

به نام آن که جان را فکرت آموخت

مبانی برنامه‌ریزی و اجرا در

مدیریت بحران

ادوارد اس. دولین

ترجمه

حمیدرضا فیروزی



سرشناسه	: دولین، ادوارد اس. Devlin, Edward S
عنوان و نام پدیدآور	: مبانی برنامه‌ریزی و اجرا در مدیریت بحران / ادوارد دولین؛ مترجم حمیدرضا فیروزی.
مشخصات نشر	: تهران: فدک ایستایس، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۴ص. : مصور.
شابک	: ۱۰۰۰۰۰ ریال؛ ۲-۲۵۴-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Crisis management planning and execution.
یادداشت	: این کتاب نخستین بار با عنوان " طرح‌ریزی و اجرای مدیریت بحران " با ترجمه گروه مترجمان دانشکده دانشگاه جامع امام حسین (ع) در سال ۱۳۸۹ به چاپ رسیده است.
عنوان دیگر	: طرح‌ریزی و اجرای مدیریت بحران.
موضوع	: مدیریت بحران
موضوع	: Crisis management
شناسه افزوده	: فیروزی، حمیدرضا، ۱۳۵۷- مترجم
رده بندی کنگره	: HD۴۹/د۸۷ط۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی:	: ۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۴۳۳۰۹۴



مبانی برنامه‌ریزی و اجرا در مدیریت بحران

ترجمه	: حمیدرضا فیروزی
مدیر تولید	: رضا کرمی شاهنده
صفحه‌آرایی	: واحد تولید انتشارات فدک ایستایس
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۵
تیراژ	: ۱۰۰۰
قیمت	: ۱۰۰۰۰۰ ریال
شابک	: ۲-۲۵۴-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸

دفتر انتشارات : تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین‌لبافی‌نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
تلفن: ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
فروشگاه یزد: میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره
تلفن: ۳۶۲۲۷۴۷۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۵ - ۰

ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - fadakbook@yahoo.com

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین سالهٔ مولف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیر شرعی است. نتیجه این عمل نادرست موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پیامدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.

کلیهٔ حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از مترجم ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
انتشارات فدک ایستایس

این نوشتار به کارکنان خبره‌ای تقدیم می‌شود که علی‌رغم نهادینه شدن فضای سکوت و سکون در سازمان‌های متبوعشان، همچنان به اعلام «هشدارهای پیش از بحران» اهتمام می‌ورزند؛ هر چند اخطار رسا و نانوشته مدیریت سازمان مبنی بر «حذف هشداردهندگان» را با همه وجود دریافت کرده‌اند! بر این اندیشه‌ام که این افراد تجلی صفت متخصص متعهد هستند.

حمیدرضا فیروزی

کارشناس ارشد مدیریت بحران ناشی از جنگ

مقدمه مترجم^۱

ناگهان فردی مسلح از میان مسافران برمی‌خیزد و با گروگان گرفتن یکی از مهمانداران، با فریادی بلند و خشن، اعلام هواپیمارمایی می‌کند. بلافاصله چند تن دیگر که در نقاط مختلف نشسته‌اند و از همدستان وی می‌باشند، از جای برخاسته و با ایجاد فضای رعب و وحشت، کنترل سالن مسافران را به دست می‌گیرند. سپس دو نفر از آنها با انجام اقدامی خاص، در کابین خلبان را می‌گشایند و یکی از آنها وارد کابین می‌شود. او پس از تهدید خلبان‌ها و بلند کردن یکی از ایشان، هدایت هواپیما را به دست می‌گیرد. این عمل زمانی اتفاق می‌افتد که همه چیز - البته تا آن زمان - حالت عادی داشته و تمامی افراد داخل هواپیما در کمال آرامش منتظر رسیدن به مقصد بوده‌اند! لطفاً به ریشه‌ها و پیامدهای این واقعه بیندیشید. زمینه‌های شکل‌گیری گروه هواپیماربایان، چپستی اهداف تروریستی مورد نظر، چرایی انتخاب چنین اقدامی برای دستیابی به آن اهداف، شیوه برنامه‌ریزی، چگونگی انتخاب افراد و آموزش آنها، نحوه دستیابی ایشان به سطح آمادگی بالا برای انجام اقدامات کنشی و واکنشی کارا و مؤثر، روش گذر آنها از دروازه‌های بازرسی متعدد فرودگاه و بسیاری موارد امنیتی دیگر که منجر به از دست رفتن کنترل هواپیما شده است، از موارد قابل تأمل و بررسی می‌باشند. در این واقعه بحران‌زا، مدیریت بحران پیش آمده را چه کسی باید عهده‌دار شود: مدیرعامل، رئیس اداره حراست، رئیس اداره منابع انسانی، رئیس اداره روابط عمومی از شرکت هواپیمایی مربوطه و یا خلبان، سرمهماندار، رئیس مأمورین امنیت پرواز، مسؤول برج کنترل، رئیس حفاظت فرودگاه؛ چه کسی؟

حال واقعه دیگری را در نظر بگیرید: در پروازی مسافربری، هنگام فراهم‌سازی مقدمات فرود هواپیما، خلبان متوجه می‌شود که به هیچ طریقی یکی از چرخ‌های هواپیما باز نمی‌شود. وی مجدداً اوج می‌گیرد و به منظور رفع مشکل، چندین ساعت، پروازی دایره‌وار بر فراز فرودگاه انجام می‌دهد. در نهایت مشکل حل نمی‌شود و با توجه به اتمام ذخیره سوخت، خلبان تصمیم به فرود اضطراری می‌گیرد.

۱. در نگارش مقدمه از مفاد کتب زیر استفاده شده است:

- مبانی سازمان و مدیریت، علی رضائیان، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ پانزدهم، ۱۳۹۰
- جامعه‌شناسی سیاسی، موریس دو ورژه، ترجمه: ابوالفضل قاضی، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ چهارم، ۱۳۷۶
- مبانی رفتار سازمانی، استیفن پی. رابینز، ترجمه: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم، ۱۳۸۳
- ایران بین دو انقلاب: درآمدی بر جامعه‌شناسی سیاسی ایران معاصر، یرواند آبراهامیان، ترجمه: احمد گل محمدی، محمد ابراهیم فتاحی ولیلایی، تهران، نشر نی، چاپ ششم، ۱۳۸۰
- تاریخ خانقاه در ایران، محسن کیانی، تهران، انتشارات طهوری، چاپ سوم، ۱۳۸۹

علی‌رغم تلاش خلبان، هواپیما پس از تماس با زمین از باند فرود خارج شده و دچار آتش‌سوزی و انفجار می‌شود. در این حالت مسؤلیت مدیریت بحران بر عهده چه کسی باید گزارده شود؟
و اما مثالی دیگر: در فاجعه‌ای دلخراش که بر اثر سقوط هواپیمایی مسافربری رخ داده است، تمام سرنشینان جان باخته‌اند. پس از تحقیقات گسترده مشخص می‌شود که علت حادثه ناشی از خطای انسانی خلبان در کنترل هواپیما بوده است. شاید مدیران شرکت هواپیمایی گمان کنند که پاسخ سؤال «چرا» بازماندگان داغدار و افکار عمومی نگران را یافته‌اند! اما اگر تحقیقات بعدی نشان دهند که خلبان متوفی از چندین سال پیش تا زمان واقعه، داروهایی غیر مجاز مصرف می‌کرده و به همین دلیل از سطح هوشیاری کامل در حین پرواز برخوردار نبوده است، چه کسی باید بحران پیش روی شرکت هواپیمایی را مدیریت کند؟

ملاحظه می‌کنید که در بحران‌های مختلف، تخصص‌های متفاوتی برای تصدی امر مدیریت بحران نیاز است. حال اگر فردی بخواهد همه انواع بحران‌ها را مدیریت کند، چه خواهد شد؟ آیا در سازمان‌های پیچیده امروزی کسی می‌تواند توانایی مدیریت انواع بحران‌ها را داشته باشد؟
لازمه مدیریت مطلوب بحران‌های مختلف اعم از آنکه توأم با خسارت فیزیکی باشند یا نباشند، تقسیم کار سازمانی مبتنی بر برنامه مدیریت بحران کارآمد و مؤثر است. این الزام با اطلاع‌رسانی صادقانه و متعهدانه به رسانه‌ها و نهادهای مرتبط و به تعبیر دیگر با تعامل صحیح سازمان بحران‌زده با دنیای بیرون از خود تکمیل می‌شود. آیا مدیران با حضور رسانه‌های آماده به کار، به لحظه و تهاجمی امروزی می‌توانند وجود بحران‌های درونی سازمان خویش را پنهان سازند؟ و اگر بتوانند تا چه موقع پنهان‌کاری و یا انکار آنان دوام خواهد یافت؟

مؤلفه «مدیریت» مهمترین عامل در حیات، بالندگی و مرگ سازمان‌ها است. به هر روی، حتی با علم به مبانی موضوع، بنا به عللی، اجرای هنرمندانه تدابیر «مدیریت بحران» در برخی سازمان‌ها امری دشوار و بعضاً محال به نظر می‌رسد؛ این گونه سازمان‌ها به تدریج در حلقه بحران‌های مختلف اسیر خواهند شد و در مسیر ورشکستگی و فروپاشی سیر قهقرایی را طی خواهند کرد.

سازمان‌ها ارکان اصلی اجتماعات کنونی هستند و هر سازمان برای نیل به اهداف خود نیازمند نوعی مدیریت متناسب با ساختار خویش است. با نگاهی فراتر، شیوه مدیریت هر سازمان در وهله نخست متأثر از فرهنگ عمومی جامعه و سپس تابعی از فرهنگ جزئی خود به عنوان یک خرده سیستم اجتماعی است. به دیگر سخن، مدیریت سازمان وجودی مستقل ندارد و وابسته به یک نظام ارزشی زیربنایی است. در مجموعه ارزش‌های فرهنگی هر ملت به عنوان یک کلان-سازمان می‌توان روابطی بین مفروضات، ادراکات، عواطف و رفتار افراد جامعه برقرار کرد. در این بین، مفروضات زیربنای مشاهدات، اندیشه‌ها و تجربیات به شمار می‌روند که بدون آنها انسان موجودی از کار افتاده و ناتوان است.

برای درک چگونگی کارکرد هر نظام ارزشی نیاز به مشاهده پدیده‌های اجتماعی است. اما مشاهده این گونه از پدیده‌ها با مشاهده پدیده‌های فیزیکی تفاوتی فاحش دارد، چرا که مشاهده‌گر روابط

اجتماعی، خود عنصری از پدیده مورد تحلیل خویش است. به دلیل پیچیدگی درک روابط انسانی در بستر اجتماع به نظر می‌رسد که بهترین تحلیل‌گران علم مدیریت، اندیشمندانی دلسوز از همان جامعه با پایبندی مجدانه به رعایت روش‌های علمی ضمن پرهیز از جانبداری و تعصب می‌باشند.

از این رو، انتقال کلمه به کلمه مفاد محصولات فرهنگی یک جامعه به جامعه دیگر روا نیست. اصل این کتاب محصولی فرهنگی از جامعه‌ای دیگر است. زمانی که تصمیم به ترجمه این کتاب گرفته شد، نیک می‌دانستم که نباید ترجمه‌ای محض انجام پذیرد. بدین ترتیب آنچه پیش رو دارید ترجمه‌ای آزاد با حذف و اضافات مقتضی است. بسیاری از مثال‌های مصداقی کتاب حذف شده و البته مضمون اکثر آنها در قالب مصادیق بومی در جای خود آورده شده‌اند. دلیل اصلی چنین اقدامی در این بوده که شاید خواننده ایرانی نداند فلان منطقه در بهمان ایالت آمریکا چگونه بافت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دارد و یا با رویه‌ها و قوانین کسب و کار، ساختارهای سازمانی و روش‌های مدیریتی در آنجا آشنایی نداشته باشد. از این رو آوردن عین مثال‌ها را سودمند و کاربردی ندانستم. به همین طریق، هر آن‌جا که نویسنده به عنوان اول شخص توصیه‌هایی کرده و یا خاطره‌ای از تجربیات خویش را مطرح نموده است، به صورت «به یاد داشته باشید» یا «بر اساس تجارب سایر سازمان‌ها» و از این قبیل آورده شده است. البته در برخی بخش‌ها، تجارب مترجم یا موارد متضمن تأکید که نیازمند توجه بیشتر بوده‌اند نیز با همین عبارات آمده است.

ترجمه پیش‌رو با هدف انتقال مضامین زیربنایی امر مدیریت بحران و همچنین نحوه تفکر سازمانی در حالت بحران‌زدگی به انجام رسیده است. امید بر این بوده که با مطالعه این کتاب، مفاهیم موجود در اذهان خوانندگان محترم به سمت و سوی تولید تعاریف کاربردی سوق داده شوند.

امیدوارم کار انجام شده مقبول دانشجویان، کارشناسان، مدیران و استادان محترم واقع شود؛ کسانی که می‌دانند هر چند احتمال بروز برخی بحران‌ها بسیار اندک است، لیکن امکان وقوع آنها همواره وجود دارد. اما چه موقع بحران رخ می‌نماید؟ کسی نمی‌داند! از این رو هر لحظه باید آماده بود و آمادگی زمانی حالت فعال به خود می‌گیرد که با دیدی واقع‌نگر به خود و پیرامون خود نگریسته شود. در اینجا ضروری است که با رویکردی کارکرد-محور به تأثیر فرهنگ غالب کلان-سازمان جامعه بر خرده-سازمان‌های درون آن نظری بیافکنیم.

ارزش‌های فرهنگی، پاسخ‌های تاریخی به نیازهای عاطفی جامعه هستند. همین ارزش‌ها مولد رفتارهای عمومی می‌باشند. در این بین برخی ارزش‌ها می‌توانند برای امر مدیریت بحران آفت تلقی شوند؛ ارزش‌هایی که از نظر کارکردی منتهی به قضاوت‌های شهودی در عین جهل نسبت به چرایی موضوع هستند. با وهم‌انگاری و در نهایت خیال‌پردازی‌های شاعرانه هرگز نمی‌توان به ارتقا سطح مدیریت بحران دست یافت. اگر فعالیت‌های سازمانی و تهدیدات در کمین نشسته «بازی» پنداشته شوند، نمی‌توان کمربند «جنگ» بحران‌ها بست. به دیگر سخن، گریز از درک و قبول واقعیت منتهی به گریز از پذیرش مسؤلیت با زیربنای خردستیزی خواهد شد.

در این نوشتار تأکید بر این است که هدف اولیه برنامه مدیریت بحران آماده‌سازی مدیران سازمان برای تشخیص صحیح و به موقع «هشدارهای پیش از بحران» می‌باشد؛ لیکن برای تحقق این هدف موانعی در میان است. برای بسط موضوع به سه عامل زمینه‌ای بحران‌ساز که خود می‌توانند در انجام تدابیر مدیریت بحران، بحران ایجاد کنند و به دو ساختار زیربنایی که در بستر تاریخ اجتماعی-سیاسی شکل گرفته‌اند، اشاره‌ای گذرا می‌شود؛ ساختارهایی که با روند تجددگرایی، حیاتی نوین در درون سازمان‌های امروزی یافته‌اند.

عامل اول: در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که مدیریت آنها در ید با کفایت افرادی با مشخصات ویژه‌ای قرار دارد؛ اینان آگاه به همه جوانب پیدا و پنهان ماضی و آتی و تمامی امور حال سازمان هستند. آنها دنیا را معلوم می‌دانند و به همین دلیل علاقه‌ای به استفاده از افعال مجهول ندارند. بی‌نیاز از مشورت بوده و بدون داشتن گوشی شنوا، متکلم وحده هستند. در این گونه سازمان‌ها شیوه رفتار مدیران گویی برخاسته از آگاهی ایشان از اسرار خفیه است و بدین واسطه خواهان سیر و سلوک بی‌چون و چرا کارکنان در راهی هستند که خود روشنگر طریقت‌اش می‌باشند. در واقع چنین مدیرانی، متصدی امر مدیریت در سازمان نیستند، بلکه ایشان خود، سازمان‌اند. کلان-راهبرد آنان در اداره سازمان مبتنی بر حفظ اسرار کاری و دقت بر تزریق مهار شده اطلاعات خود-پرداخته از رده‌های بالاتر به پایین‌تر است. به نظر می‌رسد راهبرد فوق نه برای آن است که دیگران از شیوه‌های پیچیده تفکر جهان‌شمول ایشان آگاه نشوند، بلکه برای این است که اغیار از بی‌بنیادی و بیهودگی واقعیت زمان و مکان از منظر آنها در اداره امور سازمان با خبر نگردند. مهمترین کارکرد این گونه مدیریت، حفظ بلاتکلیفی در سازمان است. اگر این شیوه و تفکر مدیریتی از سوی کارکنان نیز پذیرفته شود، چرخه باز تولید ارزش حاکم کامل شده و نمی‌توان امیدی به اصلاح زود هنگام چنین سازمان‌هایی داشت. این شیوه مدیریت برخاسته از «نگرش فرقه‌ای» به سازمان می‌باشد.

در این گونه سازمان‌ها حتی اطلاع‌رسانی خیرخواهانه - با توجه به عدم وجود رویه رسمی در بیان «هشدارهای پیش از بحران» - تخلفی نابخشودنی و رفتاری گریز از مرکز تلقی می‌شود که مستوجب عقاب است؛ چرا که گویی «هشدار دهندگان» جامعیت «مدیر کامل» را انکار کرده‌اند!

عامل دوم: در سازمان‌هایی قابل مشاهده است که دارای صورت‌بندی سازمانی «ناصرالدین شاهی» هستند. در این نوع سازمان‌ها شخص متولی جایگاه مدیریتی در هر سطح سازمانی چنان فاصله‌ای با نفر احتمالی جایگزین خویش دارد که تصور رسیدن نفر دوم به جایگاه نفر اول خیالی محال به نظر می‌رسد. دلیل نام‌گذاری این چنینی بر آن بوده که مظفرالدین میرزاهای فاقد انگیزه امیدی به شاه شدن خویش ندارند مگر با احتمال بسیار اندک آن هم در زمان اوج ضعف و ناتوانی! در این گونه سازمان‌ها به دلیل فاصله زیاد و البته کاذب بین سطوح زنجیره مدیریتی، هرگز «هشدارهای پیش از بحران» شنیده نخواهند شد؛ چرا که بیان هشدار به معنای عدم رعایت فاصله مجاز با سطح بالاتر سازمانی و به تعبیر صریح‌تر، دراز کردن پا فراتر از گلیم خویش تلقی می‌شود!

عامل سوم: در سازمان‌هایی دیده می‌شود که مدیران آنها تفاوت بین مدیریت پادگان و مدیریت زندان را دریافته‌اند. آنها با برقراری نظم‌ی گورستانی در سلسله مراتب سازمان بر این گمان هستند که با اعمال مدیریت پادگانی، نظم و انضباطی مطلوب و مثال زدنی ایجاد کرده‌اند. حال آنکه واقعیت نشانگر حاکمیت فضای سکوت منفعلانه کارکنان و برقراری هراس نهادینه شده از گشودن لب و بیان «هشدارهای پیش از بحران» است.

اشتباه چنین مدیرانی در عدم درک تفاوت بین فضای پادگان و محیط زندان نهفته است. در پادگان ضمن توانمندسازی افراد و برقراری نظم گروهی، فرماندهان بر توان بالای رزم یگان تحت امر خود در سخت‌ترین شرایط مباحثات می‌کنند؛ حال آن که در زندان، ضمن محصور کردن و محدود نمودن کلیه دسترسی‌ها و زیر نظر گرفتن تمامی فعالیت‌های زندانیان، همواره نظم‌ی شکننده شکل داده می‌شود. با اجرای این شیوه مدیریتی موسوم به «زندانبانی»، مدیران بیش از امید داشتن به ایجاد تعامل سازنده درون سازمانی باید به فکر حفظ برتری مطلق خویش در تقابل با کارکنان در بند باشند.

در پی معرفی اجمالی سه عامل بحران‌ساز فوق (که نیازمند نگارش کتابی مفصل و جداگانه است) ذکر اشاراتی به دو ساختار سازمانی زیربنایی نیز لازم دانسته می‌شود.

ساختار اول: در سازمان قبیله‌ای که می‌توان آن را زیربنای زندگی عشایری و روستایی دانست، همواره بین سطوح هم‌تراز افقی و ستون‌های عمودی درگیری و تنش وجود دارد. برخی از مردم‌شناسان استدلال کرده‌اند که حیات سازمان اجتماعی قبیله فقط به ستیز و کشمکش وابسته است. اجزای قبیله هنگام احساس تهدید خارجی متحد شده و آماده دفاع همه جانبه می‌گردند و همچنین هنگام بروز جدال‌های داخلی نیز با پا در میانی سران رده‌های بالاتر به منظور حل اختلاف ائتلاف پدید می‌آید. شدت و حدت انسجام بستگی به سطح بحران ایجاد شده بین «ما» و «آنها» دارد. می‌توان کلان-راهبرد قبیله را به این شرح خلاصه کرد: «من و برادرم علیه همزاده‌هایم، من و همزاده‌هایم علیه قبیله‌ام، من و قبیله‌ام علیه تمام دنیا». این راهبرد بیانگر آن است که چرایی اتحاد در هر سطح افقی و ستون عمودی وابسته به وقوع تنش در سطوح پائین‌تر یا ستون‌های مجاور اجتماعی-سیاسی است. با تغییر تراز بحران‌زدگی، ساختار سازمان قبیله‌ای حالتی تراکمی (حین بحران) و اتساعی (نبود بحران) به خود می‌گیرد. بدین ترتیب، حیات تاریخی سازمان‌های قبیله‌ای رفت و آمد بین دو حالت اتحاد کامل بر اثر احساس تهدید خارجی و آستانه فروپاشی بر اثر اختلافات داخلی است.

ساختار دوم: در سازمان‌های شهری، اصناف نقش محوری داشته‌اند. در اولین گام، سازمان هر صنف با به کارگیری روش‌های ماهرانه تلاش می‌نموده است که تفاوت بین خود و سایر اصناف را به وضوح مشخص سازد. همواره اصناف تلاش داشته‌اند که تا حد امکان اختلافات داخلی خویش را خود حل و فصل نمایند. همچنین اصناف به عنوان جوامع بسته، شاگردان خود را از میان خویشاوندان و آشنایان استخدام می‌کرده‌اند. دیگر آنکه هر صنف بسته به بضاعت خویش قهوه‌خانه، گرمابه، بازار، مسجد، زورخانه و حتی گورستان ویژه‌ای داشته است تا هر چه بیشتر، ساختار اجتماعی خویش را از دیگران متمایز سازد و البته استحکام بخشد.

ترکیب‌های بسیار پیچیده از ادغام نگرش‌های سازمان‌سازی فرقه‌ای، سازمان‌دهی ناصرالدین شاهی و سازمان‌داری زندانبانی در قالب ساختارهای مختلط قبیله‌ای و صنفی رفتارهایی ایجاد می‌کنند که انجام آموزه‌های مدیریت بحران را با هدف دستیابی به سطح بالاتری از استحکام و تنش‌پذیری سیستمی دشوار می‌سازند.

برای اصلاح رفتارهای سازمانی برخاسته از این مؤلفه‌های زیربنایی و به شدت تأثیرگذار نیاز به طی سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار و تثبیت رفتار جدید است. به بیان دقیق‌تر، پیش از آن که رفتاری تغییر یابد، ضروری است که در گام نخست عوامل پافشاری بر جمود ارزشی آن رفتار سست گردد. همچنین لازم است چرخه باز تولید چنین رفتارهایی شکسته شود تا زمینه ایجاد «تغییر» فراهم آید. با توجه به ژرفای تاریخی مؤلفه‌های فرهنگ‌ساز، برای تغییر نگرش و در پی آن تغییر رفتار نیاز به صبر و مجاهدت‌های فراوان است؛ چرا که امروز تداوم دیروز است.

برای خروج بازیگران از نقش‌هایی که مشتاقانه در صحنه دنیای مجازی سرگرم بازی آنها هستند و در ادامه برای وارد ساختن ایشان به میدان جنگ با بحران‌های واقعی در هیئت رزمندگانی سلحشور نیاز به گذر از محیط مرثیه و رسیدن به فضای حماسه است.

فهرست مطالب

فصل ۱ برنامه مدیریت بحران چیست؟ ۱

مقدمه ۲	۱.۱
بحران چیست؟ ۴	۲.۱
انواع بحران‌ها ۵	۳.۱
چگونگی تشخیص انواع بحران‌هایی که در کمین سازمان نشسته‌اند ۹	۴.۱
چرا تمامی سازمان‌ها نیاز به برنامه مدیریت بحران دارند؟ ۱۴	۵.۱
جلوگیری از وقوع بحران ۱۷	۶.۱

فصل ۲ برنامه تداوم‌بخشی فعالیت چیست؟ ۱۹

مقدمه ۲۰	۱.۲
برنامه تداوم‌بخشی فعالیت چیست؟ برنامه مدیریت بحران چه جایگاهی در این برنامه دارد؟ ۲۱	۲.۲

فصل ۳ مراحل سه‌گانه مدیریت بحران ۵۳

مقدمه ۵۴	۱.۳
مرحله پیش از بحران ۵۵	۲.۳
مرحله اوج بحران ۶۱	۳.۳
مرحله پس از بحران ۶۲	۴.۳

فصل ۴ اقدامات مدیریت بحران اجرایی ۶۷

مقدمه ۶۸	۱.۴
----------	-----

به دست گرفتن سریع مسؤولیت	۶۹	۲.۴
تدوین حقایق مایق	۷۴	۳.۴
ارائه گزارش	۷۶	۴.۴
حل مسأله و رفع مشکلات	۸۰	۵.۴

فصل ۵ کار گروه مدیریت اجرایی ۸۱

مقدمه	۸۲	۱.۵
نقش کار گروه مدیریت اجرایی در مرحله پیش از بحران	۸۵	۲.۵
نقش کار گروه مدیریت اجرایی در مرحله اوج بحران	۸۸	۳.۵
نقش کار گروه مدیریت اجرایی در مرحله پس از بحران	۹۲	۴.۵

فصل ۶ کار گروه مدیریت بحران ۹۵

مقدمه	۹۶	۱.۶
اعضا کار گروه مدیریت بحران چه کسانی هستند؟	۹۷	۲.۶
وظایف کار گروه مدیریت بحران چیست؟	۹۸	۳.۶
در صورت آسیب دیدن برخی ادارات سازمان، چگونه اعضا کار گروه مدیریت بحران باید فعالیت‌های مدیریتی خود را به انجام برسانند؟	۱۰۱	۴.۶
ارزش‌ها و تأثیرات انجام تمرین (مانور) برای کار گروه مدیریت بحران	۱۰۲	۵.۶
مستندسازی توافقنامه تعیین سطوح همکاری (سند تقسیم کار)	۱۰۵	۶.۶

فصل ۷ کار گروه ارتباطات بحران ۱۰۷

مقدمه	۱۰۸	۱.۷
برنامه ارتباطات بحران چیست؟	۱۰۹	۲.۷
چرا تمامی سازمان‌ها نیازمند داشتن برنامه ارتباطات بحران هستند؟	۱۱۰	۳.۷
تهیه و تدوین خط‌مشی شفاف	۱۱۱	۴.۷
اعضا کار گروه ارتباطات بحران چه کسانی هستند؟	۱۱۳	۵.۷
آماده‌سازی سخنگو برای ایجاد تعامل با رسانه‌های خبری	۱۱۶	۶.۷

فصل ۸ تهیه و تدوین برنامه مدیریت بحران ۱۲۵

مقدمه	۱۲۶	۱.۸
-------	-----	-----

نقش کارکردی متخصصین استمرار فعالیت	۱۲۶	۲.۸
روش‌های مشارکت اعضا کارگروه مدیریت بحران در تهیه و تدوین برنامه مدیریت بحران	۱۲۹	۳.۸
آیا با داشتن برنامه‌های مدون و متعدد، تضمینی در اداره موفق بحران پدید خواهد آمد؟	۱۳۴	۴.۸

فصل ۹ مرکز فرماندهی کارگروه مدیریت بحران ۱۳۵

مقدمه	۱۳۶	۱.۹
مرکز فرماندهی چیست؟	۱۳۶	۲.۹
کارکردهای اصلی مرکز فرماندهی	۱۳۷	۳.۹
برخی ملاحظات مرکز فرماندهی کارگروه مدیریت بحران	۱۳۷	۴.۹
مکان مرکز فرماندهی کارگروه مدیریت بحران	۱۳۹	۵.۹
ممکن است مرکز فرماندهی از پیش تجهیز شده در افکار اکثر مدیران چیزی «زائد و غیرمنطقی» تصور شود!	۱۴۱	۶.۹
ملزومات مرکز فرماندهی کارگروه مدیریت بحران	۱۴۳	۷.۹
رشد و ارتقا سطح تفکر در برنامه‌ریزی	۱۴۵	۸.۹

فصل ۱۰ تمرین برنامه مدیریت بحران (اجرای مانور) ۱۴۷

مقدمه	۱۴۸	۱.۱۰
تبیین مفاهیم برخی اصطلاحات کاربردی	۱۴۸	۲.۱۰
وظایف راهبر برنامه مدیریت بحران در انجام تمرین‌ها	۱۴۹	۳.۱۰
مراحل برنامه‌ریزی تمرین	۱۵۱	۴.۱۰
ملاحظات اجرایی در انجام تمرین‌ها	۱۵۹	۵.۱۰

