

## اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل

حسین مبنایی<sup>۱</sup>

### چکیده:

در شرایط موجود و با توجه به تهدیدات نیروهای فرمانطقه‌ای، استفاده‌ی صحیح و بهینه از همه منابع موجود در کشور به خصوص نیروی انسانی در پدافند غیرعامل از ضروریات انکارناپذیر است. نکته قابل تأمل در بهره‌گیری از نیروی انسانی که در اکثر مواقع مورد غفلت مدیران قرار می‌گیرد این است که، اگر پدافند غیرعامل به بهترین نحو و با پیشرفته‌ترین وسایل و تجهیزات برقرار گردد، در صورتی که از نیروی انسانی با انگیزه، متعهد و وفادار برخوردار نباشد، نه تنها نمی‌تواند به اهداف مطلوب خود برسد، بلکه این غفلت و بی‌توجهی ممکن است صدمات جبران‌ناپذیری را نیز در پی داشته باشد. از این جهت که در پدافند غیرعامل همیشه نیروی انسانی تعیین‌کننده است، می‌بایست توجه ویژه به اهداف و نیازهای او صورت گیرد. رویارویی جمهوری اسلامی ایران با تهدیدهای همه‌جانبه، و این که این تهدیدات تمام مؤلفه‌های قدرت ملی را نشانه گرفته است، مسئولین نظام را بر آن داشت تا در قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، به یکی از محورهای اساسی مرتبط با امنیت ملی، یعنی پدافند غیرعامل توجه خاص نمایند. به این علت که در عصر جدید در همه جوامع، به انسان در مدیریت بحران‌ها به عنوان سرمایه بی‌پایان و با ارزش می‌نگرند، توجه به پدافند غیرعامل بدون در نظر گرفتن نقش و اهمیت نیروی انسانی در ایجاد و به کارگیری آن، اجتناب‌ناپذیر است. نیروی انسانی بالنده، وفادار، با انگیزه و متعهد در پدافند غیرعامل موجب ماندگاری طولانی‌تر آن می‌گردد.

### کلید واژگان:

پدافند غیرعامل، نیروی انسانی، مدیریت

### مقدمه:

علاقه به حیات و حفظ بقا به طور غریزی در هر انسانی وجود دارد لذا در طول تاریخ، بشر برای دستیابی به ملزومات حیاتی خود از جمله غذا و انرژی به توسعه مراتع و زمین‌های کشاورزی و بهره‌برداری از معادن پرداخته یا به جهت دفع تجاوز دشمنان خود، جنگ‌ها و منازعات بسیاری را پشت سر نهاده است. سلاح‌هایی که جوامع بشری قبل از دوران صنعتی در جنگ‌ها به کار می‌بردند، دست‌ساز و بسیار ساده بود.

بین فرآیندهای دانش و فناوری و نوع سلاح‌هایی که جوامع بشری برای بهره‌گیری از آن‌ها در جنگ ابداع و اختراع می‌کرده‌اند، ارتباط نزدیکی وجود داشته است، در دوران معاصر، این پیوستگی در اثر تحولات و پیشرفت‌های عظیم در فن‌آوری رو به فزونی نهاده است.

پس از وقوع انقلاب صنعتی در قرن هجدهم در اروپا و توسعه بیشتر، پیشرفت‌های شگرفی در همه سطوح فناوری پدید آمد. به طوری که دوران کنونی به ویژه دو دهه اخیر را ((عصر انقلاب سوم فناوری)) یا ((دوران انقلاب در میکروالکترونیک<sup>۱</sup>)) نامیده‌اند، تحولات مذکور لزوماً فناوری تسلیحاتی را به شدت تحت تاثیر قرار داد به طوری که همه ابعاد و سطوح این فناوری بسیار پیچیده شده و در خصوص طرح‌های نظامی جنبه راهبردی یافته است. پیشرفت سریع علوم و فن‌آوری نظامی در زمینه تولید سلاح‌های آفندی توسط کشورهای پیشرفته و عدم توان سایر کشورها در رقابت با آن‌ها موجب گردیده است تا بحث پدافند غیرعامل توسط همه کشورها از جمله کشور ما مورد توجه جدی قرار گیرد. (جلالی، ۱۳۸۷: ۱۹)

نیروی انسانی، مهمترین عنصر و بزرگترین ثروت هر سازمان محسوب می‌شود در واقع نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف قلمداد می‌شود. امروز مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان در تکنولوژی و ابزارآلات پیشرفته باشد، بلکه بزرگ‌ترین مزیت یک سازمان در به کارگیری نیروی خلاق و ماهر و متعهد است. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها تصور نادرستی درباره کارکنان خود دارند. کم نیستند افرادی که از دانش بالایی برخوردارند، ولی بهره لازم از توانایی‌های آن‌ها برده نمی‌شود. (سعادت، ۱۳۸۴: ۵۴)

---

<sup>۱</sup> Microelectronic

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۷۹

امروزه سازمان‌ها، به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و توانمند باشند و بتوانند با استفاده از دانش و مهارت و تعهد خود موجبات اثربخشی سازمان را فراهم آورند. توانمندسازی بدین معنی است که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند. در این راستا مدیران موفق مهم‌ترین وظیفه خود را مربیگری می‌دانند و رمز موفقیت این مدیران، توجه به ویژگی‌ها، طبیعت و هوشمندی انسان‌ها و تبدیل هوشمندی به عملکرد است.

### نقش پدافند غیرعامل

پدافند غیرعامل به عنوان یکی از موثرترین و پایدارترین روش‌های دفاع در مقابل تهدیدات، همواره مدنظر اکثر کشورهای جهان قرار داشته است و حتی کشورهایمانند آمریکا و شوروی سابق با وجود برخورداری از توان نظامی بسیار بالا به این موضوع به صورت ویژه‌ای توجه داشته‌اند و کشوری مانند سوئیس با وجود بی‌طرفی در دو جنگ جهانی و مواجه نبودن با تهدید، به این موضوع توجه بسیار زیادی دارد. در کشور ما با وجود موقعیت خاص از نظر ژئوپولیتیک، دارا بودن ثروت‌های عظیم نفت و گاز، به موضوع پدافند غیرعامل توجه چندانی نشد. حتی تجربه سال‌های دفاع مقدس نیز در ایجاد هوشیاری لازم برای کاهش آسیب‌پذیری‌ها و توجه به محورهای پایداری توسعه از نظر امنیت و دفاع، نقش قابل قبولی ایفا نمود.

ما امروزه در کشور جمهوری اسلامی ایران با تهدیدهای همه‌جانبه‌ای روبرو هستیم که این تهدیدات تمام مؤلفه‌های قدرت ملی ما را نشانه گرفته است. این تهدیدات می‌تواند مؤلفه‌های اقتصادی باشد که در حوزه اقتصادی کشور ما را به چالش جدی بکشاند، یا سایر مؤلفه‌های اجتماعی، سیاسی، نظامی، فرهنگی و ... قرار گرفتن در این شرایط ما را بر آن می‌دارد که دریابیم، نقش یا تعریف پدافند غیرعامل چه می‌باشد؟.

پدافند را از دو منظر بررسی می‌کنیم:

۱- پدافند عامل، که به معنی دفاع با اسلحه و جنگ افزار است.

۲- پدافند غیرعامل، که به معنی دفاع بدون اسلحه در برابر تهدیدات است.

. تعریف زیر به خوبی مفهوم پدافند عامل و غیرعامل را روشن می‌کند:

۸۰..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
پدافند عامل<sup>۱</sup> عبارت است از به کارگیری مستقیم جنگ افزار، به منظور خنثی نمودن و یا کاهش اثرات عملیات خصمانه هوایی یا زمینی، دریایی، نفوذی و خرابکارانه بر روی اهداف مورد نظر و پدافند غیرعامل<sup>۲</sup> به مجموعه اقداماتی اطلاق می گردد، که مستلزم به کارگیری جنگ افزار نبوده و با اجرای آن می توان، از وارد شدن خسارات مالی به تجهیزات و تاسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات انسانی جلوگیری نموده، یا میزان این خسارات و تلفات را به حداقل ممکن کاهش داد. (عباس پور، ۱۳۸۶: ۱۲)

طبق مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام، پدافند غیرعامل عبارت است از مجموعه اقدامات غیرمسلحانه که موجب افزایش بازدارندگی، کاهش آسیب پذیری، تداوم فعالیت های ضروری، ارتقاء پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در مقابل تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن می گردد. (مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۶)

### اصول پدافند غیرعامل

مجموعه اقدامات بنیادی و زیربنایی است که در صورت به کارگیری صحیح و اصولی آنها می توان به اهداف مورد نظر در پدافند غیرعامل از جمله کاهش خسارات و صدمات، کاهش قابلیت و توانایی سامانه شناسایی، هدف یابی و هدف گیری تسلیحات آفندی دشمن و... نائل گردید.

در اکثر منابع علمی و نظامی دنیا اصول پدافند غیرعامل شامل اقدامات مشروحه ذیل می باشد که در طراحی و برنامه ریزی ها و اقدامات اجرایی دقیقاً می بایست مورد توجه قرار گیرد. (عباس - پور، ۱۳۸۶: ۱۶)

۱- استتار ۲- اختفاء ۳- پوشش ۴- فریب ۵- تفرقه و پراکندگی ۶- مقام سازی و استحکامات ۷- اعلام خبر

### دیدگاه ها نسبت به نقش نیروی انسانی در پدافند غیرعامل

مطابق قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه و سند چشم انداز ۱۴۰۴، یکی از محورهای اساسی موضوع امنیت ملی، بحث پدافند غیرعامل است. با عنایت به اینکه این بحث از مباحثی است که دانش فنی آن در داخل کشور در حال شکل گیری است، شناخت دقیق تر مفاهیم و جایگاه این

<sup>1</sup> Active Defense

<sup>2</sup> Passive Defense

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۸۱

مبحث می تواند اقدامی مؤثر در این باره باشد. توجه به وجود زمینه تهدیدات بالقوه و خطراتی که امنیت ملی، استقلال و تمامیت ارضی کشور را نشانه گرفته، ضرورت عقلی دفاع کاملاً مشهود است. آمار و سوابق جنگ های گذشته نشان می دهد، پدافند عامل در حال حاضر به تنهایی قادر به مقابله با سلاح های مدرن و مخرب آفندی برای جلوگیری از اثرهای ویرانگر آنها بر مراکز حیاتی و حساس و نیروی انسانی نیستند، بدین جهت به کارگیری اصول و معیارهای پدافند غیرعامل می - تواند به تکمیل زنجیره دفاعی کمکی مؤثر و قابل توجه نماید.

نیاز به پدافند غیرعامل برمی گردد به سلسله نیازهای انسان برای زندگی؛ بسیار واضح است که نیاز به امنیت یکی از نیازهای اساسی انسان برای بقا و ماندگاری است. پدافند غیرعامل راهبردی اساسی به منظور تأمین ایمنی و امنیت انسان، تجهیزات و تاسیسات در مواقع بروز خطر است. از طرف دیگر، پدافند غیرعامل را می توان از زاویه مدیریت بحران مورد تحلیل قرار داد، در این صورت شناسایی پتانسیل های بحران خیزی، نحوه مدیریت و کنترل بحران به عنوان ورودی های سامانه های پدافند غیرعامل شناخته می شوند. ضلع دیگر مباحث پدافند غیرعامل بحث های ایجاد ایمنی و امنیت عمومی است که به صورت آموزش و مشارکت همگانی تبلور می یابد. (خواجه امیری، ۱۳۸۸: ۱۱)

در عصر جدید به انسان در مدیریت بحران ها همانند پدافند غیرعامل به عنوان سرمایه بی پایان و با ارزش می نگرند. زیرا به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره وری و تولید می شود. منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده، با مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های کلیدی هر سازمان هستند. از این رو بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در شرایط تهدید جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است که غفلت از آن می تواند لطمات جبران ناپذیری برای امنیت ملی کشور به همراه داشته باشد. (سعادت، ۱۳۸۴: ۴۵)

برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان یا نهاد یا هر نیروی مسلح یا مؤسسه ای تعیین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با تخصص و مهارت های متنوع برای مشاغل مختلف سازمان نیاز است.

۸۲ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
با توجه به نوآوری و دگرگونی‌های بی حد و حصر که در جهان با آن مواجه هستیم، سازمان‌های موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند، در جهان امروز اهمیت دادن به نیروی انسانی به‌عنوان محور تحول و عنصر اساسی سازمان که متأثر از اطلاعات و ارتباطات عمل می‌کند، بیش از پیش محسوس است و توجه به این عامل یکی از برنامه‌های راهبردی و حیاتی مدیریت هر مجموعه تلقی می‌گردد.

پیتر دراکر<sup>۱</sup> بهره‌وری کارکنان فرهیخته را مهم‌ترین چالش مدیریت در قرن بیست و یکم می‌داند. سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال به آن‌چه نیاز دارد دست یابد. اما با توجه به محدودیت‌های موجود در هر سیستم قطعاً انگیزه‌های سنتی، همچون پاداش مادی، امنیت شغلی و ارتقاء شغلی را در هر سازمان نمی‌توان به سهولت و به‌عنوان یک اهرم اثر بخش مد نظر داشت. (باقری، ۱۳۷۴: ۹۱)

کانون توجه اغلب اندیشمندان در ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از منابع انسانی در گرو توجه و ارتقاء کمی و کیفی عواملی مثل: برنامه‌ریزی، آموزش و انگیزش، مشارکت و ارزیابی است. به‌جای القاء مفروضات خشک، برنامه‌ریزی صحیح، نوع مدیریت، اجرای برنامه‌های آموزشی مطلوب، استفاده از عوامل انگیزشی پایدار و به‌کارگیری فنون مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، در پایداری متعهدانه نیروی انسانی اهمیت فراوانی دارد.  
نیروی انسانی یک سازمان در برگیرنده نگرش‌ها و دیدگاه‌ها، باورها و ارزش‌ها، توقعات، انتظارات ادراک یا رفتارهای کارکنان آن سازمان است.

سازمان‌های عصر ارتباطات و انقلاب اطلاعات به نیروهای هوشمند، آگاه، دانا و وفادار نیازمندند، زیرا امروز با توجه به اولویت سرعت و دقت در انجام امور، روش‌های سنتی در بسیاری از زمینه‌ها منسوخ شده، در نتیجه تجهیزات سازمان‌های امروزی را دستگاه‌های هوشمند تشکیل می‌دهند، به عبارتی "سربازان کم سواد به همان اندازه بر دوش ارتش‌های موج سوم (عصر ارتباطات و انقلاب اطلاعات) سنگینی می‌کنند که کارگران ناآگاه بر دوش صنایع موج سوم، ارتش موج سوم به سربازانی نیازمند است که مغز خود را به کار اندازند، زیرا جنگ افزارها به اندازه سربازانی که آنها را به کار می‌برند هوشمند هستند. (تافلر، ۱۳۷۵: ۵۶)

---

<sup>1</sup> Piter deraker

بنا بر دیدگاه تافلر در می‌یابیم که:

ایجاد و اشاعه فرهنگ دفاع غیرعامل و نهادینه نمودن آن در جهت اهداف ملی و در جهت تقویت بنیه دفاعی مراکز مهم و راهبردی کشور، تلاش وافر اندیشمندان و فرهیختگان علمی و عملی در رده‌های مختلف مراکز مطالعاتی و مؤسسات و نهادهای ذیربط، را می‌طلبد. (شایسته، ۱۳۸۸: ۴۱)

برای این که در پدافند غیرعامل همواره با نگرش علمی و به دور از رفتار سلیقه‌ای بر مجموعه مدیریت گردد، آگاهی مدیران و مسئولان از موارد مشروحه زیر ضرورت دارد:

### ۱- جایگاه مدیریت در استفاده بهینه از منابع انسانی

هرچند عامل فرهنگی در کنار عوامل فناورانه، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده محیط خارجی و از سوی دیگر شرایط حاکم در داخل یک مجموعه، در کنار بلوغ و نگرش افراد در هر سازمان بسیار حائز اهمیت است، اما درک و بینش صحیح مدیر به‌عنوان راس هرم در بهره‌وری مطلوب از توانایی‌ها و ظرفیت‌های عوامل یادشده می‌تواند، به راهبری و هدایت این عوامل در جهت تحقق هدف‌های گروه و سازمان منجر گردد.

در ارتباط با آسیب‌شناسی مدیران از لحاظ عدم توجه به استفاده صحیح از منابع به‌خصوص منابع انسانی می‌توان گفت، مدیران را در درون سازمان در پيله‌ای از اوهام اسیر می‌سازد و توانایی آگاه شدن از خصوصیات و رفتارهای کارکنان را از آنان سلب می‌کند، مراودات کلیشه‌ای و رسمی و روابط اداری با تعدادی محدودی از آنها، ارتباط دیگر اعضای سازمان را با مدیر، محدود می‌سازد. (شایسته، ۱۳۸۸: ۸۳)

انزوای مدیران، عدم انتقاد از مدیران، توجه افراطی به تعهد در مقابل تخصص و یا برعکس آن و نیز ارتباطات محدود مدیر با همه کارکنان از عواملی هستند که می‌توانند بر نوع و نحوه استفاده صحیح از منابع انسانی تاثیرگذار باشد.

لذا مهم‌ترین اقدامات مدیریتی در استفاده از نیروی انسانی در پدافند غیرعامل عبارت‌اند از:

الف) به کارگیری سبک مدیریتی صحیح، کارآمد و علمی

ب) توجه مدیریت به مشکلات کاری و مشکلات نیروی انسانی

۸۴..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
پ) ایجاد سیستم اطلاعاتی صحیح جهت استفاده مدیران از اطلاعات و آمار درست و دقیق  
درباره تعداد، نوع، امکانات، نیروهای انسانی و... که هر یک در چه رده یا مقطعی آمادگی  
به کارگیری در پدافند غیرعامل را دارند.

ت) دادن آگاهی و شناخت به مدیریت همه مؤسسات و نهادهای مرتبط با پدافند غیرعامل در  
راستای ارزش گذاری مضاعف به نیروی انسانی در پدافند غیر عامل  
ث) ایجاد روحیه همکاری و مشکل گشایی برای نیروهای انسانی و منابع موجود توسط مدیران  
و کارکنان ذیربط.

ح) کوشش و پشتیبانی مدیریت در زمینه مدیریت مشارکتی و بهره‌وری نیروی انسانی

## ۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی در پدافند غیرعامل

به کارگیری اقدامات پدافند غیرعامل، موجب زنده ماندن و ادامه حیات و بقای نیروی انسانی  
می‌گردد، که با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان و قدرت ملی کشور می‌باشد. قرآن کریم می-  
فرماید «هر کس نفسی را بدون حق قصاص و یا اینکه فساد و فتنه‌ای در روی زمین کند، به قتل  
رساند، مثل آن باشد که همه مردم را کشته و هر کس نفسی را حیات بخشد، مثل آن است که همه  
مردم را حیات بخشیده. (سوره مبارکه مائده، آیه ۳۲)

بر اساس این آیه مقدس در می‌یابیم که حفظ و نگهداری نیروی انسانی در دیدگاه قرآن کریم  
با ارزش و حیاتی است، که برای حفظ آن باید برنامه‌ریزی دقیق و اصولی انجام داد.  
برنامه‌ریزی فرآیندی است که سازمان‌ها در غالب آن همه فعالیت‌ها و کوشش‌های خود را در  
مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکدیگر ادغام کرده و هدف از  
اجرای آن دست‌یابی به نتایج سازمانی است. از این‌رو برنامه‌ریزی را می‌توان شالوده عناصر  
مدیریت نامید. با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی مسلماً برنامه‌ریزی در  
منابع انسانی می‌تواند نقش موثری در بهره‌وری موثر و مطلوب داشته باشد.

در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی، ما به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام  
وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را  
تغییر دهد نیازمندیم. در مرحله جذب نیروی انسانی دو سوال مطرح است. ۱- چه کسانی را با چه



اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۸۵  
توانایی‌ها و ویژگی‌هایی به کار بگیریم؟ ۲- چه تعداد نیروی انسانی را برای رسیدن به هدف نیاز داریم؟

در این فرآیند برنامه‌ریزی، برای تامین هدف‌های پدافند غیرعامل، تعداد افرادی که در سال‌های آینده مورد نیاز است، بر اساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز انتخاب و آموزش می‌بینند، و در فرصت‌های مقتضی مورد استفاده قرار می‌گیرند. عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در پدافند غیرعامل به شرح زیر است:

الف) استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در شرایط تهدید.

ب) تأمین نیروی بالنده.

پ) تأمین منابع انسانی با هزینه کم.

ت) هماهنگی منابع انسانی جهت تحقق اهداف بلند مدت پدافند غیرعامل (جلالی، ۱۳۸۷: ۶)  
افراد با انگیزش پیشرفت بالا به بازخورد<sup>۱</sup> کارشان علاقمندند، آنها در هر شغل و سازمانی موفق عمل نمی‌کنند و در مشاغلی ارزیابی با معیارهای عینی و ضابطه‌مند انجام می‌گیرد، توفیق بیشتری کسب می‌کنند، چون از انجام وظیفه صرفاً به خاطر نفس انجام آن لذت می‌برند، انجام کار به نحو احسن برای آنها پاداش درونی و رضایتمندی را در پی دارد، به همین علت از سطح سلامتی روانی بالاتری برخوردارند.

به پول به‌عنوان فراهم کننده ثروت مادی توجهی ندارند بلکه از آن جهت که داشتن درآمد، ملاک سنجش کمال و برتری است به آن اهمیت می‌دهند.

### ۳- آموزش موثر در افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع انسانی.

با توجه به این که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در پدافند غیرعامل می‌باشد، لذا می‌توان با به‌کارگیری آموزش‌های لازم همانند تعاریف و اصطلاحات، اقدامات اساسی، اصول پدافند غیرعامل، نحوه مقابله با پدافند غیرعامل و... موجبات استفاده صحیح از نیروی انسانی و ارتقاء بهره‌وری در جهت تقلیل یا کاهش خسارات را فراهم نماییم.

---

<sup>1</sup> Feed back

۸۶ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
آموزش، مقوله‌ای تدریجی و مبتنی بر عادت روزمره است و بدون همیاری و کمک دولت و مجلس و مشارکت عمومی کاری ساخته نیست. در آموزش نیروی انسانی توجه به موارد زیر، در دستیابی به اهداف پدافند غیر عامل مؤثر است.  
الف) آموزش انجام درست کار از بدو امر.  
ب) بالا بردن مستمر سطح آموزش.  
پ) کسب مهارت‌های جدید و ارتقاء تخصص با کمک آموزش.  
ت) یادگیری روش‌های کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و جمعی.

ث) انجام پژوهش و تحقیقات متناسب با شرایط زمانی و مکانی.  
ح) آموزش بهبود روش انجام کار در شرایط تهدید.  
خ) ارائه و برگزاری سمینار، همایش، نمایه‌ها و ... از طریق مطبوعات، رسانه‌ها، رادیو و تلویزیون به صورت مستمر و مداوم در جهت آگاهی‌سازی عمومی مردم برای برخی از پدافندهای غیرعامل که عموم مردم می‌توانند به صورت مشارکتی انجام دهند. (ابطحی، ۱۳۶۸: ۵۶)

#### ۴- انگیزش

در سال‌های اخیر موضوع انگیزش نیروی انسانی و نقشی که در بهره‌وری و محیط کار دارند، توجه بسیاری از پژوهشگران رفتار سازمانی، روان‌شناسان و مدیران کارآمد را به سوی خود جلب کرده است.

انسان‌ها با نیازها و انگیزه‌های گوناگون از قبیل: قدرت، ایمنی، جاه طلبی، پیوند جویی و تعلق، پیشرفت و ... وارد سازمان و محیط کار می‌شوند، به دلیل تفوق انگیزش گوناگون علاوه بر عملکرد متفاوتی که در سازمان و جامعه خواهند داشت، به مشاغل خاص، گرایش بیشتری دارند. با وجودی که انسان موجودی تک‌ساختی با انگیزه‌های واحد نیست، اما تفوق انگیزش‌های گوناگون در زمان‌های مختلف و حتی سنین در افراد متفاوت یکسان نیست.

افرادی که دارای انگیزه پیشرفت هستند، به محض انتخاب یک هدف تا انجام موفقیت‌آمیز آن کاملاً مجذوب آن کار می‌شوند. به زبان دیگر وجدان کاری در آن‌ها بسیار بالا است، آن‌ها با

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۸۷  
حداقل نظارت بیرونی و یا بدون نظارت، تنها به خاطر خودشکوفایی کار خود را به نحو احسن انجام می دهند.

### ۵- مشارکت همگانی

تجربه نشان داده است که در طول سالیان گذشته همواره هر گونه کمبود یا نقصانی در منابع مورد نیاز مردم پدید آمده متولیان امر در گام نخست دست یاری به سوی همه مردم دراز کرده‌اند. مشارکت همگانی از جمله راهکارهای مدیریت بحرانی در این زمینه است  
اگر هر کسی با خود بگوید ((من به دیگران کاری ندارم، اول باید نحوه مقابله با تهدیدات دشمن یعنی پدافند غیرعامل را رعایت کنم و سپس از دیگران توقع داشته باشم)).  
به طور مثال با اعلام خطر با حفظ خونسردی و حتی کمک و یاری به مسئولین امر خانواده و دیگر افراد جامعه را به پناهگاه‌ها یا اماکن امن راهنمایی نمایم. اگر این قضیه همگانی شود، مطمئناً در تمام طرح‌ها متولیان امر موفق و به نتایج مطلوبی خواهند رسید و این بسیار حائز اهمیت است. از طرفی وقتی یک طبقه این الگو را مورد استقبال و پذیرش قرار دهد، مسلماً باعث تشویق دیگر طبقات جامعه نیز خواهد شد.

البته این امر در خصوص مسئولان و سازمان‌ها و ارگان‌های اجرایی کشور نیز صدق می‌کند. اگر خود مسئولان از خودشان آغاز نکنند، تشکیل کمیسیون‌های نمادین و تکرار مکررات نتیجه‌ای نخواهد داشت. ما باید به کمک دستگاه‌های دولتی، رسانه و خانواده‌ها، پدافند غیرعامل را در بین اقشار مختلف مردم نهادینه کنیم.

و این نکته حائز اهمیت است که اجرای برخی از راهکارهای مشارکت همگانی در پدافند غیرعامل نیاز به تمهیدات خاص از جمله حمایت مالی ارگان‌های دولتی (تخصیص اعتبار) و استقبال از طرح‌های تحقیقاتی دارد.

### ۶- فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی

این راهکار با سایر موارد اشاره شده تفاوت دارد. فرهنگ‌سازی پدافند غیرعامل در سنین مختلف دارای ویژگی‌های ذیل است:

الف) تدریجی بودن ب) تکرار مداوم و پایبندی به آن‌ها ج) دائمی بودن

۸۸ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
در خصوص این راهکار که یکی از عوامل اثرگذار محسوب می‌شود، باید با نگاهی بلند مدت نسبت به فرهنگ سازی پدافند غیرعامل در بین اقشار مختلف جامعه اقدام نمود.  
در این مسیر بایستی با حوصله و عدم شتاب یک برنامه بلند مدت در ارتباط با پدافند غیر عامل و نقش نیروی انسانی در اجرای آن تدوین نمود. جهت فرهنگ‌سازی پدافند غیرعامل و آرایه آموزش‌های همگانی، صدا و سیما و سایر رسانه‌های جمعی نقش موثری ایفا می‌نمایند.

## ۷- نظارت و ارزیابی

تشکیل اکیپ‌ها و کمیته‌هایی جهت بازدید و کنترل بر عملکرد و نحوه استفاده بهینه از نیروی انسانی در پدافند غیرعامل در اماکن و کلیه قسمت‌های سازمان در مواقع زمانی مختلف و متناوب در بحران‌های خاصی می‌تواند یکی از راهکارهای مدیریتی جهت استفاده و ارزیابی از نتیجه اقدامات باشد. متولیان امر پدافند غیرعامل برای اجرای دقیق وظایف خود از روش‌های علمی مختلفی استفاده می‌کنند.

اساس عملکرد آن‌ها می‌بایست منطبق بر اصول باشد، نه طبق قضاوت شخصی خویش یا گروه خاص. مدیریت سازمان با یک برنامه خاص برای نظارت و ارزیابی عملکرد نیروهای انسانی و منابع موجود، نیروها را ملزم به استفاده از برنامه‌های آماده‌ای می‌کند که شایستگی نیروی انسانی را تقویت و یا کسب دانش مهارت و توانایی‌های جدید را جهت بهبود عملکرد این موضوع تسهیل کند، با ارزیابی دقیق فرصت‌ها را بشناسد و در موقعیت‌های مناسب از آنها استفاده کند. (ابطحی، ۱۳۶۸: ۵۲)

## ۸- اثرات سوء بی‌توجهی به نیروی انسانی در اجرای پدافند غیر عامل:

آسیب‌های جدی و غیر قابل قبولی که در قالب جرائمی مانند اختلاس، رشوه‌گیری، جاسوسی، خیانت، جعل، کم‌کاری و ... که قدمتی دراز دارند، عوامل و منشاءهای خاصی دارد که هر کدام از این عوامل می‌تواند اثرات منفی را بر هر سازمان وارد می‌نماید.

به‌طور مثال در پدافند غیرعامل فرض بر این باشد که تمام اصول و اقدامات اساسی پدافند غیرعامل در یک نقطه استراتژیک و حساس کشور همانند تاسیسات هسته‌ای نطنز صورت گرفته و این کار نیز از هر حیث مورد بررسی قرار گرفته باشد، اما یک نیروی انسانی غیر متعهد و بی‌ایمان در اثر عوامل مختلفی همچون تطمیع، تهدید، کینه و ... اگر مورد سوء استفاده عوامل جاسوسی

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۸۹

دشمن قرار گیرد، به طور واضح مشاهده خواهیم کرد که چه عواقب خطرناک و غیر قابل جبرانیه نه تنها برای خود و سازمان بلکه برای منافع ملی و امنیت ملی ج.ا.ا.پیش خواهد آمد. در نتیجه به صورت کلی عناوینی که می تواند اثرات سوء در به کارگیری نیروی انسانی در پدافند غیرعامل بجا گزارد، اشاره می شود:

- ۱- احساس عدم امنیت شغلی
- ۲- بی انگیزه بودن کارکنان
- ۳- نبود روابط غیر رسمی در سازمانها
- ۴- عدم تناسب میان تفویض و مسئولیت
- ۵- بی توجهی به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان
- ۶- ضعف سامانه های اداری
- ۷- عدم ارتباط صحیح مدیران با کارکنان
- ۸- عدم اعمال تقویت مثبت در سازمان
- ۹- نارسایی در اعمال خود کنترلی
- ۱۰- نارسایی در نظام پاداش و تنبیه
- ۱۱- اثرات و پیامدهای سبک های مدیریتی
- ۱۲- تخصیص ناکارآمد منابع و استعدادها
- ۱۳- گسترش مشاغل کاذب و سوق دادن نیروی انسانی به سوی درآمدهای سهل الوصول
- ۱۴- نداشتن فقدان فرهنگ سازمان قوی و دل بستگی نداشتن کارکنان و مدیران به سازمان
- ۱۵- نبود شفافیت و پاسخگویی در فعالیتهای نظام اداری
- ۱۶- ساختارهای سیاسی- اجتماعی یک کشور که به میزان قدرت و مسئولیت سیاستمداران را مشخص می کند.
- ۱۷- پیچیدگی و ضعف قوانین و مقررات موجود
- ۱۸- تبعیض بین کارکنان و نیروی انسانی

۹۰..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹

۱۹- عدم توجه لازم به مسائل معنوی و مادی پرسنل (معمدی زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۴)

سازمان‌ها در قالب‌های فکری امروز، آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه ویژه به نیروی انسانی به‌عنوان یک سرمایه عظیم و قوی می‌باشد. با عنایت به موارد فوق در جهت رشد و نوآوری و بهبود و حفظ و ارتقای نیروهای انسانی کارآمد و متخصص و متعهد به‌طور کلی می‌تواند با ایجاد بستر مناسب و با روش‌های آکادمیک و عملی بسیاری از نقاط ضعف را برطرف نماید و با انجام دادن وظایف مشروحه ذیل تأثیری بسزایی در رشد و شکوفایی این سرمایه داشته باشد.

۱- ایجاد احساس مسئولیت و تعهد در میان نیروهای انسانی سازمان با ایجاد رابطه‌ای دوستانه و با رضایت و بدون ترس و رابطه خشک توسط سازمان می‌تواند، احساس مسئولیت و تعهد به کار را ترغیب نماید.

۲- ایجاد انگیزش با ایجاد یک فضای انسان دوستانه و کارمندنگر

۳- ایجاد روحیه در بین نیروی انسانی به همراهی عواملی همچون: تشویق، تنبیه و ... در جهت افزایش رضایت شغلی.

۴- ایجاد وجدان کاری در بین نیروهای انسانی با اعمال کنترل‌های نرم و غیر رسمی.

۵- ایجاد تعهد و دل‌بستگی افراد نسبت به اهداف سازمان با انگیزش و رضایت شغلی بیشتر به دلیل درگیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در امورات محوله.

۶- احساس پیوستگی و امنیت و افزایش خشنودی به دلیل وجود سازمان غیر رسمی.

۷- تعهد بالای کارکنان در اجرای اهداف سازمانی به دلیل همسو بودن اهداف کارکنان با اهداف سازمان موبوطه.

۸- توجه ویژه به مشکلات و اهداف شخصی کارکنان در جهت ایجاد انگیزش فراینده.

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۹۱

۹- ایجاد رهبری و مدیریت مشارکتی در جهت ارضای نیاز قدر و منزلت، تشویق، اعتماد، همکاری و وفاداری، تقویت روحیه کارکنان و افزایش رضایت و بازدهی به واسطه این نوع اعمال مدیریتی.

۱۰- کاهش ایستادگی در برابر اختیارات رسمی و افزایش روحیه کاری به واسطه سهم کردن زیردستان در اطلاعات و شرکت دادن آنان در تصمیم گیری کاری.

۱۱- جلوگیری از اعمال مدیریت و رهبری آمرانه و استبدادی در جهت جلوگیری از فساد اداری در کارکنان.

۱۲- ارتباط صحیح و غیر رسمی مدیران با کارکنان در جهت رفع موانع و مشکلات سازمانی

۱۳- اعمال خودکنترلی و همچنین تشکیل دستگاه‌های ناظر و کنترل گرا در نظارت موثر

۱۴- ایجاد تفاوت بین افراد کوشا با افراد غیر کوشا و شیوه صحیح پاداش و تنبیه.

۱۵- یکی از عوامل بسیار مهم در افزایش بهره‌وری، عملکرد و اثر بخشی سازمانی بر کارکنان پاداش مادی است.

توجه ویژه به این امر که وقتی نیروی انسانی کارآمد در ازای تلاش خود به صورت رسمی پاداش دریافت نماید، از این رفتار پیامدهای منفی برمی‌خیزد که پیامدهای منفی آن می‌تواند شامل: الف) ایجاد سطوح بالای استرس ب) فرسودگی شغلی پ) درک بیشتر بی‌عدالتی‌های سازمانی ت) تصمیم برای ترک سازمان ث) شناخت بیشتر سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مسامحه‌گرا همانند بی‌دقتی تا بی‌علاقگی بر آورد شدن حداقل انتظارات در محیط کار ج) پایین رفتن رضایت شغلی، کارآفرینی

۱۶- چ) تلاش برای جبران کمبودهای مادی و مهمتر از همه بی‌وفایی به سازمان و...

باشد. (مفری، ۱۳۸۸: ۸۱)

## سازمان پدافند غیر عامل و مدیریت نیروی انسانی:

اگر به طور کلی بخواهیم وظیفه سازمان پدافند غیر عامل را در مدیریت نیروی انسانی بیان کنیم این وظیفه بر دو محور عمده زیر استوار می‌باشد. (سعادت، ۱۳۸۴: ۶۹)

### الف) جذب نیروی انسانی متعهد و متخصص

متداول‌ترین استراتژی جذب نیروی انسانی در برگیرنده روش‌هایی چون تبلیغات رسانه‌ای هدف‌دار، استفاده از آژانس‌های کاریابی خصوصی و کارمندیابی اینترنتی و گزینش‌های استاندارد، استفاده از دستگاه‌های تحقیق و تفحص، نیروهای امنیتی و انتظامی در گزینش، تست‌های هوش... است و عواملی همچون رقابت، استعداد درونی سازمان، اعتبار سازمان، نوآوری موجود در بین کارکنان، اعتبار ارزش قانونی و عرفی و مزایای سازمان بر فرآیند جذب نیروهای انسانی متعهد و متخصص تأثیرگذار است.

به طور مثال اگر سازمان پدافند غیر عامل کشور در جذب نیروهای متعهد و متخصص در مقابل دیگر سازمان‌ها با توجه به عوامل فوق قابل رقابت نباشد، مطمئناً در جذب و نگهداری نیروها با مشکل مواجه خواهد شد. در نتیجه نیروی انسانی متعهد به مدد مهارت توانایی دانش و تجارب عملی و علمی، می‌تواند باعث تقویت توسعه فرآیند سازمان گردد و بدین وسیله زمینه تحقیق و ایجاد یک سازمان موفق و بالنده را فراهم آورد.

### ب) حفظ و نگهداری نیروی انسانی

نیروی انسانی در سازمان به علت ارزش افزوده‌ای که در نتیجه به کارگیری دانش، استعدادها و توانمندی‌های خود برای سازمان ایجاد می‌کند، دارای اهمیت زیادی است، لذا حفظ و نگهداری و نیز تأمین نیازها و احتیاجات آن‌ها از وظایف اصلی سازمان تلقی می‌شود.

در حفظ و نگهداری کارکنان دو عامل نقش بسیار مهمی ایفا می‌نماید که عبارت‌اند از:

۱-ب- درک و فهم این مطلب که چه چیزی آن‌ها را می‌انگیزاند: سازمان پدافند غیر عامل به عنوان یک دستگاه استراتژیک در شرایط بحران باید با اتخاذ مکانیزم‌های انگیزشی از قبیل حمایت، مدیریت عالی، حقوق مناسب، ایجاد فرصت برای پیشرفت علمی، ایجاد رقابت سالم در بین نیروهای انسانی، توسعه شغلی، آموزش و تحقیق مناسب، تغییر در عادات فکر کردن و درک کردن نیروهای انسانی و افزایش استانداردهای عملکردی در سازمان،



اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۹۳

ایجاد ایده‌های نو، سهم کردن کارکنان در تصمیمات کلان سازمان و ایجاد بستر مناسب کار و محیط کار؛ زمینه‌های پیشرفت و شکوفایی نیروی انسانی را فراهم سازد، تا از طریق پیاده‌سازی موارد فوق، نیروی انسانی را حفظ و نگهداری نماید.

۲-ب- بالا بردن درجه وفاداری:

سازمان پدافند غیرعامل باید تلاش خود را معطوف به تقویت عواملی نماید که موجبات وفاداری و تقویت هرچه بیشتر آن در بین کارکنان را فراهم نماید. به‌طور قطع می‌توان گفت که در صورت عدم وفاداری نیروی انسانی در یک سازمان معضلات خاص و پیچیده‌ای بوجود خواهد آمد که نه تنها منافع سازمان بلکه منافع ملی کشور را با بحران مواجه خواهد کرد. وجود افرادی که وفادار به سازمان و اهداف آن نباشند، از دشمن خارجی نیز خطرناک‌تر می‌باشد. به‌کارگیری کارکنان وفادار در پدافند غیرعامل، حفظ سرمایه‌های عظیم ملی و سازمانی را در پی خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری:

اگر در پدافند غیرعامل بخواهیم به استفاده بهینه از نیروی انسانی و بهبود بهره‌وری مستمر و پایدار دست یابیم، باید برای این عامل راهبردی اهمیت فوق‌العاده قایل شویم و به این مقوله به‌عنوان یک فرآیند مدیریتی نگاه کنیم. چون فرآیند مدیریت، فرآیندی مستمر، پیوسته و پایدار بوده و هنگامی که شکل گرفت به‌طور مدام و لاینفک به عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود و برخلاف برنامه به یک دوره زمانی خاص محدود نمی‌شود.

پدافند غیرعامل قبل از اینکه به‌عنوان یک شاخص امنیتی و یا عامل توسعه اقتصادی و یا ... مطرح شود یک فرهنگ است. برای این که اهمیت آن در جامعه جایگاه پیدا کرده، ماندگار شود و در متن عقاید و سنت‌های آحاد مردم ریشه بدواند، باید نه تنها به‌عنوان یک فرهنگ، بلکه به‌عنوان یک اندیشه و تفکر در کشور قلمداد شود.

سعادت، خوشبختی و عزت و سربلندی هر کشوری وابسته به کار و تلاش صحیح و آگاهانه همه اقشار جامعه می‌باشد و انتخاب بهترین الگوی صحیح برای استفاده از منابع انسانی می‌تواند

۹۴..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
کشور جمهوری اسلامی ایران را با توجه به شرایط پنهان و آشکار تهدید، در مقابل هرگونه حمله  
احتمالی دشمن خارجی و داخلی مصون نماید.

توجه به این نکته حائز اهمیت است، که نیروی انسانی در اجرای پدافند غیر عامل نقش اول و  
اصلی را بازی می کند و نادیده گرفتن آن به معنای نقص عمده و تاثیرگذار در اجرا می باشد، و  
چنین پدافند غیر عاملی به هدف خود نخواهد رسید. در صورت چشم پوشی و یا کم بینی نیروی  
انسانی، بهره برداری از امن ترین و مجهزترین سامانه ها در پدافند غیر عامل می تواند توسط یک  
عنصر ناراضی، کم اثر و تا حدی بی خاصیت می شود. در صورتی که مسئولان در نظر دارند به  
اهداف خود در مبحث پدافند غیر عامل برسند بایستی قبل از هر اقدامی به نیروی انسانی توجه  
نمایند، هم از حیث تعهد و تخصص و هم از حیث معیشت.

باید از طریق نظارت و کنترل، مبادی و مراکز اصلی را شناسایی کنیم و بر اساس اطلاعات  
دقیق و آگاهی از میزان کارایی نیروی انسانی و سایر متغیرهای مختلف، بتوان برنامه ریزی منظم و  
بلند مدتی را تدوین نمود. یا با بهره گیری از اصول و قواعد مدیریتی اجرایی و علمی با توجه به  
مدیریت و کارکنان، متعهد و آگاه، در پدافند غیر عامل در این خصوص به بهترین نحو عمل کنیم.  
به طور یقین با تلاش علمی و عملی و ارائه الگوهای مناسب می توان آینده بهتری برای کشورمان در  
همه ابعاد پدافند غیر عامل پیش بینی نمود.

جهت برخورداری از نیروی انسانی وفادار و متعهد راهکارهای زیر پیشنهاد می گردد:  
ایجاد زمینه جهت رقابت سالم بین همه کارکنان در راستای خودشکوفایی نیروی انسانی.  
شناخت کافی از نیروی انسانی و توجه به خواسته ها، تمایلات و معیشت آن ها با برنامه ریزی  
دقیق.

ایجاد دستگاه های نظارتی، کنترلی و امنیتی قوی.  
توجه ویژه در جذب و گزینش افراد در بدو ورود به سازمان و ارائه آموزش مناسب قبل از  
به کار گیری آنان.

ایجاد شرایط، امکانات و تجهیزات مناسب محیطی.  
توسعه و بسط اخلاق و معنویت در بین نیروهای انسانی در جهت بالا بردن تعهد، وفاداری،  
تقوا و ایمان.

اهمیت نیروی انسانی در پدافند غیرعامل..... ۹۵

بسترسازی مناسب جهت ایجاد امنیت شغلی و افزایش رضایت شغلی کارکنان.  
رهبری مدرن به جای نظارت و مدیریت سلیقه‌ای با اعمال صحیح تنبیه و تشویق و نیز اعمال قوانین و مقررات مناسب در برابر عوامل متخلف.  
برقراری ارتباط و هماهنگی صحیح بین تمام کارکنان و درگیر کردن همه‌ی افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمان.

### منابع:

- ۱- قرآن کریم، سوره مبارکه مائده، آیه ۳۲.
- ۲- ابطحی، سید حسین و بابک کاظمی، ۱۳۶۸، بهره‌وری، تهران، انتشارات جام.
- ۳- باقری، جهانبخش، بهار ۱۳۷۴، مدیران به عنوان عاملین تغییر در سازمان، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، ش ۲۸.
- ۴- پدافند غیرعامل، بهار ۱۳۸۴، آشنایی با اصول و ملاحظات، نشریه شماره ۳، قرارگاه خاتم الانبیاء.
- ۵- تافلر، الوین، ۱۳۷۵، به سوی تمدن جدید، ترجمه محمدرضا جعفری، نشر سیمرغ.
- ۶- سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۴، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۷- شایسته، سیاوش، ۱۳۸۸، مدیریت علوم انسانی، دانشگاه افسری امام علی (ع) نشر ۴.
- ۸- جلالی، غلامرضا، ۱۳۸۷، پدافند غیرعامل، پیش شماره ناشر دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- ۹- عباس پور، جمشید، ۱۳۸۶ مقدمه‌ای بر اصول و مبانی اساسی پدافند غیر عامل، تهران، مرکز فناوری آموزشی نرسا.
- ۱۰- مفری، سید حمیدرضا، دی ۱۳۸۸، تضمین کننده نظام کنترلی، سال بیستم، شماره ۲۱۲، تدبیر.
- ۱۱- معتمدی‌زاده، هدا، دی ۱۳۸۸، ارتباط سبک‌های رهبری با کجروی اداری، سال بیستم، شماره ۲۱۲، تدبیر.
- ۱۲- مجمع تشخیص مصلحت نظام، سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل کشور، ۱۳۸۶.