

به نام آن که جان را فکرت آموخت

۱۳۶۹۸۲۰

مبانی برنامه‌ریزی و اجرا در

مدیریت بحران

ادوارد اس. دولین

ترجمه

حمیدرضا فیروزی



سرشناسه

: دولین، ادوارد اس.

: Devlin, Edward S

عنوان و نام پدیدآور

: مبنای برنامه‌ریزی و اجرا در مدیریت بحران / ادوارد دولین؛ مترجم حمیدرضا فیروزی.

مشخصات نشر

: تهران: فدک ایستاتیس، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری

: ۱۷۴ ص. : مصور.

شابک

: ۱۰۰۰۰۰ ریال؛ ۲-۲۵۴-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی

: فیبا

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 تکره

: HD۴۹/۵۸۷۴۴ ۱۳۹۵

رده بندی دی‌جی

: ۶۵۸/۴۰۵۶

شماره بشتاس ملی

: ۴۴۳۳۰۹۴



مبنای برنامه‌ریزی و اجرا در

مدیریت بحران

ترجمه

: حمیدرضا فیروزی

مدیر تولید

: رضا کرمی شاهده

صفحه آرایی

: واحد تولید انتشارات فدک ایستاتیس

نوبت چاپ

: اول - ۱۳۹۵

تیراژ

: ۱۰۰۰

قیمت

: ۱۰۰۰۰۰ ریال

شابک

: ۲-۲۵۴-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸

دفتر انتشارات:

تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین‌بانی‌نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰۰

تلفن: ۶۶۴۸۲۲۲۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶

فروشگاه یزد:

میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره

تلفن: ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۳

www.fadakbook.ir - fadakbook@yahoo.com

ایمیل و وبسایت:

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله 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.

کلیه 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 ایستاتیس

مقدمه مترجم^۱

ناگهان فردی مسلح از میان مسافران برمی‌خیزد و با گروگان گرفتن یکی از مهمانداران، با فریادی بلند و خشن، اعلام هواپیماربایی 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. بیز 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 بیاورید. زمینه نام شکل‌گیری گروه هواپیماربایان، چستی اهداف تروریستی مورد نظر، چرایی انتخاب چنین اقدام برای دستیابی به آن اهداف، شیوه برنامه‌ریزی، چگونگی انتخاب افراد و آموزش آنها، نحوه دستیابی به آن، به طبع آمادگی بالا برای انجام اقدامات کنشی و واکنشی کارا و مؤثر، روش گذر آنها از دروازه‌های بررسی و کنترل فرودگاه و بسیاری موارد امنیتی دیگر که منجر به از دست رفتن کنترل هواپیما شده است، از موارد قابل تامل و بررسی می‌باشند. در این واقعه بحران‌زا، مدیریت بحران پیش آمده را چه کسی باید عهده‌دار شود؟ م. پیرعایی، رئیس اداره حراست، رئیس اداره منابع انسانی، رئیس اداره روابط عمومی از شرکت هواپیمای 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 پروسه مافوقی، هنگام فراهم‌سازی مقدمات فرود هواپیما، خلبان متوجه می‌شود که به هیچ طریقی یکی از پرده‌های هواپیما باز نمی‌شود. وی مجدداً اوج می‌گیرد و به منظور رفع مشکل، چندین ساعت، پروازی در آوار 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 وورژ، 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، پروانه آبراهامیان، ترجمه: احمد گل‌محمدی، 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 مسؤولیت 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 وشیاری کامل در حین پرواز برخوردار نبوده است، چه کسی باید بحران پیش روی شرکت هواپیمایی مدیریت کند؟

در لحظه می‌کنید که در بحران‌های مختلف، تخصص‌های متفاوتی برای تصدی امر مدیریت بحران نیز 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 مبسی بر رنامه 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. 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 پنهان کاری و یا انکار آنان دوام خواهد یافت؟

مؤلفه «مدیریت» مهمترین عامل در حیات، بالایی 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 قهقرای را طی خواهند کرد.

سازمان‌ها ارکان اصلی اجتماعات کنونی هستند و هر سازمان به دنبال 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 زیربنایی 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 اقتصاد دارد و یا با رویه‌ها و قوانین کسب و کار، ساختارهای سازمانی و روش‌های مدیریتی در آنجا آشنایی نداشته باشد. 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 نظر من» یا «به نظر شما» یا «بر اساس تجربیات سایر سازمان‌ها» و از این قبیل آورده شده است. البته در برخی بخش‌ها، تألیف مترجم یا موارد متضمن تأکید که نیازمند توجه بیشتر بوده‌اند نیز با همین عبارات آمده است.

ترجمه پیش‌رو با هدف انتقال مفاهیم 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 سری 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 می‌داند 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 کمر به «جنگ» بحران‌ها بست. به دیگر سخن، گریز از درک و قبول واقعیت منتهی به گریز از پذیرش مسئولیت 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 با ۱۰۰٪ 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 آگاه‌ها، ایشان از اسرار خفیه است و بدین واسطه خواهان سیر و سلوک بی‌چون و چرا کارکنان در راس هستند که خود روشنگر طریقت‌اش می‌باشند. در واقع چنین مدیرانی، متصدی امر مدیریت در سازمان هستند بدنه ایشان خود، سازمان‌اند. کلان-راهبرد آنان در اداره سازمان مبتنی بر حفظ اسرار کاری و دقت بر تزیین مهار شده اطلاعات خود-پرداخته از رده‌های بالاتر به پایین‌تر است. به نظر می‌رسد راهبرد فوق نه برای آنان است که دیگران از شیوه‌های پیچیده تفکر جهان‌شمول ایشان آگاه نشوند، بلکه برای این است که سایرین از بنیاد و بیهودگی واقعیت زمان و مکان از منظر آنها در اداره امور سازمان با خبر نگردند. مهمترین دست‌برد این گونه مدیریت، حفظ بالاترکلیفی در سازمان است. اگر این شیوه و تفکر مدیریتی از سوی کارکنان نیز پذیرفته شود، چرخه باز تولید ارزش حاکم کامل شده و نمی‌توان آمیدی به اصلاح زود هنگام چنین سازمانی داشت. این شیوه مدیریت برخاسته از «نگرش فرقه‌ای» به سازمان می‌باشد.

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

عامل دوم: در سازمان‌هایی قابل مشاهده است که دارای صورت‌بندی رسمی «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 انگیزه‌امیدی 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 نظم 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 نظم شکننده شکل داده می‌شود. اجرای این شیوه مدیریتی موسوم به «زندانبانی» مدیران بیش از امید داشتن به ایجاد تعامل سازنده درون سازمانی با به فکر حفظ برتری مطلق خویش در تقابل با کارکنان در بند باشند.

در پی معرفی جمالی عامل بحران‌ساز فوق (که نیازمند نگارش کتابی مفصل و جداگانه است) ذکر اشاراتی به دو ساختار سازمانی بربنایی 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 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 «ن» و «آنها» دارد. می‌توان کلان-راهبرد قبیله را به این شرح خلاصه کرد: «من و برادرم علیه عمر، ده‌های من و عموزاده‌هایم علیه قبیله‌ام، من و قبیله‌ام علیه تمام دنیا». این راهبرد بیانگر آن است که چرایی اتحاد بر هر سطح افقی و ستون عمودی وابسته به وقوع تنش در سطوح پائین‌تر یا ستون‌های مجاور اجتماعی-سازمانی است. با تغییر تراز بحران‌زدگی، ساختار سازمان قبیله‌ای حالتی تراکمی (حین بحران) و انشاعی (بعد از 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. توجه به ژرفای تاریخی مؤلفه‌های فرهنگ‌ساز، برای تغییر نگرش و در پی آن تغییر رفتار نیاز به صبر، مجاهدت‌های فراوان است؛ چرا که امروز تداوم دیروز است.

بای‌خرج بیگانه از نقش‌هایی که مشتاقانه در صحنه دنیای مجازی سرگرم بازی آنها هستند و در ادامه ای‌مارت ساختن ایشان به میدان جنگ با بحران‌های واقعی در هیئت رزمندگانی سلحشور نیاز به گذر از محله مرگ در رسیدن به فضای حماسه است.

فهرست مطالب

فصل ۱ برنامه مدیریت بحران چیست؟ ۱

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

فصل ۲ برنامه تداوم بخشی فعالیت چیست؟ ۲

مقدمه	۱.۲
برنامه تداوم بخشی فعالیت چیست؟ برنامه مدیریت بحران چه جایگاه و نقش در برنامه دارد؟	۲.۲

فصل ۳ مراحل سه گانه مدیریت بحران ۵۳

مقدمه	۱.۳
مرحله پیش از بحران	۲.۳
مرحله اوج بحران	۳.۳
مرحله پس از بحران	۴.۳

فصل ۴ اقدامات مدیریت بحران اجرایی ۶۷

مقدمه	۱.۴
-------	-----

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

فصل ۵ کارگروه مدیریت اجرایی ۸۱

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

فصل ۶ مدیریت بحران ۹۵

۱.۶	مقدمه ۹۵
۲.۶	اعضا کارگروه مدیریت بحران چه کسانی هستند؟ ۹۷
۳.۶	وظایف کارگروه مدیریت بحران چیست؟ ۹۸
۴.۶	در صورت آسیب دیدن برخی سازمان ها، چگونه اعضا کارگروه مدیریت بحران باید فعالیت های مدیریتی خود را به انجام برسانند؟ ۱۰۱
۵.۶	ارزش ها و تأثیرات انجام تمرین (مانور) برای کارگروه مدیریت بحران ۱۰۲
۶.۶	مستندسازی توافقات تعیین سطوح همکاری (با مسئولین کار) ۱۰۵

فصل ۷ کارگروه ارتباطات بحران ۱۰۷

۱.۷	مقدمه ۱۰۸
۲.۷	برنامه ارتباطات بحران چیست؟ ۱۰۹
۳.۷	چرا تمامی سازمان ها نیازمند داشتن برنامه ارتباطات بحران هستند؟ ۱۱۰
۴.۷	تهیه و تدوین خط مشی شفاف ۱۱۱
۵.۷	اعضا کارگروه ارتباطات بحران چه کسانی هستند؟ ۱۱۳
۶.۷	آمادسازی سخنگو برای ایجاد تعامل با رسانه های خبری ۱۱۶

فصل ۸ تهیه و تدوین برنامه مدیریت بحران ۱۲۵

۱.۸	مقدمه ۱۲۶
-----	-----------

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 ملون 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
نقش 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.	۴۱	۶.۹
ملزومات مرکز فرماندهی کارگروه مدیریت بحران	۱۴۳	۷.۹
رشد و ارتقا سطح عملکرد برنامه ی	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