

مدیریت عملیات پنهان در سازمان‌های امنیتی

محمود کلاه‌چیان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۲۰

چکیده

دیر زمانی است که پهنه عملیات پنهان با تحولات فنی، تغییرات محیط و تفکرات حاکمیتی دچار فراز و فرودهای چندی گردیده است اما این رخدادها در انجام ماموریت‌های این‌چنینی نتوانسته اختلالی ایجاد نماید شاید سطح عملیات‌ها در نگاه اول کاهش یافته باشد اما با ریزبینی تحلیلی به این نکته خواهیم رسید که چرخه اجرا و مدیریت عملیات پنهان هوشمند و سیستمی گردیده و جنبه پنهان‌کاری آن به شدت افزایش یافته است. بهره‌وری مثبت از عملیات پنهان در گرو مدیریت سیستمی و مدلی در انجام این فرآیند بوده و در این نوشتار سعی گردیده با روش توصیفی تحلیلی و با لحاظ قرار دادن تجارب عملیات پنهان در حوزه‌های داخل و خارج کشور و در دو سیستم اطلاعاتی و امنیتی ابتدا مدلی که در برگزیده کارکردهای مدیریتی و بالاترین سطح انواع عملیات پنهان در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی باشد مورد شناسایی قرار گرفته و بررسی تقارن این دو بستر مدیریتی و عملیاتی در سه حوزه محیط، موضوع و بازیگر منجر به خلق ۶۰ موقعیت گردیده و در نهایت این مدل پیشنهادی در سیستم زاکمن تبدیل به یک سازه و سامانه مدیریت سیستمی عملیات پنهان گردد.

کلید واژه‌ها: عملیات پنهان، مدیریت عملیات پنهان، سازمان امنیتی، کارکردهای مدیریتی، سیستم زاکمن

۱- استادیار دانشکده امام باقر علیه السلام

مقدمه

انجام عملیات پنهان یکی از مأموریت‌های خطیر سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی می‌باشد به خصوص اگر این مأموریت در حوزه خارج از کشور باشد ملاحظات آن دوجندان می‌گردد. البته مدیریت این عملیات نیز از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

مدیریت در یک سازمان یا عملیات چند وظیفه اصلی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و... بر عهده دارد که در این میان ایجاد یک رویه مدلی در مدیریت آن ضروری به نظر می‌رسد. از آن‌جا که عوامل موضوع، محیط و بازیگر در انواع عملیات پنهان دخیل می‌باشند لذا مکانیسم مدیریتی این عملیات نیز با عوامل فوق ارتباط تنگاتنگی پیدا می‌کند. در این تحقیق که به روش توصیفی- تحلیلی می‌باشد ضمن استفاده از اسناد کتابخانه‌ای در جهت تبیین مفاهیم نظری موضوع از نظرات افراد (کارشناسان صحنه و ستاد) با تجربه و نخبگان حوزه عملیات پنهان (سابقه کار بالای ۲۰ سال) در جهت پاسخ‌گویی به سوال ذیل برآمدم:

مدل یا الگوی مدیریت عملیات پنهان با در نظر داشتن کارکردهای مدیریتی و عملیاتی در چارچوب عوامل (موضوع، محیط و بازیگر) چیست؟
طبق یافته‌های تحقیق مشخص گردید که برای هر عملیات پنهان بدون در نظر گرفتن عوامل دخیل در آن نمی‌توان یک الگو واحد ارائه کرد ولی با در نظر گرفتن عوامل فوق می‌توان الگویی ماتریسی که در برگیرنده موقعیت‌های چندگانه باشد برای هر عملیات ارائه کرد.

در آمدی بر عملیات پنهان

یکی از شاخصه‌های قدرت و مدیریت سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی تنظیم، اداره و انجام عملیات پنهان^۱ است. این نوع عملیات که به منظور دستیابی به اهداف خاصی صورت می‌گیرد در حالت موفقیت برای اقدام کنندگان به آن راه‌گشا و در صورت شکست بسیار پر هزینه می‌باشد.

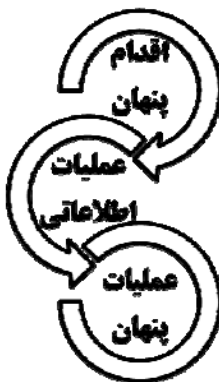
کشورهای اقدام کننده به عملیات پنهان همواره این فعالیت را به عنوان برگ برنده‌ای در بازی‌های سیاسی و استراتژیک جهان برای خود محفوظ می‌دارند و می‌کوشند تا با شیوه‌های ابداعی نوین از کهنه‌گرایی و تکرار الگوهای گذشته خودداری نمایند.

اما عملیات پنهان چیست و به چه نوعی از عملیات اطلاق می‌گردد؟ ارایه تعریفی تخصصی از این اصطلاح اگر نگوییم به طور دقیق غیرممکن است ولی بس دشوار جلوه می‌کند. از این سو واژه عملیات

صرفاً نوعی فعالیت نظامی را به ذهن متبادر می‌سازد و از سوی دیگر واژه پنهان اغلب دایر بر مدار فعالیت اطلاعاتی است. پس در این عملیات تاکید بر صیغه پنهان، بیش‌تر آن را در حوزه فعالیت‌های اطلاعاتی جای می‌دهد و بر این مبنی باید تعریف گردد.

فرآیند رسیدن به مفهوم عملیات پنهان

در خصوص واژه‌های عملیات پنهان، اقدام پنهان، عملیات مخفی، اقدام مخفی اتفاق نظر داخلی و خارجی در ادبیات اطلاعاتی امنیتی کشورها وجود نداشته است اما اگر به بررسی عملیات و اقدام مخفی پرداخته شود، مشخص خواهد گردید که وجه تمایز این گونه اقدامات در پنهان و مخفی بودن آن می‌باشد در حالی که در عملیات و یا اقدام پنهان هر دو وجه آشکار و پنهان و حتی وجه سوم (ترکیبی) به چشم می‌خورد بنابراین در نگاه اول عملیات و اقدام پنهان یکی فرض می‌گردد. اقدام پنهان در ادبیات غربی و با رویکرد فعالیت‌های پنهانی و پوششی در چارچوب سیاست خارجی تعریف گردیده است. در برداشت بومی عملیات اطلاعاتی در چارچوب فعالیت سازمان‌ها ی اطلاعاتی امنیتی لحاظ می‌گردد و در دسته‌بندی آن عملیات پنهان استخراج می‌گردد.



اقدام پنهان^۱

اقدام پنهان در کنار جاسوسی یک شاخص اصلی فعالیت‌های اطلاعاتی به مفهوم عام آن می‌باشد. برخی اندیشمندان اطلاعاتی و امنیتی آن را گزینه سوم بین دیپلماسی و نبرد آشکار می‌نامند (اوبرین، ۱۳۸۷: ۵۳). اقدام پنهان نیز همانند جاسوسی مملو از ابهامات و برداشت‌های نادرست است و حتی در صورت

شناخت آن نیز هم‌چنان در ردیف یکی از بحث‌انگیزترین مسایل مرتبط با فعالیت‌های اطلاعاتی قرار می‌گیرد. اقدام پنهان در قانون امنیت ملی آمریکا این‌گونه تعریف شده است: «فعالیت یا فعالیت‌های دولت ایالات متحده آمریکا برای تأثیر گذاشتن بر وضعیت سیاسی، اقتصادی یا نظامی در خارج از کشور به گونه‌ای که نقش دولت آمریکا در آن آشکار نبوده یا رسماً به آن اعتراف نشود» (Godson, 1981:1). برخی از کارشناسان مسایل اطلاعاتی به عبارت اقدام پنهان اعتراض کرده و بر این باورند که واژه «اقدام پنهان» بیش‌تر بر پنهان‌کاری تأکید دارد تا سیاست‌گذاری. (انگلیسی‌ها پیش از این برای چنین فعالیت‌هایی از «اقدامات ویژه سیاسی» استفاده می‌کردند). و این تمایز حائز اهمیت زیادی است زیرا اگرچه عبارت «اقدامات ویژه سیاسی» این‌گونه اقدامات در واقع فعالیتی سری محسوب می‌شوند اما نکته مهم این است که چنین اقداماتی به عنوان ابزاری برای پیش‌برد اهداف سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرند و بیش از این نمی‌توان بر این نکته تأکید کرد. اقدامات پنهانی از آن جهت انجام می‌گیرند که سیاست‌گذاران به این نتیجه رسیده‌اند که چنین اقداماتی بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشند. اقدامات پنهان به ابتکار دستگاه‌های اطلاعاتی صورت نمی‌گیرند. (قاعدتاً نباید چنین اقداماتی به ابتکار چنین دستگاه‌هایی صورت گیرد).

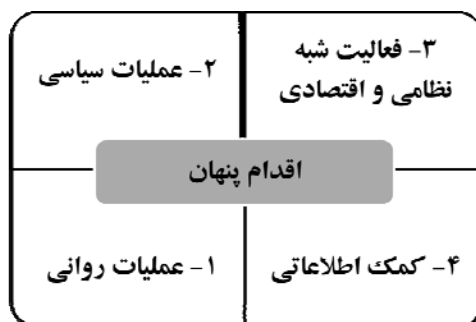
سیاست‌گذاران و مقامات اطلاعاتی پیش از تصویب هر اقدام پنهانی دست کم دو سطح مختلف از خطرات احتمالی را ارزیابی می‌کنند. اولین خطر، خطر افشای عملیات است. یک مدیر باید همواره فرض را بر این بگذارد که ممکن است اقدام پنهان در مرحله‌ای از اجرا فاش شود. بدیهی است که بین اقدامی که در حین اجرا یا اندکی پس از خاتمه آن یا سال‌ها پس از اجرا فاش می‌شوند تفاوت وجود دارد. با این همه حتی تأخیر طولانی در افشای یک اقدام پنهان ممکن است رسواکننده و از لحاظ سیاسی بسیار پرهزینه باشد. «با توجه به مقررات کنونی مخفی و پنهان نگاه‌داشتن اقدامات پنهان غیرممکن است» (وترینگ، ۱۳۸۶: ۱۱۸).

دومین خطری که باید ارزیابی شود شکست عملیات است. ناکامی عملیات ممکن است در سطوح مختلف پرهزینه باشد: در سطح تلفات انسانی و در بروز بحران سیاسی در کشوری که عملیات را به راه انداخته است و هم‌چنین برای کسانی که عملیات برای کمک به آنان به اجرا درآمده است. سیاست‌گذاران باید میزان نسبی خطراتی را که اهداف مورد نظر را تهدید می‌کنند ارزیابی کنند. اگر اهداف مورد نظر از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند و چاره‌ای جز توسل به اقدام پنهان نیست در آن صورت توسل به اقدامات حتی فوق‌العاده خطرناک نیز شاید ارزش داشته باشد. به بیان دیگر شاید اهداف وسیله را با حداقل خطرات توجیه می‌نمایند. مثال: عملیات پنهان حمله به مخفیگاه بن‌لادن که توسط آمریکایی‌ها و بدون اطلاع دستگاه سیاسی یا اطلاعاتی پاکستان انجام گرفت.

در ارزیابی اقدامات پنهان پیشنهادی سیاست‌گذاران باید اقدامات مشابهی را که پیش از آن صورت گرفته اند ارزیابی کنند. آیا در کشور و منطقه ای که قرار است اقدام پنهان صورت گیرد این گونه اقدامات سابقه داشته است؟ نتایج حاصل از چنین اقداماتی چه بوده است؟ آیا عوامل خطرآفرین متفاوت هستند؟ آیا اقدامات مشابهی در نقطه دیگری به اجرا درآمده است؟ اگر جواب این پرسش مثبت است در کدام منطقه بوده است؟ گرچه این‌ها پرسش‌هایی معمولی هستند لکن همین پرسش‌ها با یک پدیده جالب دولتی مغایرت دارند و آن ناتوانی در بهره‌گیری از نمونه‌های تاریخی است. سیاست‌گذاران چنان به معطوف ساختن توجه خود به مسایل کوتاه مدت عادت دارند که اغلب وضعیت‌های مشابه گذشته که در آن‌ها درگیر بوده‌اند را به یاد نمی‌آورند. آن‌ها با شتاب از مسأله‌ای به مسأله دیگر می‌پردازند بدون آن که به اندازه کافی درباره آن‌ها تأمل کنند. فهرست یک‌سری از اقدامات پنهان از سال ۱۹۴۹ لغایت ۱۹۷۹ تا حدی بیان کننده این ناکامی‌ها و عدم توجه به آن است (همان: ۱۱۸-۱۱۷).

محورهای اقدام پنهان

حوزه‌های اقدامات پنهان فعالیت‌های گوناگونی را در بر می‌گیرند. در این‌جا چندین نوع از فعالیت‌ها را از آرام‌ترین تا خشن‌ترین انواع آن عنوان می‌کنیم: (اوبرین، ۱۳۸۷: ۹۹-۷۱)



عملیات اطلاعاتی^۱

عملیات اطلاعاتی عبارت از مجموعه اقداماتی است که به صورت پنهان یا تحت پوشش برای تحقق هدفی مشخص و با به کارگیری ابزارها و عوامل خاص و روش‌های کاری ویژه انجام می‌گیرد.

با این تعریف مشخص می‌شود که تفاوت عمده عملیات اطلاعاتی با سایر موضوعات اولاً پنهانی بودن آن و سپس به کارگیری روش‌ها و ابزارهای مخصوصی است که در سایر رشته‌ها یا وجود ندارد و یا مجاز نیست. همچنین از این تعریف مشخص می‌شود که عملیات اطلاعاتی خود از مجموعه‌ای از مفاهیم و اقدامات تشکیل شده است و اساساً طراحی عملیات اطلاعاتی از طریق تعیین آن اقدامات ممکن و میسر می‌شود.

انواع عملیات اطلاعاتی

۱ - عملیات اطلاعاتی غیرعامل (جاسوسی)

عملیات اطلاعاتی غیر عامل تلاشی است سازمان یافته برای به دست آوردن اطلاعات و شناخت مورد نیاز از موضوع و محیط عملیات مورد نظر از جمله:

- ۱-۱- جاسوسی به وسیله منابع انسانی^۱
- ۲-۱- جاسوسی به وسیله فناوری^۲
- ۳-۱- جاسوسی به وسیله دیدبانی^۳ (شولسکی، ۱۳۸۱: ۳۵)

اهداف کشورها از عملیات اطلاعاتی غیر عامل

- ۱) شناخت کامل و کافی در خصوص نقاط قوت و ضعف حکومت‌ها
- ۲) شناسایی احزاب و تشکیلات سیاسی و... موافق و مخالف دولت
- ۳) به دست آوردن اخبار و اطلاعات برنامه‌های مختلف دولت
- ۴) به دست آوردن اطلاعات نظامی و تخمین قدرت دفاعی کشور (آمار نفرت، نوع و تعداد تجهیزات نظامی و...)
- ۵) شناسایی فردی شخصیت‌های مهم
- ۶) نفوذ در مراکز علمی و تحقیقاتی
- ۷) شناسایی و چگونگی کار در مراکز مختلف اقتصادی، فرهنگی و... (همان: ۲۷-۱۶)

۲ - عملیات اطلاعاتی عامل

عملیات اطلاعاتی عامل به منظور تاثیرگذاری و تغییر در واقعیت خارجی اجرا می‌شود. در عملیات اطلاعاتی عامل که تحت عناوین عملیات پنهان یا عملیات سری نیز شناخته می‌شود اقدامات به منظور بر

1. Human INT
2. Technological INT
3. Eye INT

هم زدن نظم جاری در موضوع، محیط عملیات و بازیگران پیش‌بینی و تدارک می‌شود. عملیات پنهان نیز مانند جاسوسی از فنون خاصی برخوردار است:

۱-۲- عملیات ویژه (فیزیکی)

۲-۲- عملیات روانی

۲-۳- عملیات اخلاص‌گری

۲-۴- عملیات جریان‌سازی

عملیات پنهان

به عملیاتی اطلاق می‌گردد که توسط سازمان‌ها یا دستگاه‌های دولتی به نحوی پشتیبانی و هدایت می‌شود که پنهان‌کاری یا مخفی ماندن آن را تضمین نماید. یک اقدام پنهان با عملیات پوششی از این جهت تفاوت دارد که تاکید در آن بیش‌تر بر پنهان ماندن خود عملیات است تا پنهان ماندن هویت عاملان (معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر(ع)، اسفند ۱۳۸۷: ۹).

چنان‌چه، به هرگونه اقدام اجرایی علیه نظام سیاسی که بر اساس استراتژی و تاکتیک واحد عمل‌کننده طراحی و اجرا شده و در جهت اهداف بلند مدت و کوتاه مدت به کارگیری شود عملیات گفته شود عملیات پنهان به نوعی از فعالیت یا فعالیت‌هایی اطلاق می‌گردد که واحد عامل به منظور دست‌یابی به اهداف خاص و یا نفوذ بیش‌تر در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و نظامی هدف به آن مبادرت می‌نماید در عین حال می‌کوشد تا نقش عامل در آن پنهان بماند. «عملیات پنهان عملیاتی است که علیه دولت‌ها ی خارجی، موضوعات آن‌ها، تاسیسات و افراد، طراحی و سمت‌دهی شده است به گونه‌ای که هویت مجری و عامل را مخفی بدارد و اجازه انکار و کتمان عملیات را بدهد». (حجازی، ۱۳۸۶: ۲۴۱) به عبارتی طراحی یک عملیات به منظور تاثیر گذاری بردولت‌ها، حوادث، سازمان‌ها یا اشخاص در حمایت از سیاست‌های خارجی به نحوی که لزوماً نتوان آن را به قدرت هدایت‌کنندگان آن نسبت داد (شاهینی، ۱۳۸۴: ۱۱۵).

هدف عملیات پنهان

از میان مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان‌ها ی اطلاعاتی یعنی جمع‌آوری، تحلیل، فعالیت اطلاعاتی، اقدام پنهان، و عملیات پنهان دو مورد اخیر مسأله‌سازترین و مناقشه‌برانگیزترین فعالیت برای سازمان‌ها و به ویژه برای سیاستمداران عالی رتبه بوده است (جاکوب نوتر، ۱۳۸۴: ۷). عملیات پنهان در راستای اهداف مختلفی

از سوی سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی طراحی و اجرا می‌گردد مهم‌ترین اهدافی که برای این عملیات‌های ذکر شده است عبارتند از:

۱- تغییر حاکمیت هدف: عملیات پنهان به منظور براندازی و ایجاد تغییر در حاکمیت نظام سیاسی یک کشور یا یک حزب طراحی و اجرا می‌شود.

۲- تغییر رفتار هدف: در این‌جا هدف براندازی یک نظام و... نمی‌باشد بلکه با انجام عملیات پنهان می‌خواهند رفتار هدف مورد نظر را تغییر داده و در راستای اهداف و منافع کشور یا سازمان مجری عملیات قرار دهند

۳- حمایت و تقویت (یعقوبی، ۱۳۹۰): در برخی موارد ضروری است که حزب، گروه یا حاکمیت یک نظام بدون ایجاد حساسیت لازم تقویت گردد لذا سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی کشور دوست یا دولت متبوعه اقدام به طراحی چنین عملیات‌های می‌کنند که معمولاً با پشتیبانی اطلاعاتی میسر می‌گردد.

مدیریت عملیات پنهان

مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۷۷: ۶). همان‌طور که از تعریف فوق مشخص می‌گردد یکی از وظایف اصلی مدیریت رهبری و هدایت می‌باشد که برای ایجاد انگیزه در کارکنان و هدایت مجموعه برای رسیدن به اهداف از اهمیت خاصی برخوردار است.

مدیریت عملیات پنهان نیز وظایف کلی مدیریت را بر عهده دارد و با توجه به نوع کار آن انجام می‌پذیرد عملیات پنهان برای این که به هدف خود برسد لازم است به‌صورت دقیق و طبق برنامه اجرا گردد ولی همان‌طور که مشخص است انجام وظایف توسط نیروی انسانی و کارکنان ارتباط تنگاتنگی در رسیدن به اهداف دارد لذا ایجاد انگیزه در این نیرو و نحوه مدیریت آن از اهمیت قابل توجهی برخوردار می‌باشد.

در شکل زیر روند رسیدن به عملیات پنهان از طریق نمودار انواع مدیریت مشخص گردیده است. هم‌چنان که مشخص است در مدیریت اجتماعی (مدیریت کشوری) مدیریت دولتی قرار داشته و ارگان‌های امنیتی تحت مدیریت حاکمیت در مدیریت عملیاتی که انشقاقی از آن مدیریت عملیات پنهان می‌باشد نقش بازی می‌کنند.



نمودار ۱: جایگاه مدیریت عملیات پنهان در مدیریت اجتماعی کشور

در مدیریت عملیات پنهان دو کارکرد مهم که سامانه عملیات پنهان را مشخص می‌سازد مطرح خواهد بود:

۱- سامانه کارکردی مدیریت

برای مدیران وظایف، مسئولیت‌ها و نقش‌هایی مطرح می‌باشد که بعضی از آن‌ها خاص مدیران و بعضی دیگر با شدت بیش‌تری نسبت به سایر کارکنان بر عهده مدیران می‌باشد. وظایفی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، ارتباطات و هماهنگی از جمله وظایف و کارکردهای اساسی است که مسئول نهایی آن‌ها مدیر می‌باشد.

۱- تصمیم‌گیری و هدایت: در تمامی وظایف مدیریتی یک نقش اساسی، مستمر و جدایی ناپذیر، فارغ از سطوح، نوع، حیطة عمل مدیریت، مدیر را همراهی می‌کند. از مدیر راهبردی تا مدیر عملیاتی، از هیأت رئیسه سازمان تا سرپرستان و مدیران اجرایی، از مدیران صفی و ماموریتی تا مدیران پشتیبانی و ستادی و... همگی به طور مداوم جهت رفع مسائل و مشکلات یا جهت دستیابی به فرصت‌ها و توسعه درگیر جهت دهی و انتخاب مسیر صحیح می‌باشند. به دلیل اهمیت این نقش و حضور جدایی ناپذیر و چالشی آن در زندگی سازمانی تمام مدیران، اصل ذیل مطرح شده است.

مدیریت = تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری: طبقه‌بندی کردن، نظام مند و ساختارمند کردن موضوعات گوناگون و تبدیل به یک زبان مشترک و استانداردسازی یکی از اهداف علم می‌باشد. قواره‌های طراحی شده توسط اندیشمندان

گاهی نقطه مطلوب و بایست‌ها را در تیررس خود قرار می‌دهد و گاهی وضعیت موجود و توصیف چیزی هستند که در حال اجرا می‌باشد.

بدین ترتیب مطالعه وضع مطلوب و نگاه به وضع موجود بیان‌گر شکاف‌ها و تعارض‌هایی خواهد بود. در خصوص تصمیم‌گیری جهت دستیابی به بهترین گزینه، روشی منظم و عقلایی برای مدیران طراحی گردیده است. این فرآیند شبیه فرآیند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد.

در بسیاری از فعالیت‌ها شناخت وضع موجود به‌عنوان اولین و حتی مهمترین مرحله شناخته می‌باشد. اگر مساله درست تشخیص داده نشود سایر مراحل و نهایتاً تصمیم اتخاذی بی‌اثر یا کم‌اثر خواهد بود. هنگامی که سازمان مساله و هدف خود را اشتباه انتخاب نماید و در آن راستا نیرو و تجهیزات خود را سازماندهی و مجهز نموده و با تمام قوا هدف اشتباه را محقق نماید به دو خطای عمده اثربخشی مخرب و کارآیی مخرب دچار می‌گردد در حالی که شاخص‌های تعیین کارآمدی حکایت از کارآمدی مناسب خواهند داشت.

از آنجایی که مدل متعارف تصمیم‌گیری دارای ویژگی‌هایی نظیر عقلایی بودن و نظام‌مند بودن می‌باشد. لذا تصمیم‌گیرنده تمام حد و مرز مساله را به خوبی احصاء خواهد نمود و مراحل را به ترتیب یکی بعد از دیگری به اجرا خواهد گذاشت و انتخاب بهترین گزینه حاصل این فرآیند خواهد بود (رضائیان، ۱۳۷۲: ۶۶).

۲- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف، راه‌های وصول به اهداف و تعیین نیروی انسانی، بودجه و زمان مورد نظر. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری در مورد این که چه کارهایی برای چه اهدافی در چه ظرف زمانی و با چه بودجه‌ای انجام گیرد (مقدم، ۱۳۷۵: ۶۱).

۳- ارتباطات و هماهنگی: ارتباط در ساده‌ترین شکل به معنی انتقال مفاهیم مشترک بین دو یا چند فرد، گروه یا سازمان و هماهنگی به معنی ایجاد بردار همسو (هم‌افزایی) می‌باشد. در خصوص ارتباطات در بحران مدل‌های چندی مطرح گردیده که در ادامه به بررسی آنان و در ادامه به سطوح ارتباطات و هماهنگی پرداخته خواهد شد.

۴- سازماندهی (ساختار، نیروی انسانی و امکانات): عصر ما عصر سازمان‌ها ی بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازمان‌دهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آن‌ها آگاه باشد. برای نیل به هدف‌ها، سازمان‌دهی، گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر شده وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌شود. برای نیل به این هدف شناخت سازمان و سازماندهی آن ضروری است.

برخی سازمان را به «ساخت هدف‌دار نقش‌ها» تعریف کرده‌اند. این تعبیر بدین معناست که افرادی نقش‌های مشخصی را ایفا می‌کنند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۱: ۱۹۶) و انتظار می‌رود که این نقش‌ها به گونه‌ای

هدف‌دار طرح‌ریزی شوند تا فعالیت‌ها با هم تناسب داشته باشند و افراد بتوانند به نحو کارآمد و مؤثر در گروه همکاری کنند.

در نظر عده‌ای سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبانی دایمی فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۹۹۳:۸)

سازمان به صورت دیگری نیز تعریف شده است: «سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده‌ای است» (دال دفت، ۱۳۸۹:۱۰)

۵- کنترل و نظارت: کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات تعیین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلاف‌ها و انحراف‌ها مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شوند و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند» (الوانی، ۱۳۷۹: ۸۸)

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یا تغییرات لازم را به عمل آورند (علاقه‌بند، ۱۳۷۹: ۳۲)

فراگرد کنترل شامل چهار مرحله است:

- ۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها
- ۲) نظارت عمل کرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها
- ۳) مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عمل کردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین شده.
- ۴) اقدام برای تصحیح عمل کردها.

فراگردهای کنترل در سازمان تحت سه عنوان زیر طبقه‌بندی می‌گردد:

- ۱) کنترل مقدماتی یا پیشگیر: این نوع کنترل می‌کوشد تا از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند و معمولاً قبل از انجام عملیات جاری سازمان صورت می‌گیرد.
- ۲) کنترل همگام عملیات: این نوع کنترل در حین عملیات سازمان صورت می‌گیرد و برای اطمینان از این که هدف‌ها پیگیری و برنامه طبق موازین پیش‌بینی شده اجرا می‌شود انجام می‌شود.
- ۳) کنترل نهایی یا بازخوردی: این نوع کنترل بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است و به این منظور صورت می‌گیرد که انحرافات احتمالی را پس از وقوع تشخیص داده و اصلاح کند (همان)

تفاوت نظارت و کنترل:

اصطلاحات کنترل و نظارت معمولاً به‌طور مترادف به‌کار گرفته می‌شود. این دو اصطلاح دارای معانی متفاوتی هستند ولی کاملاً به‌هم مربوط و وابسته‌اند. نظارت و کنترل یعنی "بازدید و مراقبت از طرز پیش‌رفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع مطلوب و تغییر عملیات به‌منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان" (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۲۹۷)

برای کنترل کارکردهای متفاوتی برشمرده اند که برخی از آنان عبارتند از:

- ۱- کنترل = سرکوب
- ۲- کنترل = جلوگیری
- ۳- کنترل = وساطت یا میانجی‌گری (به منظور مهار و تعدیل)

برای رسیدن به منظور بحث بایستی کنترل را از دو منظر رسمی و غیر رسمی مورد بررسی قرار داد: کنترل رسمی به معنای کنترلی می‌باشد که از ناحیه سازمان‌ها، مراکز و مؤسسات قانونی انجام می‌پذیرد در حالی که مقابله و درمان غیررسمی واکنشی می‌باشد که فرد، گروه و جامعه، مطابق فرهنگ، آداب، سنن و دین خویش در مقابل بحران نشان می‌دهند. کنترل رسمی براساس قوانین مصوب، سیستم قضایی، انتظامی، نظامی و اطلاعاتی است، اما کنترل غیررسمی، به صورت دفاع چهره به چهره، رسانه ای و هنجاری است.

۲- فعالیت‌های عملیات پنهان

عملیات پنهان در فعالیت‌های متعدد اطلاعاتی قابل بررسی و بیان می‌باشد لکن در بررسی بیش از سه دهه کار اطلاعاتی امنیتی در کشور به نظر می‌رسد چهار موضوع عملیاتی از سطح بالاتری در عملیات پنهان برخوردار بوده که به بیان آن‌ها پرداخته و سپس سه حوزه موضوعی، محیط و بازیگران را که تاثیرگذاری مستقیم بر این چهار توع عملیات داشته بیان کرده و در نهایت از تقاطع کارکرد مدیریت و فعالیت‌های عملیات پنهان مدل پیشنهادی مدیریت عملیات پنهان را بیان می‌نماییم.

الف: عملیات ویژه (فیزیکی):

عملیات فیزیکی ماهیت تغییر فیزیک خارجی (مثلاً جسم شخص، مکان فیزیکی یا اجسام مختلف) را تشکیل می‌دهد. از عملیات فیزیکی به عملیات ویژه نیز تعبیر می‌گردد. عملیات ویژه عبارت است از حمله فیزیکی به هدف، سوژه، موضوع و یا محیط مورد نظر با هدف اسقاط کارایی حریف. عملیات‌هایی نظیر ترور، ربایش، انفجار، تخریب و حمله چریکی به محیط مورد نظر از متداول‌ترین عملیات ویژه هستند.

عملیات فیزیکی عملیات‌هایی هستند که در محیط‌های حساس سیاسی، محیط‌های غیر قابل نفوذ یا حوزه دشمن با به کارگیری قابلیت‌های نظامی در جایی که نیاز به بهره‌گیری از نیروهای متعارف گسترده وجود ندارد برای نیل به اهداف نظامی، دیپلماتیک، اطلاعاتی و یا اقتصادی اجرا می‌شوند. این عملیات‌ها غالباً نیازمند امکانات پوششی، پنهان و یا امکانات با قابلیت رویت اندک می‌باشند. این عملیات‌ها شامل عملیات‌های نظامی است که می‌توانند به صورت مستقل و یا در هماهنگی با عملیات نیروهای متعارف یا سایر نهادهای دولتی انجام می‌گیرند.

تفاوت عملیات فیزیکی با عملیات‌های متعارف:

از جهت درجه فیزیکی بودن عملیات، خطرپذیری سیاسی، تکنیک‌های عملیاتی، نوع بهره‌برداری از عملیات، استقلال از پشتیبانی خودی یا متحدین، وابستگی به اطلاعات عملیاتی دقیق و امکانات بومی تفاوت دارند. عملیات فیزیکی که در برخی از کتب به اقدامات شبه نظامی تعبیر شده است: شامل سوء قصد، براندازی، تهاجم، فعالیت ضدچریکی و فعالیت پنهان مسلحانه است.

در میان تکنیک‌های مختلف عملیات پنهان آخرین و پرمخاطره‌ترین گزینه به حساب می‌آید زیرا احتمال افشا در این روش بسیار بالاست. این عملیات‌ها توجه برانگیزترین اقدامات پنهان هستند و اگر شکست پیش آید مایه آبروریزی می‌شود و هیچ انکار و تکذیب رسمی امکان‌پذیر نیست.

برخی از اهداف عملیات فیزیکی عبارتند از:

- ۱- براندازی یک دولت مخالف (برجسته‌ترین آن در کوبا و ماجرای معروف خلیج خوک ها)
 - ۲- حمایت از دولت‌های دوست (مثل لائوس)
 - ۳- حمایت فرعی و غیرمتعارف از یک اقدام جنگی وسیع (مثل کره، ویتنام و لائوس پس از دهه ۱۹۶)
- (سلمانی، ۱۳۹۲)

ب: عملیات اخلاص‌گری

اخلاص‌گری عبارت است از «ایجاد اخلاص عمومی در موسسات، سازمان‌ها، برنامه‌ها و طرح‌ها و فعالیت‌های یک دولت توسط افراد، سازمان‌ها، تشکلات و دولت‌های دیگر»
در عملیات اخلاص‌گری هدف تغییر عقیده و فیزیک نیست تغییر تحلیل و گرایش و تغییر سازمان داخلی نیز نمی‌باشد بلکه هدف تاثیرگذاری بر کارکرد سازمان است. یعنی یک سیستم با همه خصوصیاتش و با همه ابعاد سازمانی‌اش وجود دارد اما نتیجه کارش وجود نداشته باشد.

در این‌گونه عملیات‌ها، عمل‌کرد و کارکرد نظام تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بر هم زدن نظم، انسجام و هماهنگی درونی یک گروه، جریان یا محیط عملیاتی بدون آگاهی حریف، سوژه یا گروه. هدف از این روش، مختل نمودن ساختار حاکم بر نظم حوزه حریف می‌باشد.

ارکان اخلال‌گری

ایجاد اختلاف شامل: بزرگ‌نمایی آسیب، تضعیف قدرت نظام

جداسازی شامل: شکاف سیاسی، شکاف فرهنگی(نسلی)

یارگیری شامل: بریده‌ها، بی‌تفاوت‌ها

استقرار شامل: پایگاه فکری، پایگاه مردمی

کارکردهای اصلی اخلال‌گری

بهره‌گیری از تاکتیک اخلال‌گری بهره‌های مختلفی را در پی داشته و منشا آثار و پیامدهای قابل توجهی در محیط هدف خواهد بود. بر همین اساس این تاکتیک یک نقش برجسته محوری را به خصوص در جنگ نرم علیه یک نظام ایفا می‌کند که از جمله کارکردهای مهم آن عبارتند از:

- ایجاد اختلال در شبکه‌های اطلاعاتی، ارتباطی و تبلیغاتی
- مختل نمودن فعالیت سیستم‌های اطلاعاتی و امنیتی نظام هدف
- ایجاد اختلال و مسدود نمودن کردن کریدورهای فرماندهی و اطلاعاتی نیروهای نظامی
- ایجاد اختلال در سیستم‌های تبلیغاتی حکومت (مانند رادیو و تلویزیون)
- نفوذ و از کار اندازی (هک کردن) پایگاه‌های اطلاعاتی و خبررسانی فضای مجازی
- ایجاد اختلال در شبکه‌های مالی و پولی حکومت. مانند بانک‌ها و موسسات مالی (غیائی، ۱۳۹۲)

ج- جریان‌سازی:

مفهوم عام جریان‌سازی، تغییر ساختار در جمعیت مورد نظر معنا گردیده است. در مفهوم خاص، شناخت و نفوذ در جریان‌ات حاکم و ایجاد تغییر در مسیر آن‌ها را تعبیر به جریان‌سازی کرده‌اند.

مراحل جریان‌سازی:

مراحل پنج‌گانه جریان‌سازی دربرگیرنده شکل‌گیری، تثبیت و گسترش، مرحله افول، فروپاشی و تجدید حیات می‌باشد.

۱- شکل‌گیری: شامل مراحل حیات یا حدوث، فعالیت محفلی، هسته‌گذاری و فعالیت شبکه‌ای است.

۲- تثبیت و گسترش: در قالب فعالیت منسجم و تشکیلاتی انجام می‌شود که شامل اقدامات زیر می‌باشد:

- جذب و آموزش نیروی جدید
- ایجاد انسجام و انضباط در جریان
- شکل‌گیری ساختارهای ارتباطی و سلسله‌مراتبی
- تدوین رویه کاری و مقررات داخلی
- ایجاد، تثبیت و گسترش پایگاه‌های اجتماعی در جامعه
- راه‌اندازی ارکان تبلیغاتی مثل نشریه، سایت
- تلاش برای کسب منابع مالی
- تلاش برای قانونی کردن فعالیت‌ها
- تبلیغ و اشاعه دیدگاه‌ها و مواضع جریان نسبت به مسائل مختلف
- وارد شدن به اتحادها و ائتلاف‌ها

۳- مرحله افول: دوران کهولت و پیری جریان که همراه با انترویی سازمانی و فعالیت بوده و شامل

محورهای زیر می‌باشد:

- مشکلات رهبری و مدیریتی جریان
- بروز اختلاف و درگیری میان اعضا
- خروج اعضای موثر و کارآمد
- کاهش منابع مالی، انسانی و امکاناتی
- کاهش کارآمدی و جذابیت‌های جریان بای اعضا
- کاهش میزان عضویت در جریان
- افزایش هزینه‌های مادی و معنوی عضویت در جریان

۴- فروپاشی: به دو صورت انجام می‌شود:

الف: طبیعی: به مرحله جنینی، کودکی و... و پیری و از بین رفتن

ب: غیرطبیعی: دخالت حریف باعث فروپاشی می‌شود

۵- تجدید حیات: یعنی اگر جریان دچار مشکل شد باید آن را تخریب کرد و پس از آن تخریب مجدداً آن

را ساخت (کفیری، ۱۳۹۲).

د- عملیات روانی:

امروزه کاربرد برخی لغات نظیر پروپاگاندا، پروپاگاسیون، اژیتاسیون، تبلیغ، تهییج، تحریک و اصطلاحات عملیات روانی، جنگ سرد، جنگ سیاسی، جنگ اعصاب، جنگ افکار، شست‌وشوی مغزی، تبلیغات بین‌المللی، عملیات کنترل افکار و پاره‌ای عناوین دیگر، هرچند در دامنه تعلق و زاویه نگرش و نوع تعریف با هم تفاوت‌هایی دارند لیکن همه این مفاهیم زیرمجموعه یک موضوع و دیدگاهی بزرگ به شمار می‌روند که تحت عنوان «عملیات روانی» از آن یاد می‌شود. اصطلاحات جنگ روانی و عملیات روانی، اغلب به طور مترادف به کار می‌روند. نخستین بار واژه جنگ روانی در سال ۱۹۲۰ توسط جی. اف. سی فولر مورخ و تحلیل‌گر نظامی انگلیس در تحلیل علمی‌اش در خصوص درس‌های گرفته شده در طول جنگ اول جهانی به کار برده شد. در اوایل سال ۱۹۴۵ کاپیتان الیس ام. زاچارایاس اولین کسی بود که واژه عملیات روانی را در طرح عملیاتی منتسب به تشدید محاصره ژاپن توسط نیروی دریایی آمریکا به کار برد. برای عملیات روانی هم تعاریف مختلفی در طول سالیان متمادی مطرح شده که علیرغم اختلاف در کلمات در معنا همبستگی دارند.

عملیات روانی: مجموعه اقدامات آفندی و پدافندی، تبلیغی، رسانه ای، ارتباطی و اطلاعاتی سازمان‌های ویژه به منظور تغییر و تاثیرگذاری بر ساختارهای ذهنی (باورها، تصورات، ارزش‌ها، هنجارها و...) دوستان، دشمنان و بی‌طرف‌ها برای دستیابی به اهداف کوتاه، میان و بلندمدت در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی با کنترل متمرکز و اجرای غیرمتمرکز می‌باشد (میرزایی، ۱۳۹۲).

موضوع در عملیات پنهان

«موضوع» در لغت یعنی: وضع شده، امر مورد بحث (دهخدا، ۱۳۷۷: ۲۱۸۰۴) و در فرهنگ فارسی معین نیز همین موارد ذکر شده و در تعریف آن آمده است، «موضوع»: چیزی که در مورد آن بحث می‌کنند (معین، ۱۳۸۴: ۹۱۴).

تعریف عملیاتی موضوع در عملیات پنهان: ماهیت عملیاتی که در راستای رسیدن به اهداف پیش گفته از سوی سازمان‌های اطلاعاتی، امنیتی یا از سوی شاخه پنهان گروه‌ها انتخاب می‌گردد و در آینده طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد.

موضوع در عملیات پنهان با استفاده از موارد ذیل تعیین می‌گردد:

۱- مأموریت واگذاری از سوی مقامات کشوری و لشکری که برگرفته از خط مشی‌های سیاست امنیت ملی کشور می‌باشد.

- ۲- راهبردها و خط‌مشی‌ها که از سوی شورای عالی امنیت ملی تدوین و ابلاغ شده‌اند.
۳- اهداف: اهداف کلانی که در سند چشم‌انداز و... برای سازمان اطلاعاتی یا امنیتی در نظر گرفته شده است.

موضوع در عملیات پنهان دسته‌بندی‌های متفاوتی دارد از آن جمله می‌توان به دو دسته‌بندی ذیل اشاره نمود:

الف: در این دسته‌بندی موضوع به سه قسمت عمده تقسیم شده است (اقتباس از آستانا، ۱۳۸۸:۱۵۱)

۱- روان‌شناختی

۲- سیاسی

۳- شبه‌نظامی

ب: در این دسته‌بندی موضوع به پنج قسمت تقسیم شده است (اقتباس از کتاب راهبرد امنیت ملی آمریکا)

۱- فرهنگی - اجتماعی

۲- سیاسی

۳- نظامی

۴- اقتصادی

۵- زیست محیطی

در این‌جا ما دسته‌بندی الف را انتخاب کردیم لذا به شرح مختصری از آن می‌پردازیم:

۱- **روان‌شناختی:** موضوعاتی که به منظور تضعیف عقاید، برداشت‌ها و نظام ارزشی افراد مورد نظر

در هدف انجام می‌گیرد. که شامل موارد ذیل می‌گردد:

۱-۱- فرهنگی - اجتماعی

۱-۲- مذهب و ایدئولوژی

۱-۳- جامعه دانشگاهی

۱-۴- فریب رسانه‌ها

۱-۵- زیست - محیطی و بیوتروریسمی

۲- **سیاسی:** موضوعاتی که به منظور تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و... هدف انتخاب، برنامه ریزی و اجرا

می‌گردد. که شامل موضوعات ریز ذیل می‌باشد:

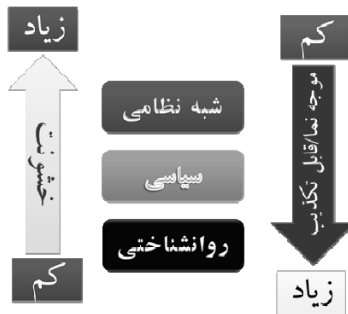
- ۱-۲- پند و مشورت سیاسی
- ۲-۲- یارانه دادن به افراد
- ۳-۲- حمایت مالی از گروه‌های سیاسی و همکاری فنی با آنها
- ۴-۲- عملیات‌های اقتصادی
- ۵-۲- ایجاد آشوب
- ۶-۲- تحریک شورش

۳- شبه نظامی: آخرین گزینه و مخاطره انگیزترین موضوع عملیات پنهان می باشد دو اگر شکست

در آن باشد مایه آبروریزی خواهد بود.

یک کشور از نیروهای نامنظم (یا داوطلب) در درگیری نظامی چه به تنهایی و چه به همراه با گروه‌های مشابه نیروهای بومی استفاده می‌کند. شامل ورود عاملان اطلاعاتی مسلح یا سربازان عادی است که قبلاً سازمان‌دهی شده‌اند نقش اصلی عوامل شبه نظامی ارائه آموزش، تأمین تدارکات و ایفای نقش فرماندهی برای نیروهای بومی است (م. لوونتال، ۲۲۳:۱۳۸۷). پشتیبانی از جنبش‌های چریکی، راه اندازی و هدایت کودتاها و قتل دشمنان سیاسی (جاکوب نوتر، ۱۳۸۴: ۱۶۴).

موجه بودن / قابل تکذیب / خشونت در موضوع



نمودار ۲: موضوع در عملیات پنهان

محیط در عملیات پنهان

محیط در لغت یعنی: احاطه کننده، آگاه و باخبر، پاره خطی که دور سطحی را فرا می‌گیرد (فرهنگ لغت دهخدا و معین) هنیزبرگ محیط را چنین تعریف می‌کند محیط عبارت است از: تمام عوامل درونی و بیرونی که بر عمل کرد سازمان برای رسیدن به اهداف تأثیر می‌گذارند (هنیزبرگ، ۱۳۷۷).

تعریف عملیاتی: فضایی است که سازمان اطلاعاتی - امنیتی با توجه به هدف و موضوع می‌تواند نیازهای خود را تشخیص و با استفاده از قابلیت‌های موجود در آن امکان پیگیری اهداف خود را فراهم نماید. **ظرفیت محیطی:** به مجموع ملزومات، الزامات، کارکردها، قابلیت‌ها، نیازها و شرایط اطلاق می‌گردد.

هر محیط واجد ۵ ظرفیت است (عاشوری، ۱۳۹۰: ۶۱)

۱- نهاد گرایی: بستر ایجاد ارتباط میان عامل انسانی، نیاز و منافع او می‌باشد.

۲- منفعت مداری: محیط به قابلیت تأمین منافع اعم از منافع مبتنی بر بقا و حیات، منافع مبتنی بر هویت و منافع مبتنی بر دوام و استمرار بستگی دارد.

۳- تحرك آفرینی: این ظرفیت، به استعداد ذاتی محیط اعم از امکان بهره برداری از منابع، امکان دوام و توسعه منابع و.. اشاره دارد.

۴- کنترل مداری و مدیریت پذیری محیط: این که در ذات محیط تعارض وجد دارد و باید این تعارضات را مدیریت نمود.

۵- چندبعدی بودن محیط: احساس تعلق، احساس برتری و... ظرفیت در محیط‌های مختلف متفاوت بوده و نسبت به کیفیات و خواص مختلف محیطی که باعث تنوع در کنش‌های محیطی می‌گردد فرق می‌کند.

دلایل محیط‌شناسی:

دلایل ذیل برای محیط‌شناسی از سوی متخصصان ارائه گردیده است: (آریایی‌نیا، ۲۱: ۱۳۸۵-۲۰)

۱- فراهم آوری امکان شناسایی تهدیدات و فرصت‌های موجود در محیط اجتماعی و منطقه‌ای - بین‌المللی.

۲- فراهم آوری امکان شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها در محیط بیرونی

۳- پیش آمادگی برای درک تغییرات و پذیرفتن واقعیت و حتی ضرورت آن

۴- ایجاد یا افزایش آمادگی برای مقابله با مشکلات.

۵- کاهش ضریب غافلگیری

۶- شناسایی عوامل و عناصر حریف

۷- شناخت روندهای موثر بر بقاء، دوام، عمل کرد مطلوب یک عملیات پنهان

محیط از نظر تنوع به چندین نوع تقسیم می‌گردد که عبارتند از:

الف- محیط بر مبنای سطح داخلی / خارجی

داخلی: جزئی از ارزش‌ها، فرهنگ و... خصوصیات محیط داخلی هستند و دائماً تحت تأثیر و نفوذ فشارهای ناشی از سیاست‌های داخلی قرار دارند (خوشوقت، ۱۳۷۵: ۲۰۰-۱۹۴).

خارجی: پدیده یا موجودیتی که در خارج از قلمرو سازمان اطلاعاتی - امنیتی اتفاق می‌افتد یا وجود دارد.

ب- محیط بر مبنای ثابت (ایستا) / متغیر (پویا): (عاشوری، همان: ۶۳)

ثابت یا قابل پیش‌بینی: نوآوری و... به تدریج است، رقبای محدودی در آن وجود دارند و...

متغیر یا غیر قابل پیش‌بینی: در ماهیت رقبا تغییرات غیرقابل انتظار و غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهد، نوآوری و... به طور گسترده و سریع، سیاست‌های دولت به سرعت تغییر می‌یابد و...

ج- محیط بر مبنای بعد عینی - ذهنی محیط امنیتی:

عینی: رویکرد و موضع‌گیری سایر بازیگران درگیر موضوع نسبت به شرایط جدید؟ (حمایت‌گرایانه،

خصمانه و...)

ذهنی: نوع «احساس» پدیده آمده از ظهور یک پدیده جدید در امنیتی یا غیرامنیتی کردن نقش اساسی

دارد. (الی ویور: ۱۳۸۰: ۱۸۰)

د- محیط بر مبنای مجازی - حقیقی

با ظهور فضای سایبر در کنار فضای حقیقی یک فضایی بزرگ‌تر از آن از منظر اطلاعات و... به وجود

آمده است. اطلاعات، محیط امنیتی مجازی، گستره وسیعی از مسائل و موضوعات امنیتی را در برمی‌گیرد که به رغم صبغه‌ی ذهنی آن، آثار و پیامدهای عینی و واقعی امنیتی در آن کاملاً مشهود است.

بازیگر در عملیات پنهان

بازیگر در لغت: بازی‌کننده، هنر پیشه و مجازاً یعنی فریب‌کار، نیرنگ باز (دهخدا، جلد سوم، ۱۳۷۷: ۴۱۳۸

و معین، ۱۳۸۴: ۸۵۴)

تعریف بازیگر: فردی است که نقش و حرکات فرد یا هر چیز دیگری که مد نظر مجری است را

تقلید کرمی کند و سعی می‌کند خود را هرچه بیش‌تر شبیه آن نماید.

تعریف عملیاتی: فرد، سازمان و... که در راستای اجرای عملیات پنهان نقش آفرینی می‌کند

بازیگر در عملیات پیچیدگی زیادی دارد و به چند دسته تقسیم می‌گردد که هر کدام از آنها نیز چند نوع می‌باشند که عبارتند از:

۱- بازیگران به عنوان تصمیم گیران - مجریان: (عاشوری، همان: ۱۱) این نوع دیدگاه دارای ایراد بوده زیرا در عملیات پنهان مخاطب نیز نقش ایفا می‌کند.

۲- بازیگران به عنوان طراح، مجری و مخاطب.

۳- بازیگر به عنوان عناصر نظام، عناصر حریف و عناصر تأثیر گذار.

به نظر می‌آید اگر تصمیم گیران را در زیرمجموعه طراحان در نظر گرفته شود تقسیم بندی دوم جامع‌تر خواهد بود زیرا عناصر حریف، تأثیرگذار و بی طرف همان مخاطبان می‌باشند.

با توجه به محورهای کارکرد مدیریت و فضای فعالیت‌ها در دو محور عملیات‌های متصور در عملیات پنهان و حوزه‌های موضوع، محیط و بازیگران مدل مدیریتی عملیات پنهان در شکل زیر ترسیم می‌گردد.

عملیات فیزیکی			عملیات روانی			عملیات اخلاقی			عملیات جریان‌سازی			فعالیت‌ها کارکرد مدیریت
بازیگر	نقش	فرآیند	بازیگر	نقش	فرآیند	بازیگر	نقش	فرآیند	بازیگر	نقش	فرآیند	
												سازماندهی
												برنامه‌ریزی
												هدایت و رهبری
												کنترل و نظارت
												ارتباطات

نمودار ۳: مدل ماتریسی مدیریت عملیات پنهان

به کارگیری مدل پیشنهادی در سیستم اطلاعات زکمن

یکی از مواردی که لازم است قبل از شروع و اجرایی کردن مدیریت عملیات پنهان مشخص شود معماری، هدف و منظور طرح است که نوع خروجی‌ها و چگونگی آنها را مشخص می‌نماید. علاوه بر این‌ها مدیریت عملیات پنهان یک مخزن اطلاعاتی کامل از کل سازمان در اختیار می‌گذارد که مطالب آن به صورت اصولی طبقه‌بندی شده و قابل استفاده برای همه سازمان است. از لحاظ ماهیت، معماری سازمانی فرآیندی است که پیش از آنکه جنبه فنی داشته باشد جنبه مدیریتی و عملیاتی دارد و از قانون پارتو تبعیت می‌کند.

با گسترش فناوری، تلاش جهت سیستمی کردن عملیات در حوزه سازمان‌ها مضاعف گردید. معماری سازمانی به عنوان راه حل جامع و راهبردی در مدیریت توسعه سیستم‌های اطلاعات از دهه ۱۹۹۰ میلادی با حرکت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که در حال حاضر اغلب کشورهای دنیا آن را به عنوان روشی استاندارد در شناخت و باز مهندسی سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند. معماری سازمانی ریشه گرفته از بحث «معماری سیستم‌های اطلاعات» در سازمان است.

تفاوت معماری سازمانی و معماری سیستم‌های اطلاعات در این است که معماری سازمانی تمام جنبه‌های سازمان نظیر کاربران، موقعیت جغرافیایی سیستم‌ها، نحوه توزیع آن‌ها، فرآیندهای حرفه، انگیزه کارها، راهبردها، مأموریت‌ها و غیره را در نظر می‌گیرد، در حالی که معماری اطلاعات، تنها بر اطلاعات متمرکز شده است. در واقع در معماری سازمانی با یک نوع مهندسی مجدد از منظر سیستم‌های اطلاعاتی روبه‌رو هستیم که سعی در بهبود فرآیندهای کاری سازمان از طریق به کارگیری فناوری اطلاعات دارد (بهنام نیا، مصاحبه علمی، ۱۳۹۰)

چارچوب زکمن معروف‌ترین قالب برای تدوین معماری جامع سازمانی اطلاعات محور می‌باشد و به عنوان یکی از متدولوژی‌های قدرتمند برای توسعه سیستم‌های اطلاعات مطرح است این چارچوب به منزله جدول مندلیف معماری سازمان هاست واز دو بعد اصلی تشکیل شده است. بعد اول بیان‌گر جنبه‌های چه چیز؟ چگونه؟ کجا؟ چه کسی؟ کی و چرا؟ است. به عبارت دیگر اطلاعات یک محصول از جنبه‌های مختلف توصیف می‌گردد و بعد دوم مبین دیدگاه ذی‌نفعان در سازمان یعنی برنامه ریز، مالک، طراح، سازنده، پیمان کار و کاربر می‌باشد این چارچوب یک ماتریس دو بعدی است که از تلاقی بعد اول و دوم فوق الذکر حاصل شده است وهدف نمایش جزئیات و سطوح معماری سازمان می‌باشد (بهنام نیا، همان).

بعد اول چارچوب زکمن

۱- **چه چیز؟**: منظور این است که چه چیز در سازمان جریان دارد؟ چه چیز برای سازمان مهم و حیاتی و حکم گلوگاه را دارد؟ مثال: جریان کاری، اطلاعات، عملیات، ابزار، پرسنل، دستور کارها، بخشنامه‌ها، فرم‌های عملیاتی، داده‌ها و ارقام کدام یک برای سازمان مهم است.

۲- **کارکرد (چگونه؟)**: یعنی روندهای کاری در هر سطح چگونه انجام می‌شود؟ کدام مأموریت‌های سازمان مهم است؟ این مأموریت‌ها چگونه انجام می‌شوند؟ برای مثال: وظایف، مأموریت‌ها، فرآیندها، جریان‌های کاری، حوزه‌های مسئولیت و سیستم‌های کاربردی در این بخش می‌گنجد.

- ۳- شبکه (کجا): یعنی کجا همه این اتفاقات رخ می‌دهد؟ موقعیت جغرافیایی، واحدهای سازمانی، چارت سازمانی، شبکه‌های کاری، شبکه‌های داده‌ها و اطلاعات، شبکه‌های کامپیوتری، همگی می‌توانند پاسخ‌هایی به این پرسش باشند.
- ۴- چه کسی (افراد): چه کسانی در حرفه درگیر هستند. چه کسی و یا کسانی در این رویدادها نقش دارند؟ بازیگران چه کسانی هستند؟ مدیران، کارشناسان، نقش‌های ستادی، نقش‌های عملیاتی، نقش‌های سیستمی، واسطه‌های کاربر هر کدام می‌توانند به نوبه خود بازیگر اصلی باشند.
- ۵- زمان (چه وقت؟): یعنی تأثیر زمان را بر سازمان، چیست؟ فهرستی از رخدادها و زمان‌بندی کسب و کار، نمودارهای عملیاتی روابط مؤلفه‌ها در این قسمت مطرح می‌گردد.
- ۶- انگیزه (چرا؟): این ستون بر ترجمه هدف‌ها و راهبردهای حرفه به نتایج و ابزارهای خاص متمرکز است و می‌تواند برای دربرگیری همه محدودیت‌هایی که بر تلاش‌های سازمانی اعمال می‌شوند گسترش یابد. باید دانست که مؤلفه‌های فوق داری ارتباط منطقی با یکدیگر می‌باشند (فتح‌اللهی، ۱۳۸۴).

بعد دوم چارچوب زکمن

افراد مختلف سازمان می‌توانند بهره لازم از روش زکمن ببرند. در روش وی توصیف‌های لازم در مورد محصولات به صورت گرافیکی ارائه می‌شود این تحلیل و توصیف کمک زیادی به تصمیم‌گیری، تحلیل راهبردی، ارزیابی و اصلاح فرآیندها، ارزیابی و سنجش کارآیی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، ارزیابی هزینه‌ها و غیره می‌نماید وی مسئولین سازمان را مالکان، طراحان، سازندگان، پیمان‌کاران... می‌داند و هر کدام بسته به جایگاه خود می‌توانند روش خود را جهت عملیات پنهان خاص خود را در طرح بگنجانند. به عنوان نمونه رئیس ستاد عملیات و فرمانده صحنه را در «دیدگاه برنامه‌ریز» و «دیدگاه مالک» مطرح می‌کنند. چرا که این دو دیدگاه توصیف کننده سرفصل‌های اطلاعاتی، ماموریت، فرآیند کاری، توزیع جغرافیایی مکان‌های سازمانی، ساختار سازمانی، رویدادهای مهم و راهبردهای ماموریتی هستند. از طرف دیگر افرادی چون «کارشناسان فناوری اطلاعات»، «طراحان سیستم»، «تحلیل‌گران» و غیره می‌توانند توجه خود را روی محصولات «دیدگاه طراح» متمرکز کرده و به بررسی مواردی چون مدل مفهومی و منطقی داده‌ها، نمودارهای فعالیت، مدل مفهومی شبکه، سلسله مراتب سازمانی، نمودار ترتیبی و قواعد کار متمرکز نمایند.

دیدگاه‌های بعد دوم چارچوب زکمن به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱- مقصود از دیدگاه برنامه ریز تعریف حدود سازمان، ضرورت‌های آن حوزه و مضمون طراحی است. می‌توان دیدگاه فوق را به «فهرست» یک کتاب تشبیه کرد که سرفصل‌ها در آن آورده شده و دیدگاه‌های بعدی را به محتوای کتاب تشبیه کرد که به صورت تفصیلی و مشروح بیان می‌گردند.
- ۲- مقصود از دیدگاه مالک توصیف و تبیین مفهوم‌های ذهنی صاحب سازمان است. در این جا روش‌هایی که صاحبان ماموریت (کارمندان، خبرگان و مدیران) برگزیده‌اند به وسیله مدل‌های مفهومی تشریح می‌گردد.
- ۳- دیدگاه طراح توصیف سازمان به فرآیندهای منطقی در جهت خودکارسازی شبکه‌های ارتباطی، دسترسی‌ها، ذخیره سازی، قوانین و زمان بندی و... اشاره دارد.
- ۴- مقصود از دیدگاه سازنده (پیاده‌سازی مدل‌ها با ابعاد گوناگون سازمان براساس فناوری انتخاب شده است) چگونگی پیاده‌سازی بستگی به زیرساخت‌های فنی دارد.
- ۵- منظور از دیدگاه پیمان‌کار پیاده‌سازی کدنویسی و اجرای عملی بخش‌های مختلف معماری سازمان ورود به جزئیات است که معمولاً خارج از حوزه معماری در نظر گرفته می‌شود.
- ۶- مقصود از وضعیت موجود سازمان (تصویری از نتیجه معماری بر کلیت سازمان در حال کار می‌باشد) پس از بیان چارچوب فوق جهت ارائه روش‌های مناسب فردی به نام اسپیکار، یک متدولوژی پیشنهاد داد که اجزاء آن در چهارلایه و شامل هفت مؤلفه دسته بندی نموده است. این شکل به صورت یک کیک تولد چهارطبقه می‌باشد:

لایه اول: دارای یک مؤلفه به نام «برنامه‌ریزی آغازین» می‌باشد.

لایه دوم: دارای دو مؤلفه به نام‌های مدل سازی و فناوری می‌باشد.

لایه سوم: شامل سه مؤلفه به نام‌های داده، سیستم و زیر ساخت‌های فنی می‌باشد.

لایه چهارم: شامل یک مؤلفه به نام فرآیند اجرایی می‌باشد (بهنام‌نیا، مصاحبه علمی، ۱۳۹۰)

نتیجه‌گیری از شبکه زکمن

مدیریت عملیات پنهان با روش زکمن موجب حصول جامعیت در اطلاعات سازمان شده و در نوع خود کامل‌ترین طراحی محسوب می‌گردد. این رویکرد با محیط خود نوعی مرز بندی را اعمال می‌نماید اما می‌توان با خارج کردن آن از حصارهای سازمانی و گسترش آن به مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن را در راستای مدیریت عملیات پنهان مورد استفاده قرار داد. این رویکرد منتقدانی نیز دارد که می‌توان با افزودن بخش‌هایی ویژه و منحصر به فرد در هر سازمان این روش را چابک‌تر و سریع‌تر نمود.

روش کار

با بهره‌گیری از نظرات نخبگی در جدول ماتریسی پیشنهادی کارکرد مدیریت و فعالیت در سه بستر موضوع، محیط بازیگران نسبت به پر کردن جدول و ایجاد موقعیت‌های ۶۰ گانه جدول اقدام نموده و تسری این موقعیت‌ها به سازمان را در سیستم زاکمن مورد ارزیابی قرار داده و با توجه به ابعاد مطرح شده زاکمن داده‌ها مورد بررسی و تحلیل و تبیین قرار گرفته و علاوه بر تعیین وضعیت موجود در سازمان می‌تواند با ارزیابی استانداردهای سازمان با وضع موجود نسبت به تغییر استانداردها در سازمان و ایجاد وضعیت ثبات و ناپایداری هشدار لازم را ارایه نماید.

جمع‌بندی مطالب

هدف از ارایه این مقاله تنظیم مدلی برای مدیریت عملیات پنهان در سازمان‌های امنیتی با لحاظ قرار دادن کارکردهای مدیریتی و عملیاتی در سه حوزه موضوع، محیط و بازیگر بوده و نقطه حایز اهمیت در این نوشتار سیر سنتی عملیات پنهان از رویکرد صحنه محور به رویکرد سیستم محور بر اساس سیستم پیشنهادی زاکمن بوده است.

هر چند نوشتار پیش روی خوانندگان محترم و کارشناسان موضوع پیشنهادی عملیاتی بوده و نیازمند ایجاد بستر فکری و سامانه‌ای خواهد بود اما می‌تواند به عنوان یک دستورالعمل موقعیت یاب بر اساس موقعیت‌های قابل تصور ۶۰ گانه ماتریس کارکرد مدیریت و عملیات و با بهره‌گیری از نقطه نظرات نخبگان عملیاتی در صحنه و ستاد عمل نموده و در نهایت تبدیل به دستورالعمل عملیاتی گردد.

کتابنامه

- آریایی نیا، مسعود (۱۳۸۵)، «*دولت و تعامل محیطی*»، مجله سیاست داخلی وزارت کشور، سال اول شماره یک، تهران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، «*مدیریت عمومی*»، تهران: انتشارات نی، چاپ چهاردهم.
- ام.لوونتال، مارک (۱۳۸۷)، «*فرآیند اطلاعات از اسرار تا سیاست*»، علیرضا غفاری، تهران: معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر(ع) چاپ اول.
- اوبرین، کوین ای (۱۳۸۷)، «*اقدام پنهان: گزینه بی سرو صدا در سیاستمداری بین المللی*»، دانش اطلاعاتی: ویژه‌نامه اقدام پنهان، ترجمه: محمد علی عباسپور و غلامرضا سادات، تهران: دانشکده امام باقر(ع).
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱)، «*سازمان مدیریت از تئوری تا عمل*»، تهران: موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- بهنام نیا، علی اصغر (۱۳۹۰) *مدل سیستمی زاگمن*، مصاحبه علمی.
- جاکوب نوتر، جان (۱۳۸۴)، «*عملیات‌های سیاه سازمان جاسوسی آمریکا (اقدام پنهان، سیاست خارجی و دموکراسی)*»، معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر(ع).
- حجازی، سید امین (۱۳۸۶)، «*عملیات پنهان در عصر اطلاعات*»، تهران: پژوهشکده مطالعات کاربردی فارابی.
- خوشوقت، محمد حسین (۱۳۷۵)، «*تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سیاست خارجی*»، تهران: انتشارات وزارت امور خارجه.
- دال دفت، ریچارد، (۱۳۸۹)، «*مبانی تئوری و طراحی سازمان*»، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، «*نگتنامه دهخدا*»، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- رابینز، استیفن (۱۳۶۹)، «*مدیریت رفتار سازمانی: رفتار گروهی*»، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۲)، «*اصول مدیریت*». تهران: انتشارات سمت.
- سلمانی، اسماعیل (۱۳۹۲)، «*عملیات فیزیکی، تحقیق درسی*»، تهران: دانشکده امام هادی(ع).
- شاهینی، محمد (پائیز ۱۳۸۴)، «*درآمدی بر عملیات پنهان*»، فصلنامه هادی، شماره سوم.

شولسکی، آبرام (۱۳۸۱)، «*بورد بی صدا: درک دنیای اطلاعات*»، تهران: دانشکده امام باقر(ع).
 عاشوری، ذبیح اله (۱۳۹۰)، «*مدیریت عملیات پنهان*»، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی فارابی، چاپ اول.

علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹)، «*مقدمات مدیریت آموزشی*». تهران: نشر دوران.
 غیائی، رسول (۱۳۹۲)، «*عملیات اخلاص‌گری*»، تحقیق درسی، تهران: دانشکده امام هادی(ع).
 کفیری، جعفر (۱۳۹۲)، «*جریان‌سازی، تحقیق درسی*»، تهران: دانشکده امام هادی(ع).
 معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر(ع)، (اسفند ۱۳۸۷) *دانش اطلاعاتی: ویژه‌نامه اقدام پنهان*، ترجمه: محمد علی عباسپور و غلامرضا سادات، تهران: دانشکده امام باقر(ع).
 معین، محمد (۱۳۸۴)، «*فرهنگ فارسی یک جلدی*»، تهران: انتشارات ساحل، چاپ دوم.
 مقدم، امان قرائی، (۱۳۷۵)، «*مدیریت آموزشی*»، تهران: ابجد.
 میرزایی، مصطفی (۱۳۹۲)، «*درآمدی بر عملیات روانی*»، تهران: دانشکده امام هادی(ع).
 میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، «*رهبری و مدیریت آموزشی*»، تهران: نشر یسطرون.
 وترینگ، فردریک ال (۱۳۸۶)، «*اقدام پنهان: سیر تبدیل اقدامات پنهان به آشکار*»، دانش اطلاعاتی: ویژه‌نامه اقدام پنهان، ترجمه: معاونت پژوهشی، تهران: دانشکده امام باقر(ع).
 ویور، الی (۱۳۸۰)، «*امنیتی کردن و غیر امنیتی کردن*»، فصلنامه فرهنگ اندیشه، سال اول، شماره ۳ و ۴.
 هنیزبرگ، هندی (۱۳۷۷)، «*سازماندهی پنج الگوی کار ساز*»، ترجمه فقیهی و وزیر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 یزدان فام، محمود (۱۳۸۷)، «*راهبرد امنیت ملی آمریکا*»، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.

Godson, Roy (1981) Intelligence Requirements for The 1980s, Washington: National security Information Center.