

اصول مدیریت در سوانح طبیعی

حسن جوانمرد
احمد رضا علیرضایی



انتشارات دافوس آجا

بهار - ۱۳۸۵

جوانمرد، حسن، ۱۳۳۶-

اصول مدیریت در سوانح طبیعی / حسن جوانمرد، احمد رضا علیرضایی. --
تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات
دافوس، ۱۳۸۵.
۲۴۷ ص.

ISBN 964-96221-3-8: ۲۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

۱. مدیریت بحران. ۲. امداد رسانی. ۳. بلای طبیعی. الف. علیرضایی، احمد رضا،
۱۳۳۵- ب. ایران، ارتش، دانشکده فرماندهی و ستاد، انتشارات. ج. عنوان.
۶۵۸ / ۴۰۵۶ HV ۵۵۱ / ۲ / ۹ الف ج
کتابخانه ملی ایران

۸۵-۳۹۸۹ م



انتشارات دافوس آجا

نام کتاب: اصول مدیریت در سوانح طبیعی

ترجمه و تدوین: حسن جوانمرد - احمد رضا علیرضایی

طراحی جلد: علی مهدی‌زاده

صفحه آرای و بازنگری حروفچینی رایانه‌ای: مهدی اخوی - امیرحسین عبیات

ناشر: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

شمارگان: ۱۰۰۰

تاریخ انتشار: بهار ۱۳۸۵

نوبت چاپ: اول

شابک: ۹۶۴-۹۶۲۲۱-۲-۸

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

بها: ۲۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۲	مقدمه
۴	درس اول : معرفی مدیریت بحران در سوانح طبیعی
۶	چرا مدیریت می خوانیم ؟
۶	اهمیت مدیریت بحران در سوانح
۸	مدیریت چیست ؟
۸	سامانه مدیریت بحران در سوانح
۱۰	تغییر ارزشها
۱۱	جدول (الف-۱) روند تخصصی شدن عمومی
۱۱	جدول (ب-۱) تغییر ارزشها در سازمان های امدادی
۱۲	شکل (۱-۱) جنبه های اصلی مدیریت سوانح طبیعی
۱۳	شکل (۱-۲) جنبه های اصلی مدیریت پناه جویان
۱۴	خودآزمایی : درس اول
۱۶	درس دوم : طراحی برنامه (طرح ریزی)
۱۸	تعیین چگونگی و محل مداخله سازمان
۱۹	گامهای اولیه در طراحی برنامه
۱۹	سیاستگذاری
۲۱	تعیین اهداف
۲۱	اولویت اهداف
۲۲	زمان بندی
۲۲	واگذاری اهداف
۲۳	تعارض در تعیین اهداف

۲۳	سنجش اهداف
۲۴	تعیین کمیت اهداف
۲۴	تعیین استراتژی ها و رویکردها
۲۵	تنظیم برنامه
۲۵	بودجه بندی و تخصیص منابع
۲۷	روشهایی برای موازنه برنامه
۲۸	تخمین منابع و نیازمندیها
۳۰	پیش بینی نیازها
۳۳	بودجه بندی
۳۵	رویکردها یا روشهای بودجه بندی
۳۵	بودجه بندی متغیر
۳۶	بودجه بندی متحرک
۳۷	مشکلات رایج در طرح ریزی برنامه
۴۰	جدول (الف-۲) بودجه متغیر فرضی برای پناهندگان در یک اردوگاه
۴۱	جدول (ب-۲) مباحث کلیدی مدیریتی در طرح ریزی
	شکل (۱-۲ و ۲-۲) نمودار تقاضا برای تجهیزات دارویی و
۴۲	پزشکی پس از یک زمین لرزه و مقایسه پیش بینی خدمات
۴۳	ضمیمه (الف-۲) شناسایی کمبودها قبل از سانحه
۴۷	ضمیمه (ب-۲) شناسایی کمبودهای عملیات اضطراری
۵۰	خودآزمایی : درس دوم
۵۴	درس سوم : تصمیم گیری
۵۶	متغیرهای تصمیم گیری
۵۶	تصمیم گیری در شرایط اطمینان
۵۷	تصمیم گیری در شرایط خطرپذیری (ریسک)
۵۷	تصمیم گیری تحت شرایط عدم اطمینان
۵۷	انواع تصمیم گیری

۵۸	فرایند تصمیم‌گیری
۶۰	مراحل تصمیم‌گیری
۶۱	خودآزمایی : درس سوم
۶۴	درس چهارم : مدیریت اطلاعات
۶۵	طبقات اطلاعات
۶۶	جریان اطلاعات
۷۰	ایجاد کانون برای مدیریت اطلاعات
۷۱	نیازمندیهای مدیریت اضطراری
۷۲	خودآزمایی : درس چهارم
۷۶	درس پنجم : برنامه نظارت، سرپرستی و کنترل
۷۸	کنترل ، هماهنگی ، نظارت
۸۰	سه نوع کنترل
۸۱	روشهای کنترل
۸۹	ارزش مدلهای شبکه ای
۹۱	ضمیمه درس پنجم
۹۱	مبانی روش PERT
۹۳	تخمین ضرورت‌های زمانی فعالیتها
۹۶	جدول (الف-۵) روش‌ها و انواع کنترل
۹۷	شکل (۵-۱) نمودار گانت برای پروژه ساخت و ساز
۹۸	شکل (۵-۲) نمودار پیشرفت کار
۹۹	شکل (۵-۳) ارزیابی نمودارهای میله‌ای با استفاده از نمودارهای شبکه
۱۰۰	شکل (۵-۴) دو اتفاق و یک فعالیت
۱۰۱	خودآزمایی : درس پنجم
۱۰۵	درس ششم : مدیریت کارکنان و منابع انسانی
۱۰۶	انواع کارکنان

۱۱۱	مسئله کارکنان در مدیریت سوانح
۱۱۲	کارکنان استخدامی در مقایسه با داوطلبان
۱۱۳	کارکنان حرفه ای که فاقد آموزش های امدادی هستند
۱۱۳	حقوق
۱۱۴	مدت انجام وظیفه
۱۱۴	نکات آموخته شده
۱۱۶	خودآزمایی : درس ششم
۱۱۸	درس هفتم : رهبری
۱۱۹	رهبری و تأثیرگذاری
۱۲۰	عوامل تأثیرگذار بر رهبری
۱۲۲	سبکهای رهبری
۱۲۳	درس هایی از سبکهای رهبری برای مدیران سوانح و بلایای طبیعی
۱۲۳	مراحل یک سانحه
۱۲۴	روابط بین کارکنان
۱۲۴	همکاری با غیرزیردستان
۱۲۵	توسعه مهارتها و سبکهای رهبری
۱۲۵	جنبه هایی از محیط سانحه که روی رهبران اثر می گذارد
۱۲۷	ضمیمه الف - درس هفتم
۱۲۷	تمرین شبکه مدیریتی
۱۲۹	ضمیمه ب - درس هفتم
۱۲۹	مدل وروم - يتون
۱۳۱	شکل (۷-۱) شبکه مدیریتی
۱۳۲	شکل (۷-۲) درخت تصمیم گیری وروم - يتون
۱۳۳	خودآزمایی : درس هفتم
۱۳۶	درس هشتم : انگیزه

۱۳۸	شخصیت و انگیزه
۱۳۹	هدف و انگیزه
۱۴۰	برنامه های مدیریتی طراحی شده برای افزایش انگیزه
۱۴۰	غنی سازی شغلی
۱۴۲	پاداش و عملکرد شغلی
۱۴۵	اصلاح رفتار
۱۴۶	درسهای فرا گرفته شده
۱۴۷	شکل (۱-۸) سلسله مراتب نیازهای انسانی
۱۴۸	شکل (۲-۸) فرآیند انگیزش انسان
۱۴۹	خودآزمایی : درس هشتم
۱۵۱	درس نهم : پویایی گروه در بحرانها
۱۵۲	مقدمه
۱۵۲	عوامل مورد ملاحظه
۱۵۴	انگیزه های کارکنان در بحران
۱۵۷	پویایی گروه
۱۵۷	جامعه سانحه دیده
۱۵۸	پویایی درون سازمانی
۱۵۹	رهنمودهایی برای مدیران
۱۶۱	خودآزمایی : درس نهم
۱۶۳	درس دهم : مدیریت گروه های کار
۱۶۵	طبقه بندی گروههای کاری
۱۶۵	گروههای رسمی
۱۶۶	گروههای غیررسمی
۱۶۸	نحوه هدایت یک گروه کاری
۱۶۸	رهنمودهایی برای کمک به رهبران
۱۶۹	ایجاد انگیزه در گروه کاری

۱۶۹	عوامل اساسی در گروه کاری
۱۷۰	نحوه تشخیص و رفع مشکلات
۱۷۰	نقش های درونی گروه های کاری
۱۷۱	پیدایش یا ظهور مدیران
۱۷۲	معیارهای گروه
۱۷۲	ناسازگاری درون گروهی
۱۷۳	خودآزمایی : درس دهم
۱۷۶	درس یازدهم : ارزیابی کارکنان
۱۷۷	هدف ارزیابی عملکرد
۱۷۸	معیارهای ارزیابی
۱۷۸	اندازه گیری عملکرد
۱۷۹	خطاهای ارزیابی عملکرد
۱۷۹	خطای هاله
۱۸۰	نرمش و سختگیری
۱۸۰	گرایش به حد منظور
۱۸۰	خطای در نظر گرفتن عملکرد اخیر
۱۸۱	یک ارزیابی برای مدیران بحران
۱۸۲	مصاحبه ارزیابی
۱۸۳	شکل (۱-۱۱) نمودار چارچوب رتبه بندی
۱۸۴	شکل (۲-۱۱) نمونه فرم ارزشیابی
۱۸۵	خودآزمایی : درس یازدهم
۱۸۸	درس دوازدهم : ساختار سازمانها
۱۹۰	تخصصی کردن کار
۱۹۰	تقسیم کار
۱۹۲	تقسیم کار و طرح ساختار سازمان
۱۹۳	حیطه کنترل

۱۹۳	حیطه کنترل و کار مدیریتی
۱۹۳	حیطه کنترل و ساختار سازمانی
۱۹۵	عامل P^* (عامل فشا)
۱۹۵	سلسله مراتب فرماندهی
۱۹۶	وحدت فرماندهی
۱۹۶	وحدت فرماندهی و عملکرد کارکنان
۱۹۷	اصول مرتبط با ساختار سازمانی
۱۹۸	شکل (۱-۱۲) ساختار سازمان بر مبنای تقسیم بخشها
۱۹۸	شکل (۲-۱۲) ساختار سازمان بر مبنای تقسیمات وضعیتی
۱۹۹	شکل (۳-۱۲) ساختار سازمان بر مبنای منطقه جغرافیایی
۱۹۹	شکل (۴-۱۲) سازمان بر اساس وظیفه
۲۰۰	شکل (۵-۱۲) ساختار سازمان بر مبنای تخصص
۲۰۰	شکل (۶-۱۲) شمای سازمان شبکه‌ای
۲۰۱	شکل (۷-۱۲) حیطه کنترل کوچک
۲۰۲	شکل (۸-۱۲) حیطه کنترل وسیع
۲۰۳	خودآزمایی : درس دوازدهم
۲۰۵	درس سیزدهم : توسعه سازمانی
۲۰۷	روند مدیریت تغییرات
۲۱۲	شکل (۱-۱۳) الگوی تغییر مدیریت در سازمان
۲۱۳	خودآزمایی : درس سیزدهم
۲۱۶	درس چهاردهم : معیارهای ارزیابی برنامه
۲۱۷	مشکلات رایج در اجرای برنامه
۲۲۱	ارزیابی تأثیرات
۲۲۳	خودآزمایی : درس چهاردهم
۲۲۵	درس پانزدهم : معیارهای ارزیابی یک برنامه
۲۲۶	تکمیل و انتقال پروژه

۲۲۶	روند تکمیل پروژه
۲۲۸	مشکلات رایج در تکمیل پروژه
۲۲۹	انتقال پروژه
۲۳۰	اجرای انتقال و تکمیل پروژه
۲۳۱	خودآزمایی : درس پانزدهم
۲۳۳	پاسخنامه : درس اول تا پانزدهم
۲۳۷	پیش آزمون
۲۴۵	پاسخنامه : پیش آزمون
۲۴۶	ارزیابی

پیشگفتار

سپاس خدای سبحان را که بر ما منت گذاشت و اراده ما را بر این قرار داد تا با تدوین و ترجمه کتاب حاضر توانسته باشیم خدمتی هر چند کوچک به جامعه مدیریتی کشور و بخصوص مدیریت بحران در سوانح طبیعی و حوادث غیر مترقبه بنمائیم.

همانطور که اساتید، مدیران و دانش پژوهان عزیز مطلع هستند مدیریت بحران یکی از کلیدی ترین انواع مدیریت ها است، لذا در این مدیریت باید حداقل تصویری کلی از مراحل بحران در بلایای طبیعی در ذهن مدیر نقش بندد که در کتاب حاضر این مهم برآورده شده است.

تهیه کنندگان کتاب حاضر بر این باور هستند که این کتاب می تواند به مجموعه مدیریت بحران، دانش پژوهان و کلیه عوامل و دست اندرکاران این مدیریت که گاهاً تک تک افراد جامعه را به نوعی ممکن است شامل گردد، کمک موثری در راه برطرف کردن مشکلات و ساماندهی معضلات پس از بحران بنماید.

در پایان از اساتید، مدیران و دانش پژوهان تقاضا داریم پس از مطالعه و بررسی این کتاب بر ما منت نهاده و اشکالات و نواقص احتمالی و نظرات خود را برای ما ارسال نمایند تا انشاءالله بتوانیم در چاپ های بعدی به نحو احسن از آنها استفاده نماییم.

حسن جوانمرد - احمد رضا علیرضایی

بهار ۸۵

مقدمه

امروز اهمیت علم مدیریت بر هیچکس پوشیده نیست و همه می دانند که یک مدیریت علمی و با برنامه، بازدهی سازمان را تا حد قابل توجهی افزایش داده و عوامل بازدارنده کارآئی را کاهش می دهد و از طرفی سعی می کند با استفاده از حداقل منابع موجود، حداکثر بهره‌وری را برای سازمان فراهم نماید.

کشور ما، ایران، یکی از کشورهایی است که متأسفانه از دیرباز به شدت تحت تأثیر بلایای طبیعی و حوادث غیرمترقبه بوده است. حداقل هر چند سال یکبار یک زلزله مرگبار در یکی از نقاط زلزله خیز عده زیادی را به کام مرگ فرو برده است. همچنین سیلاب ها، رانش زمین و طوفان ها نیز گاهاً موجب خسارت زدن به منابع انسانی، صنعتی و بخش کشاورزی شده اند.

با نگاهی به گذشته سیر سوانح طبیعی اخیر در ایران متأسفانه پی می بریم که با وجود اینکه بسیاری از این حوادث مثل زلزله و سیل تکراری بوده اند، ولی هنوز با تدوین و جمع‌آوری تجربیات گذشته نتوانسته ایم مدیریت واحدی در صورت بروز مجدد چنین حوادثی اعمال نماییم.

کتاب حاضر که مشتمل بر یک دوره آموزشی در مدیریت بحران، حوادث و بلایای طبیعی می باشد شامل پانزده درس است. در هر درس یکی از ابعاد مدیریت بحران در سوانح طبیعی تعریف و توصیف گردیده و نوع و روش مدیریتی که باید اعمال گردد نیز ارائه شده است، سپس با ذکر مثال خواننده به‌طور عینی در معرض یکی از مشکلات بحران و راه حل آن مشکل قرار می گیرد. در پایان هر درس یک خودآزمایی، به منظور ارزیابی یادگیری درس، ارائه شده است که باید به آن پاسخ دهد. پاسخنامه خودآزمایی هر درس نیز در انتهای کتاب گنجانده شده است. پس از پایان درس پانزدهم، یک پیش آزمون که مربوط به کلیه دروس است، نیز برای دانش پژوه تهیه و از او خواسته شده است که به آن پاسخ دهد.

با توجه به طریقه ارائه مطالب در کتاب حاضر، به نظر می رسد این کتاب برای مدیران، در همه رده های مدیریتی (ارشد، میانی و میدانی) و در همه سازمان های دولتی و غیردولتی مثمر ثمر خواهد بود.

بر این اساس موسسه انتشاراتی دافوس ترجمه آنرا در دستور کار قرار داده و اقدام به چاپ آن نمود که امید است مورد استفاده و بهره برداری سازمان های ذینفع و دانش پژوهان عزیز قرار گیرد.