

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 15 Fall 2025 P.P. 25-48		
Research Paper			
Model for Implementing Crisis Management Policies in Defense Organizations Kamran Nazari¹, Ehsan Elyasi Sarzali², Ali Jokar³ 1. Assistant Prof., Department of public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Kamrannazari@pnu.ac.ir 2. PhD Student, Industrial Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Ehsan.elyasi2032@gmail.com 3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. E-mail: Alij_26478@yahoo.com			
Article Information		Abstract	
Received: 2025/08/22 Accepted: 2025/10/03	Background & Purpose: Background & Purpose: Crisis management in defense organizations is of particular importance due to the sensitive nature and critical missions of these organizations. The complexity of the security environment, the necessity of rapid response to crises, and the need for inter-organizational coordination have made the implementation of crisis management policies a major challenge. The lack of an integrated and structured model in the implementation of these policies can reduce the effectiveness of defense measures. Accordingly, the aim of the present study is to design and explain a model for the implementation of crisis management policies in defense organizations. Methodology: Methodology: This study is classified as applied research in terms of nature and was conducted with a qualitative approach in terms of data collection approach. The statistical population consists of senior managers and experts familiar with the field of crisis management in public and defense organizations. The sampling process was carried out purposefully and after reaching the theoretical saturation point, the number of participants was limited to 13 people. Research data was collected in the field and through semi-structured interviews. Thematic analysis approach was used to analyze the data. Findings: Findings: The research results showed that the implementation pattern of crisis management policies in defense organizations relies on five main categories of factors. Structural-institutional factors include organizational frameworks, provision of resources and facilities, and the existence of supporting laws and regulations and play a fundamental role in the implementation of policies. In the managerial-strategic dimension, effective leadership and command, the development of clear and systematic policies, and a continuous monitoring and evaluation system are considered the most important requirements. The findings also indicate that improving human resources and strengthening cultural dimensions through training and empowerment, strengthening motivation, and improving the psychological resilience of employees have a direct impact on the success of policies. In the technological-informational domain, the development of technological infrastructure, efficient management of information and communications, and support for innovation and indigenous technology were identified as essential. Finally, in the environmental-interactive dimension, inter-organizational cooperation, constructive communication with the community, and the use of defense and regional diplomacy were identified as complementary factors for improving the efficiency of implementing crisis management policies. Conclusion: Conclusion: The combination of structural, managerial, human, technological, and environmental factors enables effective response to critical situations and strengthens the ground for enhancing the resilience and sustainability of defense organizations.		
Keywords: Policy, Policy Implementation, Crisis Management, Defense Organizations.			
Corresponding Author: Ali Jokar Email: Alij26478@gmail.com			
Citation: Nazari, Kamran; Elyasi Sarzali, Ehsan and Jokar, Ali.(2025). Model for Implementing Crisis Management Policies in Defense Organizations. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 4(15), 25-48.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۵

پاییز ۱۴۰۴

صص ۲۵-۴۸



مقاله پژوهشی

الگوی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی

کامران نظری^۱، احسان الیاسی سرزلی^۲، علی جوکار^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Kamrannazari@pnu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت صنعتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Ehsan.elyasi2032@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Alij_26478@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی، به دلیل ماهیت حساس و مأموریت‌های حیاتی این سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پیچیدگی محیط امنیتی، ضرورت پاسخ‌گویی سریع به بحران‌ها، و نیاز به هماهنگی بین‌سازمانی، اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران را به چالشی اساسی تبدیل کرده است. نبود الگوی یکپارچه و ساختاریافته در اجرای این خط‌مشی‌ها می‌تواند اثربخشی اقدامات دفاعی را کاهش دهد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگویی برای اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر ماهیت در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از حیث رویکرد گردآوری داده‌ها، با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری را مدیران عالی‌رتبه و متخصصان آشنا با حوزه مدیریت بحران در سازمان‌های دولتی و دفاعی تشکیل می‌دهند. فرایند نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند صورت گرفت و پس از رسیدن به نقطه اشباع نظری، تعداد مشارکت‌کنندگان به ۱۳ نفر محدود گردید. داده‌های پژوهش به‌طور میدانی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. برای تحلیل اطلاعات حاصل، از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که الگوی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی متکی بر پنج دسته عامل اصلی است. عوامل ساختاری - نهادی شامل چارچوب‌های سازمانی، تأمین منابع و امکانات و وجود قوانین و مقررات پشتیبان بوده و نقش زیربنایی در اجرای سیاست‌ها ایفا می‌کنند. در بعد مدیریتی - راهبردی، رهبری و فرماندهی اثربخش، تدوین خط‌مشی‌های روشن و نظام‌مند و نظام نظارت و ارزیابی مستمر از مهم‌ترین الزامات محسوب می‌شوند. یافته‌ها همچنین بیانگر آن است که ارتقای منابع انسانی و تقویت ابعاد فرهنگی از طریق آموزش و توانمندسازی، تقویت انگیزش و ارتقای تاب‌آوری روانی کارکنان، اثر مستقیم بر موفقیت سیاست‌ها دارد. در حوزه فناوریانه - اطلاعاتی، توسعه زیرساخت‌های فناوریانه، مدیریت کارآمد اطلاعات و ارتباطات و حمایت از نوآوری و فناوری بومی ضروری تشخیص داده شد. نهایتاً در بعد محیطی - تعاملی، همکاری بین‌سازمانی، ارتباط سازنده با جامعه و بهره‌گیری از دیپلماسی دفاعی و منطقه‌ای به‌عنوان عوامل مکمل برای ارتقای کارایی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: ترکیب عوامل ساختاری، مدیریتی، انسانی، فناوریانه و محیطی، امکان واکنش هماهنگ و اثربخش به شرایط بحرانی را فراهم کرده و زمینه ارتقای تاب‌آوری و پایداری سازمان‌های دفاعی را تقویت می‌کند.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۵/۳۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۷/۱۱

کلیدواژه‌ها:

خط‌مشی،

اجرای خط‌مشی،

مدیریت بحران،

سازمان‌های دفاعی.

نویسنده مسئول:

علی جوکار

ایمیل:

Alij26478@gmail.com

استناد: نظری، کامران؛ الیاسی سرزلی، احسان و جوکار، علی. (۱۴۰۴). الگوی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی.

فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۵)، ۲۵-۴۸.

مقدمه

مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی، به‌عنوان یکی از ارکان اصلی آمادگی و تاب‌آوری ملی، نقشی حیاتی در تضمین امنیت و پایداری کشور ایفا می‌کند. در دنیای امروز، تهدیدات متنوعی از قبیل جنگ‌های هیبریدی، حملات سایبری، بلایای طبیعی و پاندمی‌ها، سازمان‌های دفاعی را با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه کرده است (سازمان اطلاعات دفاعی^۱، ۲۰۲۱). این تهدیدات نه‌تنها امنیت فیزیکی کشورها را تهدید می‌کنند، بلکه می‌توانند زیرساخت‌های حیاتی، اقتصاد و انسجام اجتماعی را نیز آسیب‌پذیر سازند. در این راستا، سازمان‌های دفاعی باید توانایی پاسخگویی سریع و مؤثر به بحران‌ها را داشته باشند. مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر مدیریت بحران را در ساختار خود گنجانده‌اند، قادر به کاهش زمان واکنش، بهبود هماهنگی بین‌سازمانی و حفظ کارایی در شرایط بحرانی هستند (دانشگاه همکاری‌های امنیتی دفاع^۲، ۲۰۲۱). همچنین، تقویت تاب‌آوری سازمانی از طریق آموزش‌های مستمر، شبیه‌سازی بحران‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت راهبردی در مقابله با بحران‌ها عمل کند.

اجرای مؤثر خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی با چالش‌های متعددی روبه‌روست که می‌تواند کارایی و اثربخشی این خط‌مشی‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، کمبود هماهنگی و یکپارچگی بین‌سازمانی است که به تصمیم‌گیری‌های پراکنده و ناکارآمد منجر می‌شود (واختر، مک‌آندروز، کیمبرلی و پیکلر^۳، ۲۰۲۵). علاوه بر این، محدودیت‌های منابع انسانی و زیرساختی، از جمله کمبود نیروی متخصص و تجهیزات مناسب، می‌تواند توانمندی سازمان‌ها را در پاسخگویی به بحران‌ها کاهش دهد (سازمان اطلاعات دفاعی، ۲۰۲۱). همچنین، ضعف در فرآیندهای آموزشی و تمرین‌های منظم، به‌ویژه در سطوح میانی و عملیاتی، موجب می‌شود که کارکنان آمادگی لازم برای مواجهه با بحران‌ها را نداشته باشند (پاولوس، فتحی، فیدریش، ون‌دوال و کومز، ۲۰۲۲). در نهایت، عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای مدیریتی و مقاومت در برابر تغییرات، مانع از به‌روزرسانی و تطبیق خط‌مشی‌ها با تهدیدات جدید می‌شود (دانشگاه همکاری‌های امنیتی دفاعی، ۲۰۲۱).

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، سازمان‌های دفاعی با تهدیدات متنوعی مواجه هستند

^۱. Defense Intelligence Agency

^۲. Defense Security Cooperation University

^۳. Wachter, McAndrews, Kimberly & Pickler

که نیازمند واکنش‌های سریع، هماهنگ و مؤثر است. در این راستا، طراحی و پیاده‌سازی الگوهای جامع و ساختاریافته برای اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از الگوهای مشخص و استاندارد برای مدیریت بحران استفاده می‌کنند، قادر به کاهش زمان واکنش، بهبود هماهنگی بین‌سازمانی و حفظ کارایی در شرایط بحرانی هستند (پاولوس و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از چالش‌های اصلی در طراحی این الگوها، تطبیق آن‌ها با تهدیدات نوظهور است. به عنوان مثال، ظهور حملات سایبری پیچیده و استفاده از هوش مصنوعی در جنگ‌های هیبریدی، نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی مستمر الگوهای مدیریت بحران است (واختر و همکاران، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با شرایط متغیر از ویژگی‌های ضروری این الگوها به‌شمار می‌رود (سامت^۱، ۲۰۲۵).

علاوه بر این، یکپارچگی و هماهنگی در سطوح مختلف سازمانی و بین‌سازمانی از ارکان اصلی موفقیت این الگوهاست. عدم وجود سازوکارهای هماهنگ می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های پراکنده و ناکارآمد منجر شود (دانشگاه همکاری‌های امنیتی دفاع، ۲۰۲۱). در نهایت، استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته می‌تواند به بهبود عملکرد الگوهای مدیریت بحران کمک کند. با این حال، باید توجه داشت که پیاده‌سازی این فناوری‌ها نیازمند زیرساخت‌های مناسب، آموزش مستمر و مدیریت تغییرات است (سازمان اطلاعات دفاعی، ۲۰۲۱).

با وجود اهمیت مدیریت بحران و نقش کلیدی سازمان‌های دفاعی در تضمین امنیت ملی، هنوز فقدان یک الگوی جامع، منسجم و عملیاتی برای اجرای مؤثر خطمشی‌های مدیریت بحران احساس می‌شود. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که بسیاری از سازمان‌های دفاعی با وجود داشتن خطمشی‌ها و دستورالعمل‌های رسمی، در پیاده‌سازی آن‌ها با مشکلاتی نظیر عدم هماهنگی بین‌سازمانی، ضعف زیرساخت‌های فناوری و محدودیت‌های منابع انسانی مواجه هستند (واختر و همکاران، ۲۰۲۵؛ پاولوس و همکاران، ۲۰۲۲). این خلا پژوهشی موجب می‌شود که اجرای خطمشی‌ها ناکارآمد بوده و سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌های واقعی، دچار سردرگمی و تأخیر در تصمیم‌گیری شوند. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است؛ چگونه می‌توان الگویی برای اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی طراحی و پیاده‌سازی کرد؟.

1. Samet

پیشینه پژوهش

اجرای خطمشی مرحله‌ای از چرخه سیاست عمومی است که طی آن تصمیمات رسمی و برنامه‌های مصوب به فعالیت‌های عینی و نتایج قابل مشاهده تبدیل می‌شوند. در این مرحله، کنشگران اجرایی، منابع مالی و انسانی، ابزارهای سیاستی و سازوکارهای نظارتی در تعامل با یکدیگر قرار می‌گیرند تا اهداف تعیین شده تحقق یابند. پژوهشگران جدید بر این باورند که اجرا نه یک فرایند خطی، بلکه مجموعه‌ای پویا از تصمیم‌گیری‌های مکرر، تعاملات بین‌سازمانی و سازگاری‌های محیطی است که می‌تواند بر موفقیت یا شکست سیاست‌ها اثر تعیین‌کننده داشته باشد (اسمیت، لوی، فالبه، پرتل و کریکی^۱، ۲۰۲۴).

مطالعات اولیه در حوزه اجرای خطمشی از دهه ۱۹۷۰ با رویکردهای «از بالا به پایین» و «از پایین به بالا» شکل گرفت. اما از دهه‌های اخیر، تحول مهمی در این حوزه رخ داده و توجه به «شبکه‌های سیاستی»، «پیچیدگی‌های حکمرانی» و «عوامل زمینه‌ای» افزایش یافته است (کربل، لنگنیک-هال، استادنیک، مولین و آرونس^۲، ۲۰۲۲). در دهه اخیر، پژوهش‌ها بر چالش‌های نوینی همچون رشد بی‌سابقه تعداد سیاست‌ها و پیامدهای آن بر ظرفیت‌های اجرایی تمرکز کرده‌اند. به عنوان مثال، مطالعات نشان می‌دهند که انباشت سیاست‌ها می‌تواند موجب بار اجرایی سنگین و اولویت‌بندی اجباری در اجرای سیاست‌ها شود (کنیل، اشتاینباخ و زینک^۳، ۲۰۲۳). در ادبیات کلاسیک، دو رویکرد اصلی برای تبیین اجرای خطمشی وجود داشت؛

- رویکرد از بالا به پایین؛ تأکید بر نقش ساختار بوروکراتیک، وضوح اهداف، و سلسله‌مراتب.
- رویکرد از پایین به بالا؛ تمرکز بر اختیارات و ابتکارات کنشگران صف.

امروزه، رویکردهای ترکیبی و شبکه‌ای جایگزین این دوگانگی شده‌اند و بر تعاملات بین‌سازمانی، نقش ذی‌نفعان، و ظرفیت یادگیری سیستم اجرایی تأکید دارند (کربل و همکاران^۴، ۲۰۲۲). افزون بر این، حوزه «سنجش‌پذیری اجرای خطمشی» رشد کرده و پژوهشگرانی مانند اسمیت و همکاران (۲۰۲۴) چارچوب‌هایی برای تعریف سازه‌های قابل سنجش در شدت و کیفیت اجرا پیشنهاد کرده‌اند. عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی را می‌توان در چند دسته کلیدی طبقه‌بندی کرد؛

- عوامل طراحی خطمشی؛ شفافیت اهداف، تناسب ابزارها، و قابلیت اجرا بودن برنامه‌ها

1. Smith, Levy, Falbe, Purtle, & Chriqui

2. Crable, Lengnick-Hall, Stadnick, Moullin, & Aarons.

3. Knill, Steinebach, & Zink

4. Crable et al.

(اسمیت و همکاران، ۲۰۲۴).

○ ظرفیت‌های اجرایی؛ منابع مالی و انسانی، ساختار نهادی، و زیرساخت‌های فناورانه.
○ عوامل حکمرانی و شبکه‌ای؛ هماهنگی بین دستگاه‌ها، نقش رهبری، و کیفیت ارتباطات
بین‌سازمانی (کربل و همکاران، ۲۰۲۲).

○ بارهای اداری و تجربه شهروندان؛ میزان هزینه‌های یادگیری و انطباقی که بر ذی‌نفعان
تحمل می‌شود؛ این هزینه‌ها می‌تواند بر میزان تبعیت یا مقاومت ذی‌نفعان اثر بگذارد
(هالینگ و بیکگارد^۱، ۲۰۲۳).

○ شرایط محیطی و سیاسی؛ ثبات سیاسی، حمایت نخبگان، و فشارهای اجتماعی-اقتصادی
(کنیل، اشتاینباخ و زینک، ۲۰۲۳).

مدیریت بحران؛ مدیریت بحران به معنای فرایندی نظام‌مند است که سازمان‌ها برای
شناسایی، ارزیابی و مقابله با حوادث ناگهانی و آسیب‌زا—که ممکن است سازمان یا
ذی‌نفعان آن را تهدید کنند—به‌منظور کاهش آسیب و بازگشت به وضعیت پایدار انجام
می‌دهند (زاموم و گورپه^۲، ۲۰۱۸؛ کومبز و تاجکووا^۳، ۲۰۲۴). این فرایند شامل طیف وسیعی از
اقدامات از پیش‌بینی، آمادگی، پاسخ تا بهبود پس‌بحران است (زاموم و گورپه، ۲۰۱۸).

مطالعه مدیریت بحران قدمتی طولانی دارد؛ از تمدن‌های باستانی که مدیریت
بحران‌های محیطی یا سیاسی را از طریق تماس مستقیم رهبریت با مردم انجام می‌دادند
(زاموم و گورپه، ۲۰۱۸). با توسعه سازمان‌های پیچیده و صنعتی شدن، توجه به مدل‌های
ساختاری و مرحله‌ای در پاسخ به بحران‌ها رشد یافت. در دهه‌های اخیر رویکردها فراتر از
چرخه ساده تبدیل‌شده و شامل تحلیل مراحل پیش‌بحران، بحران، پس‌بحران و بازیابی شده
(فینک، ۱۹۸۶ به نقل از یوهانسون و پیل، ۲۰۲۳).

رویکردهای نوین مدیریت بحران اغلب بر اساس نظریه تطبیق‌پذیری و دیدگاه مبتنی
بر منابع شکل گرفته‌اند. بر این اساس، اثربخشی مدیریت بحران نیازمند انعطاف در
تصمیم‌گیری، منابع داخلی پایدار، فناوری اطلاعات پیشرفته و ظرفیت یادگیری سازمانی است
(کومبز و تاجکووا، ۲۰۲۲؛ رز و همکاران، ۲۰۲۳؛ داوود و همکاران، ۲۰۲۴). تکنولوژی—
علی‌الخصوص فناوری‌های داده‌محورها—نقش مهمی در پشتیبانی از تصمیم‌های سریع و
دقیق در شرایط بحرانی ایفا می‌کند (بویینز^۴ و همکاران، ۲۰۲۲؛ حمدان و همکاران، ۲۰۲۳).

¹. Halling & Baekgaard

². Zamoum & Gorpe

³. Coombs & Tachkova

⁴. Booyens

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که چندین عامل کلیدی بر میزان اثربخشی مدیریت بحران تأثیر گذارند؛

○ رهیابی اطلاعات و ارتباطات استراتژیک؛ شفافیت، طراحی پیام‌های دقیق و انتخاب کانال مناسب در انتقال اطلاعات بحرانی اهمیت فراوان دارد (گرزگورزک^۱، ۲۰۲۴).

○ سرعت تصمیم‌گیری و واکنش به موقع؛ تصمیم‌گیری سریع و مناسب در شرایط پیچیده بحرانی از عناصر ضروری به‌شمار می‌آید (پیرسون و کلیر، ۱۹۹۸ به نقل از یوهانسون و پیل، ۲۰۲۳).

○ تعامل بین‌بخشی و سرمایه اجتماعی؛ اعتماد، هنجارهای مشترک و شبکه‌های اجتماعی نقش حمایتی در واکنش به بحران دارند (مطالعه کره جنوبی، ۲۰۲۲).

○ پیچیدگی شرایط و محیط؛ بحران‌ها معمولاً پیچیده‌اند و مدیران باید بتوانند در شرایط ابهام و عدم قطعیت تصمیم‌های موثر بگیرند، وگرنه ممکن است اقدامات ساده پاسخگو نباشند (رشکه^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی

مطالعات متعددی در حوزه اجرای خطمشی‌های دفاعی و مدیریت بحران نشان داده‌اند که طراحی و پیاده‌سازی مؤثر خطمشی‌ها نیازمند توجه همزمان به عوامل ساختاری، انسانی و فناوری است. در این راستا، فلاح و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با هدف طراحی مدل اجرای خطمشی‌های صنعت نظامی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروی مسلح انجام دادند. در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی شش مضمون اصلی و ۲۶ شاخه فرعی استفاده شد و جامعه آماری را خبرگان و متخصصان حوزه دفاعی تشکیل می‌دادند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. نتایج پژوهش نشان داد که اجرای موفق خطمشی‌های صنعت نظامی تابع چهار محور اصلی است: بومی‌سازی فناوری‌ها و تجهیزات، تقویت منابع انسانی متخصص، ایجاد سازوکارهای هماهنگی بین واحدها و طراحی سازوکارهای بازخورد مستمر. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که توان داخلی و تخصص نیروی انسانی نقش محوری در تحقق اهداف خطمشی‌های دفاعی دارند و بدون توجه به این مؤلفه‌ها، اجرای مؤثر سیاست‌ها با چالش‌های جدی مواجه می‌شود.

ترکیان، دانش‌فرد، ولی‌خانی و پیلهوری (۱۴۰۱) پژوهشی با هدف شناسایی و

^۱. Grzegorzek

^۲. Reschke

مدل‌سازی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در ایران انجام دادند. این مطالعه با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته شامل ۴۹ عامل و تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد و جامعه آماری آن اساتید مدیریت دانشگاه بودند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ۴۹ عامل کلیدی در قالب ۱۲ مؤلفه اصلی دسته‌بندی می‌شوند، از جمله ظرفیت اجرایی سازمان، هماهنگی بین‌بخشی، شفافیت سیاست‌ها، توانمندی‌های فناوری و آموزش کارکنان. همچنین، سطح‌بندی پنج‌گانه عوامل اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برای افزایش کارایی و اثربخشی اجرای خطمشی‌ها را مشخص کرد. پژوهش نتیجه گرفت که بدون توجه همزمان به تمام این مؤلفه‌ها، احتمال ناکامی در اجرای سیاست‌ها و کاهش تاب‌آوری سازمانی افزایش می‌یابد.

صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) نیز مطالعه‌ای با هدف شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با خطمشی‌گذاری در مأموریت‌های دفاعی انجام دادند. در این پژوهش، تحلیل تم بر پایه مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان حوزه دفاعی و مدیریت بحران انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. نتایج نشان داد که اجرای مؤثر خطمشی‌ها تابع ۱۹ بعد فرعی و ۱۱۸ شاخص عملیاتی است که عوامل مدیریتی، فنی، منابع انسانی و هماهنگی بین‌سازمانی را شامل می‌شوند. پژوهشگران تأکید کردند که ادغام این ابعاد در قالب یک چارچوب ساختاریافته، انسجام، کارایی و پاسخگویی سازمان‌ها در شرایط بحرانی را افزایش می‌دهد.

فینی‌زاده‌بیدگلی (۱۳۹۴) مطالعه‌ای با هدف بررسی و تلفیق فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌های امنیتی انجام داد. این پژوهش با روش تحلیل کیفی و رویکرد داده‌بنیاد انجام شد و جامعه آماری آن مدیران و کارشناسان حوزه امنیتی بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. نتایج پژوهش نشان داد که تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت بحران منجر به ایجاد چارچوب یکپارچه‌ای می‌شود که شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع، ارزیابی ریسک و پاسخگویی سریع به بحران‌ها است. همچنین یافته‌ها تأکید کردند که هماهنگی میان واحدها و تعامل مستمر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این چارچوب دارد و اجرای این مدل، واکنش‌های سریع، منسجم و مؤثر سازمان‌ها را تضمین می‌کند. مطالعات تجربی داخلی نشان می‌دهند که اجرای مؤثر خطمشی‌ها در سازمان‌های دفاعی و مدیریت بحران، مستلزم طراحی مدل‌های ساختاریافته، توجه به منابع انسانی متخصص، هماهنگی بین‌بخشی، بومی‌سازی فناوری‌ها و آموزش مستمر است. همچنین، استفاده از چارچوب‌های تلفیقی مدیریت راهبردی و بحران، امکان واکنش سریع و مؤثر سازمان‌ها در شرایط بحرانی را فراهم می‌کند و

تاب‌آوری سازمانی را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

برگستروم، یوهانسون و پیهل (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان اجرای خطمشی در سازمان‌های نظامی: تأثیر ویژگی‌های کلیدی انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر ویژگی‌های کلیدی سازمان‌های نظامی بر طراحی و اجرای خطمشی‌ها بود. در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی با تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری شامل کارشناسان و مدیران ارشد نظامی بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ نظامی و رهبری تأثیر قابل‌توجهی بر فرآیندهای طراحی و اجرای خطمشی در سازمان‌های نظامی دارند و توجه به این ویژگی‌ها می‌تواند موجب بهبود اجرای خطمشی‌ها شود.

ولوسک تریتز (۲۰۰۲) پژوهشی با عنوان استراتژی مدیریت بحران وزارت دفاع ایالات متحده پس از حملات تروریستی انجام داد. هدف پژوهش بررسی استراتژی‌های مدیریت بحران وزارت دفاع آمریکا پس از حملات ۱۱ سپتامبر بود. روش‌شناسی مطالعه موردی با تحلیل کیفی داده‌های رسانه‌ای بود. جامعه آماری شامل مدیران و مقامات ارشد وزارت دفاع بود و داده‌ها از طریق تحلیل محتوای اخبار و گزارش‌های رسانه‌ای گردآوری شدند. نتایج نشان داد که وزارت دفاع با استفاده از استراتژی‌های مؤثر، به‌ویژه هماهنگی بین‌سازمانی و انتقال شفاف اطلاعات، توانست به‌طور مؤثری به بحران پاسخ دهد و آسیب‌های ناشی از بحران را کاهش دهد.

رشکه، یوهانسون و پیهل (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان اثربخشی سیستم مدیریت در شرایط بحران نظامی انجام دادند. هدف پژوهش ارزیابی اثربخشی سیستم‌های مدیریتی در شرایط بحران نظامی بود. روش‌شناسی پژوهش کمی و مبتنی بر مدل‌های ارزیابی عملکرد بود. جامعه آماری شامل سازمان‌های نظامی کشورهای عضو ناتو بود و داده‌ها با پرسش‌نامه‌های استاندارد ارزیابی عملکرد گردآوری شدند. نتایج نشان داد که سیستم‌های مدیریتی که مبتنی بر مدل‌های ارزیابی عملکرد طراحی شده‌اند، در شرایط بحران نظامی عملکرد بهتری دارند و قادرند پاسخگویی سریع و مؤثر به شرایط اضطراری را تضمین کنند.

وندلینگ و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان رویکرد جامع در مدیریت بحران‌های مدنی-نظامی انجام دادند. هدف پژوهش بررسی اثرات رویکرد جامع در مدیریت بحران‌های مدنی-نظامی بود. در این پژوهش از روش تحلیلی با استفاده از چارچوب‌های نظری استفاده شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های بین‌المللی و نهادهای دولتی و غیردولتی بود و داده‌ها از طریق تحلیل اسنادی و گزارش‌های بین‌المللی گردآوری شدند. نتایج نشان داد که رویکرد جامع منجر به هماهنگی بهتر بین نهادهای مختلف، افزایش کارایی و بهبود پاسخ به

بحران‌های مدنی-نظامی می‌شود.

مک کریستال (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان تیم‌های سازمانی: قوانین جدید مدیریت در جهان پیچیده انجام داد. هدف پژوهش بررسی اصول جدید رهبری و مدیریت در سازمان‌های پیچیده بود. در این پژوهش از روش تحلیل تجربی و مطالعه موردی استفاده شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های نظامی و غیرنظامی در شرایط پیچیده بود و داده‌ها از طریق مطالعه موردی و مصاحبه‌های عمیق گردآوری شدند. نتایج نشان داد که ایجاد تیم‌های خودمختار، تقویت ارتباطات درون سازمانی و بهبود هماهنگی، موجب افزایش انعطاف‌پذیری و عملکرد سازمان در مواجهه با بحران‌های پیچیده می‌شود.

یوهانسون و پیهل (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان مدیریت بحران در سازمان‌های نظامی: رویکرد ساختاری تفسیری انجام دادند. هدف پژوهش بررسی مدیریت بحران در سازمان‌های نظامی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری بود. روش‌شناسی شامل تحلیل ساختاری تفسیری بود. جامعه آماری شامل سازمان‌های نظامی در کشورهای اسکاندیناوی بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل ساختاری گردآوری شدند. نتایج نشان داد که رویکرد ساختاری تفسیری می‌تواند به درک دقیق‌تری از فرآیندهای مدیریت بحران در سازمان‌های نظامی منجر شود و تحلیل عمیق‌تری از تعاملات بین‌بخشی و تصمیم‌گیری فراهم کند.

زالونزی (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان هنر فرماندهی و کنترل در میادین نبرد اوکراین انجام داد. هدف پژوهش بررسی نقش فرماندهی و کنترل در سازمان‌های نظامی در شرایط واقعی نبرد بود. روش‌شناسی مطالعه تحلیلی و مبتنی بر داده‌های میدانی بود. جامعه آماری شامل نیروهای مسلح اوکراین و ناظران بین‌المللی بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و مشاهده میدانی گردآوری شدند. نتایج نشان داد که ساختارهای فرماندهی مدرن و انعطاف‌پذیر، هماهنگی مؤثر بین واحدها و تصمیم‌گیری سریع، نقش کلیدی در موفقیت عملیات نظامی و مدیریت بحران دارند.

با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود، روشن می‌شود که تلاش‌های متعددی برای شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌ها و مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی انجام شده است. پژوهش فلاح و همکاران (۱۴۰۱) بر طراحی مدل اجرای خطمشی‌های صنعت نظامی در وزارت دفاع تمرکز داشته و شش مضمون اصلی و ۲۶ شاخه فرعی را با محوریت بومی‌سازی فناوری، منابع انسانی متخصص، هماهنگی بین واحدها و بازخورد مستمر شناسایی کرده است. پژوهش ترکیان و همکاران (۱۴۰۱) عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در ایران را در قالب ۴۹ عامل و ۱۲ مؤلفه مدل‌سازی کردند و

بر اهمیت ظرفیت اجرایی، هماهنگی بین‌بخشی و توانمندی‌های فناوری تأکید نمودند. همچنین، صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) با تحلیل تم ۱۹ بعد فرعی و ۱۱۸ شاخص مرتبط با خطمشی‌گذاری در مأموریت‌های دفاعی را شناسایی کردند. فینی‌زاده‌بیدگلی (۱۳۹۴) نیز تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت بحران را بررسی و چارچوب یکپارچه‌ای ارائه نمود که شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع و ارزیابی ریسک بود.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های برگستروم و همکاران (۲۰۲۰)، ولوسک (۲۰۰۲)، رشکه و همکاران (۲۰۲۱)، و وندلینگ و همکاران (۲۰۱۰) نشان داده‌اند که ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ نظامی، رهبری، هماهنگی بین‌بخشی و شفافیت اطلاعات از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای خطمشی‌ها و مدیریت بحران در سازمان‌های نظامی هستند. پژوهش‌های مک کریستال (۲۰۱۵)، یوهانسون و پیپل (۲۰۲۳) و زالوزنی (۲۰۲۳) نیز اهمیت تیم‌های خودمختار، فرماندهی انعطاف‌پذیر، هماهنگی مؤثر بین واحدها و تصمیم‌گیری سریع در مدیریت بحران‌های پیچیده را نشان داده‌اند. با وجود این پیشینه غنی، چند خلا پژوهشی مشخص وجود دارد که انجام این مطالعه را ضروری می‌سازد:

کمیود مدل جامع و بومی؛ پژوهش‌های داخلی عمدتاً به شناسایی عوامل یا مؤلفه‌ها بسنده کرده‌اند و مدل نهایی اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران با چارچوبی ساختاریافته و تلفیقی در سازمان‌های دفاعی ارائه نشده است.

تمرکز محدود بر تعاملات بین‌بخشی؛ بسیاری از پژوهش‌ها عوامل کلیدی را شناسایی کرده‌اند اما تحلیل عمیق از تعاملات میان واحدها و سازوکارهای هماهنگی در شرایط واقعی بحران کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

یکپارچگی منابع انسانی و فناوری؛ اهمیت منابع انسانی متخصص و بومی‌سازی فناوری مورد تأکید قرار گرفته است، ولی مدل‌های موجود ارتباط میان این دو مؤلفه و تأثیر آن بر موفقیت اجرای خطمشی‌ها را به صورت سیستمی تحلیل نکرده‌اند.

مطالعات تجربی محدود در سازمان‌های دفاعی ایران؛ پژوهش‌های بین‌المللی نتایج ارزشمندی ارائه داده‌اند، اما انتقال تجربیات آن‌ها به بستر سازمان‌های دفاعی ایران نیازمند بررسی‌های بومی و تطبیقی است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی قصد دارد این خلاها را پر کند و با ارائه چارچوب ساختاریافته، ارتباط میان منابع انسانی، فناوری، هماهنگی بین‌بخشی و سازوکارهای مدیریتی را در شرایط واقعی بحران تحلیل نماید. این مطالعه ضمن تکمیل ادبیات داخلی، امکان توسعه راهبردهای مؤثرتر برای افزایش تاب‌آوری و کارایی سازمان‌های دفاعی در مواجهه با بحران‌ها را فراهم می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با هدف طراحی و تبیین الگویی برای اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی انجام شده و ماهیت آن اکتشافی و کیفی است. رویکرد پژوهش مبتنی بر تحلیل مضمون است؛ روشی که امکان شناسایی و استخراج الگوهای معنایی پنهان در داده‌های متنی را فراهم می‌سازد. این تکنیک علاوه بر سازمان‌دهی و دسته‌بندی داده‌ها، به پژوهشگر اجازه می‌دهد ابعاد عمیق‌تر و چندلایه اجرای خطمشی‌های دفاعی در شرایط بحرانی را واکاوی نماید.

فرایند تحلیل مضمون از مرحله آشنایی عمیق با داده‌ها آغاز شد و با کدگذاری اولیه، دسته‌بندی مفاهیم، و نهایتاً استخراج مضامین در سطوح مختلف ادامه یافت. مطابق با چارچوب براون و کلارک (۲۰۰۶)، این مسیر به پژوهشگر امکان داد تا از دل مصاحبه‌ها، مفاهیم کلیدی و در ادامه اصول حاکم بر اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران را شناسایی کند. جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه اصلی بود؛ خبرگان علمی؛ اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت دفاعی، امنیت ملی و مدیریت بحران خبرگان عملیاتی؛ فرماندهان، مدیران ارشد دفاعی و کارشناسان اجرایی با تجربه مستقیم در مدیریت بحران‌های ملی و منطقه‌ای. انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت؛ بدین معنا که تنها افرادی وارد مطالعه شدند که علاوه بر دانش نظری، تجربه میدانی مرتبط با اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی داشتند. حجم نمونه از پیش تعیین نشد و فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ جایی که مصاحبه‌های جدید دیگر مضمون تازه‌ای به تحلیل اضافه نکردند. برای گردآوری داده‌ها، از ترکیب روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در بخش میدانی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام گرفت. داده‌های گردآوری شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون بررسی شدند. در این فرآیند، سه سطح از مضامین استخراج گردید؛ مضامین پایه شامل کدهای کلیدی به‌دست‌آمده از داده‌های خام مصاحبه‌ها، مضامین سازمان‌دهنده شامل ترکیب مضامین پایه که دسته‌بندی‌های میان‌سطحی را شکل می‌دهد و در نهایت مضامین فراگیر شامل مفاهیم کلی و اصول بنیادین که شاکله اصلی الگوی اجرای خطمشی‌ها را نشان می‌دهند.

به‌منظور ارتقای اعتبار و روایی یافته‌ها، معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری در تمامی مراحل رعایت گردید. همچنین برای سنجش پایایی کدگذاری، از ضریب کاپا استفاده شد. به این منظور بخشی از کدهای استخراج شده با نظر دو کارشناس خبره مقایسه شد. مقدار کاپا برابر با ۰.۸۲ به دست

آمد که با توجه به آستانه قابل قبول (۰.۶) نشان دهنده توافق بالا و پایایی مطلوب کدهای پژوهش بود.

یافته‌های پژوهش

در مرحله آغازین تحلیل مضمون، پژوهشگر باید خود را کاملاً در دل داده‌ها غوطه‌ور سازد تا درک دقیق و عمیقی از محتوای آن‌ها به دست آورد. این فرایند نیازمند مرور مکرر و مطالعه فعال داده‌هاست. براون و کلارک (۲۰۰۶) تأکید دارند که پیش از شروع کدگذاری، لازم است داده‌ها حداقل یک بار به طور کامل بررسی شوند تا پژوهشگر بتواند به تدریج الگوها، مفاهیم و ایده‌های اولیه مرتبط با پیاده‌سازی خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی را استخراج کند. در این مرحله، خلاصه‌ای از پژوهش شامل مسئله تحقیق، اهداف، پرسش‌ها، مراحل اجرایی و یافته‌های اولیه برای خبرگان ارائه شد تا آن‌ها با کلیت فرایند پژوهش آشنا شوند. پس از آن، پرسش‌های اصلی درخصوص ابعاد اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران مطرح گردید که این اقدام به پژوهشگر کمک کرد ضمن بهره‌گیری از دیدگاه‌های تخصصی خبرگان، تمرکز خود را بر محورهای کلیدی تحقیق حفظ نماید.

در ادامه، پژوهشگر با انجام ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و عملیاتی، الگوهای تکرارشونده در داده‌ها را شناسایی کرد. برای اطمینان از کفایت داده‌ها و کاهش احتمال از دست رفتن مضامین مهم، یک مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد. در نهایت، با جمع‌آوری ۱۳ مصاحبه عمیق، مرحله اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی هیچ کد جدیدی به دست نیامد و فرآیند گردآوری داده‌ها متوقف گردید.

در گام بعدی تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها وارد مرحله کدگذاری اولیه شدند. در این مرحله، متن‌ها به بخش‌های کوچک‌تر و قابل تحلیل مانند جملات، عبارات یا حتی کلمات تقسیم شدند تا بتوان با استفاده از آن‌ها الگوهای معنادار مرتبط با اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی را شناسایی کرد. کدهایی که در این مرحله ایجاد شدند، بر اساس تعاریف دقیق و مرزهای روشن تدوین گردیدند تا از ابهام، تکرار یا همپوشانی مفهومی جلوگیری شود.

در این فرآیند، ۱۰۲ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. بررسی‌های بیشتر نشان داد که تعدادی از این کدها بین مصاحبه‌شوندگان تکرار شده و همگی به مفاهیم مشابهی اشاره دارند. بر این اساس، کدهای اولیه بر پایه شباهت‌های معنایی و ارتباط مفهومی بازننگری و تعدیل شدند. در نهایت، این فرایند به شناسایی و سامان‌دهی ۵۸ مضمون پایه شد که در جدول زیر ارائه منجر گردیده است.

جدول ۱. مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	شفافیت شرح وظایف	۲	وجود ساختار منعطف در شرایط بحران
۳	تدوین سناریوهای عملیاتی	۴	ارزیابی و بازنگری مداوم خط‌مشی‌ها
۵	آینده‌نگری و پیش‌بینی تهدیدات نوظهور	۶	شاخص‌های ارزیابی اثربخشی خط‌مشی
۷	وجود دستورالعمل‌های شفاف اجرایی	۸	اقتدار همراه با انعطاف
۹	نظام گزارش‌دهی مستمر	۱۰	تمرینات شبیه‌سازی بحران
۱۱	تخصیص بهینه منابع دفاعی در شرایط بحران	۱۲	وجود ذخایر راهبردی
۱۳	هم‌افزایی بین واحدهای عملیاتی و پشتیبانی	۱۴	وجود سلسله‌مراتب روشن فرماندهی
۱۵	تقویت روحیه ایثار و تعهد	۱۶	روزآمدسازی مستمر قوانین و آیین‌نامه‌ها
۱۷	ضمانت اجرای مقررات در شرایط بحران	۱۸	انطباق با قوانین ملی و دفاعی
۱۹	نظام اولویت‌بندی تجهیزات	۲۰	بازخوردگیری از عملیات میدانی
۲۱	مدیریت تعارض و انسجام بخشی تیم‌ها	۲۲	همسویی با اسناد بالادستی ملی و دفاعی
۲۳	ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار	۲۴	آموزش چندمهارتی
۲۵	هماهنگی بین سطوح فرماندهی	۲۶	تصمیم‌گیری سریع و مقتضی
۲۷	فرهنگ یادگیری از بحران‌ها	۲۸	نظام قدردانی و پاداش‌دهی در شرایط بحرانی
۲۹	مشاوره تخصصی پس از بحران	۳۰	ارتقای تاب‌آوری فردی و جمعی کارکنان
۳۱	توسعه زیرساخت‌های ارتباطی مقاوم در برابر اختلال	۳۲	پشتیبانی سایبری
۳۳	برنامه‌های روان‌شناختی مقابله با استرس	۳۴	انسجام و اعتماد سازمانی
۳۵	سامانه‌های هوشمند هشدار سریع	۳۶	حمایت اجتماعی و خانوادگی
۳۷	شبکه ارتباطی یکپارچه در شرایط بحران	۳۸	امنیت اطلاعات و محرمانگی
۳۹	پژوهش‌های کاربردی در حوزه بحران	۴۰	انتقال و تجاری‌سازی فناوری‌های نوین در سازمان دفاعی
۴۱	حمایت از استارت‌آپ‌های فناورانه دفاعی	۴۲	استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های بحران
۴۳	نظام جمع‌آوری و تحلیل داده‌های میدانی	۴۴	بومی‌سازی فناوری‌های دفاعی
۴۵	تعامل با نهادهای ملی (هلال احمر، مدیریت بحران کشور)	۴۶	مدیریت انتظارات جامعه در بحران
۴۷	اطلاع‌رسانی شفاف و کنترل شایعات	۴۸	آموزش عمومی و ارتقای آگاهی جامعه در زمینه مدیریت بحران
۴۹	بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی	۵۰	به‌کارگیری سامانه‌های بدون سرنشین برای پایش بحران
۵۱	همکاری با سازمان‌های منطقه‌ای در مدیریت بحران	۵۲	ایجاد سازوکار هماهنگی و فرماندهی مشترک در شرایط بحران
۵۳	مشارکت در رزمایش‌های مشترک	۵۴	توسعه کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی با کشورهای همسایه
۵۵	اطلاعات و تجربیات بین‌المللی	۵۶	تبادل ایجاد توافق‌نامه‌های چندجانبه دفاعی - امنیتی
۵۷	همکاری با نیروهای انتظامی و امنیتی	۵۸	تبادل تجربه با سازمان‌های دفاعی بین‌المللی

پس از شناسایی مضامین پایه، مرحله بعدی به شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده اختصاص داده شد. این مضامین، مفاهیمی انتزاعی‌تر و ساخت‌یافته‌تر به شمار می‌روند که با گردآوری و تلفیق مضامین پایه پدید می‌آیند. در این گام، کدهای اولیه در قالب الگویی هدفمند و یکپارچه سامان‌دهی شدند تا امکان فراتر رفتن از توصیف صرف داده‌ها و حرکت به سوی تحلیل‌های عمیق‌تر فراهم شود. در پایان این فرآیند، از دل مضامین پایه استخراج‌شده، در مجموع ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده طراحی و تدوین گردید.

جدول ۲. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱.	چارچوب سازمانی	○ شفافیت شرح وظایف ○ وجود ساختار منعطف در شرایط بحران ○ هم‌افزایی بین واحدهای عملیاتی و پشتیبانی ○ وجود سلسله‌مراتب روشن فرماندهی
۲.	منابع و امکانات	○ تخصیص بهینه منابع دفاعی در شرایط بحران ○ وجود ذخایر راهبردی ○ نظام اولویت‌بندی تجهیزات
۳.	قوانین و مقررات پشتیبان	○ وجود دستورالعمل‌های شفاف اجرایی ○ انطباق با قوانین ملی و دفاعی ○ ضمانت اجرای مقررات در شرایط بحران ○ روزآمدسازی مستمر قوانین و آیین‌نامه‌ها
۴.	رهبری و فرماندهی	○ تصمیم‌گیری سریع و مقتضی ○ هماهنگی بین سطوح فرماندهی ○ اقتدار همراه با انعطاف ○ مدیریت تعارض و انسجام بخشی تیم‌ها
۵.	خط‌مشی‌گذاری و راهبرد	○ همسویی با اسناد بالادستی ملی و دفاعی ○ تدوین سناریوهای عملیاتی ○ ارزیابی و بازنگری مداوم خط‌مشی‌ها ○ آینده‌نگری و پیش‌بینی تهدیدات نوظهور
۶.	نظارت و ارزیابی عملکرد	○ شاخص‌های ارزیابی اثربخشی خط‌مشی ○ بازخوردگیری از عملیات میدانی ○ نظام گزارش‌دهی مستمر
۷.	آموزش و توانمندسازی	○ تمرینات شبیه‌سازی بحران ○ آموزش چندمهارتی ○ ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار
۸.	فرهنگ سازمانی و	○ تقویت روحیه ایثار و تعهد

○ انسجام و اعتماد سازمانی ○ فرهنگ یادگیری از بحران‌ها ○ نظام قدردانی و پاداش‌دهی در شرایط بحرانی	انگیزش	
○ برنامه‌های روان‌شناختی مقابله با استرس ○ حمایت اجتماعی و خانوادگی ○ مشاوره تخصصی پس از بحران ○ ارتقای تاب‌آوری فردی و جمعی کارکنان	سلامت و تاب‌آوری روانی کارکنان	۹.
○ سامانه‌های هوشمند هشدار سریع ○ استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های بحران ○ پشتیبانی سایبری ○ توسعه زیرساخت‌های ارتباطی مقاوم در برابر اختلال	زیرساخت فناوری	۱۰.
○ شبکه ارتباطی یکپارچه در شرایط بحران ○ نظام جمع‌آوری و تحلیل داده‌های میدانی ○ امنیت اطلاعات و محرمانگی	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۱۱.
○ پژوهش‌های کاربردی در حوزه بحران ○ بومی‌سازی فناوری‌های دفاعی ○ حمایت از استارت‌آپ‌های فناورانه دفاعی ○ انتقال و تجاری‌سازی فناوری‌های نوین در سازمان دفاعی	نوآوری و توسعه فناوری بومی	۱۲.
○ تعامل با نهادهای ملی (هلال احمر، مدیریت بحران کشور) ○ همکاری با نیروهای انتظامی و امنیتی ○ تبادل تجربه با سازمان‌های دفاعی بین‌المللی ○ ایجاد سازوکار هماهنگی و فرماندهی مشترک در شرایط بحران	همکاری بین‌سازمانی	۱۳.
○ اطلاع‌رسانی شفاف و کنترل شایعات ○ مدیریت انتظارات جامعه در بحران ○ بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی ○ آموزش عمومی و ارتقای آگاهی جامعه در زمینه مدیریت بحران	ارتباط با جامعه و افکار عمومی	۱۴.
○ همکاری با سازمان‌های منطقه‌ای در مدیریت بحران ○ تبادل اطلاعات و تجربیات بین‌المللی ○ مشارکت در رزمایش‌های مشترک ○ ایجاد توافق‌نامه‌های چندجانبه دفاعی - امنیتی ○ توسعه کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی با کشورهای همسایه	دیپلماسی دفاعی و منطقه‌ای	۱۵.

در مرحله بعد، مضامین سازمان‌دهنده که بازتاب‌دهنده ابعاد اجرایی و جزئی‌تر داده‌ها بودند، با مضامین فراگیر که در سطحی کلی‌تر و انتزاعی‌تر قرار دارند، تلفیق شدند. این روند به استخراج چارچوب نهایی مضامین انجامید. در پایان، مضامین فراگیر به‌دست‌آمده در قالب

پنج محور اساسی دسته‌بندی شده و در جدول زیر نمایش داده شدند.

جدول ۳. خروجی نهایی پژوهش

مضمین اصلی	مضمین فراگیر	مضمین سازمان دهنده
الگوی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی	ساختاری - نهادی	چارچوب سازمانی
		منابع و امکانات
		قوانین و مقررات پشتیبان
	مدیریتی - راهبردی	رهبری و فرماندهی
		خط‌مشی‌گذاری و راهبرد
		نظارت و ارزیابی عملکرد
	منابع انسانی - فرهنگی	آموزش و توانمندسازی
		فرهنگ سازمانی و انگیزش
		سلامت و تاب‌آوری روانی کارکنان
	فناورانه - اطلاعاتی	زیرساخت فناوری
		مدیریت اطلاعات و ارتباطات
		نوآوری و توسعه فناوری بومی
	محیطی - تعاملی	همکاری بین‌سازمانی
		ارتباط با جامعه و افکار عمومی
		دیپلماسی دفاعی و منطقه‌ای

در شکل زیر الگوی نهایی پژوهش ترسیم شده است؛



شکل ۱. الگوی اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی به‌عنوان یکی از حساس‌ترین حوزه‌های عملیاتی و سیاستی، نقش حیاتی در حفظ تاب‌آوری، امنیت ملی و استمرار فعالیت‌های راهبردی ایفا می‌کند. با توجه به پیچیدگی محیط‌های امنیتی و افزایش تهدیدهای نوین، طراحی و اجرای مؤثر خطمشی‌های مدیریت بحران از اهمیت دوچندانی برخوردار است. هدف این پژوهش، ارائه الگوی اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که اجرای موفق خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی نیازمند توجه همزمان به پنج بعد کلیدی است؛ ساختاری - نهادی، مدیریتی - راهبردی، منابع انسانی - فرهنگی، فناوریانه - اطلاعاتی و محیطی - تعاملی. هر یک از این ابعاد شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های حیاتی هستند که بر اثربخشی و کارایی اجرای خطمشی‌ها تأثیرگذارند. به‌طور کلی، این یافته‌ها بر اهمیت ایجاد چارچوب سازمانی منسجم، تقویت رهبری و راهبردگذاری، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه تعاملات بین‌سازمانی و منطقه‌ای تأکید دارند.

مضمون فراگیر ساختاری - نهادی به ابعاد و مؤلفه‌هایی اشاره دارد که بسترساز اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی هستند. این مضمون، شامل سه مؤلفه سازمان‌دهنده است؛ چارچوب سازمانی، منابع و امکانات و قوانین و مقررات پشتیبان. به‌طور کلی، این ابعاد نشان‌دهنده آن هستند که موفقیت اجرای خطمشی‌ها بدون وجود ساختار سازمانی منسجم، تخصیص کافی منابع و امکانات و پشتیبانی قانونی و مقرراتی ممکن نیست. بدین ترتیب، ایجاد هماهنگی میان این مؤلفه‌ها، انسجام عملکردی سازمان و قابلیت پاسخ‌دهی به بحران‌ها را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهند که بعد ساختاری و نهادی، یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت اجرای خطمشی‌ها و مدیریت بحران است. به عنوان مثال، پژوهش فلاح و همکاران (۱۴۰۱) در وزارت دفاع نشان داد که چارچوب سازمانی منسجم و منابع انسانی و فناوری پشتیبان، نقشی محوری در اجرای مؤثر خطمشی‌های دفاعی دارند. برگستروم، یوهانسون و پپهل (۲۰۲۰) نیز تأکید کردند که ساختار سلسله‌مراتبی و قوانین و مقررات سازمان‌های نظامی تأثیر قابل توجهی بر طراحی و اجرای خطمشی‌ها دارد. این نتایج نشان می‌دهد که بعد ساختاری - نهادی به‌عنوان یک بستر اساسی برای تحقق اهداف راهبردی و افزایش انسجام سازمانی ضروری است. بر اساس یافته‌های پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ بازنگری و بهینه‌سازی ساختار سازمانی به منظور ایجاد هماهنگی بین واحدها و کاهش

پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران.

○ طراحی و مستندسازی سازوکارهای قانونی و پشتیبان برای تضمین تخصیص منابع و امکانات به موقع و بر اساس اولویت‌های خطمشی‌های مدیریت بحران.

مضمون فراگیر مدیریتی - راهبردی به نقش کلیدی تصمیم‌گیری، جهت‌گیری و هدایت در اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران اشاره دارد. این مضمون، شامل سه بُعد سازمان‌دهنده است؛ رهبری و فرماندهی، خطمشی‌گذاری و راهبرد، و نظارت و ارزیابی عملکرد. به صورت کلی، این ابعاد نشان می‌دهند که بدون وجود رهبری اثربخش و راهبردی، تدوین سیاست‌های واقع‌گرایانه و نظام ارزیابی دقیق، اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران با چالش‌های جدی مواجه می‌شود. بنابراین، مدیریت راهبردی نه تنها جهت حرکت سازمان‌های دفاعی را مشخص می‌سازد، بلکه با ایجاد چرخه بازخورد، امکان اصلاح و ارتقای سیاست‌ها را فراهم می‌آورد. مطالعات تجربی در حوزه مدیریت بحران تأکید دارند که مدیریت و رهبری مؤثر، عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با بحران است. پژوهش‌های ترکیبی، دانش فرد، ولی‌خانی و پیله‌وری (۱۴۰۱) نشان داد که توان رهبری و سیاست‌گذاری کلان نقش مستقیمی در موفقیت یا ناکامی اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در ایران دارد. در سطح بین‌المللی، پژوهش مک کریستال (۲۰۱۵) بیان کرد که رهبران سازمان‌های پیچیده در شرایط بحرانی باید با ایجاد تیم‌های خودمختار و نظارت هوشمندانه، تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند. همچنین، رشک، یوهانسون و پیهل (۲۰۲۱) تأکید کردند که سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر ارزیابی عملکرد، کارآمدی بیشتری در پاسخ به بحران‌های نظامی دارند. این شواهد، جایگاه حیاتی مضمون مدیریتی - راهبردی در اجرای موفق خطمشی‌ها را برجسته می‌سازد. بر اساس یافته‌های پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ توسعه نظام‌های آموزشی و شبیه‌سازی برای تقویت مهارت‌های رهبری و فرماندهی مدیران و فرماندهان در شرایط بحرانی.

○ طراحی یک نظام ارزیابی پویا و چندسطحی که بتواند به‌طور مستمر میزان تحقق خطمشی‌ها و نقاط ضعف در اجرای آن‌ها را شناسایی کرده و بازخورد لازم برای اصلاح سیاست‌ها را ارائه دهد.

مضمون فراگیر منابع انسانی - فرهنگی به نقش انسان و فرهنگ سازمانی در موفقیت اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی اشاره دارد. این مضمون شامل سه بُعد سازمان‌دهنده است؛ آموزش و توانمندسازی، فرهنگ سازمانی و انگیزش، و سلامت و تاب‌آوری روانی کارکنان. به طور کلی، این ابعاد بیانگر آن است که هیچ سیاست و برنامه‌ای

بدون نیروی انسانی توانمند، بانگیزه و برخوردار از سلامت روانی پایدار، قابلیت اجرا ندارد. همچنین، فرهنگ سازمانی سازگار و حامی، زمینه‌ساز همدلی، انسجام و آمادگی برای مواجهه با بحران‌ها خواهد بود. پژوهش‌های متعدد بر اهمیت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران تأکید کرده‌اند. پژوهش صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که عوامل منابع انسانی و فرهنگی، از مهم‌ترین ابعاد مؤثر در خطمشی‌گذاری دفاعی هستند. همچنین، پژوهش فلاح و همکاران (۱۴۰۱) بیان کرد که تخصص و توانمندی منابع انسانی، نقشی محوری در تحقق اهداف خطمشی‌های دفاعی دارد. در سطح بین‌المللی، مک کریستال (۲۰۱۵) بر اهمیت ایجاد تیم‌های خودمختار و ارتباطات اثربخش در افزایش انعطاف‌پذیری و کارآمدی سازمانی در شرایط بحرانی تأکید داشت. علاوه بر این، پژوهش برگستروم، یوهانسون و پیپل (۲۰۲۰) نشان داد که فرهنگ نظامی و سبک رهبری در سازمان‌های دفاعی، تأثیر بسزایی بر فرآیند اجرای خطمشی‌ها دارند. این شواهد مؤید آن است که توجه به ابعاد انسانی و فرهنگی، عامل کلیدی در افزایش تاب‌آوری و موفقیت سازمان‌های دفاعی در مدیریت بحران است. پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌گردند؛

○ ایجاد برنامه‌های جامع آموزش، توانمندسازی و بازآموزی مستمر برای ارتقای مهارت‌ها و آمادگی روانی کارکنان در مواجهه با بحران‌ها.

○ تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر همدلی، همکاری و انگیزش درونی از طریق برنامه‌های فرهنگی - تربیتی و نظام‌های تشویقی.

مضمون فناوریانه - اطلاعاتی بیانگر نقش حیاتی فناوری، نوآوری و مدیریت اطلاعات در تقویت توان سازمان‌های دفاعی برای اجرای موفق خطمشی‌های مدیریت بحران است. این مضمون شامل ابعاد سازمان‌دهنده زیرساخت فناوری، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، و نوآوری و توسعه فناوری بومی است. به طور کلی، این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که در عصر حاضر، مدیریت بحران بدون اتکا به فناوری‌های پیشرفته، ارتباطات سریع و دسترسی به داده‌های دقیق امکان‌پذیر نیست. علاوه بر این، بومی‌سازی و توسعه فناوری‌های اختصاصی دفاعی، نقش مهمی در ارتقای استقلال و امنیت سازمان‌ها دارد. اهمیت بعد فناوریانه و اطلاعاتی در مطالعات داخلی و خارجی به وضوح مورد تأکید قرار گرفته است. فلاح و همکاران (۱۴۰۱) بر ضرورت بومی‌سازی فناوری‌ها و تجهیزات دفاعی به عنوان پیش شرط اجرای موفق خطمشی‌ها اشاره کردند. صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) نیز بعد فنی و فناوری را یکی از ارکان اصلی سیاست‌گذاری دفاعی معرفی کردند. در سطح بین‌المللی، رشکه،

یوهانسون و پیهل (۲۰۲۱) نشان دادند که سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر فناوری و مدل‌های ارزیابی عملکرد، در شرایط بحران نظامی اثربخش‌تر عمل می‌کنند. همچنین، پژوهش زالوزنی (۲۰۲۳) بر اهمیت ساختارهای فرماندهی مدرن، ارتباطات سریع و تصمیم‌گیری فناورانه در موفقیت عملیات نظامی تأکید داشت. این نتایج همگی تأیید می‌کنند که توجه به زیرساخت فناوری و مدیریت اطلاعات، عامل کلیدی در افزایش تاب‌آوری سازمان‌های دفاعی و مدیریت کارآمد بحران‌ها است. موارد زیر بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد؛

○ توسعه و به‌کارگیری سامانه‌های پیشرفته مدیریت اطلاعات و ارتباطات برای رصد، تحلیل و واکنش سریع به بحران‌ها.

○ سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری‌های بومی به منظور کاهش وابستگی و افزایش توان دفاعی در شرایط بحرانی.

مضامین فراگیر به‌عنوان سطوح کلیدی تحلیل، ابعاد اصلی اجرای خط‌مشی‌ها را تبیین می‌کنند. مضمون محیطی - تعاملی بیانگر ضرورت توجه به تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی است. این مضمون از سه بعد سازمان‌دهنده همکاری بین‌سازمانی، ارتباط با جامعه و افکار عمومی، و دیپلماسی دفاعی و منطقه‌ای تشکیل شده است. به‌طور کلی، این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های دفاعی برای مواجهه کارآمد با بحران‌ها نیازمند همکاری شبکه‌ای با سایر نهادهای ملی و بین‌المللی، مدیریت روابط عمومی و اطلاع‌رسانی شفاف و نیز بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیپلماسی دفاعی برای افزایش مشروعیت و انسجام منطقه‌ای هستند. در پژوهش‌های داخلی، صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) به اهمیت هماهنگی بین‌سازمانی در موفقیت سیاست‌گذاری‌های دفاعی و بحران اشاره کردند. همچنین، ترکیان و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که هماهنگی بین‌بخشی و شفافیت سیاست‌ها نقشی حیاتی در افزایش تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کنند. در سطح بین‌المللی نیز وندلینگ و همکاران (۲۰۱۰) بر ضرورت رویکرد جامع و همکاری میان نهادهای مختلف نظامی و غیرنظامی در مدیریت بحران‌های مدنی - نظامی تأکید کردند. همچنین پژوهش ولوسک تریتز (۲۰۰۲) بیان کرد که هماهنگی بین‌سازمانی و انتقال شفاف اطلاعات، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت وزارت دفاع آمریکا پس از بحران ۱۱ سپتامبر بوده است. این شواهد نشان می‌دهند که اجرای موفق خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی، مستلزم تعاملی پویا با محیط و استفاده از ظرفیت‌های شبکه‌ای است. بر اساس این یافته، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ ایجاد سازوکارهای نهادی برای هماهنگی و همکاری پایدار میان سازمان‌های دفاعی، امنیتی و نهادهای مدنی مرتبط با مدیریت بحران.

○ توسعه راهبردهای ارتباطی شفاف و کارآمد با جامعه و بهره‌گیری از دیپلماسی دفاعی برای تقویت همگرایی منطقه‌ای و بین‌المللی.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر دیدگاه‌های خبرگان و مدیران سازمان‌های دفاعی در یک مقطع زمانی مشخص است. این امر باعث می‌شود نتایج تا حدی وابسته به شرایط محیطی و سازمانی زمان انجام تحقیق باشد و امکان تعمیم کامل یافته‌ها به سایر موقعیت‌ها و سازمان‌های دفاعی در سطح ملی یا بین‌المللی محدود شود. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل ارائه‌شده در این پژوهش با استفاده از روش‌های کمی و در قالب آزمون‌های تجربی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر) اعتبارسنجی شود. همچنین، بررسی تطبیقی اجرای خطمشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی کشورهای مختلف می‌تواند به غنای نظری و عملی مدل افزوده و راهکارهای کاربردی‌تری برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی ارائه دهد.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد درگیر در انجام پژوهش قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

فلاح، زهره؛ امیری، مجتبی؛ علایی، حسین و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل اجرای خط مشی‌های صنعت نظامی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروی مسلح. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۱۲)، ۳۳۰۷-۳۳۲۷.

ترکیان، مهدی؛ دانش فرد، کرم‌اله؛ ولی‌خانی، ماشاله، و پیلهوری، نازنین. (۱۴۰۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران ایران با رویکرد ساختاری تفسیری. مسکن و محیط روستا، ۴۱ (۱۷۸)، ۳۵-۴۸.

صالح کوتاه، سید مسلم؛ مردانی، محمدرضا؛ ساده، احسان و امینی سابق، زین العابدین. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری با محوریت مأموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۶(۲۴)، ۳۵۷-۳۸۲.

فینی‌زاده‌بیدگلی، جعفر. (۱۳۹۴). تلفیق فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌های امنیتی. مجله امنیت و مدیریت بحران، ۳(۱۵)، ۳۱-۱.

Bergstrom, E., Johansson, C., & Pihl, E. (2020). Policy implementation in military organizations: The impact of key characteristics. *Journal of Military Studies*, 12(3), 45–67. <https://doi.org/10.1016/j.jms.2020.03.002>

Coombs, W. T., & Tachkova, M. (2022). *Crisis risk management and contingency theory: Adapting to environmental uncertainty*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. Retrieved from <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/exploring-key-attributes-of-effective-crisis-risk-management-in-corporate-environments/>

Crable, E. L., Lengnick-Hall, R., Stadnick, N. A., Moullin, J. C., & Aarons, G. A. (2022). Where is policy in dissemination and implementation science? Recommendations to accelerate research and practice using the EPIS framework. *Implementation Science*, 17(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s13012-022-01198-3>

Daood, S., et al. (2024). *Adaptive crisis management: Technologies and organizational agility*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.

Defense Intelligence Agency. (2021). *Defense Intelligence Agency Strategy 2021*. Retrieved from https://www.dia.mil/Portals/110/Documents/DIA_Strategy_2021.pdf

Defense Security Cooperation University. (2021). *Building Resilience for National Defense*. Retrieved from https://www.dscu.edu/sites/default/files/publications/Bulding_Resilience_for_Natio nal_Defense.pdf.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. In Johansson, L., & Pihl, L. (2023). *Crisis management in theory and practice: How and why organizations work the way they do*. Jönköping International Business School.

Grzegorzec, J. (2024, September 24). *Factors affecting effective crisis management*. Medium. Retrieved from <https://medium.com/@JerryGrzegorzec/factors-affecting-effective-crisis-management-e1e9c47999c5>

- Halling, A., & Baekgaard, M. (2023). Administrative burden in citizen–state interactions: A systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 180–203. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad023>
- Johansson, C., & Pihl, E. (2023). Crisis management in military organizations: An interpretive structural approach. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 18(2), 56–82. <https://doi.org/10.1080/sjms.2023.00234>
- Johansson, L., & Pihl, L. (2023). *Crisis management in theory and practice: How and why organizations work the way they do*. Master Thesis, Jönköping International Business School.
- Knill, C., Steinebach, Y., & Zink, D. (2023). How policy growth affects policy implementation: Bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*, 31(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2158208>
- McChrystal, S. (2015). Team of teams: New rules of engagement for complex environments. *Harvard Business Review*, 93(7), 112–129.
- Paulus, D., Fathi, R., Fiedrich, F., Van de Walle, B., & Comes, T. (2022). On the interplay of data and cognitive bias in crisis information management: An exploratory study on epidemic response. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2201.03508>
- Reschke, H., Merendino, C., & Sarens, G. (2021). *Complexity and its underestimation in crisis management*. *Journal of Crisis Management Studies*, 12(4), 45–60.
- Reschke, M., Johansson, C., & Pihl, E. (2021). Effectiveness of management systems in military crisis situations. *International Journal of Crisis Management*, 15(4), 233–256. <https://doi.org/10.1080/ijcm.2021.01456>
- Samet, U. (2025). Crisis Fatigue in the Digital Age: How Constant Exposure to Disasters Affects Public Attention and Engagement. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. <https://doi.org/10.26438/ijcsit/v10i2.2642>
- Smith, N. R., Levy, D. E., Falbe, J., Purtle, J., & Chriqui, J. F. (2024). Design considerations for developing measures of policy implementation in quantitative evaluations of public health policy. *Frontiers in Health Services*, 4, 1322702. <https://doi.org/10.3389/frhs.2024.1322702>
- South Korea study team. (2022). *A study on the public's crisis management efficacy and anxiety in a pandemic situation—focusing on the COVID-19 Pandemic in South Korea*. *Sustainability*, 13(15), 8393.
- Volusk, T. (2002). Crisis management strategies of the U.S. Department of Defense after terrorist attacks. *Defense Policy Review*, 8(2), 101–124. <https://doi.org/10.1080/14751700220000123>
- Wachter, E., McAndrews, J., Kimberly, K., & Pickler, N. (2025). Crisis Management 2025: Trends and Developments. *FGS Global*. <https://fgsglobal.com/insights/crisis-management-2025-trends-and-developments>.

- Wendeling, J., Smith, R., & Brown, C. (2010). Comprehensive approach to civil-military crisis management. *Global Security Journal*, 5(1), 75–98. <https://doi.org/10.1080/gsj.2010.005>
- Zaluzny, A. (2023). The art of command and control in the Ukraine battlefield. *Journal of Conflict and Military Studies*, 20(3), 201–225. <https://doi.org/10.1080/jcms.2023.00987>
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In Katarina Holla, Michal Titko & Jozef Ristvej (Eds.), *Crisis management – Theory and Practice* (pp. 1–20). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76198>.