده‌های کیفی حاصل اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران گردآوری و تجزیه و تحلیل شده‌اند و بر اساس خروجی آن، سؤالات پرسش‌نامه تهیه و بین جامعه آماری توزیع، گردآوری و تجزیه و تحلیل انجام شده است.

**روش و ابزار گردآوری داده‌ها:** روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار گردآوری آن‌ها شامل: فیش‌برداری از اسناد و مدارک، مصاحبه با صاحب‌نظران و توزیع پرسش‌نامه است.

**روایی و پایایی ابزار**

در این پژوهش پس از گردآوری داده‌های کیفی حاصل از فیش‌برداری از اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه با صاحب‌نظران و اعتبارسنجی آن‌ها، برای بهره‌گیری از داده‌های کمی، پرسش‌نامه‌ای مناسب تهیه و بین تعداد ۱۵ تن جامعه آماری تعیین شده توزیع شد. پس از گردآوری داده‌های کمی، با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس ۲۵ مبادرت به تجزیه و تحلیل داده‌ها شد و در ادامه برای تأیید یا رد فرضیه‌های تعیین شده، با استفاده از نرم‌افزار یاد شده، تحلیل استنباطی انجام شده است. برای روایی اسناد و مدارک، داده‌های گردآوری شده توسط خبرگان فن تأیید و برای دستیابی به پایایی، داده‌های گردآوری شده با هم مقایسه و از هم‌پوشانی و دقت آن‌ها اطمینان حاصل شد.

برای روایی مصاحبه نیز دقت کافی به عمل آمد تا سؤالات طراحی شده در راستای اهداف پژوهش بوده و پاسخ‌دهندگان از دانش، بینش و تجربه کافی برخوردار باشند. به‌منظور تأمین پایایی مصاحبه تلاش شد خبرگانی با نگرش و دیدگاه‌های مختلف انتخاب شوند تا پاسخ‌های آنان به سؤالات مصاحبه همه جوانب تحقیق را در بر گیرد و نتیجه تحقیق از دقت و اعتبار بالایی برخوردار شود. علاوه بر آن، سؤالات مصاحبه پس از طراحی به چند نفر از متخصصین ارائه و اطمینان حاصل شد که خوانندگان درک یکسانی از سؤالات دارند.

در خصوص روایی پرسش‌نامه؛ سؤالات قبل از توزیع بین جامعه آماری، به ده تن از استادان باتجربه ارائه و نظرات آنان لحاظ شد. علاوه بر آن، پرسش‌هایی مطرح شد که جنبه مهمی از هدف تحقیق را تأمین کرده و دارای کمترین ابهام باشند. برای پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد، به این صورت که در مرحله اول، سؤالات پرسش‌نامه به تعداد محدود در بین خبرگان مرتبط توزیع و پس از محاسبه پایایی سؤالات پرسش‌نامه با استفاده از رابطه آلفای کرونباخ و اعمال تصحیحات لازم، پرسش‌نامه نهایی تهیه و بین جامعه آماری پژوهش توزیع شد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری شامل اسناد و مدارک معتبر و مرتبط و همچنین تعداد ۱۵ نفر از خبرگان ارتش و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است که با مؤلفه‌های قدرت ملی، تدوین رهنامه، صحنه جنگ و عملیات، طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک و همچنین فرایند تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک آشنایی کافی دارند. نمونه آماری پژوهش نیز به روش تمام‌شمار انتخاب شده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

داده‌های تحقیق از نوع کیفی و کمی هستند. ابتدا داده‌های کیفی حاصل از فیش‌برداری از اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران در باره نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک گردآوری و به روش کیفی تجزیه و تحلیل و بستر لازم برای شناسایی چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک فراهم شد سپس داده‌های کیفی حاصل از فیش‌برداری از اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران مربوط به چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک نیز گردآوری و پس از اعتبارسنجی توسط خبرگان

<sup>۱</sup> Keronbakh

فن در قالب دو پرسش‌نامه مجزا که روایی و پایایی آن تأیید شده بود بین تعداد ۱۵ تن افراد جامعه آماری توزیع و نتایج حاصل نیز به تفکیک و به روش کمی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس ۲۵ تحلیل توصیفی و استنباطی شد که یافته‌های آن در جداول زیر آمده است.

جدول (۱) یافته‌های مربوط به نیازمندی‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک

نوع نیازمندی	جمع	میانگین	واریانس	ضریب تغییرات	اولویت	فاصله اطمینان		آماره آزمون	سطح معنی‌داری
						حد بالا	حد پائین		
اسناد بالادستی	۱۵	۴/۹۳	۰/۰۷	۰/۰۵۲	۱	۴/۸۰	۵/۰۶	۲۹/۰۰	تأیید
رهنامه نظامی	۱۵	۴/۷۳	۰/۳۵	۰/۱۲۵	۸	۴/۴۳	۵/۰۳	۱۱/۳۱	تأیید
نظارت و ... فرماندهی	۱۵	۴/۸۷	۰/۱۲	۰/۰۷۲	۳	۴/۶۹	۵/۰۴	۲۰/۵۵	تأیید
متخصص، مجتهد و ...	۱۵	۴/۸۰	۰/۳۱	۰/۱۱۷	۶	۴/۵۲	۵/۰۸	۱۲/۴۴	تأیید
بینش اسلامی و انقلابی	۱۵	۳/۴۷	۰/۷۰	۰/۲۴۱	۱۸	۳/۰۴	۳/۸۹	۲/۱۷	تأیید
تدوین‌گران واقع‌بین	۱۵	۴/۹۳	۰/۰۷	۰/۰۵۲	۲	۴/۸۰	۵/۰۶	۲۹/۰۰	تأیید
تدوین‌گران هوشمند	۱۵	۴/۸۷	۰/۱۲	۰/۰۷۲	۴	۴/۶۹	۵/۰۴	۲۰/۵۵	تأیید
تدوین‌گران مقتدر	۱۵	۳/۰۷	۰/۹۲	۰/۳۱۳	۲۳	۲/۵۸	۳/۵۵	۰/۲۷	عدم تأیید
تدوین‌گران خویشتندار	۱۵	۳/۸۰	۰/۷۴	۰/۲۲۷	۱۷	۳/۳۶	۴/۲۴	۳/۵۹	تأیید
آشنا با منافع ملی و ...	۱۵	۴/۲۷	۰/۶۴	۰/۱۸۷	۱۲	۳/۸۶	۴/۶۷	۶/۱۴	تأیید
شناخت صحنه جنگ	۱۵	۴/۷۳	۰/۵۰	۰/۱۴۹	۱۱	۴/۳۸	۵/۰۹	۹/۵۴	تأیید
اشراف در سازماندهی	۱۵	۴/۶۰	۰/۴۰	۰/۱۳۷	۹	۴/۲۸	۴/۹۲	۹/۸۰	تأیید
مشرف به طرح‌ریزی	۱۵	۴/۸۷	۰/۱۲	۰/۰۷۲	۵	۴/۶۹	۵/۰۴	۲۰/۵۵	تأیید

نوع نیازمندی	جمع	میانگین	واریانس	ضریب تغییرات	اولویت	فاصله اطمینان		آماره آزمون	سطح معنی داری
						حد پائین	حد بالا		
تجربه حضور در ع م	۱۵	۴/۸۰	۰/۳۱	۰/۱۱۷	۷	۴/۵۲	۵/۰۸	۱۲/۴۴	تأیید
آشنا با تهدید و ...	۱۵	۴/۲۰	۱/۶۰	۰/۳۰۱	۲۱	۳/۵۶	۴/۸۴	۳/۶۷	تأیید
آشنا با جغرافیای نظامی	۱۵	۴/۰۰	۰/۵۷	۰/۱۸۹	۱۳	۳/۶۲	۴/۳۸	۵/۱۲	تأیید
آشنا با آئین نامه نویسی	۱۵	۴/۳۳	۰/۹۵	۰/۲۲۵	۱۵	۳/۸۴	۴/۸۳	۵/۲۹	تأیید
بهره گیری از خبرگان	۱۵	۴/۳۳	۰/۳۸	۰/۱۴۲	۱۰	۴/۰۲	۴/۶۵	۸/۳۷	تأیید
مدیریت زمان	۱۵	۳/۹۳	۰/۷۸	۰/۲۲۵	۱۶	۳/۴۹	۴/۳۸	۴/۰۹	تأیید
درست نویسی	۱۵	۳/۴۰	۱/۵۴	۰/۳۶۵	۲۴	۲/۷۷	۴/۰۳	۱/۲۵	عدم تأیید
صبور و با حوصله	۱۵	۳/۶۰	۰/۹۷	۰/۲۷۴	۲۰	۳/۱۰	۴/۱۰	۲/۳۶	تأیید
اصول ساده نویسی	۱۵	۴/۰۷	۰/۷۸	۰/۲۱۷	۱۴	۳/۶۲	۴/۵۱	۴/۶۷	تأیید
شناخت سازمان و ...	۱۵	۴/۲۰	۱/۰۳	۰/۲۴۱	۱۹	۳/۶۹	۴/۷۱	۴/۵۸	تأیید
تجارب سایر کشورها	۱۵	۴/۰۰	۱/۵۷	۰/۳۱۳	۲۲	۳/۳۷	۴/۶۳	۳/۰۹	تأیید
میانگین	۱۵/۷	۳/۹۲	۱/۶۰	۰/۳۲۳		۳/۲۸	۴/۵۶	۲/۸۱	

تجزیه و تحلیل کمی سؤالات پرسش نامه چالش های تدوین آئین نامه های عملیات مشترک

تجزیه و تحلیل توصیفی داده های کمی حاصل از پرسش نامه به روش کمی و با استفاده از نرم افزار اس پی اس ۲۵ انجام شد که یافته های آن در جدول (۲) آمده است.

تجزیه و تحلیل استنباطی فرضیه

در سطح تحلیلی و استنباطی «چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک» از آزمون  $t$  (t-test) و نرم‌افزار spss 25 بهره‌برداری و جهت آزمون فرض آماری، مراحل زیر انجام شد.

مرحله یکم: تدوین فرضیه‌های آماری  $H_0$  و  $H_1$  (فرض‌ها)؛ بر اساس قواعد بیان شده، فرضیه‌های آماری برای میانگین جامعه و همچنین عدم استقلال بین دو متغیر به شرح زیر تدوین شده است:

احتمالاً چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک شامل موارد مندرج در جدول (۲) نیست (H0).

احتمالاً چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک شامل موارد مندرج در جدول (۲) است (H1).

مرحله دوم: محاسبه آماره آزمون؛ توزیع  $\bar{X}$  بر اساس شرایط تخمین، یکی از توزیع‌های  $Z$  یا  $t$  را خواهد داشت. حال بر اساس تخمین  $\mu$ ، آماره آزمون به این شرح تعریف می‌شود:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S_{\bar{X}}}$$

مرحله سوم: مقدار بحرانی؛ مقادیر بحرانی نیز بر حسب توزیع  $\bar{X}$  و نوع آماره آزمون از جدول تی استیودنت استخراج می‌شوند که به شرح زیر است:

$$t_{0.05, 14} = 1.76$$

بنابراین بر اساس مراحل یکم تا سوم مشخص می‌شود که توزیع نمونه‌گیری آماره آزمون بر اساس رابطه  $t$  استیودنت (t-test) تعریف خواهد شد. همچنین آزمون، یک آزمون یک دنباله است که تبیین آماری آن به شرح جدول ۲ می‌باشد:

جدول (۲) آزمون  $t$  (t-test) جهت بررسی چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک

One-Sample Statistics				
چالش‌ها	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین
عدم فهم و درک معنایی، مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی ...	۱۵	۴/۸۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۰/۱۰۶۹۰
عدم مقبولیت روش تدوین آئین‌نامه نزد برخی از تدوین‌گران	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۰/۱۰۶۹۰
در تدوین آئین‌نامه فقط از تجارب افسران استفاده می‌شود.	۱۵	۳/۴۰۰۰	۱/۰۵۵۶۰	۰/۲۷۲۵۵

One-Sample Statistics				
چالش‌ها	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین
فقر منابع در حوزه عملیات مشترک	۱۵	۴/۸۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۰/۱۰۶۹۰
ورود به جزئیات در تدوین آئین‌نامه‌های مشترک	۱۵	۳/۵۳۳۳	۱/۱۸۷۲۳	۰/۳۰۶۵۴
عدم وجود رهنامه بالادستی	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۹۱۵۴۸	۰/۲۳۶۳۷
وجود چالش‌های فراروی تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی	۱۵	۴/۶۶۶۷	۰/۶۱۷۲۱	۰/۱۵۹۳۶
کمبود نیروی انسانی مسلط و توانمند در حوزه نیرو و عملیات مشترک	۱۵	۴/۶۰۰۰	۰/۶۳۲۴۶	۰/۱۶۳۳۰
فرهنگ سازمانی ضعیف در کار گروهی و مشترک	۱۵	۳/۶۶۶۷	۱/۲۹۰۹۹	۰/۳۳۳۳۳
تعارض سازمانی به جای فرصت، تهدید محسوب می‌شود.	۱۵	۳/۸۶۶۷	۱/۲۴۵۹۵	۰/۳۲۱۷۰
انحصاری بودن تدوین آئین‌نامه در معاونت تربیت و آموزش	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۷۳۶۷۹	۰/۱۹۰۲۴
عدم استفاده کامل از خرد جمعی	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۶۳۲۴۶	۰/۱۶۳۳۰
تعصب نیرویی	۱۵	۴/۲۰۰۰	۱/۱۴۶۶۲	۰/۲۹۶۰۱
وجود سلاقی مختلف	۱۵	۲/۹۳۳۳	۱/۰۳۲۸۰	۰/۲۶۶۶۷
برداشت‌های متفاوت از آئین‌نامه مشترک	۱۵	۳/۸۶۶۷	۰/۷۴۳۲۲	۰/۱۹۱۹۰
عدم اعتماد کافی به آئین‌نامه‌های تدوین شده بومی	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۵۹۳۶۲	۰/۱۵۳۲۷
ارتباط مستقیم تغییر سیاست‌های تدوین آئین‌نامه با تغییر مسؤلیت نظامی	۱۵	۳/۸۶۶۷	۱/۳۵۵۷۶	۰/۳۵۰۰۶
نبود معیارهای لازم برای انتخاب تدوین‌گران آئین‌نامه	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳
فقدان اعتبار کافی و عدم رفع نیازهای اولیه مجریان تدوین آئین‌نامه	۱۵	۴/۶۰۰۰	۰/۶۳۲۴۶	۰/۱۶۳۳۰
عدم آزمایش آئین‌نامه در صحنه عمل	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳
عدم موفقیت کامل در تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۵۹۳۶۲	۰/۱۵۳۲۷
عدم تهیه و ابلاغ آئین‌نامه مرجع توسط ستاد کل نیروهای مسلح	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۸۱۶۵۰	۰/۲۱۰۸۲
نبود تفاهم کامل در خصوص مرجع تدوین آئین‌نامه مشترک	۱۵	۴/۱۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۰/۱۳۳۳۳
تمایل فرماندهان به اهداف کوتاه مدت	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳
مشغله زیاد فرماندهان و افسران ستاد سبب عدم اهمیت به تدوین آئین‌نامه	۱۵	۳/۴۰۰۰	۰/۸۲۸۰۸	۰/۲۱۳۸۱
تبعیت نکردن از یک روش مدون شده علمی در تدوین دکترین سازمان	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۸۹۹۷۴	۰/۲۳۲۳۱
ضعف در بومی سازی و روآوری به ترجمه صرف در تدوین دکترین سازمان	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۷۴۳۲۲	۰/۱۹۱۹۰
عدم تشکیل کارگروه تخصصی نیروها و ... جهت نوشتن آئین‌نامه مشترک	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۹۷۵۹۰	۰/۲۵۱۹۸

One-Sample Statistics				
چالش‌ها	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین
نگاه فردی به جای نگاه گروهی	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۶۷۶۱۲	۰/۱۷۴۵۷
اغلب تدوین‌گران ویژگی‌های کامل یک تدوین‌گر را ندارند	۱۵	۳/۶۶۶۷	۰/۶۱۷۲۱	۰/۱۵۹۳۶
ترجیح منافع فردی تدوین‌گران بر منافع سازمانی و منافع ملی	۱۵	۳/۸۶۶۷	۱/۰۶۰۱۰	۰/۲۷۳۷۲
چالش ساختاری، مشخص نبودن متولی مستقیم تدوین آئین‌نامه	۱۵	۳/۷۳۳۳	۱/۳۳۴۵۲	۰/۳۴۴۵۷
نبود رهنامه مشترک جامع	۱۵	۴/۴۰۰۰	۱/۰۵۵۶۰	۰/۲۷۲۵۵
نبود رهنامه راهبردی و عملیاتی نیرویی	۱۵	۴/۷۳۳۳	۱/۰۵۹۳۶۲	۰/۱۵۳۲۷
نبود فرایند رسمی تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک به صورت خاص	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۷۴۳۲۲	۰/۱۹۱۹۰
سلیقه‌گرایی و پراکندگی اقدامات	۱۵	۴/۱۳۳۳	۰/۸۳۳۸۱	۰/۲۱۵۲۹
طولانی بودن فرآیند تدوین آئین‌نامه	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۸۶۱۸۹	۰/۲۲۲۵۴
نگاه آرمان‌گرایانه به جای نگاه واقع‌بینانه	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۸۶۱۸۹	۰/۲۲۲۵۴
طبقه‌بندی و سطح‌بندی آئین‌نامه	۱۵	۳/۴۰۰۰	۰/۹۸۵۶۱	۰/۲۵۴۴۸
نبود دانش کافی در خصوص نیرو و عملیات مشترک بین تدوین‌گران	۱۵	۴/۸۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۰/۱۰۶۹۰
عدم استفاده از تجربیات هشت سال دفاع مقدس در تدوین آئین‌نامه	۱۵	۴/۱۳۳۳	۱/۱۲۵۴۶	۰/۲۹۰۵۹
نحوه نگارش و ادبیات خاص آئین‌نامه‌نویسی که بعضاً لحاظ نمی‌شود.	۱۵	۳/۷۳۳۳	۱/۳۳۴۵۲	۰/۳۴۴۵۶
نبود فرهنگ مشترک	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳
رواج فرهنگ کلی‌گویی در بین برخی از تدوین‌گران	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳
برخی از مسئولین، وجود آئین‌نامه را در تضاد با خلاقیت و نوآوری می‌دانند.	۱۵	۲/۸۰۰۰	۱/۶۱۲۴۵	۰/۴۱۶۳۳
کپی‌برداری از آئین‌نامه‌های کشورهای پیشرو در تدوین آئین‌نامه مشترک	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۷۹۸۸۱	۰/۲۰۶۲۵
کافی و مناسب نبودن آموزش‌ها	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۶۳۹۹۴	۰/۱۶۵۲۳

## جدول (۳) تحلیل استنباطی چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک

One-Sample Test						
چالش‌ها	Test Value = ۴					
	آماره آزمون	درجه آزاد ی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	(فاصله اطمینان ٪۹۵)	
					حد پائین	حد بالا
عدم فهم و درک معنایی، مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی (راهبرد)، دستورالعمل، بخشنامه، اساسنامه، سیاست و تدبیر	۱۶/۸۳۷	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۸۰۰۰۰	۱/۵۷۰۷	۲/۰۲۹۳
عدم مقبولیت روش تدوین آئین‌نامه نزد برخی از تدوین‌گران	۱۱/۲۲۵	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۰۰۰۰	۰/۹۷۰۷	۱/۴۲۹۳
در تدوین آئین‌نامه فقط از تجارب افسران استفاده می‌شود.	۱/۴۶۸	۱۴	۰/۱۶۴	۰/۴۰۰۰۰	-۰/۱۸۴۶	-۰/۹۸۴۶
فقر منابع در حوزه عملیات مشترک	۱۶/۸۳۷	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۸۰۰۰۰	۱/۵۷۰۷	۲/۰۲۹۳
ورود به جزئیات در تدوین آئین‌نامه‌های مشترک	۱/۷۴۰	۱۴	۰/۱۰۴	۰/۵۳۳۳۳	-۰/۱۲۴۱	۱/۱۹۰۸
عدم وجود رهنامه بالادستی	۶/۲۰۵	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۰/۹۵۹۷	۱/۹۷۳۶
وجود چالش‌های فراروی تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی	۱۰/۴۵۸	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۶۶۶۶۷	۱/۳۲۴۹	۲/۰۰۸۵
کمبود نیروی انسانی مسلط و توانمند	۹/۷۹۸	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۶۰۰۰۰	۱/۲۴۹۸	۱/۹۵۰۲
فرهنگ سازمانی ضعیف در کار گروهی و مشترک	۲/۰۰۰	۱۴	۰/۰۶۵	۰/۶۶۶۶۷	-۰/۰۴۸۳	۱/۳۸۱۶
تعارض سازمانی به جای فرصت، تهدید محسوب می‌شود.	۲/۶۹۴	۱۴	۰/۰۱۷	۰/۸۶۶۶۷	۰/۱۷۶۷	۱/۵۵۶۶
انحصاری بودن تدوین آئین‌نامه در معاونت تربیت و آموزش	۷/۳۵۹	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۰۰۰۰	۰/۹۹۲۰	۱/۸۰۸۰
عدم استفاده کامل از خرد جمعی	۸/۵۷۳	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۰۰۰۰	۱/۰۴۹۸	۱/۷۵۰۲
تعصب نیرویی	۴/۰۵۴	۱۴	۰/۰۰۱	۱/۲۰۰۰۰	۰/۵۶۵۱	۱/۸۳۴۹
وجود سلايق مختلف	-۰/۲۵۰	۱۴	۰/۸۰۶	-۰/۰۶۶۶۷	-۰/۶۳۸۶	-۰/۵۰۵۳
برداشت‌های متفاوت از آئین‌نامه مشترک	۴/۵۱۶	۱۴	۰/۰۰۰	۰/۸۶۶۶۷	۰/۴۵۵۱	۱/۲۷۸۳
عدم اعتماد کافی به آئین‌نامه‌های تدوین شده بومی	۸/۲۶۴	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۶۶۶۷	۰/۹۳۷۹	۱/۵۹۵۴
تغییر سیاست‌های مرتبط با تدوین آئین‌نامه با تغییر مسئولین	۲/۴۷۶	۱۴	۰/۰۲۷	۰/۸۶۶۶۷	۰/۱۱۵۹	۱/۶۱۷۵
نبود معیارهای لازم برای انتخاب تدوین‌گران آئین‌نامه	۸/۸۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۱۱۲۳	۱/۸۲۱۱



One-Sample Test						
چالش‌ها	Test Value = ۴					
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان (%۹۵)	
					حد پائین	حد بالا
نبود اعتبار کافی برای رفع نیازهای مجریان تدوین آئین‌نامه	۹/۷۹۸	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۶۰۰۰	۱/۲۴۹۸	۱/۹۵۰۲
عدم آزمایش آئین‌نامه در صحنه عمل	۹/۲۸۰	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۵۳۳۳۳	۱/۱۷۸۹	۱/۸۸۷۷
عدم موفقیت کامل در تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی	۸/۲۶۴	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۶۶۶۷	۰/۹۳۷۹	۱/۵۹۵۴
عدم تهیه و ابلاغ آئین‌نامه مرجع توسط ستاد کل ن	۶/۳۲۵	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۳۳۳۳۳	۰/۸۸۱۲	۱/۷۸۵۵
نبود تفاهم کامل در خصوص مرجع تدوین آئین‌نامه مشترک	۸/۵۰۰	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۱۳۳۳۳	۰/۸۴۷۴	۱/۴۱۹۳
تمایل فرماندهان به اهداف کوتاه مدت	۸/۸۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۱۱۲۳	۱/۸۲۱۱
مشغله زیاد فرماندهان و افسران ستاد	۱/۸۷۱	۱۴	۰/۰۸۲	۰/۴۰۰۰	-۰/۰۵۸۶	۰/۸۵۸۶
تبعیت نکردن از روش مدون شده علمی در تدوین	۵/۷۳۹	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۳۳۳۳۳	۰/۸۳۵۱	۱/۸۳۱۶
ضعف بومی‌سازی و روآوری به ترجمه صرف در تدوین	۷/۶۴۳	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۰۵۵۱	۱/۸۷۸۳
عدم تشکیل کارگروه تخصصی از همه نیروها و سازمان‌ها	۵/۲۹۲	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۳۳۳۳۳	۰/۷۹۲۹	۱/۸۷۳۸
نگاه فردی به جای نگاه گروهی	۶/۸۷۴	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۰۰۰	۰/۸۲۵۶	۱/۵۷۴۴
اغلب تدوین‌گران ویژگی‌های کامل یک تدوین‌گر را ندارند	۴/۱۸۳	۱۴	۰/۰۰۱	۰/۶۶۶۶۷	۰/۳۲۴۹	۱/۰۰۸۵
ترجیح منافع فردی تدوین‌گران بر منافع سازمانی و ملی	۳/۱۶۶	۱۴	۰/۰۰۷	۰/۸۶۶۶۷	۰/۲۷۹۶	۱/۴۵۳۷
چالش ساختاری (مشخص نبودن متولی مستقیم تدوین)	۲/۱۲۸	۱۴	۰/۰۵۲	۰/۷۳۳۳۳	-۰/۰۰۵۷	۱/۴۷۲۴
نبود رهنامه مشترک جامع	۵/۱۳۷	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۰۰۰	۰/۸۱۵۴	۱/۹۸۴۶
نبود رهنامه راهبردی و عملیاتی نیرویی	۱۱/۳۰۹	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۷۳۳۳۳	۱/۴۰۴۶	۲/۰۶۲۱
نبود فرایند رسمی تدوین آئین‌نامه‌های مشترک	۷/۶۴۳	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۰۵۵۱	۱/۸۷۸۳
سلیقه‌گرایی و پراکندگی اقدامات	۵/۲۶۴	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۱۳۳۳۳	۰/۶۷۱۶	۱/۵۹۵۱
طولانی بودن فرایند تدوین آئین‌نامه	۵/۳۹۲	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۰۰۰	۰/۷۲۲۷	۱/۶۷۷۳
نگاه آرمان‌گرایانه به جای نگاه واقع‌بینانه	۵/۳۹۲	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۰۰۰	۰/۷۲۲۷	۱/۶۷۷۳
طبقه‌بندی و سطح‌بندی آئین‌نامه	۱/۵۷۲	۱۴	۰/۱۳۸	۰/۴۰۰۰	-۰/۱۴۵۸	۰/۹۴۵۸

One-Sample Test						
چالش‌ها	Test Value = ۴					
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان (%۹۵)	
					حد پائین	حد بالا
نبود دانش کافی تدوین‌گران در خصوص نیرو و ع مشترک	۱۶/۸۳۷	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۸۰۰۰۰	۱/۵۷۰۷	۲/۰۲۹۳
عدم استفاده از تجربیات دفاع مقدس در تدوین آئین‌نامه	۳/۹۰۰	۱۴	۰/۰۰۲	۱/۱۳۳۳۳	۰/۵۱۰۱	۱/۷۵۶۶
لحاظ نکردن نحوه نگارش و ادبیات خاص آئین‌نامه‌نویسی	۲/۱۲۸	۱۴	۰/۰۵۲	۰/۷۳۳۳۳	-۰/۰۰۵۷	۱/۴۷۲۴
نبود فرهنگ مشترک	۹/۲۸۰	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۵۳۳۳۳	۱/۱۷۸۹	۱/۸۸۷۷
رواج فرهنگ کلی‌گویی در بین برخی از تدوین‌گران	۸/۸۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۱۱۲۳	۱/۸۲۱۱
مسئولین، آئین‌نامه را در تضاد با خلاقیت و نوآوری می‌دانند	-۰/۴۸۰	۱۴	۰/۶۳۸	-۰/۲۰۰۰۰	-۱/۰۹۲۹	-۰/۶۹۲۹
کپی آئین‌نامه کشورهای پیشرو در تدوین آئین‌نامه مشترک	۶/۱۴۱	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۲۶۶۶۷	۰/۸۲۴۳	۱/۷۰۹۰
کافی و مناسب نبودن آموزش‌ها	۸/۸۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۱/۴۶۶۶۷	۱/۱۱۲۳	۱/۸۲۱۱

جدول (۴) پایایی پرسش‌نامه مربوط به چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	۱۵	۱۰۰/۰
	Excluded <sup>a</sup>	۰	۰/۰
	Total	۱۵	۱۰۰/۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
۰/۹۹۳	۴۷

### تحلیل کلی

توصیفی: با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که بالاترین رتبه‌های ارزش‌گذاری‌های مخاطبان در خصوص چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک شامل: عدم فهم و درک معنایی مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و

رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی، دستورالعمل، بخشنامه، اساسنامه، سیاست و تدبیر، فقر منابع در حوزه عملیات مشترک، نبود رهنامه راهبردی و عملیاتی نیرویی، عدم وجود دانش کافی در خصوص نیروی مشترک و عملیات مشترک بین تدوین‌گران و کمترین رتبه‌های ارزش‌گذاری‌های مخاطبان در خصوص چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک شامل: فقط استفاده از تجارب افسران در تدوین آئین‌نامه، وارد شدن به جزئیات در تدوین آئین‌نامه‌های مشترک، وجود سلايق مختلف، طبقه‌بندی و سطح‌بندی آئین‌نامه و تضاد آئین‌نامه با خلاقیت و نوآوری می‌باشد.

استنباطی: با توجه به تحلیل استنباطی آزمون T و با در نظر گرفتن مقدار بحرانی و مقدار آماره آزمون به دست آمده، چون سطح معنی‌داری از مقدار  $0/05$  کمتر می‌باشد و

مقدار  $t$  به دست آمده که از مقدار بحرانی جدول ( $t_{0/05,14} = 1/76$ ) بیشتر است، بنابراین فرضیه صفر  $H_0$  رد و فرضیه ادعا  $H_1$  تأیید می‌شود و این بدین معناست که شاخص‌های مطرح شده در خصوص چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک (به غیر از چالش‌های فقط استفاده از تجارب افسران در تدوین آئین‌نامه، ورود به جزئیات در تدوین آئین‌نامه‌های مشترک، وجود سلايق مختلف، طبقه‌بندی و سطح‌بندی آئین‌نامه و تضاد آئین‌نامه با خلاقیت و نوآوری) وجود دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی چالش‌های تدوین آئین‌نامه‌های عملیات مشترک شامل ۴۲ مورد زیر است (پنج چالش نمره قابل قبول را دریافت نکردند).

میزان اهمیت (رتبه)	عنوان چالش
خیلی مهم	عدم فهم و درک معنایی مفاهیم و تعاریف مشترک از آئین‌نامه و حدود آن و رابطه بین آئین‌نامه، رهنامه، استراتژی (راهبرد)، دستورالعمل، بخشنامه، اساسنامه، سیاست و تدبیر
خیلی مهم	نبود رهنامه راهبردی و عملیاتی نیرویی
خیلی مهم	فقر منابع در حوزه عملیات مشترک
خیلی مهم	عدم وجود دانش کافی در خصوص نیروی مشترک و عملیات مشترک بین تدوین‌گران
مهم	عدم وجود رهنامه بالادستی
مهم	وجود چالش‌های فراروی تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی
مهم	کمبود نیروی انسانی مسلط و توانمند در حوزه نیروی مشترک و عملیات مشترک
مهم	فرهنگ سازمانی ضعیف در کار گروهی و مشترک
مهم	تعارض سازمانی به جای فرصت، تهدید محسوب می‌شود.

میزان اهمیت (رتبه)	عنوان چالش
مهم	انحصاری بودن تدوین آئین‌نامه در معاونت تربیت و آموزش
مهم	عدم استفاده کامل از خرد جمعی
مهم	تعصب نیرویی
مهم	برداشته‌های متفاوت از آئین‌نامه مشترک
مهم	عدم اعتماد کافی به آئین‌نامه‌های تدوین شده بومی
مهم	ارتباط مستقیم تغییر سیاست‌های مرتبط با تدوین آئین‌نامه با تغییر مسئولین نظامی
مهم	نبود معیارهای لازم برای انتخاب تدوین‌گران آئین‌نامه
مهم	فقدان اعتبار کافی سبب می‌شود نیازهای اولیه مجریان تدوین آئین‌نامه برطرف نشود.
مهم	عدم آزمایش آئین‌نامه در صحنه عمل
مهم	عدم موفقیت کامل در تدوین آئین‌نامه‌های نیرویی
مهم	عدم تهیه و ابلاغ آئین‌نامه مرجع توسط ستاد کل نیروهای مسلح
مهم	نبود تفاهم کامل در خصوص مرجع تدوین آئین‌نامه مشترک
مهم	تمایل فرماندهان به اهداف کوتاه مدت
مهم	مشغله زیاد فرماندهان و افسران ستاد که آنان را از اهمیت تدوین آئین‌نامه بازمی‌دارد.
مهم	تبئیت نکردن از یک روش مدون علمی در تدوین دکترین سازمان
مهم	ضعف در بومی‌سازی و روآوری به ترجمه صرف در تدوین دکترین سازمان
مهم	عدم تشکیل کارگروه تخصصی از همه نیروها و سازمان‌ها جهت نوشتن آئین‌نامه مشترک
مهم	نگاه فردی به جای نگاه گروهی
مهم	اغلب تدوین‌گران ویژگی‌های کامل یک تدوین‌گر را ندارند.
مهم	ترجیح منافع فردی و گروهی تدوین‌گران بر منافع سازمانی و منافع سازمانی بر منافع ملی
مهم	چالش ساختاری، یعنی مشخص نیست متولی مستقیم تدوین آئین‌نامه چه سازمانی است.
مهم	نبود رهنامه مشترک جامع
مهم	عدم مقبولیت روش تدوین آئین‌نامه نزد برخی از تدوین‌گران
مهم	فرایند رسمی تدوین آئین‌نامه‌ها و به‌خصوص آئین‌نامه‌های عملیات مشترک وجود ندارد.
مهم	سلیقه‌گرایی و پراکندگی اقدامات
مهم	طولانی بودن فرایند تدوین آئین‌نامه
مهم	نگاه آرمان‌گرایانه به جای نگاه واقع‌بینانه
مهم	عدم استفاده از تجربیات هشت سال دفاع مقدس در تدوین آئین‌نامه
مهم	نحوه نگارش و ادبیات خاص آئین‌نامه‌نویسی که بعضاً لحاظ نمی‌شود.
مهم	نبود فرهنگ مشترک
مهم	رواج فرهنگ کلی‌گویی در بین برخی از تدوین‌گران
مهم	کپی‌برداری از آئین‌نامه‌های کشورهای پیشرو در تدوین آئین‌نامه مشترک
مهم	کافی و مناسب نبودن آموزش‌ها

### پیشنهادها (راه‌های برون‌رفت از چالش‌ها)

- برای برون‌رفت از چالش‌های به‌دست آمده یا به عبارتی رفع آن‌ها، نتایج پژوهش به خبرگان فن ارائه و بر اساس نظر و مشورت با آنان، پیشنهادهای زیر ارائه شده است.
- تیمی مشترک از نمایندگان صاحب‌نظر نیروهای مسلح (با مدیریت مرکز راهبری آئین‌نامه‌ها) تشکیل و تعریف جامعی از آئین‌نامه و حدود آن و همچنین رابطه آن با رهنامه، راهبرد و دستورالعمل را ارائه کنند.
  - ستاد کل نیروهای مسلح، رهنامه راهبردی و عملیاتی نیروهای مسلح (مشترک و نیرویی) را به صورت جامع تعیین و ابلاغ کند.
  - معاونت آموزش و پژوهش ستاد کل نیروهای مسلح، منابع موجود داخلی و خارجی در حوزه عملیات مشترک را گردآوری و پس از بومی‌سازی در اختیار بخش‌های مختلف نیروهای مسلح قرار دهد.
  - معاونت‌های ستاد کل نیروهای مسلح، برنامه‌ریزی مدونی برای تربیت نیروی انسانی مسلط و توانمند در حوزه نیروی مشترک و عملیات مشترک اجرا کنند.
  - معاونت آموزش و پژوهش نیروهای مسلح برنامه مدونی به منظور فرهنگ‌سازی کار گروهی و تیمی در دانشگاه‌های افسری و سایر مراکز آموزشی نیروهای مسلح در بدو استخدام و همچنین دوره‌های طولی و عرضی اجرا کند.
  - معاونت نیروی انسانی نیروهای مسلح، یکی از معیارهای ارزیابی فرماندهان در نیروهای مسلح را، فرهنگ‌سازی کار گروهی و مشترک منظور کند.
  - تقدم منافع ملی بر منافع سازمانی، و منافع سازمانی بر منافع گروهی و فردی در تمامی ارکان نیروهای مسلح فرهنگ‌سازی و اجرا شود.
  - تدوین آئین‌نامه مشترک نیاز به خرد جمعی و تدوین‌گرانی با ویژگی‌های خاص دارد و نبایستی در انحصار نیرو، معاونت، رسته و بخش یا بخش‌های خاصی باشد و فرآیند تهیه آن، نبایستی با تغییر فرماندهان و مسئولین دچار تغییر و یا نقصان شود.
  - با توجه به اهمیت و نقش آئین‌نامه مشترک در نیروهای مسلح، واگذاری اعتبار تدوین آئین‌نامه‌های مشترک و حتی نیرویی نباید تحت تأثیر کمبود اعتبار قرار گیرد و در واقع میزان اعتبار مورد نیاز آئین‌نامه عملیات مشترک قابل قیاس با سایر پروژه‌های

تحقیقاتی، کتب و ... نمی‌باشد و باید علاوه بر انگیزه معنوی، انگیزه مادی مجریان را تأمین کند.

- ترتیب توالی تهیه آئین‌نامه رعایت و ابتدا، آئین‌نامه مرجع نیروهای مسلح تدوین و ابلاغ شود.

- ستاد کل نیروهای مسلح، روش مدون و علمی را در تدوین و بازنگری دکترین و آئین‌نامه ارائه و به عامل زمان در تدوین آئین‌نامه توجه خاص کند.

- دست‌اندرکاران تدوین آئین‌نامه‌های مشترک، به جای آرمان‌گرایی، نگاه واقع‌بینانه داشته باشند.

### قدردانی

از همهٔ مسؤولین محترم دافوس آجا، اساتید، خبرگان، صاحب‌نظران، داوران، دکتر امیر نیازمند، دکتر بهنام گلشاهی و همکارانش در دایره فصلنامه و نویسندگانی که از ثمرهٔ زحمات آنان به عنوان منابع کتابخانه‌ای استفاده شده است کمال تشکر و قدردانی می‌شود.

### منابع

- پورشاسب عبدالعلی و همکاران، (۱۳۸۳)، آئین‌نامه عملیات مشترک و مرکب، تهران، چاپخانه آجا.
- تهامی سیدمجتبی، (۱۳۹۰)، امنیت ملی، جلد دوم، چاپ دوم، تهران، نشر آجا.
- ثروتی محسن، مظلوم علی، باقری مسعود، (۱۳۹۱)، راهنمای آموزشی تدوین رهنامه، انتشارات سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح.
- جورج اچ دکر<sup>۱</sup>، آئین‌نامه رهنامه نیروهای مسلح ایالات متحده آمریکا.
- دانش آشتیانی محمدباقر، رهنامه نظامی، (۱۳۹۷)، جلد یکم، چاپ یکم، انتشارات مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و سیاست‌های ابلاغی ستاد کل نیروهای مسلح، (۱۳۹۶)، معاونت آموزش و پژوهش ستاد کل نیروهای مسلح، مرکز راهبری آئین‌نامه‌های مأموریتی.

<sup>1</sup> George H. Decker

- فرهنگ واژه‌های نظامی - ستاد کل نیروهای مسلح، (۱۳۹۲).
- گروه مترجمین مرکز آموزشی و پژوهشی صیاد شیرازی، (۱۳۸۷)، آئین‌نامه عملیات روانی ارتش آمریکا، چاپ اول
- منزوی مسعود و منزوی کیوان، (۱۳۸۷)، رهنامه نیروهای مسلح ایالات متحده آمریکا، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی - مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران
- مرکز راهبری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح، (۱۳۹۵)، نظام مطالعه، تدوین و بازنگری آئین‌نامه‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول
- انگزی‌قدس احداله و همکاران، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه آجا در خط‌مشی‌های دفاعی آینده، دوره ۷، شماره ۲۶، فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، انتشارات دافوس آجا
- ضیغمی‌نژاد پرویز و همکاران، (۱۴۰۱)، تدوین راهبردهای لجستیک (آماد و پشتیبانی) عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، دوره ۷، شماره ۲۴، انتشارات دافوس آجا
- دانشجویان دانشپایه ۱ دوره دوم دکتری مدیریت دفاعی دافوس آجا، (۱۳۹۵)، الگوی تدوین رهنامه عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران، انتشارات دافوس آجا
- دانشجویان دانشپایه ۲ دوره پنجم دکتری مدیریت دفاعی دافوس آجا، (۱۳۹۹)، الزامات و چالش‌های طرح‌ریزی و اجرای عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب‌شرق، انتشارات دافوس آجا

• CJCSI 5120. 02A