

## راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران

عبدالعلی پورشاسب<sup>۱</sup>، فرزاد آزادی<sup>۲</sup>

دریافت مقاله: ۹۶/۱۰/۰۹

پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۱۲

### چکیده

حضور ارتش جمهوری اسلامی ایران در مدیریت بحران‌های طبیعی کشور از حیث جایگاه، ساختار، آمایش و ظرفیت‌های موجود این سازمان می‌تواند از قابلیت‌های مناسبی در مواجهه با بحران‌های طبیعی در سطح ملی برخوردار باشد در این پژوهش سعی گردید با بررسی ادبیات کامل موضوع و همچنین استفاده از نظرات خبرگان، پیرامون موضوع اصلی یعنی "راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران" تحقیق جامعی انجام گردد.

در همین راستا برای دستیابی به هدف یادشده، نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران مورد بحث قرار گرفت و با توجه به نظر خبرگان، ادبیات نظری و چارچوب نظری تحقیق در نهایت ۷۶ شاخص مؤثر در نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران شناسایی گردید.

روش تحقیق در این پژوهش به صورت آمیخته و به روش توصیفی-تحلیلی و پیمایشی بوده و حجم نمونه از جامعه آماری مورد نظر مشتمل بر تعداد ۴۹ نفر از افراد صاحب نظر و خبره مدنظر قرار گرفته است که با انجام مصاحبه و توزیع پرسشنامه و دریافت نقطه نظرات کارشناسی و تحلیل اطلاعات از طریق آمار توصیفی مانند تنظیم جداول فراوانی، محاسبه میانگین، استفاده از آزمون فریدمن جهت اولویت بندی عوامل مؤثر و آزمون خی دو جهت اطمینان از معناداری پاسخها در نرم افزار SPSS استفاده گردید.

در راستای تدوین راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران در این مرحله از ماتریس ارزیابی SWOT جهت تدوین راهبردها استفاده گردید و سپس به روش اولویت بندی تاپسیس جهت رتبه بندی راهبردها استفاده گردید، در نهایت هشت راهبرد به عنوان راهبردهای نهایی مورد شناسایی و تأیید خبرگان قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت بحران، راهبردهای مقابله، توانمندی‌های آجا در مدیریت بحران

<sup>۱</sup> - استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۲</sup> - دانش آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) Azadifarzad@chmail.ir



**مقدمه**

پهناور بودن سرزمین ایران و ویژگی‌های خاص جغرافیایی، اقلیمی و زیست‌محیطی آن سبب شده که از ۴۶ نوع حادثه طبیعی شناخته‌شده در جهان، ۳۶ نوع آن در ایران امکان وقوع داشته باشد، که سیل و زمین‌لرزه و آتش‌سوزی در این میان بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است، به نحوی که هرازگاهی یکی از این سوانح طبیعی بخشی از کشور را تخریب کرده. برابر اصول قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام به حضور حداکثری ارتش جمهوری اسلامی ایران در کاهش اثرات بلایای طبیعی تأکید گردیده است. لذا فرماندهان این سازمان علی‌رغم توانمندی‌هایی که در حوزه نیروی انسانی، تجهیزات، ساختار و آمایش مناسب برای مواجهه با این‌گونه حوادث دارند، با توجه به عدم وجود راهبردهای مناسب که به‌صورت علمی در یک مرجع دانشگاهی تهیه شده باشد در اجرا با مشکلات و نارسایی‌های عمده‌ای مواجه می‌شدند که آن‌ها را برای تصمیم‌گیری و به‌کارگیری امکانات موجود مجبور می‌کرد که یا مأموریت را بلادرنگ، بدون مجوز، و با پذیرش ریسک و نگرانی اجرا کنند یا هنگام ورود برای مقابله با بحران‌های طبیعی به دلیل عدم شفافیت راهبردها با مشکلاتی مواجه شده لذا، دغدغه اصلی محقق این است که:

راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران چیست؟

و بر اساس مسئله‌ی فوق اهداف تحقیق به شرح ذیل خواهد بود:

الف: احصاء توانمندی‌های آجا برای مقابله با بحران‌های طبیعی

ب: شناخت و تبیین عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت آجا در مدیریت بحران (نقاط قوت، نقاط

ضعف، بسترهای تهدید زا و فرصت‌آفرین)

**مبانی نظری****الف - پیشینه :**

تحقیقات انجام‌شده در زمینه موضوع: بررسی پیشینه تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد اکثر تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت بحران، بر اساس کاربردی است که با شناخت مشاهدات و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت سامانه‌ای جهت یافتن ابزار و راه‌حلی‌هایی که به‌وسیله آن از یک‌سو بتوان از وقوع فاجعه پیشگیری کرد و یا مقابله نمود و از سوی دیگر در صورت وقوع آن نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود بررسی پژوهش‌های انجام‌شده مؤید این نکته است که تاکنون در خصوص نقش و راهبردهای فعالیت آجا در عملیات امداد و نجات بحران‌ها تحقیقی



منطبق با عنوان این پژوهش و یا نزدیک به آن صورت نگرفته و مدارک تخصصی این موضوع یافت نشد.

### ب - مفهوم شناسی :

**راهبرد:** راهبرد، مسیر و جهت سازمان برای دستیابی به اهداف است. راهبرد، به فرماندهان و مدیران نشان می‌دهد که بهترین راه برای رسیدن به اهداف کدام است. راهبرد طرح کلی عملیات و تدابیر لازم جهت نیل به مطلوبیت‌های اساسی یک سازمان را از طریق تعیین اهداف، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع مشخص می‌کند. (شهلائی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۳)

ویژگی‌های راهبرد: راهبرد مناسب، راهبردی است که : حرکت سازمان را مشخص می‌نماید ، کوشش‌ها را متمرکز می‌کند و به سازمان هویت می‌بخشد (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۶۰)  
بحران: وضعیتی غیرعادی، اضطراری، مصیبت وار، و سرنوشت‌ساز را در ذهن تداعی می‌کند. بحران وضع آشفته، موقعیت غیرعادی و حساس معنی شده است. (مشیری، ۱۳۷۸: ۱۲۳)

مدیریت بحران: مدیریت بحران علمی است کاربردی که با شناخت مشاهدات و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت سیستمی جهت یافتن ابزار و راه‌حلی که به وسیله آن از یک سو بتوان از وقوع فاجعه پیش‌گیری و یا مقابله نمود و از سوی دیگر در صورت وقوع آن نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود. (ناطق الهی، ۱۳۷۸: ۲۷)

**سازمان مدیریت بحران :** بر اساس ماده ۶ قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور، ایجاد مدیریت یکپارچه در امر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، ایجاد هماهنگی و انسجام در زمینه‌های اجرایی و پژوهشی، اطلاع‌رسانی متمرکز و نظارت بر مراحل مختلف مدیریت بحران و ساماندهی و بازسازی مناطق آسیب‌دیده و استفاده از همه امکانات و لوازم مورد نیاز وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و عمومی، بانک‌ها، و بیمه‌های دولتی، نیروهای نظامی، و انتظامی، مؤسسات عمومی غیردولتی، شوراهای اسلامی، شهرداری‌ها، تشکلهای مردمی، دستگاه‌های تحت امر مقام معظم رهبری و نیروهای مسلح در صورت تفویض اختیار معظم له، جهت بهره‌مندی بهینه از توانمندی‌های ملی منطقه‌ای و محلی در مواجهه با حوادث طبیعی و سوانح پیش‌بینی نشده است. (آیین‌نامه اجرایی مدیریت بحران : ۱۳۸۲، ۱۳)

ماده ۴۴ از فصل پنجم قانون برنامه سوم توسعه کشور مورخ (۱۳۷۹/۱/۱۷) به منظور پیشگیری و کاهش اثرات بلایای طبیعی و ایجاد آمادگی لازم در مردم و تأمین دقیق نقش و وظایف دستگاه‌های



اجرائی، برای مقابله با حوادث و سوانح طبیعی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران موظف است با هماهنگی وزارت کشور با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط تهیه و به تصویب هیئت وزیران برساند به‌طور کلی قوانین و مقررات مدیریت بحران به‌عنوان راهنمایی برای شیوه هماهنگی بین نهادها و سازمان‌ها، ترکیب و آرایش نیروها، تخصیص منابع و امکانات عمل می‌نماید. (قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی مدیریت بحران: ۱۳۹۲: ۹)

مأموریت آجا: آمادگی و مقابله در برابر هرگونه تجاوز نظامی علیه استقلال، تمامیت ارضی، نظام جمهوری اسلامی ایران و منافع کشور و در زمان صلح اعزام نیرو و تجهیزات برای عملیات مردم‌یاری و مدیریت بحران. (جهانگیر منصور، مجموعه قوانین ن.م: ۱۳۸۹: ۱۰۷)

اصل ۱۴۷ قانون اساسی: دولت باید در زمان صلح از افراد و تجهیزات فنی ارتش در کارهای امدادی، آموزشی، تولیدی، و جهاد سازندگی، با رعایت کامل موازین عدل اسلامی استفاده کند در حدی که به آمادگی رزمی آسیبی وارد نیاید.

تدابیر رهبر معظم انقلاب حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در حوزه آجا: ستاد آجا نسبت به ظرفیت‌سازی ۱۰۰٪ بالگردهای پشتیبانی هوانیروز و هوا دریا برای امداد و نجات و عملیات مردم‌یاری، انتقال هوایی اقدام نموده و در آمادگی‌های یگانی تمرین نماید. (بیانات در جمع فرماندهان به مناسبت سالروز ارتش ج.ا.ا ارسال ۱۳۸۷)

حوزه‌های فعالیت مدیریت بحران: مهم‌ترین حوزه‌های فعالیت شامل: مدیریت ارتباطات و اطلاعات، مدیریت منابع، فرماندهی و کنترل، تداوم و حفظ مدیریت در شرایط حادثه (علمداری، ۱۳۹۱: ۳۲) توانمندی‌های آجا: از جمله توانمندی‌های سازمان آجا برای فعالیت در مدیریت بحران، سامانه فرماندهی و کنترل در منطقه بحران (معین وزیری، یاسینی، ۱۳۷۹: ۸۳)، بهره‌گیری از فن‌آوری‌های پیشرفته جهت شناسایی و مقابله با مخاطرات طبیعی (توحیدی، ریاضی، ۱۳۹۰: ۱۵۷)، سازمان‌دهی و تأمین پایدار نیرو برای صحنه بحران و سازمان‌دهی یگان‌های چابک و خودکفا برای مقابله با بحران (فتحیان، گلچین پور، ۲۰۰۶: ۶) احداث سریع بیمارستان‌های صحرائی در منطقه بحران، وجود مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی متناسب با مدیریت بحران، برقراری تأمین دورادور محیط بحران، سامانه‌های تحرک و حمل‌ونقل زمینی، هوایی و دریایی (نشست خبرگی با معاونت عملیات آجا) بهره‌گیری از ارتباطات مستقل و امن، وجود تجهیزات پیشرفته جمع‌آوری اطلاعات در یگان‌های آجا (سنسورهای الکتریکی، سامانه‌های جهت‌یاب، سامانه‌های شنود، پهباد و...)



سازمان‌دهی و تمرین گردان‌های بلیات به‌عنوان یگان‌های معین مقابله با بلاهای طبیعی (نشست خبرگی: آقامحمدی، ۱۳۹۳/۲/۱۱). ساختار قابل‌انعطاف آجا متناسب با شدت، گستره و نوع بحران (جعفر نژاد، زارعی، ۱۳۸۴: ۶۸) توانمندی در گسیل، گسترش و خروج امکانات به صحنه بحران (نشست خبرگی: آرمان فر مدیر اطلاعات مدیریت بحران شهر تهران، ۱۳۹۳/۹/۸) توانایی آجا برای مقابله با موارد خاص بلیات (مثل خارج شدن راکتورهای هسته‌ای نیروگاه برق از مدار و شیوع گازهای سمی در منطقه و .....)، تصمیم‌گیری سریع در شرایط سخت طرح‌ریزی عملیات برای انواع بحران‌ها در آجا، به‌کارگیری روش‌های نوین آماد و پشتیبانی آجا متناسب با فضای بحران (نشست خبرگی: دریا‌دار سیاری، ۹۳/۱۰/۱۰) فرهنگ تغییر، خلاقیت، ابتکار و نوآوری (جمالی، رستمی، ۱۳۸۱: ۱۶ - ۶۰۱). بهره‌گیری از نیروهای متخصص و واکنش سریع در کاهش اثرات بلیات (حمیدی و دیگران، ۱۳۸۸) توانایی زندگی در شرایط سخت، آمایش سرزمینی مناسب یگان‌های آجا، اجرای تمرینات صحرایی یگان‌های آجا در محورهای عمده بحران، توانمندی آجا برای برقراری نظم و انضباط در شرایط بحران، استمرار عملیات در بحران‌های فرسایشی و طولانی‌مدت، تجربه حضور در رزمایشات مشترک با سازمان مدیریت بحران (نشست خبرگی: امیر سرتیپ عزتی، ۹۴/۴/۱۷)

#### عوامل محیطی:

تهدید: هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش‌های حیاتی سازمان را به خطر اندازد تهدید محسوب می‌شود. تهدید ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است. آنچه خارج از نفوذ مدیران راهبردی قرار دارد و مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد نظام اداری به‌جا گذارد و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش به سمت اضمحلال شود. (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۳۱۰)

فرصت: فرصت‌ها کلیه عوامل، عناصر، پدیده‌ها و شرایط بیرون از سیستم هستند که به کمک آن‌ها می‌توان اهداف را محقق ساخت، ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌ها را کاهش داد و تهدیدها را کنترل کرد یا از میان برداشت و یا با آن‌ها مقابله کرد، فرصت منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. (همان: ۳۰۹)



1-Threat

2-Opportunity

قوت ا نقاط قوت مجموعه‌ای از توانایی‌های محیط داخلی که استفاده از آن‌ها موجب تسهیل مقابله با تهدیدهای محیط خارجی و کاهش نقاط ضعف احتمالی سازمان می‌شود. عاملی به‌عنوان قوت تلقی می‌شود که مزیت رقابتی یا مهارت (شایستگی) متمایزی برای سازمان باشد (احمدوند، ۱۳۸۵: ۱۵)

ضعف: ۲ نقاط ضعف سازمان، مجموعه محدودیت‌ها و تنگناهای داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در وصول به اهداف و یا عدم تحقق آن‌ها می‌شود و یا نقاط ضعف، عوامل و شرایط محیط داخلی که رفع نکردن آن‌ها در فرایند جلوگیری از تهدید در محیط خارجی مانع ایجاد می‌کند. (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۲۹۷)

### روش‌شناسی:

این تحقیق از با توجه به این‌که نتایج تحقیق کاربردی و تصمیم‌گرا می‌باشد، نوع پژوهش توسعه‌ای- کاربردی است. و به‌صورت آمیخته و به روش توصیفی-تحلیلی و پیمایشی انجام می‌شود. (خلیلی شورینی، ۱۳۹۰: ۸۲)

جامعه آماری مورد تحقیق ۴۹ نفر از صاحب‌نظران و متخصصین حوزه‌های، طرح و برنامه، آموزش، اطلاعات، عملیات و آماد و پیش در مشاغل راهبردی سازمان مدیریت بحران و آجا اساتید مرتبط با موضوع تحقیق می‌باشد.

نمونه‌ی آماری: با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، حجم جامعه نمونه بر حجم جامعه آماری منطبق است و روش گردآوری داده‌ها شامل گردآوری میدانی، کتابخانه‌ای و ابزار گردآوری از طریق مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و مطالعه منابع است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده در این پژوهش با استفاده از روش‌های تحلیل کیفی، ضمن احصاء توانمندی‌های آجا در حوزه فعالیت در مدیریت بحران، پیش‌نویس عوامل متأثر از فعالیت آجا در مدیریت بحران را به دست می‌آوریم و با استفاده از پارامترهای توصیفی در جامعه آماری آن‌ها را تثبیت می‌کنیم و سپس با استفاده از روش تدوین راهبرد دعا، راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران را تدوین کرده و مطلوبیت آن‌ها را احصاء می‌نماییم.



<sup>1</sup> -Strang

<sup>2</sup> -Weaknes

### تعاریف عملیاتی متغیرها:

مدیریت بحران: فرآیند عملکرد، برنامه‌ریزی و اقدامات اجرایی و دستگاه‌های اجرایی است که توسط دستگاه دولتی، غیردولتی و عمومی پیرامون شناخت و کاهش سطح مخاطرات (مدیریت ریسک) و مدیریت عملیات مقابله و بازسازی و بازتوانی منطقه آسیب‌دیده (مدیریت بحران) صورت می‌پذیرد.

ارتش جمهوری اسلامی ایران: به مجموعه ستاد کل ارتش، نیروهای زمینی، هوایی، دریایی و سازمان‌های وابسته به آنها اطلاق می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه‌ها، با توجه به سؤال‌ها و اهداف تحقیق، از روش‌های آماری توصیفی مانند تنظیم جدول فراوانی، تعیین فراوانی پاسخ‌ها، تعیین درصد، رسم نمودار و محاسبه میانگین و برای تعیین اطمینان از معناداری پاسخ جامعه آماری به سؤالات پرسشنامه‌ها در خصوص تعیین عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران و تعیین نقش عوامل در بسترهای فرصت‌آفرین، تهدیدزای و قوت و ضعف از روش آماری استنباطی آزمون خی ۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵٪ استفاده شده است.

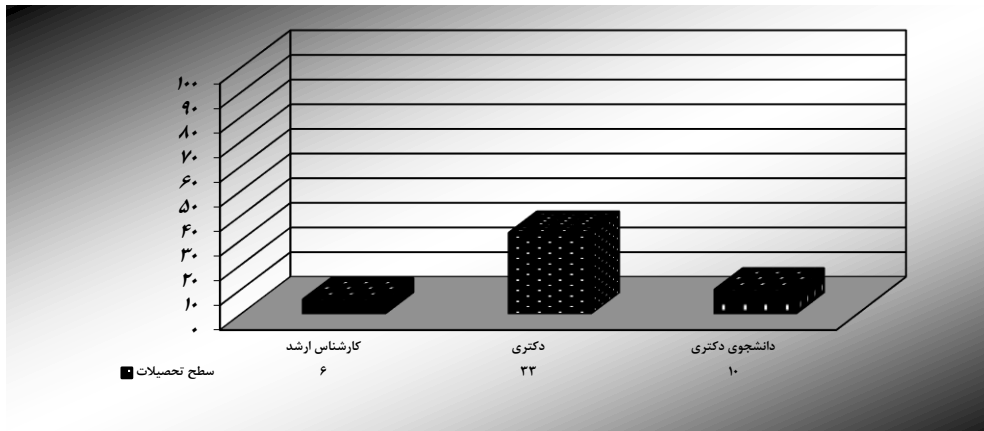
### ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحقیق:

#### میزان تحصیلات جامعه تحقیق

جدول ۱: فراوانی سطح تحصیلات جامعه تحقیق

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کارشناس ارشد	۶	۱۳	۱۳
دکتری	۳۳	۶۷	۸۰
دانشجوی دکتری	۱۰	۲۰	۱۰۰
جمع	۴۹	۱۰۰٪	





نمودار ۱: توزیع درصد فراوانی سطح تحصیلات

جدول و نمودار فوق نشان‌دهنده‌ی آن است که ۶۷ درصد پاسخ‌گویان جامعه آماری دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۲۰ درصد نیز دانشجوی دکتری و ۱۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند.

همچنین تحلیل آماری سایر مؤلفه‌های جمعیت شناختی بیانگر این نکته است که بالای ۶۲ درصد جامعه دارای سابقه خدمت بیش از ۲۰ سال در مشاغل راهبردی بوده و بالای ۹۰ درصد جامعه در سطح خیلی زیاد و زیاد با تهدیدات هوایی رژیم صهیونیستی آشنایی دارند.

در مرحله اول با بررسی ادبیات تحقیق، مصاحبه و نظرخواهی از افراد خبره، تعداد ۱۰۸ عامل احصاء شده که این عوامل به پنج نفر خبره در حوزه آجا و مدیریت بحران داده شده که عواملی که همپوشانی دارند یا در تدوین راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران مؤثر نمی‌باشند حذف و تعداد ۸۰ عامل تأثیرگذار بر راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران ناشی از بلایای طبیعی، احصاء شده که عوامل محیطی به تفکیک عوامل داخلی و خارجی مجدداً به محضر ۱۲ نفر خبره و صاحب‌نظر ارائه گردید، که از تعداد ۸۰ عامل احصاء شده تعداد ۶ عامل حذف و تعداد ۵ عامل نیز اضافه گردید و در نهایت تعداد ۷۹ عامل که مؤثر بر راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران ناشی از بلایای طبیعی شناخته بود لحاظ و بقیه حذف گردید.

در مرحله بعد برای تعیین نقش عوامل یادشده در بسترهای فرصت‌آفرین، تهدید زا و عوامل قوت و ضعف از روش‌های آماری توصیفی مانند تنظیم جدول فراوانی، تعیین فراوانی پاسخ‌ها، تعیین درصد، رسم نمودار و محاسبه میانگین و برای تعیین اطمینان از معناداری پاسخ جامعه آماری به سؤالات پرسشنامه‌ها از روش آماری استنباطی آزمون خی ۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای





۵٪ استفاده شده است که با استفاده از آمار توصیفی و آزمون خی ۲، عوامل مؤثر در فعالیت آجا در مدیریت بحران در بسترهای فرصت آفرین، تهدیدزا و نقاط قوت و ضعف جهت تدوین راهبردها به ترتیب رتبه به شرح ذیل احصا گردید.

### الف- عوامل فرصت آفرین

- مقبولیت ارتش در میان آحاد ملت
- ارتقاء سطح آگاهی عمومی نسبت به فعالیت‌های آجا در مدیریت بحران
- وجود گرایش‌های علمی مدیریت بحران در مراکز علمی و دانشگاهی
- دانش مقابله با بحران‌های طبیعی در مراکز علمی و دانشگاهی
- امکان برقراری ارتباط مناسب آجا با کلیه سازمان‌ها و نهادها
- توصیه‌های قرآن و ائمه معصومین (ع) در ایجاد انگیزش برای امدادسانی
- وجود ولی فقیه در رأس فرماندهی کل نیروهای مسلح و آجا
- برخورداری آجا از تجارب هشت سال دفاع مقدس
- آمایش سرزمینی مناسب یگان‌های آجا و بهره‌گیری در کمترین زمان هنگام بحران
- نقش محوری سازمان مدیریت بحران در اسناد بالادستی
- بهره‌گیری از تجربیات موفق جهانی مدیریت بحران
- وجود مراکز و سازمان‌های هشداردهنده بحران‌های طبیعی
- آمایش مناسب مراکز بهداشت و درمان و اورژانس در کشور
- امکان به‌کارگیری متخصصان و اساتید مجرب بازنشسته آجا در مدیریت بحران
- پیشرفت‌های جمهوری اسلامی ایران در عرصه‌های علمی مختلف
- واگذاری مأموریت مدیریت بحران به عالی‌ترین مقام اجرایی کشور در قانون اساسی
- اختیار قانونی سازمان مدیریت بحران در استفاده از منابع تاکتیکی و منابع پشتیبانی آجا
- نگاه اطمینان‌بخش جامعه به حضور آجا در مدیریت بحران
- امکان استفاده از توان دولت، سازمان‌ها و NGO های منطقه‌ای و بین‌المللی در زمینه آموزشی، فناوری‌های روز در شرایط عادی و بحران‌ها
- مشارکت رسمی مناسب آجا با سازمان‌های ذی‌ربط مدیریت بحران

### ب- عوامل تهدید آفرین

- عدم تخصیص بودجه، متناسب با نوع بحران‌های کشور



- فقدان شرح وظایف منسجم بین نهادها و سازمان‌های درگیر بحران
- ظهور اشکال مختلف بحران‌های جدید زیست‌محیطی
- تحریم‌های دانشی و فناوری استکبار جهانی
- عدم قبول فرماندهی واحد در زمان بحران
- تنوع وسایل ارتباطی و مشکل برقراری ارتباط بین نهادهای امداد رسان در موقع بحران
- بسترهای وقوع بحران‌های طبیعی مختلف در کشور
- مشکلات پشتیبانی آمادی هم‌زمان در چند صحنه‌ی بحران
- فاصله برخی از علوم و فناوری‌های کشور با مرزهای دانش
- تکمیل نبودن سامانه ملی تهدیدشناسی و نقشه خطر در کشور
- نامناسب بودن تجهیزات و اگذاری به آجا در پاسخ به نیازهای بحران

#### پ- نقاط قوت

- در اختیار داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص در آجا
- ساختار مناسب و قابل انعطاف آجا متناسب با شدت، گستره و نوع بحران
- توانمندی آجا در احداث سریع بیمارستان‌های صحرائی در منطقه بحران
- قابلیت تدوین کتب و آئین‌نامه‌ها و نشریات آموزشی در آجا متناسب با بحران
- بهره‌گیری آجا از ارتباطات مستقل و امن
- توانمندی آجا برای برقراری نظم و انضباط در شرایط بحران
- توانایی آجا در ساخت قطعات و نگهداری و تعمیر تجهیزات داخلی
- بهره‌گیری آجا از نیروهای متخصص واکنش سریع در کاهش اثرات بلیات
- توانایی آجا برای زندگی در شرایط سخت
- وجود مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی متناسب با مدیریت بحران در آجا
- وجود تجهیزات پیشرفته جمع‌آوری اطلاعات در یگان‌های آجا (سنسورهای الکتریکی، سامانه‌های جهت‌یاب، سامانه‌های شنود، پهباد و....)
- تجربه حضور آجا در رزمایشات مشترک با سازمان مدیریت بحران
- به‌کارگیری روش‌های نوین آماد و پشتیبانی آجا، متناسب با فضای بحران
- سازمان‌دهی و تمرین گردان‌های بلیات به‌عنوان یگان‌های معین مقابله با بلاای طبیعی
- توانمندی نسبی آجا در گسیل، گسترش و خروج امکانات به صحنه بحران



- توانایی آجا در برقراری امداد و نجات هوایی، دریایی و زمینی
- اجرای تمرینات صحرایی یگان‌های آجا در محورهای عمده بحران
- توان مشارکت مؤثر آجا در طرح‌های ملی امداد و درمان و حوادث غیرمترقبه
- توان طرح‌ریزی عملیات، برای انواع بحران‌ها در آجا
- توانایی آجا در برقراری تأمین دورادور محیط بحران
- توانایی آجا در سازمان‌دهی و به‌کارگیری نیروها و تأمین پایدار نیرو برای بحران
- ارزیابی، تجزیه و تحلیل و تفسیر سریع اطلاعات در آجا
- توانایی آجا در استمرار عملیات در بحران‌های فرسایشی و طولانی مدت
- توانایی آجا در سازمان‌دهی یگان‌های چابک و خودکفا برای مقابله با بحران
- توانایی آجا برای مقابله با موارد خاص بلیات (مثل خارج شدن راکتورهای هسته‌ای و نیروگاه برق از مدار و شیوع گازهای سمی در منطقه و .....)
- بهره‌گیری آجا از دانش نهادها و سازمان‌های ذی‌ربط در بحران‌های طبیعی
- سامانه فرماندهی و کنترل آجا در منطقه بحران

#### ت- نقاط ضعف

- ضعف وجود ادبیات مشترک از شرایط بحران در مدیران و مسئولین
- ضعف نسبی در کارایی تشکیلات سازمانی مدیریت بحران متناسب با جغرافیای خطر
- بوروکراسی حاکم بر امور اداری در زمان بحران
- ضعف نسبی سازمان مدیریت بحران مبتنی بر طرح‌های لازم برای تمام مخاطرات کشور
- ضعف سازمان مدیریت بحران در به‌کارگیری آجا در مراحل مختلف چرخه بحران
- ضعف نسبی برقراری ارتباطات یکپارچه در سازمان مدیریت بحران
- ضعف نهادهای هماهنگی بین سازمانی در مواقع عادی و بحران
- عدم تجهیز بالگردهای آجا به سامانه‌های امداد و نجات
- ضعف سازمان مدیریت بحران در مدیریت منابع
- ضعف سامانه سناریونویسی و شبیه‌سازی سازمان مدیریت بحران
- ضعف نسبی سازمان مدیریت بحران در تصمیم‌گیری سریع
- عمر بالا و فرسودگی سامانه تحرک و حمل و نقل زمینی، هوایی و دریایی در آجا
- ضعف نسبی سازمان مدیریت بحران در مدیریت جامع اطلاعات



- ضعف نسبی بالگردهای امدادی به سامانه‌های ناوبری شبانه و شرایط جوی نامساعد  
 - خلأ وجود بخش لشکری در ساختار مدیریت بحران  
 - عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مدیریت بحران در آجا  
 - عدم تخصیص اعتبارات مناسب سازمان مدیریت بحران به آجا  
 برای تعیین میزان تأثیرگذاری، کلیه عواملی که معنادار شده‌اند را برحسب میانگین نوع تأثیرگذاری (بستر فرصت‌آفرین، بستر تهدیدزا، قوت و ضعف)، وزن داده، سپس نرمالیزه انجام گردید و سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) نسبت به تعیین موقعیت راهبردی و رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب اقدام گردید.

جدول ۲: توصیف کمی عوامل فرصت‌آفرین مؤثر بر راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران و اولویت‌بندی آن‌ها

شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	در حد زیاد و خیلی	درصد میزان تأثیر عامل مشاهده‌شده	مقدار کای در مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۱	مشارکت رسمی مناسب آجا با سازمان‌های ذی‌ربط مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۰۹	٪۸۶	۶۱/۷۷	۰/۰۰۰	۱۹	
۲	امکان برقراری ارتباط مناسب آجا با کلیه سازمان‌ها و نهادها	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۷	٪۹۲	۴۸/۳۸	۰/۰۰۰	۲۰	
۳	نقش محوری سازمان مدیریت بحران در اسناد بالادستی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۵	٪۹۴	۱۶/۸۱	۰/۰۰۰	۵۲	
۴	اختیار قانونی سازمان مدیریت بحران در استفاده از منابع تاکتیکی و منابع پشتیبانی آجا	۷	٪۱۴	۰/۳۲	٪۱۴	۱/۱۴	۰/۵۶۵	۵۳	
۵	توصیه‌های قرآن و ائمه معصومین(ع) در ایجاد انگیزش برای امدادسانی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۵۵	٪۹۸	۴۱/۸۵	۰/۰۰۰	۵۴	
۶	مقبولیت ارتش در میان آحاد ملت	۴۹	٪۱۰۰	۴/۷۱	٪۹۶	۴۱/۱۸	۰/۰۰۰	۵۵	
۷	پیشرفت‌های جمهوری اسلامی ایران در عرصه‌های علمی مختلف	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۱	٪۹۴	۱۹/۳۸	۰/۰۰۰	۶	



شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	در حد زیاد و خیلی	درصد میزان تأثیر عامل مشاهده‌شده	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۸	وجود ولی فقیه در رأس فرماندهی کل نیروهای مسلح و آجا	۴۹	٪۱۰۰	۴/۵۳	٪۸۴	۲۸/۶۹	۰/۰۰۰	۵۶	
۱۴	قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان مدیریت بحران	۳۲	۶۵	۲/۶۷	٪۴۹	۱/۱۸	۰/۵۵۲	-	
۱۵	واگذاری مأموریت مدیریت بحران به عالی‌ترین مقام اجرایی کشور در قانون اساسی	۴۲	٪۸۶	۳/۶۱	٪۷۴	۲۱/۴۲	/۰۰۰	۸	
۱۷	برخوردراری آجا از تجارب هشت سال دفاع مقدس	۴۹	٪۱۰۰	۴/۵۳	٪۸۴	۲۸/۶۹	۰/۰۰۰	۲۴	
۱۸	وجود گرایش‌های علمی مدیریت بحران در مراکز علمی و دانشگاهی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۶۵	٪۸۸	۴۳/۱۴	۰/۰۰۰	۵۸	
۱۹	امکان استفاده از توان دولت، سازمان‌ها و NGO های منطقه‌ای و بین‌المللی در زمینه آموزشی، فناوری‌های روز در شرایط عادی و بحران‌ها	۴۰	٪۸۲	۳/۳۴	٪۷۳	۲۴	/۰۰۰	۲۵	
۲۰	وجود مراکز و سازمان‌های هشداردهنده بحران‌های طبیعی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۸۸	۱۱/۳	۰/۰۰۴	۲۶	
۲۲	ارتقاء سطح آگاهی عمومی نسبت به فعالیت‌های آجا در مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۷۱	٪۹۶	۴۱/۱۸	/۰۰۰	۵۱	
۲۳	مکان به‌کارگیری متخصصان و اساتید مجرب بازنشسته آجا در مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۱	٪۹۴	۱۹/۳۸	۰/۰۰۰	۷۲	
۲۶	آمایش سرزمینی مناسب یگان‌های آجا و بهره‌گیری در کمترین زمان هنگام بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۵۳	٪۸۴	۲۸/۶۹	۰/۰۰۰	۲۸	



شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	در حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل مشاهده‌شده	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۲۷	نگاه اطمینان‌بخش جامعه به حضور آجا در مدیریت بحران	۳۹	٪۸۰	۳/۵۹	٪۶۸	۱۹/۵۳	۰/۰۰۰	۷۳	
۲۸	آمایش مناسب مراکز بهداشت و درمان و اورژانس در کشور	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۱	٪۹۴	۱۹/۳۸	۰/۰۰۰	۲۹	
۲۹	دانش مقابله با بحران‌های طبیعی در مراکز علمی و دانشگاهی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۶۵	٪۸۸	۴۳/۱۴	۰/۰۰۰	۱۰	
۳۰	بهره‌گیری از نظرات نخبگان و خبرگان حوزه‌های علمی پژوهشی	۱۱	٪۲۲	۰/۶۱	۰	۰/۰۹۱	۰/۷۳۶	-	
۳۱	بهره‌گیری از تجربیات موفق جهانی مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۸۸	۱۱/۳	۰/۰۰۴	۳۲	

جدول ۳: توصیف کمی عوامل بسترهای تهدید زا مؤثر بر راهبرد فعالیت آجا در مدیریت بحران و اولویت‌بندی آن‌ها

شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	در حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل مشاهده‌شده	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۹	بسترهای وقوع بحران‌های طبیعی مختلف در کشور	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۱	٪۹۸	۲۹/۴۲	۰/۰۰۰	۵۷	
۱۰	ظهور اشکال مختلف بحران‌های جدید زیست‌محیطی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۷	٪۸۱	۲۲/۵۷	۰/۰۰۰	۷	
۱۱	تحریم‌های دانشی و فناوری استخبار جهانی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۱	٪۸۶	۱۲/۴	۰/۰۰۲	۷۸	
۱۲	فقدان شرح وظایف منسجم بین نهادها و سازمان‌های درگیر بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۶۷	٪۹۰	۲۹/۷۱	۰/۰۰۰	۱	
۱۳	تکمیل نبودن سامانه ملی تهدیدشناسی و نقشه خطر در کشور	۴۹	۱۰۰	۳/۲۴	٪۴۷	۲/۷۳	۰/۶۰۳	۲۱	
۱۴	قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان مدیریت بحران	۱۷	٪۳۵	۱/۴۶	٪۳۱	۴/۳۵	۰/۱۱۳	-	
۱۶	عدم قبول فرماندهی واحد در زمان بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۱	٪۸۴	۴۳/۴۹	۰/۰۰۰	۲۳	



شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خیلی زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۲۱	مشکلات پشتیبانی آمادی هم‌زمان در چند صحنه‌ی بحران	۱۵	٪۳۰	٪۶۵	۰	۴	۰/۸۱۰	۹	
۲۴	عدم تخصیص بودجه، متناسب با نوع بحران‌های کشور	۴۹	٪۱۰۰	۴/۶۷	٪۹۰	۲۹/۷۱	۰/۰۰۰	۲	
۲۵	نامناسب بودن تجهیزات واگذاری به آجا در پاسخ به نیازهای بحران	۴۹	۱۰۰	۳/۲۴	٪۴۷	۲/۷۳	۰/۶۰۳	۲۷	
۳۰	بهره‌گیری از نظرات نخبگان و خبرگان حوزه‌های علمی پژوهشی	۳۸	٪۷۸	۳/۵۳	٪۶۵	۲۴/۳۶	۱/۰۰۰	۳۰	
۳۲	فاصله برخی از علوم و فناوری‌های کشور با مرزهای دانش	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۶	٪۷۰	۱۴/۲۶	۰/۰۰۳	۳۱	
۳۳	تنوع وسایل ارتباطی و مشکل برقراری ارتباط بین نهادهای امداد‌رسان در موقع بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۵	٪۹۰	۱۱/۷۹	۰/۰۰۳	۵۹	

جدول ۴: توصیف کمی عوامل بسترهای قوت مؤثر بر راهبرد فعالیت آجا در مدیریت بحران و اولویت‌بندی آن‌ها

شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خیلی زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۳۴	وجود تجهیزات پیشرفته جمع‌آوری اطلاعات در یگان‌های آجا (سنسورهای الکتریکی، سامانه‌های جهت‌یاب، سامانه‌های شنود، پهباد و....)	۴۹	٪۱۰۰	۳/۹۸	٪۷۷	۱۲/۵۳	۰/۰۰۲	۷۴	
۳۵	بهره‌گیری آجا از دانش نهادها و سازمان‌های ذی‌ربط در بحران‌های طبیعی	۴۰	٪۸۲	۳/۰	٪۴۹	۱۶/۲۰	۰/۰۰۱	۶۰	
۳۶	وجود فرهنگ تغییر، خلاقیت، ابتکار و نوآوری در آجا	۲۰	٪۴۱	۱/۶۹	٪۴۱	۹/۸	۰/۰۰۲	-	



شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خصله زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خصله زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۳۷	سازمان‌دهی و تمرین گردان‌های بلیات به‌عنوان یگان‌های معین مقابله با بلاهای طبیعی	۴۹	٪۱۰۰	۳/۸۶	٪۶۸	۱۳/۲۹	۰/۰۰۴	۶۱	
۳۸	توانایی آجا برای زندگی در شرایط سخت	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۸	٪۷۸	۱۵/۰۸	۰/۰۰۲	۳۳	
۴۴	توانایی آجا برای مقابله با موارد خاص بلیات (مثل خارج شدن راکتورهای هسته‌ای و نیروگاه برق از مدار و شیوع گازهای سمی در منطقه و .....)	۴۰	٪۸۲	۳/۰	٪۴۹	۱۶/۲۰	۰/۰۰۱	۱۴	
۴۶	ساختار مناسب و قابل‌انعطاف آجا متناسب با شدت، گستره و نوع بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۷	٪۸۶	۱۷/۹۱	۰/۰۰۰	۳۶	
۴۷	توانمندی نسبی آجا در گسیل، گسترش و خروج امکانات به صحنه بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۸۶	٪۶۸	۱۳/۲۹	۰/۰۰۴	۳۷	
۵۶	توانایی آجا در برقراری تأمین دورادور محیط بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۶۵	٪۶۴	۱۶	۰/۰۰۳	۴۲	
۵۷	بهره‌گیری آجا از نیروهای متخصص واکنش سریع در کاهش اثرات بلیات	۴۹	٪۱۰۰	۴/۱۰	٪۸۴	۱۳/۲۶	۰/۰۰۱	۴	
۵۸	در اختیار داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۴/۵۱	٪۹۶	۲۰/۳۶	۰/۰۰۰	۷۶	
۵۹	اجرای تمرینات صحرایی یگان‌های آجا در محورهای عمده بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۸۲	٪۷۲	۱۳/۹۳	۰/۰۰۳	۶۵	
۶۱	توانمندی آجا برای برقراری نظم و انضباط در شرایط بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۲۷	٪۷۱	۱۱/۵۵	۰/۰۰۳	۴۵	
۶۲	بهره‌گیری آجا از ارتباطات مستقل و امن	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۷	٪۸۲	۱۰/۹۳	۰/۰۰۴	۴۶	
۶۳	توان طرح‌ریزی عملیات، برای انواع بحران‌ها در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۳/۶۹	٪۶۶	۱۵/۱۸	۰/۰۰۴	۷۹	





شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خیلی زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۶۴	ارزیابی، تجزیه و تحلیل و تفسیر سریع اطلاعات در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۳/۶۱	٪۵۷	۱۳/۹۳	۰/۰۰۳	۴۷	
۶۵	توانایی آجا در برقراری امداد و نجات هوایی، دریایی و زمینی	۴۹	٪۱۰۰	۳/۸۲	٪۷۰	۱۴/۲۶	۰/۰۰۳	۶۶	
۶۶	توانایی آجا در ساخت قطعات و نگهداری و تعمیر تجهیزات داخلی	۴۹	٪۱۰۰	۴/۲۲	٪۸۸	۱۴/۲۸	۰/۰۰۲	۶۷	
۶۷	توانایی آجا در استمرار عملیات در بحران‌های فرسایشی و طولانی مدت	۴۹	٪۱۰۰	۳/۵۱	٪۴۵	۱۳/۷۷	۰/۰۰۳	۴۸	
۶۸	توانایی آجا در سازمان‌دهی یگان‌های چابک و خودکفا برای مقابله با بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۰۸	٪۲۸	۳۱/۷۱	۰/۰۰۰	۴۹	
۶۹	به‌کارگیری روش‌های نوین آمد و پشتیبانی آجا، متناسب با فضای بحران	۱۹	٪۱۰۰	۳/۹۰	٪۷۶	۱۳/۴۴	۰/۰۰۴	۶۸	
۷۰	توانمندی آجا در احداث سریع بیمارستان‌های صحرایی در منطقه بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۱	٪۸۲	۱۴/۸۵	۰/۰۰۱	۶۹	
۷۱	تجربه حضور آجا در رزمایشات مشترک با سازمان مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۹۶	٪۷۶	۱۳/۷۷	۰/۰۰۳	۵۰	
۷۲	قابلیت تدوین کتب و آئین‌نامه‌ها و نشریات آموزشی در آجا متناسب با بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۹۰	۱۲/۲۸	۰/۰۰۲	۱۵	
۷۳	وجود مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی متناسب با مدیریت بحران در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۸	٪۷۸	۱۵/۰۸	۰/۰۰۲	۷۰	
۷۴	توان مشارکت مؤثر آجا در طرح‌های ملی امداد و درمان و حوادث غیرمترقبه	۴۹	٪۱۰۰	۳/۷۶	٪۶۳	۱۱/۳۰	۰/۰۰۴	۱۶	
۷۵	توانایی آجا در سازمان‌دهی و به‌کارگیری نیروها و تأمین پایدار نیرو برای بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۶۱	٪۵۷	۱۳/۹۳	۰/۰۰۳	۵	
۷۹	سامانه فرماندهی و کنترل آجا در منطقه بحران	۴۰	٪۸۲	۳/۰	٪۴۹	۱۶/۲۰	۰/۰۰۱	۷۷	



جدول ۵: توصیف کمی عوامل بسترهای ضعف مؤثر بر راهبرد فعالیت آجا در مدیریت بحران و اولویت بندی آنها

شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خیلی زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۳۶	وجود فرهنگ تغییر، خلاقیت و نوآوری در آجا	۲۹	٪۵۹	۲/۵۳	٪۵۵	۱۱/۶۵	۰/۰۰۳	-	
۳۹	ضعف سازمان مدیریت بحران در به‌کارگیری آجا در مراحل مختلف چرخه بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۹۴	۱۶/۴۴	۰/۰۰۰	۱۱	
۴۰	عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بحران در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۳/۱۶	٪۳۵	۱۷/۴۲	۰/۰۰۲	۱۲	
۴۱	ضعف وجود ادبیات مشترک از بحران در مدیران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۴۱	٪۸۴	۱۳/۲۶	۰/۰۰۱	۳۴	
۴۲	بوروکراسی حاکم بر امور اداری در زمان بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۹۴	۱۶/۴۴	۰/۰۰۰	۳۵	
۴۳	خلأ وجود بخش لشکری در ساختار مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۱۶	٪۳۵	۱۷/۴۲	۰/۰۰۲	۱۳	
۴۵	عدم تخصیص اعتبارات مناسب بحران به آجا	۴۰	٪۸۲	۳/۰	٪۴۹	۱۶/۲۰	۰/۰۰۱	۶۲	
۴۸	ضعف نسبی در کارایی تشکیلات سازمانی مدیریت بحران متناسب با جغرافیای خطر	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۹۴	۱۶/۴۴	۰/۰۰۰	۶۳	
۴۹	ضعف نسبی سازمان بحران در به‌کارگیری آجا	۴۹	٪۱۰۰	۳/۱۶	٪۳۵	۱۷/۴۲	۰/۰۰۲	۷۵	
۵۰	ضعف نسبی سازمان مدیریت بحران مبتنی بر طرح‌های لازم برای تمام مخاطرات کشور	۴۹	٪۱۰۰	۴/۳۹	٪۸۶	۱۱/۰۶	۰/۰۰۴	۳۸	
۵۱	ضعف سامانه سناریونویسی و شبیه‌سازی سازمان مدیریت بحران	۴۹	٪۱۰۰	۳/۷۳	٪۶۶	۱۶/۸۱	۰/۰۰۲	۳۹	
۵۲	ضعف سازمان مدیریت بحران در تصمیم‌گیری سریع	۴۹	٪۱۰۰	۳/۷۱	٪۶۱	۱۷/۳۶	۰/۰۰۱	۴۰	
۵۳	ضعف سازمان مدیریت بحران در مدیریت منابع	۴۹	٪۱۰۰	۳/۹۴	٪۷۶	۱۴/۴۲	۰/۰۰۲	۶۴	
۵۴	ضعف نسبی برقراری ارتباطات یکپارچه در سازمان	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۸	٪۷۸	۱۵/۰۸	۰/۰۰۲	۴۱	
۵۵	ضعف نسبی سازمان مدیریت بحران در مدیریت جامع اطلاعات	۴۹	٪۱۰۰	۳/۶۷	٪۶۶	۱۶/۶۱	۰/۰۰۲	۴۳	



شماره عامل	عوامل مؤثر بر مأموریت آجا در مدیریت بحران	فراوانی پاسخ‌های داده‌شده	درصد فراوانی کل	میانگین فراوانی میزان تأثیر	حد زیاد و خیلی زیاد	درصد میزان تأثیر عامل در حد زیاد و خیلی زیاد	مقدار کای دو مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۶۰	عمر بالا و فرسودگی سامانه تحرک و حمل‌ونقل زمینی، هوایی و دریایی در آجا	۴۹	٪۱۰۰	۳/۷۱	٪۵۵	۱۶/۶	۰/۰۰۳	۴۴	
۷۶	ضعف نسبی بالگردهای امدادی به سامانه‌های ناوبری شبانه و شرایط جوی نامساعد	۴۹	٪۱۰۰	۳/۴۷	٪۴۵	۳۲/۵۵	۰/۰۰۰	۷۱	
۷۷	ضعف نهادهای هماهنگی بین سازمانی در مواقع عادی و بحران	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۸	٪۸۲	۱۰/۹۳	۰/۰۰۴	۱۷	
۷۸	عدم تجهیز بالگردهای آجا به سامانه‌های امداد و نجات	۴۹	٪۱۰۰	۴/۰۸	٪۸۲	۱۰/۹۳	۰/۰۰۴	۱۸	

جدول ۶: اولویت راهبردهای نهایی مقابله با تهدیدات بر اساس مقادیر مطلوبیت با استفاده از روش تاپسیس

شماره اولویت	اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم	اولویت چهارم	اولویت پنجم	اولویت ششم	اولویت هفتم	اولویت هشتم
شماره راهبرد	راهبرد ۷	راهبرد ۵	راهبرد ۲	راهبرد ۱	راهبرد ۶	راهبرد ۴	راهبرد ۸	راهبرد ۳
مقادیر مطلوبیت	۰/۸۲۷	۰/۸۱۳	۰/۷۳۳	۰/۶۱۳	۰/۴۵۲	۰/۴۰۰	۰/۳۶۴	۰/۳۵۹

### تدوین راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران:

پس از تعیین موقعیت راهبردی و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب (اوزان چهارگانه محیط داخل و خارج) و بر اساس اهداف بیان‌شده و به‌منظور رسیدن به وضع مطلوب، راهبردهای فعالیت آجا در مدیریت بحران با استفاده از عوامل برتر ساز (قوت‌ها و فرصت‌ها) به‌منظور رفع ضعف‌ها و پاسخ به تهدیدات، توسط یک گروه از نخبگان حوزه آجا و مدیریت بحران تدوین و با استناد به شماره عامل‌های محیطی مربوطه که در تدوین هر گزاره راهبردی مورد استفاده قرار گرفته است در قالب یک جدول SWOT ارائه و بر اساس آن راهبردها ارائه و با نظر خبرگان طبق روش تاپسیس اولویت‌بندی گردید. در این روش به‌وسیله یک فرآیند شش مرحله‌ای شامل: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، نرمال‌سازی، تشکیل ماتریس تصمیم به‌هنگار وزنی، تعیین جواب‌های ایدئال و نا ایدئال، محاسبه اندازه فاصله معیار و محاسبه رجحان ترتیبی راهبردها (مطلوبیت)، محاسبه و خروجی آن به‌عنوان مطلوبیت‌های راهبردها اعلام گردید.



## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف - نتیجه‌گیری:

راهبردهای نهایی فعالیت آجا در مدیریت بحران حاصل از تلفیق راهبردهای بخشی (وظیفه‌ای) پس از تأیید خبرگان و با استفاده از تعیین مطلوبیت از روش تاپسیس به شرح ذیل ارائه گردید:

(۱) به‌کارگیری قابلیت‌ها و توانمندی‌های آجا در مدیریت بحران از طریق ایجاد زیرساخت‌های لازم، بهره‌گیری از اعتبارات و امکانات کشوری و تعامل با سازمان‌ها و نهادها به‌منظور مشارکت حداکثری آجا در بحران برای کاهش آسیب‌پذیری‌ها و پیشگیری از گسترش دامنه بحران.

(۲) بازمهندسی ساختار سازمان مدیریت بحران با ترکیبی از کارکنان آجا از طریق تعدیل در ساختار سازمانی موجود و تشکیل ساختار سازمانی جدید متناسب با جغرافیایی خطر به‌منظور پوشش مناسب بحران و پیشگیری از گسترش دامنه بحران.

(۳) تقویت سامانه‌های آمادی مدیریت بحران از طریق احداث آمادگاه‌های شناور، تجهیز پشتیبانی‌های مناطق به سامانه‌های متحرک هوایی، ایجاد خطوط ریلی در مناطق خطرپذیر، آمایش مناسب نقاط آمادی، بهره‌گیری حداکثری از ناوگان هوایی، ظرفیت بالگردی هوانیروز و بهینه‌سازی روش‌های آمادی به‌منظور استمرار عملیاتی و پشتیبانی آمادی هم‌زمان در چند صحنه بحران

(۴) ارتقاء آمادگی مدیریت بحران از طریق طرح‌ریزی و اجرای رزمایش‌های مشترک با آجا و کیفی‌سازی رزمایش‌ها متناسب با سناریوهای پیش‌بینی وقوع بحران برابر نقشه خطر بلایای طبیعی در کشور، به‌منظور تقویت توانمندی عملیاتی در مقابله با بحران‌های طبیعی

(۵) بازنگری قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مدیریت بحران از طریق برجسته‌سازی تدابیر مقام معظم فرماندهی کل قوا و چابک‌سازی سازمان مدیریت بحران، بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته اطلاعاتی آجا از قبیل سنسورهای الکتریکی، رادارهای مراقبت زمینی، سامانه‌های جهت‌یاب، سامانه‌های شنود، فناوری‌های هوشمند و پهپادهای شناسایی با شعاع عملیاتی بالا برای پایش مستمر منطقه بحران و محیط پیرامونی به‌منظور اخذ تصمیمات سریع مدیران در تسهیل فعالیت‌های آجا در منطقه بحران و جلوگیری از بروکراسی‌های اداری

(۶) ایجاد سامانه فرماندهی و کنترل مدیریت بحران از طریق استقرار کامل این سامانه در آجا و سایر سازمان‌ها، با بهره‌گیری از فناوری ارتباطات و اطلاعات بومی و بهینه‌سازی روش‌های آموزشی و



اجرای تمرینات سامانه فرماندهی و کنترل در رزمایشات و سناریوهای پیش‌بینی شده در نقشه خطر بلایای طبیعی کشور به‌منظور مدیریت صحنه بحران (۷) تشکیل سامانه‌های جامع مدیریت بحران در حوزه‌های تخصصی از قبیل نیروی انسانی، آماد، اطلاعات، آموزش، مالی و بازرسی با بهره‌گیری از توانمندی‌های آجا و سایر سازمان‌ها (بستر ارتباطات امن و مستقل، فناوری ارتباطات و اطلاعات موجود و توان متخصصان و دانش‌آموختگان) به‌منظور مکانیزه کردن کلیه اقدامات، تقویت مراکز داده، سهولت دسترسی به اطلاعات و انجام عملیات تخصصی موردنیاز.

(۸) ترسیم نقشه خطر بلایای طبیعی در جغرافیای ملی و محلی کشور با تشکیل کارگروه‌های ترکیبی از آجا و سازمان مدیریت بحران و بررسی اسناد و مدارک به‌منظور تعیین نقاط بحران‌خیز کشور.

#### ب - پیشنهادها:

- ۱- معاونت آموزش دانشگاه عالی و پژوهشگاه دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، نتایج این پژوهش را به‌منظور استفاده به سازمان مدیریت بحران و سازمان آجا ارائه نماید.
  - ۲- با توجه به گسترده‌ی وسیع جغرافیای خطر بلایای طبیعی در کشور، سازمان‌های آجا و مدیریت بحران نسبت به پیاده‌سازی و تبدیل راهبردها به برنامه عملیاتی و اجرای آن‌ها اقدام نمایند.
  - ۳- به‌منظور تسهیل فعالیت‌های مؤثر آجا در صحنه بحران‌های طبیعی، در مراحل چرخه مدیریتی بحران از فرماندهان سطوح راهبردی آجا استفاده گردد.
  - ۴- با توجه به گستردگی تهدیدات ناشی از بلایای طبیعی ج.ا.ا. و تأثیر بسیار زیاد حضور سازمان آجا در این حوزه، در تحقیق دیگری راهبردهای فعالیت سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در مدیریت بحران تدوین گردد.
  - ۵- مکلف نمودن مراکز پژوهشی و تحقیقاتی آجا به تشکیل میزهای مطالعات راهبردی و رصد و تحلیل تهدیدات ناشی از بلایای طبیعی، جهت تجدیدنظر در ساختار و به‌روز نمودن نقش سازمان‌ها در بحران‌های طبیعی
  - ۶- نظر به ایجاد تغییر و تحولاتی در خصوص فناوری‌ها و علوم مربوط به حوزه مدیریت بحران و با توجه به تنوع تهدیدات ناشی از بلایای طبیعی، این پژوهش مجدداً در ۱۰ سال آینده توسط سایر محققین و پژوهشگران مورد واکاوی و ارزیابی مجدد قرار گیرد.
- با توجه تنوع تهدیدات ناشی از بلایای طبیعی پیشنهاد می‌گردد یک تحقیق جامع و کامل پیرامون محورهای اصلی وقوع بحران‌ها در کشور و سناریوهای مقابله با آن در سطح نیروهای مسلح صورت گیرد.



**فهرست منابع:**

- آقا محمدی داوود، (۱۳۸۹) "تعیین عوامل مؤثر در چابک‌سازی یگان‌های آجا با نگرش به تهدیدات آینده و ارائه الگوی مناسب برای سامانه‌های رزم زمینی آجا".
- توحیدی، ریاضی، (تابستان ۱۳۹۰) "راهبردهای ارتقای بهره‌وری تجهیزات پیشرفته نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران"، فصلنامه مطالعات دفاعی و استراتژیک، شماره ۴۴، سال یازدهم، دانشگاه عالی و پژوهشگاه دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
- حسن‌بیگی، ابراهیم، (۱۳۹۰)، "مدیریت راهبردی"، انتشارات سمت، مرکز علوم انسانی دانشگاه عالی و پژوهشگاه دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
- جعفر نژاد احمد، شهبایی بهنام، (۱۳۸۶) "مقدمه‌ای بر چابکی سازمان"، مؤسسه مهربان نشر.
- علمداری، شهرام، "جامعه آماده انتشارات نواندیشان آریان کهن"، تهران، ۱۳۸۴
- فتحیان محمد، مونا گلچین پور، (۲۰۰۶) "راهکارهای چابکی در سازمان‌های تولیدی"، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۵.
- معین وزیری نصرت‌ا... و دیگران، (۱۳۷۹) "انین‌نامه عملیات آجا" جلد ۱، چاپخانه ارتش.
- مشیری احد و دیگران، (۱۳۷۸) "آسیب‌شناسی سازمان" انتشارات تهران
- ناطق الهی، فریبرز، "ساخت بحران و مدیریت بحران"، تهران، مجله علمی ترویجی انجمن مهندسان راه و ساختمان ایران - شماره ۹ - ۱۳۷۸
- قانون اساسی (۱۳۶۸)، مجلس شورای اسلامی
- "مجموعه قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی مدیریت بحران" - سازمان مدیریت بحران - ۱۳۹۲
- شهبایی، مهرنیا، ولیوند زمانی (۱۳۸۸) "انین‌نامه عملیات آجا"، چاپخانه ارتش.
- نشست خبرگی، امیر سرتیپ دکتر پرویز هاشمی معاونت عملیات آجا (۱۳۹۴)
- نشست خبرگی، امیر دریادار دکتر حبیب‌الله سیاری فرمانده نیروی دریایی آجا (۱۳۹۳)
- نشست خبرگی، امیر سرتیپ عزتی هماهنگ‌کننده وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۱۳۹۴)
- نشست خبرگی، آرمانفر محمد مدیر اطلاعات سازمان مدیریت بحران شهر تهران (۱۳۹۳)
- نشست خبرگی، امیر سرتیپ<sup>۱</sup> دکتر آقامحمدی داوود ریاست مرکز مطالعات راهبردی آجا (۱۳۹۴)

