

الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی

رضا محمدی نیا،^۱

نبی‌الله دهقان^۲

قاسم انوری^۳

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۲۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۰۴

چکیده

جمهوری اسلامی ایران به دلایل چند از جمله موقعیت ژئوپلیتیک و ظهور انقلاب اسلامی، در معرض تهدیدات از ناحیه دشمنان قرار داشته و براین اساس پرداختن به موضوع پدافند غیرعامل و پیاده‌سازی سیاست‌های کلی آن به عنوان تکمیل کننده زنجیره دفاعی کشور معنا می‌یابد. این تحقیق با روش کیفی و با استفاده از نظریه مبنایی داده‌بنیاد به دنبال آن است تا به این سوال که الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی کشور چیست؟ پاسخ دهد. حجم نمونه تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۴۳ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران موضوع تعیین، که مورد مصاحبه عمیق قرار گرفته و داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد بعد از تبدیل به ۵۵۵ کد، ۲۸۴ مفهوم و ۵۵ مقوله در قالب مضامین علی، محوری، زمینه‌ای، واسطه‌ای، الزامات راهبردی و پیامدها، دسته‌بندی شد. جهت کسب اعتمادپذیری تحقیق از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده و در ادامه با بهره‌گیری از کدگذاری محوری الگوی پارادایمی تحقیق بدست آمد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد الگوی طراحی شده در مقایسه با نظریات مشابه مطرح شده در باب پیاده‌سازی در سطوح راهبردی از قابلیت‌های برتری چون کل‌نگری و بومی‌نگری برخوردار است که می‌تواند تسهیل‌گر پیاده‌سازی سیاست‌های فوق‌باشد.

واژگان کلیدی: الگو، راهبرد، پدافند غیرعامل، سیاست‌های کلی، پیاده‌سازی، سازمان‌های دولتی.

۱ - استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲ - استادیار مدیریت دانشگاه عالی دفاع ملی

۳ - دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل دانشگاه عالی دفاع ملی ghasem30598@gmail.com

مقدمه

انقلاب اسلامی ایران از بدو وقوع در مقابل طیف گسترده و متنوعی از تهدیدها و تهاجمات قرار گرفت. به موازات رشد و پیشرفت روزافزون جامعه اسلامی، شدت این تهدیدات و تهاجمات نیز رو به فزونی نموده تا از الگو شدن انقلاب اسلامی در عرصه جهانی به عنوان یک ایده‌ی جدید و موفق جلوگیری نماید. وجود ویژگی‌ها و عوامل دیگر در کشور از جمله ژئوپلتیک سرزمین، قرارگرفتن در منطقه‌ی غرب آسیا که همواره مورد طمع قدرت‌های جهانی بوده، همچنین دسترسی از طریق خلیج فارس به سایر نقاط دنیا، در کنار وجود منابع غنی نفت و گاز، چشم طمع و به تبع آن شدت تهدیدات از ناحیه دشمنان را افزایش داده است. نظام جمهوری اسلامی در پاسخ و مقابله با تهدیدات مجموعه تدابیری را اتخاذ نموده که یکی از آنها تدوین و ابلاغ سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل است. تحقق این سیاست‌ها که در سال ۱۳۸۹ از سوی امام‌خامنه‌ای مدظله العالی به کلیه سازمان‌های دولتی ابلاغ شد در نگاه راهبردی، مستلزم طی فرآیندی است که پیاده‌سازی به‌عنوان یکی از اجزای اصلی آن بوده و دستیابی به آن مستلزم شناخت و درک الزامات و عوامل موثر بر آن می‌باشد.

اندیشمندان و دانشمندان مدیریت راهبردی بین انتخاب راهبردها، سیاست‌ها و پیاده‌سازی آنها تفکیک قائل شده‌اند. انتخاب راهبرد لزوماً "به معنای پیاده‌سازی و اجرای آن نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب راهبرد تنها بخشی از فرآیند مدیریت راهبردی و آن هم شاید بخش ساده آن باشد چرا که یک راهبرد خوب بدون پیاده‌سازی و اجرای اثربخش به احتمال زیاد با شکست روبه رو خواهد شد، لذا سازوکارهای اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با راهبرد بوده و عملی نیز باشد برای پیاده‌سازی و اجرای راهبرد ضرورت دارند (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۳۷۴).

براین اساس نتیجه‌بخشی تدوین سیاست‌های کلی نظام مستلزم سازوکارهایی است که بر اساس آن امکان پیاده‌سازی فراهم شود. پیاده‌سازی نیز به تبع خود نیازمند درک شرایط، امکانات و اقتضائاتی است که براساس آن الگو و مدلی طراحی گردد. آنچه از جمع بندی نظرات بدست می‌آید این است که، تحقق سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در حد بالایی متوقف بر پیاده‌سازی موثر و کارآمد آن می‌باشد. از طرفی درسند چشم انداز ۱۴۰۴، جمهوری اسلامی ایران کشوری "امن، مستقل و مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت"



تعریف شده است. دستیابی به اقتدار و سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی یکی از اهداف چشم‌انداز است که پیاده‌سازی این سیاست‌ها، تحقق آن‌را تسریع می‌بخشد. در تبیین و تشریح وضعیت موجود در سازمان‌های دولتی، شواهد و قرائن اولیه حکایت از آن دارد که سازمان‌های دولتی در حال حاضر به دلایل مختلف در پیاده‌سازی سیاست‌های ابلاغی با چالش‌های زیادی از جمله عدم وجود ساختار مناسب، بی‌ثباتی جایگاه درمقاطع مختلف زمانی، عدم آمادگی کافی نیروی انسانی، عدم هماهنگی بین مدیران ارشد، تخصیص نیافتن بودجه لازم بر اجرای سیاست‌ها و... روبه‌رو هستند این شرایط نشان‌دهنده وجود فاصله و شکاف بین شرایط مطلوب و موجود می‌باشد (مصاحبه با معاونین سازمان پدافند غیرعامل، ۱۳۹۴/۶/۸)، و تا کنون الگو و مدلی که نحوه پیاده‌سازی این سیاست‌ها را در سازمان‌های دولتی مورد اشاره قرار دهد، طراحی نشده است. نظر به این‌که دیرزمانی از ابلاغ این سیاست‌ها نمی‌گذرد و بنا نهادن روشی پایدار در محقق شدن آن از منظری به وجود الگو و مدلی بومی متوقف است، لذا دغدغه‌ی اصلی محقق عدم وجود الگوی راهبردی که نحوه پیاده‌سازی این سیاست‌ها را مشخص نماید بوده و بر آن است تا به کاوش عوامل تاثیرگذار بر آن پرداخته و با در نظر گرفتن شرایط و اقتضات بومی سازمان‌های دولتی کشور به ارائه الگوی راهبردی که بر اساس آن بتوان به پیاده‌سازی سیاست‌های ابلاغی کمک شود، نائل آید. به تعبیر دیگر این تحقیق به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

هدف اصلی

دستیابی به الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی

اهداف فرعی

- ۱- شناخت مقولات تشکیل‌دهنده الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل
- ۲- شناخت مضامین اصلی تشکیل‌دهنده الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در همین راستا سوالات تحقیق، مناظر با اهداف تعیین شده عبارتست از:

سؤال اصلی

الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی چیست؟



سؤالات فرعی

- ۱- مقولات تشکیل دهنده الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل کدام‌اند؟
- ۲- مضامین تشکیل دهنده اصلی الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل کدام‌اند؟

در باب اهمیت انجام آن باید گفت تحقیق‌یافتن سیاست‌های فوق به مجموعه عواملی بستگی دارد که هریک می‌بایست به تفکیک مورد توجه قرارگیرد، به همان میزان که تدوین و طراحی سیاست‌ها از اهمیت برخوردار است دقت در نحوه‌ی پیاده‌سازی نیز مهم تلقی می‌شود. از طرفی فارغ از ابلاغ این سیاست‌ها از طرف حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، معظمله به‌انحای گوناگون اهمیت پرداختن به پدافند غیرعامل را گوشزد نموده‌اند از جمله این که در موردی می‌فرمایند "این موضوع را قبلاً هم ابلاغ کرده‌ام و الان هم تاکید می‌کنم که باید تدابیر کارساز در باب پدافند غیرعامل را عملی کنید" (امام خامنه‌ای مَکَّاتُ الْعَالَمِیْنَ، مجموعه بیانات، ۱۳۸۶/۶/۳۰) لذا انجام این تحقیق بستری بر عملیاتی شدن فرامین و سیاست‌های ابلاغی بوده و پرداختن به آن می‌تواند تلاشی در جهت بومی‌سازی ادبیات پیاده‌سازی و کمک به تولید علم در این جهت باشد. درخصوص ضرورت انجام این تحقیق نیز باید گفت در صورت عدم انجام این تحقیق، مجموعه عواملی که در پیاده‌سازی سیاست‌های یادشده اثر گذار است، شناخته نشده و ارائه الگوی مناسب پیاده‌سازی که در حکم نقشه راه می‌باشد، با چالش روبرو شده و پیامدهای نامطلوبی در انتظار حوزه امنیتی می‌باشد.

مبانی نظری

پیشینه تحقیق

درحالی‌که در طلیعه‌ی توسعه‌ی دانش مدیریت استراتژیک، حجم انبوه مطالعات و پژوهش‌های این حوزه، بر تدوین استراتژی‌ها متمرکز بود، در دهه‌های اخیر چرخش آشکاری به سمت چگونگی پیاده‌سازی استراتژی‌ها رخ داده است (Lorange, 1998:18).

در زمینه‌ی پیاده‌سازی تصمیمات و برنامه‌های مدیریتی و نیز موفقیت و شکست آن‌ها مطالب فراوانی نوشته شده است جدول شماره ۱ به تعدادی از این پژوهش‌ها و نظریات پرداخته‌است.



جدول ۱ بررسی برخی از تحقیقات در خصوص پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی

نظریه پرداز / پژوهش‌گر	سال مطالعه	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
امیرگروسی (رساله دکتری)	۱۳۹۱	الگوی مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل مبتنی بر تلفیق دو حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از یک‌سو و سازوکارهای طراحی و اجرای پدافند غیرعامل از سوی دیگر.
مجید مختاریان‌پور (رساله دکتری)	۱۳۹۱	عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی شامل ۴ دسته عوامل زمینه‌ای، ساختاری، کارکردی و عامل رفتاری جامعه می‌باشد.
نرجس شکری (رساله دکتری)	۱۳۹۰	برای پیاده‌سازی و اجرای موفق خط‌مشی به مجریان توصیه می‌شود توجه خود را در هر سطح به عوامل زیر معطوف دارند: در سطح قانون اساسی، نهادهای مفسر در سطح مجلس، تصمیمات در سطح دولت، افراد و در سطح توزیع دستاوردها، افراد
پالوج (رساله دکتری)	۱۳۹۰	طراحی الگوی مناسب تدوین سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر ۵ مرحله است الف- شناخت مسئله و آینده‌نگری ب- هدف‌گذاری و تعیین دستور کار ج- سیاست پژوهی و هزینه‌یابی د- انتخاب گزینه برتر و تدوین سیاست‌ها ه- تصویب و ابلاغ
شهاب حسابی (رساله دکتری)	۱۳۹۰	حاصل پژوهش، دستیابی به سه الگوی فکری است. رویکرد اول تحت عنوان ساختارگرایان، عمدتاً بر عوامل ساختاری مطرح در ادبیات مدیریت راهبردی تأکید دارد. الگوی دوم مربوط به معناگرایان است که عوامل نرم، به‌ویژه مؤلفه‌های فرهنگ بومی را دارای اهمیت بالاتر می‌دانند. گروه سوم، رویکرد ترکیبی را برگزیده‌اند.
علی‌رضا رزقی رستمی (رساله دکتری)	۱۳۸۴	مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌های صنعتی کشور عبارت‌اند از فقدان خط‌مشی‌ها و سیاست‌های جامع صنعتی، فقدان شبکه اطلاعاتی کارآمد، عدم تطبیق مسئولیت‌های محوله با تخصص و دانش افراد، ساختار نامناسب واحدهای صنعتی کشور برای حضور در بازار جهانی، عدم استفاده از تکنولوژی و فن‌آوری جدید، روشن نبودن اهداف، فقدان اعتماد عمومی به سرمایه‌گذاری در بخش صنعت، فقدان اختیار لازم در مجریان، مراجع متعدد قانون‌گذاری و ناپایداری نسبی و بی‌ثباتی قوانین و مقررات اقتصادی.
آدرینا گیگا (رساله دکتری)	۲۰۱۳	این رساله به چارچوبی در جهت موفقیت اجرای استراتژی‌ها نائل آمده است: شش عامل کلیدی مؤثر بر عملکرد اجرا: صلاحیت اعضای سازمان، مدیریت، ارتباطات، زمینه سیاسی، اجرای طرح، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی.
کنت و پور (طرح پژوهشی)	۲۰۱۰	مشکلاتی که در روند پیاده‌سازی وجود می‌آیند احتمال دستیابی به اهداف مورد نظر سیاست‌ها و برنامه‌های دولت‌ها را کاهش می‌دهد. مشکلات پیاده‌سازی نیز ممکن است روحیه و شهرت خارجی از سازمان‌های مسئول و دولت‌ها را صدمه بزند. اگر چه بسیاری از مشکلات اجرا بارها و بارها در سراسر برنامه رخ می‌دهد و می‌توان از قبل، آن را پیش‌بینی کرد اما اغلب قانون‌گذاران توجه کمی به آن‌ها می‌نمایند.
پایم دالیویدا (طرح پژوهشی)	۲۰۰۸	عوامل مؤثر در شکست اجرا: فقدان حمایت سیاسی، منابع مالی محدود، محدودیت‌های موجود در ظرفیت نهادی، همکاری ضعیف در سطوح محلی.



مفهوم شناسی

انتخاب واژگان و مفاهیم مناسب در هر رشته و علمی بسیار مهم و ضروری است. این امر در انتقال دانش و تجربیات به دیگران و نسل‌های آینده نقش ویژه ای دارد. اما از این مهم تر، اجماع و وحدت نظر محققین و کنشگران عرصه ی یک علم یا رشته برسر مفاهیم و واژگان آن است.

- **الگو:** در تعریفی ساده از الگو می توان گفت؛ الگو یا مدل، نمایش نظری و ساده شده از جهان واقعی می باشد (سورین و دیگران، ۱۳۸۶: ۶۵). الگو تصویری است که از واقعیت‌ها و روابط موجود گرفته شده و نشانگر متغیرهای موجود، نحوه ارتباط آن‌ها و نتایج حاصل از کنش و واکنش آن‌ها است (سایت دانشگاه عالی دفاع ملی). الگو به مجموعه‌ای مادی، ریاضی یا منطقی اطلاق می‌شود، که ساخت‌های اساسی یک واقعیت را می‌رساند و در سطح خود، قادر به تبیین آن و ارائه کارکردهایش است (ساروخانی، ۱۳۸۸: ۴۵۸).

در این تحقیق بنا بر تعریف عملیاتی، الگو عبارتست از برداشتی که فرآیند گام به گام پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل را در سازمان‌های دولتی تبیین نموده و عوامل اصلی و سایر عوامل دخیل اثرگذار بر شکل‌گیری آن و همچنین روابط بین آن‌ها را مشخص نموده و نتایج و پیامدهای مورد انتظار را نیز بیان می‌دارد.

- **راهبرد:** راهبرد راهی است که ما را به هدف می‌رساند، مأموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنا می‌بخشد (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۴۸). راهبرد عبارتست از هنر هدایت جامع قدرت برای کنترل وضعیت‌ها و مناطق به منظور کسب اهداف، از این تعریف دیالکتیکی دیدن و کنترل محوری برداشت می‌گردد (احمدوند، ۱۳۹۱: ۵).

- **پیاده‌سازی:** مفهوم پیاده‌سازی در منابع مطالعاتی مدیریت راهبردی در گذشته در قالب واژه اجرا به کار گرفته شده‌است گرچه از آن اسمی به میان نیامده‌است، ولی طرح مفهوم اخیر آن در علوم مکانیک و معماری و کاربردی که در علوم مدیریت وارد شده‌است نشان از این دارد که در شرایط و موقعیت خاص می‌تواند مفهومی متفاوت از اجرا داشته‌باشد و با مشخه‌های متفاوت ظاهر شود (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۳۷۵). پیاده‌سازی شامل آن‌دسته از اقدامات فرد یا گروه است که در دست‌یابی به اهدافی که در تصمیمات قبلی بیان شده‌است موثرند (van horn, & Van Meter, 1977: 97-120).



در این تحقیق پیاده‌سازی مجموعه اقدامات و الزامات و روابطی است که به منظور تحقق و دستیابی به سیاست‌های کلی ابلاغی پدافند غیرعامل می‌بایست تعریف و اجرا شود.

- **سیاست‌های کلی:** این سیاست‌ها جهت‌گیری‌های کلی و کلان هستند که در مرتبه‌ای بعد از قانون اساسی و بالاتر از قوانین و مقررات عادی قرار داشته و با توجه به ارزش‌های حاکم و شرایط محیطی جامعه برای تحقق آرمان‌ها و اهداف قانون اساسی به صورت مجموعه‌ای منسجم، راهنمای عمل قوای سه‌گانه و دیگر ارکان و اجزای نظام بوده و ناظر بر همه قوانین و الزام‌آور می‌باشند. سیاست‌های کلی نظام در سطح حاکمیت به عنوان سیاست‌سیاست‌ها یا متاپالسی، جهت‌گیری سیاست‌های کلان را مشخص می‌کند و در چنبره سیاست‌های اجرایی متوقف نمی‌شوند (پالوج، ۱۳۹۱: ۲۰). خط‌مشی‌های عمومی به اشکال مختلفی ظهور و بروز می‌یابد که از آن جمله می‌توان گفت سیاست‌های کلی نیز نوعی خط‌مشی عمومی هستند چون در کشور ما سیاست متداول است لذا خط‌مشی و سیاست معادل هم گرفته شده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۱۸).

- **سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل:** این سیاست هادرد ۱۳ بند در جلسات مجمع تشخیص مصلحت نظام در تاریخ‌های ۲۷/۵/۳۱ و ۴/۷/۱۲ و ۸/۱۲/۱۳۸۶ به تصویب رسیده که در سال ۱۳۸۹ توسط حضرت امام خامنه‌ای مد ظله العالی جهت اجرا به کلیه سازمان‌های دولتی شده است.

- **پدافند غیرعامل:** مطابق بند یک سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در تعریف آن آمده است: مجموعه اقدامات غیرمسلحانه که موجب افزایش بازدارندگی، کاهش آسیب‌پذیری، تداوم فعالیت‌های ضروری، ارتقای پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در برابر تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن می‌شود. (سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل). در تعریفی دیگر آمده است: پدافند غیرعامل مجموعه اقدامات غیرمسلحانه‌ای که موجب کاهش آسیب‌پذیری نیروی انسانی، ساختمان‌ها و تاسیسات، تجهیزات و شریان‌های کشور در مقابل عملیات خصمانه و مخرب دشمن می‌گردد (سازمان پدافند غیرعامل، ۱۳۸۶: ۱۷).

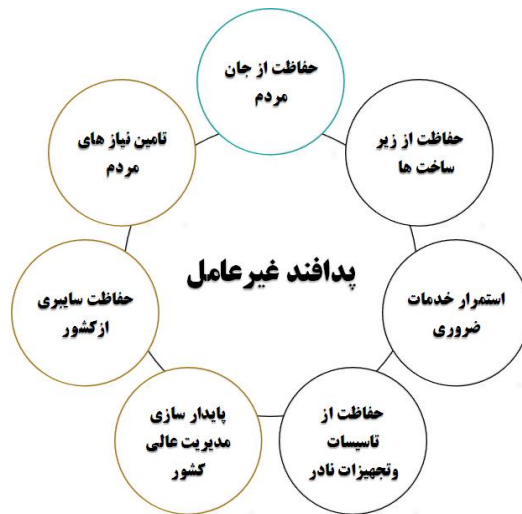
اهداف و کارکردهای پدافند غیرعامل

جلالی اهداف و کارکردهای مهم پدافند غیرعامل را به شرح زیر تعریف می‌کند: (جلالی، ۱۳۹۱: ۸۱)

۱- حفاظت از جان مردم



- ۲- حفاظت از زیرساخت‌ها
- ۳- استمرار خدمات ضروری
- ۴- حفاظت از تأسیسات و تجهیزات نادر
- ۵- پایدارسازی مدیریت عالی کشور
- ۶- حفاظت سایبری از کشور
- ۷- تأمین نیازهای مردم



نمودار شماره ۱- کارکردهای پدافند غیرعامل (جلالی، ۱۳۹۱: ۸۱)

جایگاه سیاست‌های کلی نظام در حقوق اساسی ایران

سیاست‌های کلی نظام، سیاست‌هایی است که بر مبنای اصل ۱۱۰ قانون اساسی توسط رهبری نظام با مشورت مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین می‌گردد لذا سایر سیاست‌هایی که توسط قوای سه‌گانه و یا سایر نهادها و شوراهای در حوزة عملکرد خود تعیین می‌گردد در این حوزة نمی‌گنجد برای تضمین عدم انحراف انقلاب از آرمان‌ها و ارزش‌ها باید خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی از سوی رهبری تعیین شود و قوای سه‌گانه در تصمیمات و اقدامات خود از این سیاست‌ها پیروی کنند در واقع آن‌ها باید مسئولیت اجرای این سیاست‌ها را بر عهده داشته باشند (کاظمی، ۱۳۹۰: ۲۱۰).



سیاست‌های کلی در نگاه حضرت امام خامنه‌ای مد ظله العالی

در نگاه مقام معظم رهبری سیاست‌های کلی به عنوان هندسه‌اساسی نظام و قوای سه‌گانه بوده و مهم‌ترین کار رهبری عبارت است از تعیین سیاست‌های کلان کشور، یعنی آن چیزهایی که جهت‌گیری کشور را مشخص می‌کند، که همه قوانین، مقررات و عملکردها باید در این جهت باشد (حضرت امام خامنه‌ای مد ظله العالی ۸/۸/۱۳۸۰). معظم‌له در سخنرانی در ۲۲ اسفند ۱۳۷۹ در دانشگاه امیرکبیر می‌فرماید: رهبری سیاست‌گذار کلی نظام محسوب می‌شود یعنی همه قوای سه‌گانه باید در چارچوب سیاست‌های رهبری برنامه‌ریزی کنند و سیاست‌های اجرایی خودشان را تنظیم نمایند، حرکت و قواره کلی نظام باید در چارچوب سیاست‌هایی باشد که رهبری معین می‌کند، این مهم‌ترین مسئولیت رهبری است (همان).

رویکردها و مدل‌های حاکم بر پیاده‌سازی در سطوح راهبردی

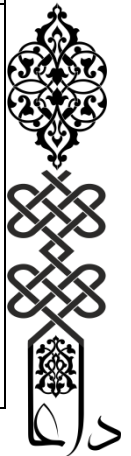
آشنایی با آراء، نظریات و سبک‌های اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی به عنوان پیش‌نیاز ارائه الگوی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل ضروری است. برای پیاده‌سازی راهبرد، مدل‌های متنوعی توسط پژوهشگران مدیریت راهبردی طراحی و ارائه شده‌است که برخی از آنها عمومی‌تر و شناخته شده‌تر بوده و توسط سازمان‌ها، بنگاه‌های اقتصادی، دولت‌ها و سازمان‌های غیردولتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر چند مدل‌های پیاده‌سازی معرفی شده (جدول شماره ۱) عموماً با سه رویکرد اصلی شامل انتقال راهبرد به سازمان، عملیاتی نمودن راهبرد و ارزیابی راهبرد طراحی شده‌است. لیکن از زاویه ای دیگر این مجموعه مدل‌ها را نیز می‌توان به دو گروه چارچوب‌ها و ابزارهای پیاده‌سازی راهبرد نیز تقسیم‌بندی نمود که چارچوب‌ها متشکل از یک ساختار پشتیبان هستند و امکان سازماندهی را فراهم می‌آورند و ابزارها لوازم اجرای وظیفه هستند:

- ۱- مدل‌های پیاده‌سازی واجد وظیفه انتقال راهبرد کلان به راهبرد عملیاتی و فاقد مکانیزم برای اجرا و ارزیابی هستند (جدول ۱، بخش A).
- ۲- مدل‌های پیاده‌سازی که واجد وظیفه اجرای راهبرد و فاقد مکانیزم انتقال و ارزیابی آن هستند (بخش B).
- ۳- مدل‌های ارزیابی راهبرد که فاقد مکانیزم انتقال و اجرای راهبرد هستند (بخش C).



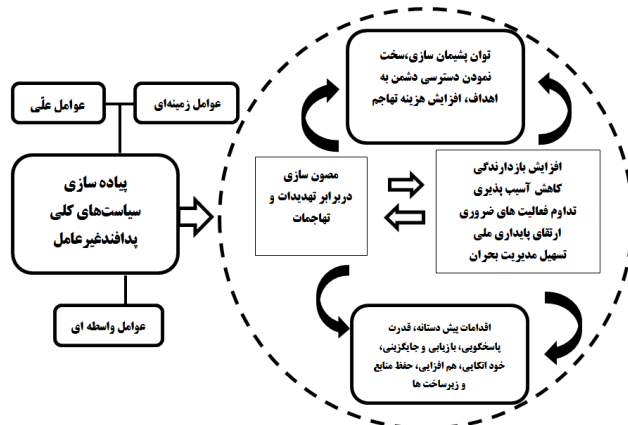
- ۴- مدل‌های پیاده‌سازی راهبرد که وظیفه اجرا و ارزیابی راهبرد را در سازمان عهده‌دار می‌شوند و فاقد مکانیزم انتقال راهبرد هستند (بخش D).
- ۵- مدل‌هایی که وظیفه انتقال و ارزیابی راهبرد را داشته و فاقد مکانیزم اجرای راهبرد هستند (بخش E).
- ۶- مدل‌های پیاده‌سازی که فرآیند پیاده‌سازی را به طور کامل در بر گرفته و واجد وظیفه انتقال، اجرا و ارزیابی راهبرد در سازمان هستند (بخش F) (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۴۰۲-۴۰۱).
- جدول شماره ۲ دسته بندی مدل‌های پیاده‌سازی راهبرد در سازمان را نشان می‌دهد.
- جدول شماره ۲ دسته بندی مدل‌های پیاده‌سازی راهبرد در سازمان (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۴۰۲)

A	D
۱- مدل نوبل در مورد پیاده‌سازی راهبرد	۱- MBO مدیریت بر مبنای اهداف
۲- QFD کیفیت، عملکرد، توسعه	۲- EFQM استاندارد اروپایی مدیریت کیفیت
	۳- مدل GP
	۴- رویکرد دارایی‌های دانش محور
	۵- کانال توسعه
B	E
۱- فعالیت‌های پیاده‌سازی راهبرد	۱- BPR مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
	۲- TQM مدیریت کیفیت جامع
	۳- منشور عملکرد
	۴- هدایت اسکاندیا
	۵- مدل تحلیلی رامبول
	۶- چهار الزام پیاده‌سازی راهبرد
C	F
۱- مدل ارزیابی دارایی‌های نامشهود	۱- مدل هوشین کانری
۲- رویکرد ارزش افزوده	۲- BSC مدل کارت امتیازی متوازن
۳- سیستم ارزیابی IQ شرکت گروپن	۳- VBM مدل مدیریت ارزش محور
۴- رویکرد ارزش بازار محور	۴- CPM مدل مدیریت عملکرد شرکت
۵- مدل ارزش افزوده سرمایه فکری	۵- ABM مدی مدیریت فعالیت محور
۶- شاخص تولید ارزش	۶- CMMI مدل قابلیت بلوغ
۷- ارزش نامشهود محاسبه شده	۷- CSF عوامل کلیدی موفقیت
۸- مدل TOBIN	۸- مدل اریکسون
۹- حسابداری نیروی انسانی	۹- مدل توسعه شبکه جدید
۱۰- روش باروچ	



چارچوب مفهومی

با استفاده از تعاریف صورت گرفته از پدافند غیرعامل، اصول و کارکردهای آن و لزوم پیاده‌سازی سیاست‌های کلی آن همچنین در نظر گرفتن عوامل چندگانه مورد توجه در روش شناسی داده بنیاد، محقق برداشت مفهومی خود را در نمودار شماره ۲ بیان داشته‌است. براین اساس با در نظر گرفتن عوامل چندگانه موثر بر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل می‌توان دسترسی به اهداف راهبردی پدافند غیرعامل که در نمودار زیر آمده است را در قالب مصون‌سازی یافت.

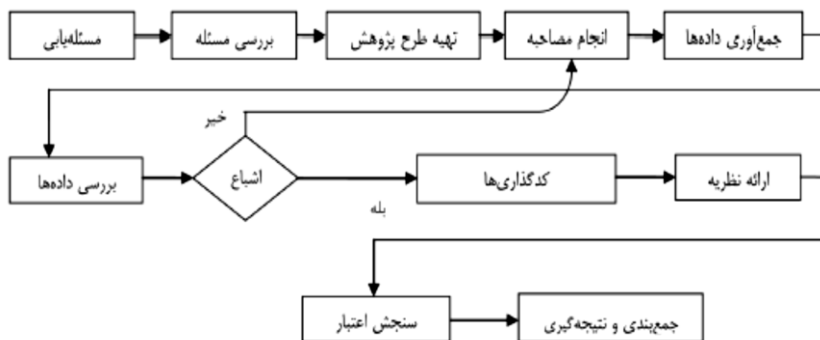


نمودار شماره ۲- چارچوب مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق با استفاده از روش کیفی و براساس راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده بنیاد^۱، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها پرداخته‌است. هدف این راهبرد، پررنگ کردن رویکرد استقرائی از طریق جمع‌آوری داده‌ها و نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش و آزمون تئوری است. از این روی، یک نظریه داده بنیاد، الگویی است که به صورت استقرائی از داده‌ها استخراج شود، تابع تأمل و بازاندیشی تئوریک باشد و براساس معیارهای ارزیابی خود به کفایت مورد قضاوت رسیده باشد (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۵۷). نمودار شماره ۳ فرآیند و مراحل انجام تحقیق را نشان می‌دهد.





نمودار شماره ۳ فرآیند و مراحل انجام تحقیق حاضر (نگارنده)

جامعه مورد مطالعه در این تحقیق خبرگان، صاحب‌نظران و متولیان موضوع پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی می‌باشند. از آن‌جا که شیوه نمونه‌گیری در پژوهش‌های داده‌بنیاد غیر تصادفی و هدفمند است (محمدپور، ۱۳۸۹: ۱۱۵)، حجم نمونه‌ای به تعداد ۴۳ نفر از افراد صلاحیت‌دار انتخاب گردیده و جهت گردآوری اطلاعات بر مبنای مفاهیم حساس^۱ و با مرور ادبیات موضوع و استفاده از نظرات خبرگان راهنمای مصاحبه عمیق (استریرگ، ۱۳۸۴: ۱۰۵) تهیه شد. محقق توسط راهنمای مصاحبه پرسش‌های کلیدی خود را مطرح کرده و سپس مصاحبه‌شوندگان دیدگاه‌ها و روایت‌های خود را آزادانه بیان نموده‌اند. به منظور دستیابی به الگوی راهبردی مورد نظر بر اساس روش مرسوم در نظریه‌بنیادی داده‌بنیاد از طریق مصاحبه‌های صورت گرفته، گزاره‌های منتخب مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی، سپس اقدام به کدگذاری گزاره‌ها شده و در ادامه با ادغام کدهای مشابه از حیث محتوا و معنا مفاهیم تولید شد، سپس جمع مفاهیم منجر به شکل‌گیری عوامل علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردی و پیامدی که اجزای تشکیل دهنده الگو می‌باشند، گردید.

در این پژوهش با توجه به این که گردآوری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری انجام شد در هر سه نوع کدگذاری، محقق دائماً با مراجعه به متون برگرفته از مصاحبه‌ها، برخی کدها را حذف و به حسب نیاز بعضاً کدهای جدید را اضافه نمود. این روش رفت‌وبرگشتی که در اصطلاح به آن زیگزاگی یا الاکلنگی گفته می‌شود تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. همچنین به منظور انجام اعتبار



وروایی تحقیق از آن‌جا که معیارهای متفاوتی به‌عنوان شاخص اعتبار پژوهش کیفی مطرح شده است در پژوهش حاضر از دوروش بازمینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی و تایید استادان، ویرایش لازم انجام و الگوی نهایی ارائه شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان موضوع در سه مرحله‌ی فرآیند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با طی فرآیندی منطقی، به طراحی الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی منتهی شد. بدین منظور با انجام مصاحبه، کلیه نظرات مصاحبه‌شوندگان ثبت و نگهداری و سپس تبدیل به متن شده و بعد از رسیدن به کفایت نظری (اشباع نظری) در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، گزاره‌های منتخب به ۱۶۳۲ عدد رسید که در ادامه ۵۵۵ کد استخراج گردید. نظر به وجود تعداد زیادی از کدهای تولید شده به منظور خلاصه‌سازی، آن دسته از کدها که دارای اساس و پایه در قرابت معنایی با یکدیگر بودند به یک مفهوم تبدیل شده و متعاقب آن چند مفهوم تبدیل به یک مقوله گردیده و از مجموعه مقولات، مضامین بدست آمد که شرح فرآیند آن توضیح داده می‌شود:

کدگذاری داده‌ها

کدگذاری باز داده‌ها

در کدگذاری باز براساس داده‌های گردآوری شده، اقدام به احصاء کدها، مفاهیم و مقوله می‌گردد که مراحل عملیاتی آن بدین شرح می‌باشد:

احصاء کد از متن

در کدگذاری باز براساس روش مرسوم در نظریه داده‌بنیاد، به هریک از اجزاء عنوان و برجستگی داده می‌شود. این عنوان که اصطلاحاً "به آن کد گفته می‌شود، باید گویای محتوای داده باشد، به طوری که محقق و خواننده، با مشاهده این عنوان و تیترا، تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرند (Miles, et.al, 2002:51)



مفهوم پردازی داده‌ها

با توجه به این که مفاهیم در نظریه داده‌بنیاد، زیرمقوله‌هایی از نوع کدهای باز هستند، پس از بررسی تمامی مفاهیم به دست آمده، فرآیند فوق در خصوص آنها بطور کامل اعمال گردید و تعداد ۲۸۴ مفهوم احصاء شد.

مقوله‌پردازی داده‌ها

در این مرحله، از طریق مقایسه مفاهیم با یکدیگر، محورهای مشترک، عنوان مقوله به خود می‌گیرند (Glaser, 2002:23). گروه‌بندی مفاهیم، تعداد واحدهایی را که باید با آنها کار کنیم، کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیم را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند، مقوله‌پردازی می‌نامند. در هنگام مقوله‌پردازی سولاتی را بایستی طرح نمود و در پی پاسخ آن‌ها بود تا به خصوصیات موضوع یا شرایط آن (خصوصیات یا شرایط به پدیده‌هایی با انواع متفاوت اما مربوط به هم دلالت می‌کند) پی برد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۵۳). پس از طی مراحل عملیاتی کدگذاری باز در این بخش از تحقیق، تعداد ۵۵ مقوله حاصل گردید.

کدگذاری محوری داده‌ها

کدگذاری محوری مرحله بعدی تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و کنش‌ها، بستر حاکم و پیامدها (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۳).

در کدگذاری محوری یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرآیند مورد بررسی قرار می‌گیرد و سایر مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌سازد. مقوله‌های حاصله از کدگذاری محوری در این تحقیق را می‌توان بشرح ذیل بیان نمود:

عوامل علی

به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه باشد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۳۴). نتایج تحلیل محتوای پاسخ و نظرات مصاحبه‌شونده‌ها به سؤالات مطرح شده در خصوص پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی حاکی از وجود ۶ مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه است در واقع این مقوله‌ها عوامل



اصلی تأثیر گذار بر پیاده‌سازی سیاست‌های پدافند غیرعامل است. جدول شماره ۳ این مقوله‌ها را به همراه تعداد مفاهیم و کدهای مربوطه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳ عوامل علی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی

ردیف	نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
۱	انتظارات و منویات امام خامنه‌ای	۴	۱۱
۲	ابلاغ سیاست‌های کلی	۱	۱
۳	کارکردهای پدافند غیرعامل	۶	۲۲
۴	تهدیدات	۵	۲۰
۵	میزان آسیب‌پذیری	۶	۱۹
۶	اهداف راهبردی پدافند غیرعامل	۱۳	۱۴
	مجموع	۳۵	۸۷

عوامل محوری

پدیده محوری حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌ها/ واکنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (همان). پدیده محوری مورد مطالعه در این تحقیق شامل مقوله‌ای بنام پیاده‌سازی سیاست‌های پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی است که طبق آن چه در جدول شماره ۴ دیده می‌شود دارای ۳ مفهوم و ۷ کد می‌باشد.

جدول شماره ۴ پدیده محوری تحقیق

نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی	۳	۷

عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یک سری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند، به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (همان: ۴۱). این مقوله‌ها که به مقوله‌های محیطی نیز معروفند، نشانگر یک سلسله شرایط خاصی است که راهبردهای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق شامل ۸ مقوله می‌باشد که در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول شماره ۵ مقوله‌های زمینه‌ای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیر عامل



ردیف	نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
۱	قوانین و مقررات	۴	۶
۲	ساختار سازمانی	۱۰	۱۶
۳	فرهنگ سازمانی	۳	۶
۴	اولویت های راهبردی	۷	۱۹
۵	رویکردهای سیاسی	۳	۷
۶	وضعیت محیطی	۳	۷
۷	قابلیت های سازمانی	۶	۱۱
۸	پیشینه پیاده سازی	۱	۱
	مجموع	۴۴	۸۷

عوامل واسطه‌ای

این مقوله‌ها که به مقوله‌های میانجی هم معروف است، نشانگر برخی شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (استراس، کوربین، ۱۳۸۵: ۵۴) در این تحقیق ۱۲ مقوله به عنوان شرایط واسطه‌ای تاثیرگذار بر سیاست‌ها به شرح جدول شماره ۶ مورد شناسایی واقع شد.

جدول شماره ۶ مقوله‌های واسطه‌ای پیاده سازی سیاست‌های کلی پدافند غیر عامل

ردیف	نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
۱	منابع (مادی و انسانی)	۱۹	۳۲
۲	نگرش مدیران	۱۴	۳۰
۳	تعهد و باور و حمایت‌های سازمانی	۶	۱۱
۴	آموزه های دینی	۱۹	۴۴
۵	تغییر و تحول	۴	۴
۶	نظام انگیزشی	۳	۴
۷	نظام اطلاعاتی و ارتباطی	۳	۴
۸	نظام ارزیابی و کنترل	۴	۶
۹	موفقه‌های برنامه‌ریزی	۵	۷
۱۰	دوگانگی و تعارض	۱۴	۱۸
۱۱	فرآیندها و ابزارها	۶	۸
۱۲	ماهیت سیاست‌ها	۵	۷
	مجموع	۱۰۲	۱۷۵



عوامل راهبردی

این مقوله‌ها راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری را ارائه می‌کند. راهبردهای مورد نظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است (Strauss & Corbin, 2008: 85). در این تحقیق ۱۸ مقوله به‌عنوان مقوله‌های راهبردی تشخیص داده شد که در جدول شماره ۷ آمده است.

جدول شماره ۷ مقوله‌های راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل

ردیف	نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
۱	تمرکز بر تهدید شناسی	۶	۲۳
۲	بهبود نگرش‌ها و باورها	۵	۱۱
۳	تبدیل سیاست‌های کلان به اهداف برنامه‌ای و برنامه‌های عملیاتی	۳	۳
۴	جاری‌سازی سیاست‌ها و همسو نمودن اجزای سازمان	۴	۴
۵	انتخاب و به‌کارگیری تیم مدیریتی متناسب با سیاست‌ها	۲	۵
۶	توسعه فرهنگ پشتیبان سیاست‌ها	۳	۵
۷	اصلاح، بهبود و باز مهندسی ساختارها	۴	۶
۸	بسیج منابع	۵	۱۱
۹	مدیریت تغییر و تعارض	۶	۶
۱۰	اصلاح فرآیندها و بکارگیری ابزارهای متناسب	۱	۲
۱۱	اصلاح و بهبود قوانین و مقررات	۴	۴
۱۲	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	۷	۱۸
۱۳	ارتقای سیستم ارزیابی و نظارت	۲	۳
۱۴	توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی	۲	۳
۱۵	برنامه‌ریزی جذب و نگهداری نیروی انسانی	۴	۸
۱۶	توسعه فعالیت‌های تحقیقاتی	۲	۵
۱۷	طراحی ملاحظات پدافند غیرعامل در ماهیت اهداف سازمان‌ها	۵	۷
۱۸	بسترسازی بر مشارکت بیشتر دولت در تحقق سیاست‌ها	۴	۵
	مجموع	۶۹	۱۲۹



مقوله‌های پیامدی

مقوله‌های پیامدی نتیجه و حاصل راهبردها در رویارویی با پدیده و یا به منظور اداره و کنترل کردن پدیده است (استراس و کورین، ۱۳۸۵). در این تحقیق ۱۰ مقوله به عنوان مقوله‌های پیامدی تشخیص داده شد که در جدول شماره ۸ آمده است.

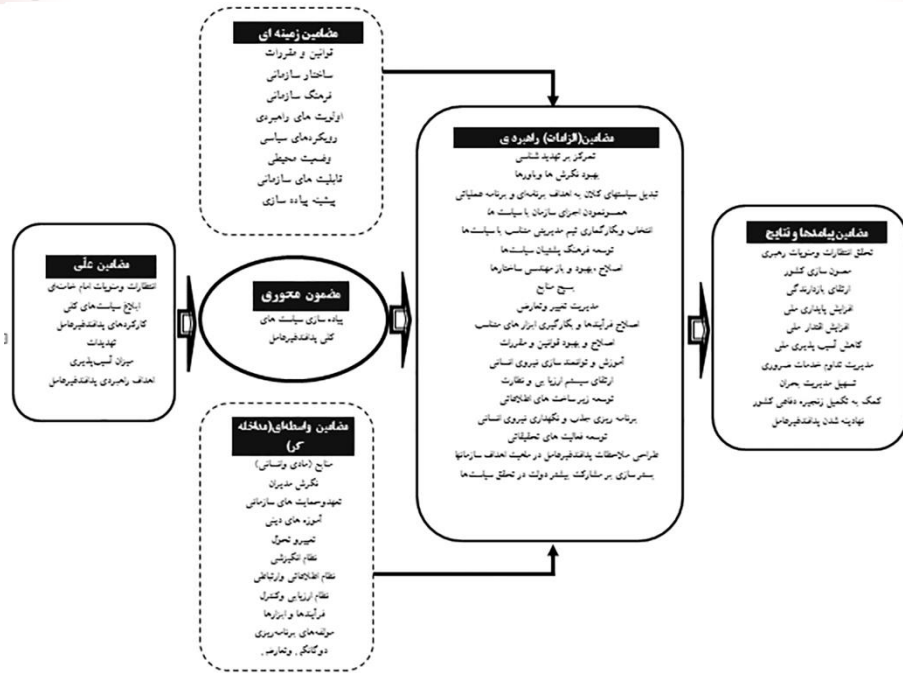
جدول شماره ۸ مقوله‌های پیامدی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل

ردیف	نام مقوله	تعداد مفهوم	تعداد کد
۱	تحقق انتظارات و منویات رهبری	۴	۶
۲	مصون‌سازی کشور	۴	۱۲
۳	ارتقای بازدارندگی	۶	۱۲
۴	افزایش پایداری ملی	۳	۸
۵	افزایش اقتدار ملی	۶	۲۰
۶	کاهش آسیب‌پذیری ملی	۳	۷
۷	مدیریت تداوم خدمات ضروری	۴	۴
۸	تسهیل مدیریت بحران	۳	۴
۹	کمک به تکمیل زنجیره دفاعی کشور	۲	۳
۱۰	نهادینه‌شدن پدافند غیرعامل	۳	۸
	مجموع	۳۸	۸۴

الگوی راهبردی تحقیق (برگرفته از کدگذاری محوری)

با در نظر گرفتن مقوله‌های چندگانه و روابط موجود بین مقوله‌ها، الگوی پارادایمی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی حاصل از اجرای روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد در نمودار شماره ۴ آمده است. این الگو روابط فی‌ما بین عوامل علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها را نشان می‌دهد.





نمودار شماره ۴ الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی

کدگذاری انتخابی

در این مرحله شرایط مختلفی که در مرحله کدگذاری محوری بیان شد با هم ادغام و تجزیه و تحلیل کلی صورت می‌گیرد. برای یکپارچه‌سازی، دو رویه وجود دارد:

- ۱- به کارگیری یک روایت براساس روابط مدل پارادایم حول مقوله محوری
- ۲- ارائه قضایای نظری براساس مدل پارادایم (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۶: ۱۱۷).

قضیه‌های نظری، بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه‌ها متضمن روابط مفهومی هستند، در حالی که فرضیه‌ها مستلزم سنجش روابط سنجش‌پذیر هستند. چون رویکرد نظریه داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند نه سنجش‌پذیر، لذا به کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است.

در این پژوهش برای فرآیند کدگذاری انتخابی پنج قضیه نظری براساس مدل پارادایمی ارائه می‌شود:



قضیه اول: انتظارات و منویات امام خامنه‌ای مَظَالِیقُ الْعَالَمِ ابلاغ سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل، قابلیت‌ها و کارکرد پدافند غیرعامل، تهدیدات دشمنان، میزان آسیب‌پذیری و اهداف راهبردی پدافند غیرعامل به عنوان مجموعه عوامل علی‌پایه‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل محسوب می‌شوند.

قضیه دوم: تمرکز بر تهدید شناسی، بهبود نگرش‌ها و باورها، تبدیل سیاست‌های کلان به اهداف برنامه‌ای و برنامه‌های عملیاتی، همسومون‌اجزای سازمان با سیاست‌ها، انتخاب و به‌کارگیری تیم مدیریتی متناسب با سیاست‌ها، توسعه فرهنگ پشتیبان سیاست‌ها، اصلاح، بهبود و باز مهندسی ساختارها، بسیج منابع، مدیریت تغییر و تعارض، اصلاح فرآیندها و بکارگیری ابزارهای متناسب، اصلاح و بهبود قوانین و مقررات، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی، ارتقای سیستم ارزیابی و نظارت، توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی جذب و نگهداری نیروی انسانی، توسعه فعالیت‌های تحقیقاتی، طراحی ملاحظات پدافند غیرعامل در ماهیت اهداف سازمان‌ها و بسترسازی بر مشارکت بیشتر دولت در تحقق سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل به‌عنوان کنش/واکنش‌هایی است که می‌تواند منجر به پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی شوند.

قضیه سوم: مقوله‌های منابع (مادی و انسانی)، نگرش مدیران، تعهد و حمایت‌های سازمانی، آموزه‌های دینی تغییر و تحول، نظام انگیزشی، نظام اطلاعاتی و ارتباطی، نظام ارزیابی و کنترل، فرآیندها و ابزارها، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، دوگانگی و تعارض و ماهیت سیاست‌ها بستری عام برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد.

قضیه چهارم: قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، اولویت‌های راهبردی، رویکردهای سیاسی، وضعیت محیطی، قابلیت‌های سازمانی و پیشینه پیاده‌سازی بستری خاص برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد.

قضیه پنجم: پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌ها با در نظر گرفتن الزامات راهبردی، تحقق انتظارات و منویات رهبری معظم، مصون‌سازی کشور، ارتقای بازدارندگی، افزایش پایداری ملی، افزایش اقتدار ملی، کاهش آسیب‌پذیری ملی، مدیریت تداوم خدمات ضروری، تسهیل مدیریت بحران، کمک به تکمیل زنجیره دفاعی کشور و نهادینه شدن پدافند غیرعامل را در پی خواهد داشت.



نتیجه گیری

محقق شدن سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل به مجموعه عواملی بستگی دارد که لازم است هر یک از این عوامل به تفکیک مورد توجه قرارگیرد، به همان میزان که تدوین و طراحی سیاست‌ها از اهمیت برخوردار است دقت در نحوه‌ی پیاده‌سازی نیز مهم تلقی می‌شود.

در این تحقیق ۴۳ مصاحبه با مدیران و صاحب‌نظران حوزه‌ی پدافند غیرعامل که در این عرصه کارشناس و صاحب‌نظر بوده، یا در سطوح مدیریتی، مسئولیت پیاده‌سازی و اجرای این سیاست‌ها را در سازمان‌های مختلف و در استان‌ها به عهده داشته، صورت پذیرفت. بدین ترتیب با بهره‌گیری از دانش و تجربیات آنان، عوامل تاثیرگذار بر پیاده‌سازی از منظرهای مختلف مورد شناسایی قرار گرفت.

در پاسخ به سؤال فرعی اول که مقولات الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل کدام‌اند؟ گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌های صورت گرفته احصاء، سپس گزاره‌ها به کدها و کدها به مفاهیم تبدیل شده و در ادامه، بر اساس قرابت معنایی و محتوایی بین مفاهیم، ۵۵ مقوله شناسایی شد که شرح آن در جداول شماره ۸ تا ۳ آمده است. همچنین در پاسخ به سؤال فرعی دوم مبنی بر شناسایی ابعاد اصلی الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل، ابعاد فوق تحت عنوان عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل واسطه‌ای، الزامات راهبردی و پیامدها متشکل از مقولات چندگانه بدست آمد. در نهایت به منظور پاسخ به سؤال اصلی که الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی چیست؟ با استقرار عوامل چندگانه حول پدیده محوری الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل احصاء شده از کدگذاری محوری به دست آمد. همان‌گونه که در الگوی فوق (نمودار ۴) مشاهده می‌شود مجموعه عواملی مشتمل بر انتظارات و منویات امام‌خامنه‌ای مُرْتَضَىٰ عَلَیْهِ ابلاغ سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل، قابلیت‌ها و کارکرد پدافند غیرعامل، تهدیدات دشمنان، میزان آسیب پذیری و اهداف راهبردی پدافند غیرعامل به عنوان مجموعه عوامل علی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل محسوب می‌شوند.

همچنین عواملی چند تحت عنوان الزامات راهبردی زمینه‌ساز تحقق سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل گشته و به دنبال آن نتایج و پیامدهای الگو پدیدار گردیده است. به موازات، عوامل محیطی



و مداخله‌گر به تناسب، موجب جرح و تعدیل میزان اثرگذاری راهبردها بر پیاده‌سازی سیاست‌ها می‌شوند. الگوی طراحی شده این قابلیت را دارد تا به پیاده‌سازی و تحقق سیاست‌های مورد نظر در سازمان‌های دولتی دست یابد. نتیجه‌ای که انتظار می‌رود طبق آن چه در جدول شماره ۹ آمده است به آسیب‌ناپذیری زیرساخت‌های حیاتی و حداقل آسیب‌پذیری زیر ساخت‌های حساس و به مصون‌سازی کشور در برابر تهدیدات و تهاجمات منجر شود.

جدول شماره ۹ برداشت از میزان پایداری در زیر ساخت‌های حیاتی، حساس و مهم

میزان پایداری	انتظار نتیجه	طبقه‌بندی زیرساخت	میزان امنیت
٪۱۰۰	آسیب‌ناپذیر	حیاتی	مصونیت
٪۷۰	حداقل آسیب‌پذیری	حساس	پایداری
٪۴۰	با آسیب‌پذیری نسبی	مهم	ایمنی

مطالعات صورت‌گرفته در زمینه پیاده‌سازی در سطوح راهبردی هرچند فارغ از جامع‌نگری است و حسب شرایط خاص به‌جنبه‌های محدودی از عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی و اجرا پرداخته شده اما محورهای فوق هم‌راستا با یافته‌های این تحقیق تلقی می‌شود. به عنوان نمونه مطالعه صورت‌گرفته توسط آکر در سال ۲۰۰۶ پیاده‌سازی را مرهون ۴ عامل کلیدی ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ ذکر کرده است. همچنین مجید مختاریان پور در سال ۱۳۹۱ در رساله خود عواملی چون سیاست‌گذاری غیرتعاملی، درک متفاوت از وضعیت موجود، کمبود وفاق در بین مراجع، بی‌اعتقادی نسبت به سیاست‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی غیرتعاملی، فقدان تخصص‌گرایی، کمبود نیروی انسانی شایسته و ارزیابی ناکامل سیاست‌ها را به‌عنوان عوامل اثرگذار منفی بر پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور ذکر کرده است (مختاریان پور، ۱۳۹۱: ۴۳۶).

در این میان بیشترین تشابه یافته‌های این تحقیق با یافته‌های دکتر ابراهیم حسن‌بیگی که در کتاب مدیریت راهبردی در موضوع پیاده‌سازی راهبرد، تحت‌عنوان عوامل و عناصر موثر بر پیاده‌سازی ذکر شده را داراست وی ۱۴ عامل مشتمل بر مدیریت دانش، نوآوری، رهبری و مشارکت کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای سازمانی، بودجه و تخصیص منابع، فناوری اطلاعات، سیستم‌های پاداش و بهره‌وری، هماهنگی بین سازمان، محیط و آینده‌نگری، کنترل و عوامل چند وجهی را به‌عنوان عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی برمی‌شمارد (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۳۸۴-۳۷۵). عوامل فوق به‌عنوان مولفه‌های عام اثرگذار بر پیاده‌سازی، در



مقولات اصلی تحقیق و یا به‌عنوان زیرمجموعه‌های مقولات به اشکال مختلف توسط محقق تحصیل شده و فراتر از آن به جنبه‌های خاص (از جمله تهدید محوری، مصون‌سازی، بازدارندگی و...) که مختص موضوع پدافند غیرعامل است و در سایر موضوعات قابل مشاهده نیست نیز توجه شده است.

پیشنهادات

در این راستا پیشنهاداتی چند می‌تواند به بهبود شرایط موجود در ارتقای سطح پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌ها کمک کند که به آن اشاره می‌شود:

- ۱- تلاش در جهت ایجاد نگرش مثبت نسبت به موضوع پدافند غیرعامل در بین مدیران عالی و توجیه و آگاه‌سازی از محتوای سیاست‌های کلی برای عوامل ذی‌ربط
- ۲- ارتقای نظام ارزیابی و کنترل فرآیند پیاده‌سازی و تحقق سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل
- ۳- تلاش در جهت ارائه ملاحظات پدافند غیرعامل به عنوان جزء ذاتی فعالیت‌ها و اهداف سازمانی
- ۴- تلاش بمنظور استفاده بیشتر از کارشناسان زبده در بدنه سازمان پدافند غیرعامل و سازمان‌ها.
- ۵- تمرکز بر استفاده از ظرفیت‌های موجود در مدیریت بحران‌های طبیعی کشور در راستای پیاده‌سازی ملاحظات پدافند غیرعامل
- ۶- ایجاد کارگروه‌های علمی، پژوهشی به‌منظور کالبدشکافی روش‌های تسهیل در پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در هر سازمان به تفکیک
- ۷- اصلاح و بهبود ساختار مدیریت پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی
- ۸- اختصاص منابع و اعتبارات لازم در جهت اعمال ملاحظات پدافند غیرعامل در طرح‌ها و پروژه‌ها
- ۹- بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات موجود به‌منظور تسهیل براعمال ملاحظات پدافند غیرعامل



فهرست منابع

- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مجموعه بیانات، ۸۰/۸/۸، قابل دسترسی در www.khamenei.ir
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مجموعه بیانات، ۷۹/۱۲/۲۲، قابل دسترسی در www.khamenei.ir
- احمدوند، علی محمد (۱۳۹۱)، متدولوژی یادگیری در تدوین استراتژی، فصلنامه دانش مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال یازدهم، شماره ۴۱ و ۴۲
- استراوس، آنسلم، کوربین، جولیت (۱۳۸۵) نظریه مبنایی، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- استربرگ، کریستین جی (۱۳۸۴) روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی، ترجمه احمد محمد پور و علی شماعی، دانشگاه یزد.
- پالوج، مجتبی، (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مناسب برای تدوین سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران، رساله دکترا، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده مدیریت راهبردی.
- جلالی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، چهار گفتار در باب پدافند غیرعامل، تهران، سازمان پدافند غیرعامل.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران، انتشارات سمت و مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴)، تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، دو ماهنامه دانش‌ور رفتار، سال دوازدهم، شماره ۱۱.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۰)، سیاست‌گذاری عمومی، جزوه درسی دانشگاه عالی دفاع ملی
- دانایی فرد، حسن، امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، راهبردهای پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد، تهران، اندیشه مدیریت، شماره دوم.
- ساروخانی، باقر، (۱۳۸۸)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سازمان پدافند غیرعامل (۱۳۸۶)، سند راهبرد ملی سازمان پدافند غیرعامل کشور.
- سایت دانشگاه عالی دفاع ملی، قابل دسترسی در <http://www.sndu.ac.ir/content>
- سورین، ورنر، تانکار، جیمز؛ (۱۳۸۶)، نظریه‌های ارتباطات، علیرضا دهقان، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.



- کاظمی، حسن (۱۳۹۰) پیاده‌سازی راهبردهای ملی، الزامات و ظرفیت‌ها، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- محمد پور، احمد (۱۳۸۹) ضدروش: منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی، جلد ۱، تهران، انتشارات جامعه‌شناسان.
- مختاریان پور، مجید (۱۳۹۱) طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور، رساله دکترا، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری
- مصاحبه با معاونین سازمان پدافند غیرعامل، ۱۳۹۴/۶/۸
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*.
 - Lorange, P. (1998). "Strategy Implementation: The New Realities". *Long Range Planning*.
 - Miles, M. and Huberman, A. (2002), "Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage London; Beverly Hills.
 - Strauss, A. & Corbin, J. (2008) *Basic of qualitative research, Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks
 - van horn, C.E. & Van Meter, D.S. (1977). *The Implementation of Lntegovernmental Policy*, *Policy Studies Review Annua*

