

ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای مدیران بسیج

نویسندگان: حمزه صمدی میارکلائی^۱ و حسین صمدی میارکلائی^۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۴/۷/۲۹

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هجدهم، شماره ۶۸، پاییز ۱۳۹۴

چکیده

با توجه به محیط متلاطم و متغیر جهان امروز، مدیران و رهبران بسیج، با جامعه و سایر ذی‌نفعان به صورت جدی در تعامل و همکاری هستند. هنگامی که بحرانی به وقوع می‌پیوندد، شهروندان و جامعه از رهبران و مدیران بسیج انتظار دارند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های مهم و سرنوشت‌سازی را بر عهده بگیرند، اقداماتی را انجام بدهند و بحران‌ها را برطرف کنند. برخلاف رهبران تجاری و رهبران دولتی؛ رهبران بسیج تحت فشارهای بسیاری (به‌ویژه، سیاسی، اجتماعی و ...) برای تصمیم‌گیری و اقدام صحیح و پاسخ‌گویی در قبال این تصمیمات و اقدامات قرار دارند. هدف از تحقیق حاضر، ارائه یک الگوی رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج است تا با استفاده از آن بتوانند بحران‌ها را برطرف کرده یا دست‌کم، صدمات و آسیب‌های ناشی از آن‌ها را برای جامعه و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران کاهش دهند. به عبارت دیگر بتوانند بحران‌ها را به‌طور اثربخشی رهبری کنند. روش تحقیق حاضر عبارت از مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به رهبری بحران است که در نهایت، منجر به ارائه الگو شده است. نتیجه این که رهبران بسیج در بحران باید ۱. بحران‌ها را تشخیص بدهند؛ ۲. برای نشان دادن واکنش نسبت به بحران، تصمیم‌گیری کنند؛ ۳. بحران‌ها را برای جامعه و ذی‌نفعان مفهوم‌سازی کنند؛ ۴. به بحران خاتمه دهند؛ ۵. از بحران بیاموزند و اقدامات اصلاحی را به اجرا درآورند و ۶. بحران پس از بحران را رهبری کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت بسیج، رهبری بحران، مدیریت بحران، رهبران بسیج

۱. دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، قائم‌شهر، ایران @hamzeh_samadi@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، قائم‌شهر، ایران @hossein.samadi@chmail.ir

۱- مقدمه و بیان مساله

امروزه جوامع با محیطی غیرقابل پیش‌بینی و متغیر سروکار دارند و به‌طور مداوم با چالش‌های محیطی روبه‌رو هستند. خرد مدیریت بحران به مدیران چنین حکم می‌کند که جوامع و سازمان‌ها با نظارت صحیح بر محیط و پیرامون و تهیه برنامه‌هایی در جهت رویارویی با بحران‌ها و حوادث آنی، می‌توانند از اشتباهات احتمالی در مدیریت بحران بکاهند. در حقیقت؛ آمادگی دقیق‌تر و کارآمدتر جوامع و سازمان‌ها جهت رویارویی با بحران‌ها، نه تنها آسیب‌پذیری آن‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه باعث یادگیری شرکت‌ها در فرآیند مدیریت بحران و توسعه توانمندی جهت برخورد‌های آتی نیز می‌شود. در واقع، مدیریت بحران آزمونی برای سنجش کیفیت رهبر و مهارت‌های رهبری است.

از طرفی نیز پایایی و پویایی نظام مقدس جمهوری اسلامی در گرو شناخت آسیب‌ها و تهدیدات و مقابله با بحران‌ها و معضلات پیش پای آن است. پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی و توسعه و بالندگی آن، شناسایی راه‌های پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی لازم و ضروری است. از عوامل مهم استحاله و از موانع عمده پویایی انقلاب‌ها، خطر بحران‌های سیاسی-اجتماعی، اقتصادی، دولتی و... است. از این‌رو، بر دلسوزان و مرزبانان نظام جمهوری اسلامی (در این پژوهش به‌طور خاص بسیج، رهبران و فرماندهان آن) است که جهت پاسداری و حفاظت از دستاوردهای انقلاب و نظام، پژوهش‌های دقیقی را برای آشنایی با آسیب‌ها و تهدیدات و راه‌حل مقابله با آن‌ها با استفاده از منابع و آموزه‌های علمی، اسلامی و تجربی انجام دهند. (خطیبی، ۱۳۸۴، ص ۳۵)

طبق نظریه آشوب، تطبیق با تغییر برای رهبری بحران، ضروری و لازم‌الاجرا است. همچنین نقش ادراک صحیح در رهبری موفق بحران، عنصری کاملاً مؤثر شناخته شده است. در نتیجه، در حالی که شرکت‌ها به تهیه و اصلاح برنامه‌های بحران ادامه می‌دهند، عنصر گم‌گشته و مغفول، توانایی تفکر جامع و سیستمی در مورد بحران و پیامدهای آن است که این کار یکی از وظایف و کارکردهای رهبری بحران است. (حسن پور، ۱۳۸۸، ص ۱۵۵)

در زمان بحران، شهروندان به رهبرانشان (رؤسای جمهور، شهرداران، سیاستمداران محلی و مدیران منتخب، مدیران دولتی و کارمندان دولت) نگاه می‌کنند. شهروندان انتظار دارند که این سیاست‌گذاران تهدید را دفع کرده و یادست کم آسیب‌های قریب‌الوقوع آن را به حداقل ممکن برسانند. آن‌ها باید جامعه را به سمت خروج از بحران رهبری کنند. آن‌ها باید آنچه را که نادرست است را تشریح کرده و جامعه را متقاعد سازند که چنین حوادثی مجدداً روی نمی‌دهند. رهبری بحران مجموعه مهمی از وظایف را در بر می‌گیرد.



(بوین و همکاران^۱، ۲۰۰۵، ص ۱)

امروزه عرصه سیاسی و اجتماعی هر جامعه، مملو از بازیگران پر قدرت و ضعیف است که هر یک قواعدی برای فعالیت خود دارد و بسته به قدرت خود، می‌تواند این قواعد را به کل عرصه سیاسی و اجتماعی تحمیل کند. یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین بازیگران سیاسی و اجتماعی، بسیج و مدیران بسیج هستند که در این نقش، منزلتی بسیار حساس و نیز حساسیت‌برانگیز دارند. رهبر معظم انقلاب اسلامی با تأکید بر اهمیت نقش بسیج، آن را به‌عنوان «کلید طلایی حل بسیاری از مشکلات آینده» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۱/۰۷/۲۴) معرفی کردند. بسیج مجموعه‌ای است که مأموریت‌های آن معطوف به جنگ و اقدامات نظامی نیست؛ بلکه در دوران سراسر تحول بسیج در انقلاب اسلامی، این نهاد بالنده عهده‌دار مأموریت‌ها و وظایف متعددی شده است: حضور نظامی در هشت سال دفاع مقدس؛ حضور در عرصه سازندگی پس از دفاع مقدس با عنوان بسیج سازندگی؛ حضور پیشرفت‌مدارانه در عرصه علمی، عملی، فرهنگی، ورزشی و مذهبی جامعه در قالب بسیج دانش‌آموزی، دانشجویی و بسیج اساتید، بسیج اداری و کارگری و بسیج طلاب و شکل‌گیری اقشار ۲۲ گانه بسیج در سال ۱۳۸۸؛ تأمین امنیت شهرها و روستاها، نقاط و مقاطع حساس کشور و رویارویی و مقابله با بحران‌ها، ناآرامی‌ها و اغتشاشات، از جمله فتنه سال ۱۳۸۸؛ حضور مستمر و فداکارانه در عرصه‌های مختلف اجتماعی در قالب اردوهای جهادی؛ حضور سیاسی در عرصه انتخابات و بی‌تفاوت نبودن نسبت به مسائل جامعه؛ حضور بسیار سریع و اثربخش در حوادث و بلایای طبیعی مانند سیل، طوفان، زلزله؛ حضور در عرصه مقابله با نفوذ استکبار، جنگ نرم و پدافند غیرعامل و...؛ بنابراین بسیج در همه مکان‌ها و همه زمان‌هایی حضور پیدا می‌کند که انقلاب اسلامی (در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی) به آن نیاز داشته باشد. بدون تردید، در هر یک از عرصه‌های فوق‌الذکر فعالیت، بسیج با مسائل، مشکلات، آسیب‌ها و بحران‌هایی مواجه می‌شود؛ از این‌رو، توجه به موضوع رهبری بحران، در همه عرصه‌های مأموریتی بسیج امری ضروری می‌نماید؛ بنابراین، نمی‌توان و نباید حضور و نقش بسیج را در عرصه نظامی و جنگ محصور کرد.

عادلی نقش نیروی انتظامی در برقراری نظم و امنیت بحران ناشی از زلزله شهرستان بَم را در حوزه‌های عملکردی انتظامی مورد بررسی قرار داد، غلامحسینی نیز به نقش و جایگاه نیروی انتظامی در مدیریت بحران، شناخت و دست‌یابی به عملکرد ناجا در مدیریت بحران برف گیلان پرداخته است.

کلن (۲۰۰۳)، در کار تحقیقاتی خود با استفاده از درس‌های نظامی و تجربه‌های



سازمانی به نقش سرنوشت ساز رهبری بحران می پردازد (کلن^۱، ۲۰۰۳). آندرسون (۱۹۸۶) و (۱۹۷۰)، آندرسون (۱۹۹۴)، بریک (۲۰۰۳) و اتکین و همکاران (۲۰۱۱) به نقش ارتش و نیروهای نظامی در چرخه مدیریت بحران ها، حوادث و بلایای طبیعی اشاره کرده و پیامدهای نظامی سازی مدیریت بحران را تبیین کردند (کوآرانتلی^۲، ۱۹۸۶؛ آندرسون^۳، ۱۹۸۶ و ۱۹۷۰؛ آندرسون^۴، ۱۹۹۴؛ بریک^۵، ۲۰۰۳؛ اتکین و همکاران^۶، ۲۰۱۱).

با توجه به مطالب پیش گفته، هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای مدیران و رهبران بسیج است تا بتوانند از طریق آن، بحران های سیاسی، اجتماعی، دولتی و بحران هایی که سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات دولتی را با خود درگیر می کنند، به طور اثربخش رهبری کنند. از یک طرف، برخی از مؤلفین تنها به مهارت ها، شایستگی ها، نقش ها و مسئولیت های رهبران بحران پرداخته اند و به مراحل که باید توسط رهبری بحران طی شوند، به طور تلویحی اشاره ای ندارند. از طرف دیگر، برخی از نویسندگان علاوه بر بیان نقش ها و مسئولیت های رهبری در موقعیت های بحرانی، به مراحل عمده رهبری بحران می پردازند که متفاوت با مراحل مدیریت بحران است. در واقع، تحقیق حاضر ابعاد بیشتری از موضوع پژوهش را تحت پوشش قرار داده و در جستجوی ارائه الگوی جامع رهبری بحران است، اما سایر تحقیقات تنها به جنبه هایی جزئی از مراحل عمده رهبری بحران (مدیریت بحران) پرداخته اند. به عنوان مثال، بیشتر تحقیقات انجام شده توجهی به «بحران پس از بحران» ندارند، یا این که «تشخیص بحران» پیش از وقوع را به عنوان یکی از اصلی ترین مراحل رهبری بحران مورد مذاقه قرار نمی دهند. همچنین، اهمیت رهبری بحران به عنوان هدف فرعی تحقیق بیان خواهد شد. بر این اساس، در این تحقیق، برانیم تا به سؤالات ذیل پاسخ بدهیم:

۱. رهبری بحران چیست؟ و چه تفاوتی با مدیریت بحران دارد؟
۲. شاخصه ها و ویژگی های رهبری بحران رهبران بسیج کدامند؟
۳. مراحل عمده رهبری بحران بسیج کدامند؟

۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

۲-۱- مدیریت و رهبری بحران

موضوع «متفاوت بودن» رهبری با مدیریت، از جمله مطالبی است که در سال های

-
1. Klann, 2003
 2. Quarantelli, 1986
 3. Anderson, 1968 & 1970
 4. Anderson, 1994
 5. Brake
 6. Etkin et al.



کنونی بسیار مورد بحث قرار گرفته و بیشتر کارشناسان بر این باورند که رهبری چیزی متفاوت از مدیریت است (کاتر^۱، ۲۰۰۱؛ رابینز^۲، ۱۹۹۶؛ رابینز^۳، ۲۰۰۳، ص ۱۳۰؛ رابینز، ۱۳۸۹، ص ۶۴۰؛ رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۴۲۴). جان پی. کاتر، یکی از اساتید دانشگاه هاروارد چنین استدلال می کند که به چندین دلیل رهبر با مدیر متفاوت است. او بر این باور است که مدیر همواره با مسائل و پیچیدگی ها دست و پنجه نرم می کند. برعکس، رهبر با پدیده تغییر سروکار دارد. رهبر با ارائه تصویری از آینده، مسیر را مشخص می کند، سپس با توجه به این دیدگاه و ارتباطی که با آن برقرار می کند افراد را هماهنگ می کند و به آن ها الهام می بخشد تا هر مشکل یا معمای را که بر سر راهشان قرار دارد حل کنند یا از میان بردارند. (کاتر^۴، ۲۰۰۱، ص ۴؛ رابینز، ۱۳۸۹، ص ۶۴۰؛ رابینز، ۲۰۰۳، ص ۱۳۰)

مفهوم مدیریت بحران را می توان چنین دانست: «هدایت، هماهنگ سازی و به کارگیری کلیه منابع سازمانی و مدیریتی برای هدفی مشترک که ممانعت از توسعه زیان و خسارت در طی بحران است» (صمدی میازکلاهی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۹۷). به اعتقاد پیرسون و کلیر، مدیریت بحران سازمانی عبارت است از تلاش نظام مند اعضای سازمان همراه با ذی نفعان خارجی برای پیشگیری از وقوع بحران ها یا مدیریت اثر بخش بحران هایی که به وقوع پیوستند (پیرسون و کلیر^۵، ۱۹۹۸، ص ۶۱). کومیز (۲۰۱۰) معتقد است که مدیریت بحران «مجموعه ای از عوامل طراحی شده برای رویارویی با بحران ها و کاهش خسارت های واقعی ایجاد شده است». کومیز بر این باور است که مدیریت بحران «به دنبال پیشگیری یا کاهش پیامدهای منفی یک بحران است که به موجب آن از سازمان، ذی نفعان و یا صنعت در مقابل خسارت ها حفاظت می کند». (کومیز^۶، ۲۰۱۰، ص ۲۰)

عدلی با تأکید مراحل سه گانه قبل از وقوع بحران، حین بحران و پس از بحران، نقش نیروی انتظامی در برقراری نظم و امنیت بحران ناشی از زلزله شهرستان بَم رادر حوزه های عملکردی انتظامی، آگاهی و راهور مورد بررسی قرار داده است. مؤلف در تحقیق خود نشان داد که عملکرد ناجا در حوزه های عملکردی انتظامی، آگاهی و راهور از منظر پاسخ دهندگان بالاتر از حد متوسط بوده است. در این میان، بیشترین نمره نگرشی نسبت به میزان اثر گذاری عملکرد ناجا در برقراری نظم و امنیت، به ترتیب مربوط به کارکنان ناجا، مردم و مسئولان اجرائی بوده است. (عدلی، ۱۳۹۱، ص ۲۸۲-۲۸۱)

غلامحسینی نیز با تأکید بر مراحل قبل از وقوع بحران (آموزش کارکنان انتظامی با

1. Kotter
2. Robbins, 1996
3. Robbins, 2003
4. Kotter
5. Pearson & Clair
6. Coombs, 2010



مباحث امداد و نجات و تجهیزات فنی و ساختاری فنی نیروی انتظامی) و حین بحران (اقدامات فرماندهی انتظامی و تعامل نیروی انتظامی با سازمان‌های امداد و نجات) نقش و جایگاه نیروی انتظامی در مدیریت بحران، شناخت و دست‌یابی به عملکرد ناجا در مدیریت بحران برف گیلان را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که سازمان‌های امداد رسان و درگیر در این بحران رضایت‌مندی کلی از عملکرد فرماندهی انتظامی استان گیلان در مدیریت بحران برف گیلان داشتند. (غلامحسینی، ۱۳۹۱، ص ۵۵۰-۵۴۹)

کوآرانتلی معتقد است که در کنار خدمات بهداشتی که توسط دستگاه‌های بهداشتی ارائه می‌گردد، پلیس و نیروهای نظامی و ارتش تأمین‌کننده امنیتی هستند. بنابراین، به منظور انجام وظایف مربوط به مدیریت بحران، باید میان سازمان‌های مشارکت‌کننده ارتباطات چندجانبه برقرار کرد. وی معتقد است که زمان انجام وظایف و به دلیل ماهیت مشترک وظایف، گاهی تعارضاتی میان سازمان‌های مستقر و گروه‌های بیرونی ایجاد می‌شود. در زمینه امنیت، تعارضاتی میان نیروهای ارتش و پلیس ایجاد می‌شود. (کوآرانتلی، ۱۹۸۶، ص ۲۰-۸)

آندرسون با مطالعه نقش سازمان‌های نظامی در مدیریت بحران، وظایف مرسوم آن‌ها را تبیین کرده است: (۱) حمل و نقل هوایی، آماد و پشتیبانی، مدیریت و هماهنگی حریم هوایی؛ (۲) ارائه و پشتیبانی از خدمات بهداشتی؛ (۳) تغذیه عمومی و ایجاد پناهگاه؛ (۴) انجام عملیات امداد و نجات؛ (۵) ارتباطات؛ (۶) حمایت زیربنایی؛ تدارک خدمات عمومی از قبیل آب آشامیدنی، تولید برق، وظایف مهندسی از قبیل تعمیر جاده و ... و (۷) گماشتن کارکنان متخصص. (آندرسون، ۱۹۹۷، ص ۴۱۵)

کِلن، در کار تحقیقاتی خود با استفاده از درس‌های نظامی و تجربه‌های سازمانی به نقش سرنوشت‌ساز رهبری بحران می‌پردازد. مؤلف به چگونگی اداره جنبه انسانی یک بحران توسط رهبران می‌پردازد و چگونگی ارتباط اثربخش رهبران با احساسات، رفتارها و نگرش‌های افراد درگیر در رویارویی با بحران را مورد بررسی قرار می‌دهد. وی معتقد است که رهبران باید اطلاعاتی در مورد طبیعت انسان داشته باشند تا بتوانند درک درستی از آن‌ها داشته باشند و آن‌ها را به‌طور اثربخش هدایت کنند. مؤلف ارتباطات، وضوح چشم‌انداز، ارزش‌ها و روابط عاطفی را به‌عنوان موضوعات اصلی رهبری بحران در تمامی مراحل بحران مطرح می‌کند. (کِلن، ۲۰۰۳، صص ۱۰-۱)

اتکین و همکاران با بررسی نقش ارتش و نیروهای نظامی در کانادا، بر این باورند که ارتش و نیروهای نظامی نقش مهمی در بحران‌ها، به‌ویژه در جریان فجایع در



مقیاس بزرگ، ایفاء می‌کنند (اتکین و همکاران، ۲۰۱۱، صص ۵-۱) و این امر از طریق تخصص، توانایی و منابع در اختیار آن‌ها صورت می‌گیرد (کوپس^۱، ۲۰۰۹، ص ۳؛ اتکین و همکاران، ۲۰۱۱، صص ۱۰-۷). مؤلفین بر دو تفکر در مورد نقش ارتش و نیروهای نظامی در مدیریت بحران تأکید می‌کنند: (۱) ارتش و نیروهای نظامی اختیار کامل مدیریت بحران را در اختیار می‌گیرند، نقشی فعال، اثربخش و برآورده‌سازنده را ایفاء می‌کنند و مسئولیت‌های رسمی را بر عهده می‌گیرند (نظامی‌سازی) (۲) ارتش و نیروهای نظامی همراه با تعاملات مدنی ملت، قوه قانون‌گذاری، رهنمودهای سیاسی و فرهنگ عملیاتی مدیریت بحران مشارکت می‌کند. مؤلفین معتقدند که فرماندهان نظامی باید با دستگاه‌های بحران مدنی «در ارتباط باشند، با آن‌ها هماهنگ باشند و زمان نیاز به مداخله نیروهای نظامی را طرح‌ریزی کنند» و تا حد امکان، با سرعت، به‌صورت یکپارچه و اثربخش با یکدیگر تلفیق شوند. از طرفی، باید نسبت به فرهنگ‌های مختلف حساس باشند تا مناسب‌ترین و اثربخش‌ترین ترکیب را در جریان مدیریت بحران مورد استفاده قرار دهند. (اتکین و همکاران، ۲۰۱۱، صص ۱۵-۱۲)

برخی از نویسندگان، مراحل سه‌گانه پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران را برای مدیریت بحران مطرح کردند (ریچاردسون^۲، ۱۹۹۴، ص ۵۹؛ کومبز^۳، ۲۰۱۰، ص ۱۵؛ کومبز^۴، ۱۹۹۹، ص ۱۲)؛ و برخی از آن‌ها نیز مراحل پنج‌گانه‌ای را برای مدیریت بحران در نظر گرفته‌اند که عبارت‌اند از مراحل: قبل از بحران، مقدماتی یا اولیه، ایستادگی، حل و ارزیابی (رینولدز^۵، ۲۰۰۲، ص ۷) و برخی از محققین، یادگیری را به‌عنوان مرحله پنجم و نهایی مدیریت بحران مطرح کرده‌اند (پیرسون و میتراف^۶، ۱۹۹۳، ص ۵۴؛ جیمز و وتن^۷، ۲۰۰۵، ص ۱۴۳)؛ اما محققین و نویسندگان بسیاری وجود دارند که در مورد مراحل مدیریت بحران، قائل به چهار مرحله اصلی هستند که مراحل این الگوی چهار مرحله‌ای از مدیریت وضعیت اضطراری یا مدیریت بحران عبارت است از: تسکین (آرامش)، آمادگی، واکنش و بازسازی (نوسازی). (فینک^۸، ۱۹۸۶، ص ۲۰؛ الکساندر^۹، ۲۰۰۲، ص ۶؛ مونتویا^{۱۰}، ۲۰۰۳، ص ۸۷۰؛ کوپولا^{۱۱}، ۲۰۰۷،

1. Koops, 2009
2. Richardson
3. Coombs, 1999
4. Reynolds
5. Pearson & Mitroff
6. James & Wooten
7. Fink
8. Alexander
9. Montoya
10. Coppola



، ص ۸؛ پاول^۱، ۲۰۱۱، صص ۲۱-۱۶؛ هلر^۲، ۲۰۱۲، ص ۲۳)

بحران و رهبری پدیده‌های به هم پیچیده‌ای هستند که ماهیت آن‌ها مکمل یکدیگر است. مسئولیت رهبران، واکنش نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها نشئت می‌گیرند. چالش رهبری این است که امور را به حالت معمول برگرداند. با وجود اثرات منفی که در زمان بحران به وجود می‌آیند، مهم است این واقعیت تصدیق شود که بحران‌ها پنجره‌ای از فرصت را ایجاد می‌کنند که در آن رهبر شانس برای اصلاح ساختارهای نهادی و سیاست‌های دیرین و قدیمی دارد (بوین و هارت^۳، ۲۰۰۸، ص ۱؛ دمیروز و کاپوکا^۴، ۲۰۱۲، ص ۹۸). مردم بحران‌ها را همانند حوادث تهدیدآمیز و عدم اطمینان تجربه می‌کنند و این رویدادها و گرفتاری‌های بزرگ نیازمند اقدام عاجل هستند و طبیعی است که در این حوادث آزاردهنده و اضطراب‌آور، در جستجوی رهبرانی باشند که «کاری را انجام بدهند». هنگامی رهبری بحران منجر به کاهش استرس می‌شود و وضعیت را به حالت طبیعی برمی‌گرداند که مردم «رهبران حقیقی‌شان» را از وقوع حوادث آگاه می‌سازند. در مواقعی که استرس و فشار جمعی وجود دارد، عملکرد موفقیت‌آمیز به رهبرانی برمی‌گردد که سیاستمدار هستند؛ اما هنگامی که اقدام به برطرف کردن بحران با شکست مواجه می‌شود و وضعیت به حالت عادی بر نمی‌گردد، به‌طور آشکار رهبران سپر بلا می‌شوند. مدیریت بحران هرگز آسان نیست. آشوب و آشفتگی سازمانی، فشار رسانه‌ها، استرس یا فشار روانی و اطلاعات نادرست، اندک عواملی هستند که تصمیم‌گیری صحیح برای رهبران بحران را بسیار مشکل می‌کنند (بوین و هارت^۳، ۲۰۰۸، ص ۲). بحران‌ها فرصت‌هایی هستند که موجب می‌شوند تا مدیران شایستگی‌هایشان را به اثبات برسانند. (میشرا^۵، ۱۹۹۶، ص ۲۷۷)

در زمان وقوع بحران و به‌منظور اداره یک بحران، داشتن رهبری شایسته، یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی مدیریت بحران است. وقوع یک بحران، رهبری بحران را می‌آزماید و نقاط قوت و ضعف افراد را نمایان می‌سازد. در جریان یک بحران، برای جامعه و ذی‌نفعان بسیار مهم است تا بدانند که رهبر درگیر حل مسائل و موضوعات پیش‌آمده است. اگر یک بحران به خوبی توسط رهبر اداره نشود، ذی‌نفعان کمبودها و نقصان‌هایی را در رهبران مشاهده خواهند کرد. در جریان یک بحران، اغلب رهبران بحران نقش‌های بسیار مهم و حیاتی را می‌پذیرند. آن‌ها بسیار مشهود و آشکارند؛ در

1. Paul
2. Heller
3. Boim & Hart
4. Demiroz & Kapucu
5. Mishra



رویارویی با احساسات و هیجانات بسیار قوی، آرامش خود را حفظ می‌کنند؛ آشفتگی‌ها را کاهش می‌دهند و برای تنظیم شرایط ابهام، با فشار رو به رو هستند. در زمان وقوع یک بحران، رهبران باید حُسن نیت از خود نشان دهند، رُک و صریح بوده، صادق باشند، با ذی‌نفعان خود به خوبی رفتار کنند و به‌منظور تنظیم و تعدیل سبک رهبری خود نسبت به بحران پیش‌رو باید منعطف باشند. رهبر بحران می‌تواند به‌طور مطلوبی سازمان را برای پرداختن به بحران‌هایی که ممکن است با آن مواجه شوند آماده کند و اطمینان حاصل کند که منابع و ابزارهای موردنیاز برای مواجهه با یک بحران به‌طور مناسب و مطلوبی در دسترس قرار دارند. هنگامی که بحرانی به وقوع می‌پیوندد، به‌منظور برنامه‌ریزی و مدیریت وضعیت بحرانی، سازمان باید روی تخصص و مهارت افراد مناسب از زمینه‌های عملیاتی متعدد سرمایه‌گذاری کند. مهارت‌های کوانتومی معاصر از قبیل بینش آگاهانه، تفکر به‌طور متناقض و معمای، احساس ضروری زندگی و مشارکت، دانش شهودی، اقدام مسئولانه و فرآیندهای خوش‌بینانه زندگی، می‌توانند ارزش فوق‌العاده‌ای در رهبران اثربخش بحران سازمان ایجاد کنند. درک و کاربرد چنین مهارت‌های کوانتومی به رهبران بحران سازمان کمک می‌کند تا به‌طور بسیار آگاهانه و خلاقانه به موضوعات و مسائل بپردازند و حس عمیقی از معنی‌داری و تکامل به آن‌ها می‌بخشد. (هلر، ۲۰۱۲، ص ۲۳)

فرازمند اصطلاح «مدیریت غافلگیری» را برای مدیریت بحران سازمان و برای تشریح مسئولیت رهبران در زمان وقوع بحران ابداع کرد. وی رهبران را دعوت به تطبیق و سازگاری با سناریوها می‌کند تا این‌که خود را نسبت به وضعیت‌های موجود تغییر داده و سازگار کنند و با یک ظرفیت فوق‌العاده نسبت به بحران واکنش نشان دهند. در جریان وضعیت‌های بحرانی که نیازمند تفکر و تصمیم‌گیری سریع هستند، فرازمند تفکر راهبردی را فرامی‌خواند. مدیریت غافلگیری (بحران) نیازمند منابع کافی و بسنده برای انجام عملیات است، بدون اجبار و فشار، اما با پاسخ‌گویی روشن (فرازمند، ۲۰۰۷، ص ۱۴۹)؛ و همچنین نیازمند استقلال و اختیار در عملکرد است، اما پاسخ‌گو نسبت به دموکراسی. برخی از رهبران، به دلیل فقدان آگاهی و از طریق تمرکز بر مسائلی که بسیار مهم می‌پندارند، از طریق حداقل‌سازی مخاطرات ادراک‌شده و به‌واسطه کمبود و فقدان آموزش تخصصی مدیریت بحران، از مشارکت و درگیری در مدیریت بحران اجتناب می‌کنند. در عملیات روزانه، رهبران به‌طور گسترده و بسیار وسیع از تجارب دنیای واقعی در فنون مدیریت بحران و فرآیندهای تصمیم‌گیری سود خواهند برد. (هلر، ۲۰۱۲، ص ۲۴)



در ارتباط و اتصال میان اهمیت رهبری و مدیریت بحران علاقه رو به رشدی وجود دارد. به عقیده استاد گروه تجارت هاروارد، دنیل گولمن^۱، رهبران دارای مهارت‌های هوش هیجانی (از قبیل احساس یگانگی، خودآگاهی، متقاعدسازی، مهارت‌های کار تیمی و قابلیت مدیریت روابط)، رهبران اثربخشی هستند. در مدیریت بحران، این مهارت‌ها دارای اهمیت بسیاری خواهند بود. در جریان یک بحران، یکی از نقش‌های یک رهبر ایجاد و حفظ اعتبار و اعتماد سازمان در میان ذی‌نفعان بحران (مانند مدیریت، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکا، گروه‌ها، سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها، دولت و گروه‌های ذی‌نفع خاص) است. بسته به وضعیت بحران، هدف یک رهبر حمایت و کمک به سازمان در بازگشت به بهره‌وری است. به‌طور کل، حمایت و حفاظت از اعتبار، برّند و ارزش سازمان در بازارها دارای اهمیت بسیاری است (شِنبرگ^۲، ۲۰۰۵: ص ۷). رهبری قوی و ارزش‌های سازمان به همراه ارتباطات روشن با نیروهای کار شرکت و عموم جامعه، در تمامی زمان‌های دشوار به شرکت «جانسون اند جانسون» کمک کرد تا بحران تیلنول در اوایل دهه ۱۹۵۰ را با موفقیت پشت سر بگذارد (هسل‌بین^۳، ۲۰۰۲، ص ۳). جیمز و ووتن سؤالی را بر این منوال مطرح می‌کنند: «آیا رهبری بحران از مدیریت بحران با ارزش‌تر است؟» و سپس پاسخ می‌دهند: «بر مبنای مطالعه‌ای که انجام داده‌ایم و اثر واکنش‌های مدیریت بحران در مقابل رهبری بحران را بر روی شهرت و اعتبار سازمان مورد سنجش قرار داده‌ایم، صریحاً می‌گوییم: بله». (جیمز و ووتن، ۲۰۰۵، ص ۱۴۹)

هنگامی که یک سازمان با بحران‌های جدی رو به رو می‌شود، برای هدایت سازمان در میان این مرحله و حصول اطمینان از ابقاء و ماندگاری، سازمان نیازمند رهبری است (پروبرت و جیمز^۴، ۲۰۱۱، ص ۱۳۷). از طریق توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای هدفمند رهبری است که مدیریت اثربخش بحران به‌عنوان یک واقعیت و اصل وجودی برای یک سازمان و جامعه به حساب می‌آید. در این رابطه، تفاوت عمیقی میان مدیریت و رهبری سازمان وجود دارد، اما آنچه باید بی‌درنگ تصدیق شود این است که هر دوی آن‌ها مهم هستند. علاوه بر این، به‌منظور مدیریت منابع، انجام کارها، پذیرش مسئولیت، اداره کردن امور... و نیز به‌منظور هدایت منابع در جهت درک، نفوذ و هدایت و راهنمایی منابع در مسیر، جریان، اقدام یا دیدگاه مدیریت و رهبری دارای اهمیت بسیاری هستند. زمانی این تمایز و افتراق بسیار مهم خواهد بود که موجب مدیریت موفق بحران سازمانی شود، به‌ویژه نسبت به بحران‌هایی که در اثر موانع چند فرهنگی به وقوع می‌پیوندد.

1. Daniel Goleman
2. Schoenberg
3. Hesselbein
4. Probert & James



درواقع، رهبران آن دسته از افرادی هستند که برای مدیریت موفق بحران سازمانی مسئولیت می‌پذیرند و در افراد نفوذ می‌کنند و پارادایم‌های برنامه‌ریزی اقتضایی را اجرا می‌کنند که برای سازمان و ذی‌نفعان آن سودمند است. میزانی که مدیران رهبر هستند، زمانی به وقوع خواهد پیوست که در اداره بحران‌ها، چگونگی مدیران بحران‌ها را درک کنند و مسئولیت‌هایشان را به انجام برسانند. افرادی موفق اند که خود را نه فقط یک مدیر، بلکه خود را به‌عنوان یک رهبر ببینند. مطلب قابل‌گفتن این است که رهبران نگران برتری و کمال‌سازمانشان در تمام جنبه‌ها هستند. دیدگاه آن‌ها چشم‌انداز گراست. آن‌ها توجه‌شان را به چگونگی، یا به عوامل اساسی عملکرد سازمانی محدود نمی‌کنند، اما پارامترهای برنامه‌ریزی و اقدام و انجام کارهای درست را مورد توجه قرار می‌دهند، به‌ویژه زمانی که آن‌ها با مشارکت هدفمند و قابل توجه همه ذی‌نفعان درون سازمان در ارتباط هستند تا به فرصت‌های (وضعیت‌های) بحرانی بپردازند. در اداره بحران‌ها، رهبری اثربخش نیازمند افرادی است که وابسته به سلسله‌مراتب و اطاعت و فرمان‌برداری نیستند. رهبران معاصر به ایجاد ظرفیت اضافی در کارکنانشان کمک می‌کنند (دارلینگ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۵۰؛ هلر، ۲۰۱۲، صص ۲۵-۲۲). تحقیق بر روی رهبران مدیریت بحران سازمانی حول ضرورت «تخصص خاص» فراتر از ساختار معمول سازمانی می‌شود که باید انعطاف‌پذیر، قوی، بصیر و آگاه و دائماً در حال بهبود و اصلاح باشند. بولمن و دیل معتقدند که اسطوره‌شناسی موجود رهبران این است که آن‌ها افراد معقولی هستند که برنامه‌ریزی می‌کنند، سازماندهی می‌کنند، هماهنگ می‌کنند و فعالیت‌های سازمان‌هایشان را کنترل می‌کنند. رهبران افرادی خونسرد و منظم هستند. تخصص آن‌ها توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای دوراندیشانه و تولید نتایج و محصولات اثربخش و قابل پیش‌بینی است. آن‌ها اعلام می‌کنند که تفکیک افسانه از واقعیت نیازمند تصدیق موضوعات و مسائل پیچیده و پویا است (مدیریت بحران). رهبران مدرن با موضوعات و مسائلی مواجه هستند که به بیش از الگوهای قدیمی رهبری نیازمند هستند و هم در تئوری و هم در عمل، توانایی ارائه آن را دارند (هلر، ۲۰۱۲، ص ۲۵). حکمرانی سازمان، واکنشی راهبردی نسبت به مخاطره است و رهبری بحران منبعی راهبردی برای سازمان است. آنچه به‌عنوان مدیریت وضعیت اضطراری شروع شد و از طریق بازسازی حوادث و بلایای ناگوار در استمرار کسب و کار و مدیریت بحران تکامل یافته است، اکنون تبدیل به رهبری بحران و اجتناب از حوادث و بلایای ناگوار شده است. پاوچانت و میتراف معتقدند که «وجود رهبری بحران برای توسعه یک راهبرد نظام‌مند در مدیریت بحران و متقاعدسازی دیگران در سازمان به‌منظور همکاری و تشریک مساعی، تعهد و مشارکت مدیران ارشد، کاملاً ضروری است». (پاوچانت



و میتراف^۱، ۱۹۹۲، صص ۱۲۱-۱۱۸؛ ژاک^۲، ۲۰۱۲، صص ۳۶۶

تفاوت مدیریت بحران و رهبری بحران یک تفاوت مستقیم است: مدیریت بحران عمدتاً واکنشی است که به یک بحران پس از وقوع آن پاسخ می‌دهد. برعکس، رهبری بحران پیشگیرانه است و به دنبال طرحی دقیق پیش از بروز و رخ دادن بحران است. مدیریت بحران، بحران‌ها را به صورت انفرادی و مجزا مدنظر قرار می‌دهد، اما رهبری بحران تصویری بزرگ را از تمامی بحران‌ها ترسیم می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه بحران‌ها می‌توانند در تعامل با یکدیگر باشند. اگر سازمان فاقد رهبری بحران باشد، نمی‌تواند به شکلی مناسب نسبت به بحرانی که با آن رو به رو است، پاسخ دهد. یکی از اقدامات مهمی که رهبری بحران می‌تواند اتخاذ کند، پیش‌بینی گسترده‌ترین طیف ممکن از وقوع بحران‌های بالقوه است.

ایان میتراف معتقد است که منظور از رهبری بحران، برخوردی فرآیندی با این پدیده در سه مرحله پیشین، حین و پس از وقوع بحران است؛ حال آنکه مدیریت بحران، به طور عمده زمانی با پدیده سروکار پیدا می‌کند که صورت تحقق به خود گرفته باشد. به بیان دیگر، درحالی که مدیریت بحران، واکنشی و پس رویدادی است، رهبری بحران حرکتی پیش‌دستانه به شمار می‌آید. بر این اساس، مدیری که می‌خواهد به رهبری بحران بپردازد باید پیش از وقوع بحران، با توسعه سازوکارهای پیش‌بینی‌کننده و فراهم آوردن آمادگی‌های لازم برای رویارویی، از این پدیده استقبال کند، از هرگونه تهدیدی برای پیشگیری از وقوع بحران بهره‌گیرد و در صورت وقوع، با حداکثر آمادگی به اداره اوضاع بپردازد. (حسن‌پور، ۱۳۸۸، صص ۱۵۶)

فرازمند معتقد است که وضعیت‌های اضطراری و بحرانی روزمره می‌تواند با ظرفیت‌های مدیریت اضطراری عادی مدیریت شوند؛ اما به محض این که وارد مرحله بی‌نظمی و پیچیده بحران می‌شوند، اکثر این ظرفیت‌ها بدون استفاده می‌مانند. مدیریت بحران‌های پیچیده، بی‌نظم و سطح بالا نیازمند مجموعه‌هایی از دانش، مهارت‌ها و آمادگی است و مستلزم تصمیم‌گیری متهورانه، باشهامت و متمرکز است و درعین حال، مستلزم ساختارهای فرمان‌سازمانی منعطف و رهبری است که در رأس بحران قرار دارد و نسبت به تغییرات پویا آگاه است. پیش‌بینی، هم‌عنصر کلیدی مدیریت بحران و وضعیت اضطراری است و هم بخشی نابخشودنی از ناکامی و شکست برای آمادگی و واکنش نسبت به بحران است. (فرازمند، ۲۰۰۷، صص ۱۵۵-۱۴۹)

مؤلفین مقاله حاضر بر این باورند که تفاوت عمده مدیریت بحران و رهبری بحران

1. Pauchant & Mitroff
2. Jaques



در این است که «مدیریت بحران» به‌طور عمده با مسائل عملیاتی در ارتباط است، درحالی‌که «رهبری بحران» به‌طور اساسی با چگونگی اداره واکنش‌های انسانی هر یک از اعضا نسبت به یک بحران توسط رهبران ارتباط دارد. درواقع، رهبری بحران بیشتر مرتبط با رهبران و مدیران ارشدی است که دیدی گسترده‌تر از سایرین نسبت به مسائل داشته و توانایی هدایت و اثرگذاری بر رفتارها و عملیات مدیریت بحران را دارند. یکی از ویژگی‌های بارز رهبری بحران عبارت است از بصیرت؛ چراکه رهبر را قادر می‌کند تا پیش از سایرین جوهره و ماهیت اصلی مسائل و بحران‌ها را شناسایی کرده (این‌که مسئله پیش آمده یک تهدید است یا یک فرصت؟)، تصمیم‌های درست را اتخاذ و مشارکت ذی‌نفعان را جلب کند و با استفاده از بیان رسا و نفوذ کلام و برقراری ارتباطات اثربخش بتواند، این بحران را برای دیگران مفهوم‌سازی کند، تمامی امکانات و منابع را در جهت رویارویی با بحران بسیج کرده و به بحران خاتمه دهد، درس‌های حاصل از بحران را آموخته و به دیگران بیاموزد و در شرایط پس از بحران اولیه بتواند از وقوع بحران‌های ثانویه حاصل از سوء مدیریت بحران قبلی پیشگیری کرده، مسئولیت بحران را به عهده بگیرد و مسائل قصور و سرزنش، استفسارها و انتقادهای عمومی را مدیریت کند.

۲-۲- شاخصه‌ها و ویژگی‌های رهبری بحران برای مدیران بسیج

رهبران موفق مدیریت بحران، اغلب در سازمان‌هایی حضور دارند که چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و مشخصی دارند. جوامع و سازمان‌های قوی امکانات و ساختارهایی را برای رهبران‌شان ایجاد می‌کنند تا رهبران به‌وسیله آن بتوانند دانش، راهبردها، مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای اداره و حل وضعیت‌های بحرانی را کسب کنند. هنگامی که رهبران راهبردهای جدید را می‌آموزند و دانش اضافی در مورد مدیریت بحران را کسب می‌کنند، آن‌ها بهتر قادر خواهند بود تا در شرایط فشار بسیار زیاد تصمیماتی را اخذ کرده و عمل کنند. صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی که رهبران برای هدایت جریان یک بحران به آن نیاز دارند عبارت‌اند از این‌که: ۱. قادر باشند تا تحت شرایط فشار واکنش نشان دهند؛ ۲. برنامه‌ریزان جامعی باشند؛ ۳. قاطع باشند؛ ۴. تمایل داشته باشند تا در شرایط دشوار، تصمیم‌گیری کنند؛ ۵. مطلع و بصیر باشند؛ ۶. جذاب و باشخصیت باشند؛ ۷. تطبیق‌پذیر باشند؛ ۸. برقرارکننده ارتباط باشند؛ ۹. مذاکره‌کننده باشند؛ ۱۰. تفویض‌کننده امور و اختیارات باشند؛ ۱۱. توانمند باشند؛ ۱۲. ذی‌نفعان خود را نیز توانمند کنند (توانمندساز باشند)؛ ۱۳. خودشکوفای باشند؛ ۱۴. مستحکم، استوار و پرطاقت باشند؛ ۱۵. دلسوز و مهربان باشند؛ ۱۶. کاملاً درگیر



در امور باشند؛ ۱۷. فرهنگ را به‌ویژه در جریان بحران درک کنند؛ ۱۸. منعطف باشند؛ ۱۹. ذی‌نفعان را دخالت دهند؛ ۲۰. صلاحیت فنی جایگاهی که در آن قرار دارند را داشته باشند؛ ۲۱. انگیزاننده و محرک دیگران باشند؛ ۲۲. با درایت، مدبر و دارای عقل سلیم باشند؛ ۲۳. قابل اعتماد و موثق باشند؛ ۲۴. دارای چشم‌انداز و سیستم ارزشی روشن و مشخصی باشند (پاوجانت و میتراف، ۱۹۹۲، صص ۱۶۰-۱۵۵). همه این مهارت‌ها، صفات و شایستگی‌ها، ابزارهایی برای کمک به مدیران و فرماندهان بسیج در جریان بحران هستند و بسیاری از آن‌ها را می‌توان از طریق آموزش، حل مسئله و حل تعارض آموخت.

دستی با توجه به روش‌های مدیریتی امیرالمؤمنین (ع) شاخصه‌ها و معیارهای مدیریت در بحران را مورد ملاحظه قرار می‌دهد (البته، تمام این معیارها و شاخصه‌ها همان چیزی است که آن راهبردی بحران نامیده‌ایم)، درواقع آگاهی از چنین شاخص‌های و توجه بدان می‌تواند ویژگی‌ها، شاخصه‌ها و معیارهای رهبری بحران برای مدیران بسیج باشد تا با اتکا بدان به‌صورت اثربخش و کارآمد بحران‌ها را کنترل و مدیریت کنند.

۱. اصل آگاهی و آگاهاندن؛ ۲. اصل بردباری و خویش‌داری در حوادث سخت؛ ۳. اصل دوراندیشی؛ ۴. اصل واقع‌نگری؛ ۵. اصل ارزش‌گرایی؛ ۶. اصل نظارت (نظارت مردمی، نظارت از بالا به پایین و از پایین به بالا)؛ ۷. اصل هماهنگی؛ ۸. اصل حداکثر استفاده از امکانات موجود؛ ۹. اصل حفاظت و اطلاعات؛ ۱۰. اصل اطلاع‌رسانی (دشمن‌شناسی)؛ ۱۱. اصل افشاگری؛ ۱۲. اصل آمادگی (درصحنه حاضر بودن و آمادگی رزمی)؛ ۱۳. اصل تصمیم‌گیری صحیح؛ ۱۴. اصل قاطعیت؛ ۱۵. اصل بسیج عمومی؛ ۱۶. اصل مشورت؛ ۱۷. اصل تقسیم کار و واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با توان و آمادگی افراد؛ ۱۸. اصل مسئولیت‌پذیری؛ ۱۹. اصل اعتدال‌گرایی و ۲۰. اصل خداگرایی. (دستی، ۱۳۸۰، صص ۱۱۴۶-۱۱۴۷)

برای رهبری بحران، جیمز و وتن شش شایستگی و مهارت را برای استفاده از بحران در تشویق به تغییر سازمانی ارائه می‌کنند: (۱) پی‌ریزی بنیانی برای اعتماد؛ (۲) ایجاد یک مجموعه فکری سازمانی جدید؛ (۳) شناسایی آسیب‌پذیری‌های مشخص و روشن سازمان؛ (۴) اخذ تصمیم‌های سریع و خردمندانه؛ (۵) انجام اقدام شجاعانه و (۶) یادگیری از بحران برای اثرگذاری بر تغییر. (جیمز و وتن، ۲۰۰۵، صص ۱۴۵-۱۴۹)

کاپوکا و ون‌وارت^۱ نیز برخی از ویژگی‌های رهبری را برای مدیریت بحران مطرح کردند که عبارت‌اند از: ۱. قاطعیت؛ ۲. انعطاف؛ ۳. اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی؛ ۴. حل مسئله؛ ۵. مدیریت نوآوری و خلاقیت؛ ۶. برنامه‌ریزی و سازماندهی کارکنان؛



۷. تحریک کردن و برانگیختن؛ ۸. گروه سازی و مدیریت گروه‌ها؛ ۹. مرور اجمالی و پویش محیطی؛ ۱۰. برنامه‌ریزی راهبردی؛ ۱۱. شبکه‌سازی و مشارکت و همکاری؛ ۱۲. تصمیم‌گیری. فقدان صفات و مهارت‌های ضروری رهبری که ممکن است اثر بحران‌ها را تشدید کرده و سرانجام پیامدهای نامطلوبی را بر جای بگذارد. (دمیروز و کاپوکا، ۲۰۱۲، صص ۹۶-۹۵)

رهبران بسیج نیز در مدیریت بحران، باید دائماً وضعیت‌ها را برای پیش‌بینی بحران‌های احتمالی (سیاسی، دولتی، اجتماعی، اقتصادی و...) مورد ارزیابی قرار دهند، برای کاهش احتمال وقوع یک بحران و مدیریت آن باید فرصت‌هایی را ایجاد کنند، برای آینده برنامه‌ریزی و مدیریت بحران را به‌عنوان یک بخش درونی از مسئولیت‌هایشان در نظر گیرند. رهبران بسیج، باید در مواقع بحران بدانند که چگونه به جنبه‌های مثبت و منفی بحران نگاه کنند و روش‌های کسب تجربه را برای بهترین وضعیت تنظیم کنند. رهبران بسیج در مواقع بحران باید مسئولیت برگزاری جلسات، ارائه گزارش به مدیریت ارشد (کشوری و لشکری)، آموزش، آگاه‌نگه‌داشتن کارکنان (سازمان بسیج، حوزه‌های و پایگاه‌های مقاومت و سازمان‌های مرتبط)، پویش و دیده‌بانی ذی‌نفعان، پرورش و ترویج ارتباطات و ارزیابی برنامه‌ها داشته باشند. از طرفی رهبرانی که با یک بحران سروکار دارند، باید خود را به‌سرعت با تغییرات به وجود آمده در وضعیت بحرانی تطبیق دهند تا در بحران‌های احتمالی توان مقابله با هرگونه تغییرات وسیع را نیز داشته باشند.

به اعتقاد ال‌ریش یک، جامعه‌شناس آلمانی، ما در یک «جامعه مخاطره‌ای» زندگی می‌کنیم که در آن نگرانی‌ها در مورد بهداشت و ایمنی فردی و نیز امنیت جمعی در رأس دستور کارهای اجتماعی و سیاسی قرار دارد. جامعه مخاطره‌ای با ایجاد شکاف میان انتظارات شهروندان و تلاش‌های رهبری در پیشگیری و جلوگیری از بحران‌ها توصیف می‌شود. این موضوع، فرهنگی از نگرانی را ایجاد می‌کند که به‌موجب آن به نظر نمی‌رسد رهبران بوروکراتیک و سیاسی تناسبی با تقاضاهای فزاینده‌فوری برای پیشگیری، آماده‌سازی و واکنش اثربخش نسبت به بحران داشته باشند. این جو اجتماعی - روان‌شناختی و سیاسی باعث می‌شود که رهبران به‌سختی (حتی غیرممکن) از یک بحران سالم و بدون هیچ خسارتی بیرون بیایند.

در جوامع امروزی و کشور ما، مردم از رهبران بسیج انتظاراتی دارند که در بعضی اوقات ممکن است رهبران بسیج از تأمین این انتظارات ناتوان باشند. برخی از این انتظارات عبارت‌اند از:



۱. رهبران و فرماندهان بسیج باید امنیت و ایمنی جامعه را در اولویت قرار دهند؛
 ۲. رهبران و فرماندهان بسیج باید خود را برای بدترین سناریوها آماده کنند؛ ۳. رهبران و فرماندهان بسیج باید به هشدارهای بحران‌های آینده توجه کنند؛ ۴. در جریان یک بحران، رهبران و فرماندهان بسیج، متصدی و ارائه‌کننده مسیر مشخص عملیات مدیریت بحران هستند؛ ۵. رهبران و فرماندهان بسیج باید همدرد و غم‌خوار قربانیان و آسیب دیدگان بحران‌ها باشند. این همدلی باید هم در گفتار و هم در کردار نمود یابد و ۶. رهبران و فرماندهان بسیج باید تلاش کنند تا درس‌های پس از بحران را بیاموزند.

۳- سبک‌های رهبری بحران

سبک رهبری هر رهبر ملی، خواه رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر، نقش مهمی را در شکل‌دهی به چگونگی مدیریت و واکنش‌ها نسبت به بحران بازی می‌کند. تدوین یک سیستم مشورتی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و انتخاب مشاوران برای اشغال این جایگاه، به این معنی است که برخی از رهبران اطلاعات کامل و اخبار متنوع‌تری را نسبت به سایر رهبران در دسترس دارند. نیاز برای کنترل فردی یا مشارکت در فرآیند سیاست‌گذاری نیز در میان رهبران متغیر است تا اندازه‌ای که برخی از رهبران کنشی‌تر بوده و سایرین را درگیر در سیاست‌گذاری خواهند کرد و سایر رهبران تفویضی‌تر شده و به زیردستان و مقامات اداری‌شان وابسته خواهند شد. برخی از رهبران نسبت به شرایط حساس‌تر بوده و اطلاعات بیشتری را از سایرین کسب می‌کنند و به این معنی است که رهبران برحسب سرعتی که آن‌ها عناصر ضروری ایجادکننده وضعیت بحرانی را درک می‌کنند، چگونگی آگاهی آن‌ها از رویدادها و این‌که چگونه آن‌ها بر مبنای اطلاعات دم‌دستی تصمیمات سریعی را اتخاذ می‌کنند، متغیر خواهند بود. سبک‌های رهبری متناسب با نوع بحران‌هایی که با آن‌ها سروکار دارند نیز تغییر می‌کنند (پرستون، ۲۰۰۸، ص ۳۵). رهبران مدیریت بحران توانایی این را خواهند داشت تا در تصمیم‌گیری‌ها هم کنش‌گرا و فعال و هم واکنشی و انفعالی باشند. (پاوچانت و میتراف، ۱۹۹۲، صص ۱۴۳-۱۴۱)

آلمر، سل‌نو و سیگر، معتقدند که سه سبک رهبری رایج در جریان بحران‌ها عبارت‌اند از: سبک رهبری استبدادی یا دیکتاتورمآب، سبک رهبری دموکراتیک و سبک رهبری بی‌خاصیت (بدون مداخله). در جریان یک وضعیت بحران، رهبران نیازمند انعطاف نسبت به سبک رهبری‌شان هستند. ممکن است اغلب اوقات استفاده از رویکرد دیکتاتورمآب برای رهبران گروه مدیریت بحران سودمندتر باشد، اما در



سایر اوقات ممکن است فرآیند دموکراتیک ضرورت داشته باشد. (آلمر و همکاران^۱، ۲۰۰۷، صص ۲۳۵-۲۳۱)

تحقیقات سازمانی به صورت موفقیت آمیزی سبک رهبری فرهمند را با مدیریت بحران پیوند می دهند و این که در وضعیت های بحرانی، احتمال ظهور رهبری فرهمند بسیار زیاد است. (وی کسا^۲، ۲۰۱۳، ص ۳۲۴)

سبک رهبران انطباقی؛ بر این فرض استوار است که رهبران انطباقی به جای چمباتمه زدن، اهمیت فرصت ها را درک می کنند و به بازسازی و تنظیم مجدد سازمان می پردازند. از آشفتگی زمان حال استفاده می کنند و دریچه ای به سمت گذشته می گشایند. در این فرآیند، رهبران بحران قوانین اصلی بازی را تغییر می دهند، بخش های سازمان را دوباره شکل می دهند و کاری که افراد باید انجام دهند را مجدداً تعریف می کنند. (هایفتز و همکاران^۳، ۲۰۰۹، ص ۶۲)

سبک رهبری ارتباطی؛ بر این فرض بنا شده است که رهبری ارتباطی به عنوان یک الگوی برقراری ارتباط متقابل میان کارکنان و مدیران برای درک وضعیت تعریف می شود تا این که تعیین شود چه چیزهایی باید انجام شوند و چگونه باید انجام شوند. (گیتل و داگلاس^۴، ۲۰۱۳، صص ۵)

رهبری کنترلی/مشارکتی؛ رهبرانی که بر کنترل و مشارکت فردی پافشاری می کنند به احتمال بسیار در جریان یک بحران درگیر می شوند، خودشان را در تمام تصمیمات کلیدی سیاسی جای می دهند و بعید است که انتخاب هر تصمیم یا خط مشی را رها کنند؛ بنابراین، ظهور یک سبک رهبری بسیار مشهود، آمرانه و درگیر به یک دیدگاه بسیار مثبت از رهبر تفسیر می شود که در مشاهدات جامعه و رسانه ها شکل می گیرد. (پرستون، ۲۰۰۸، ص ۳۵)

۲-۴- مراحل عمده رهبری بحران و نقش رهبران بسیج در این مراحل

برخی از محققین، با اشاره به مراحل عمده رهبری بحران، برخی از نقش ها و مسئولیت های رهبران بحران را برای رهبری اثربخش یک بحران فهرست کردند؛ که می توان این نقش ها و مسئولیت ها را به رهبران و مدیران بسیج بسط و گسترش داد.

کَلَن، با استفاده از درس های نظامی و تجربه های سازمانی به نقش رهبری در بحران اشاره می کند. وی بر این باور است که نقش رهبری در سه مرحله اصلی بحران نمود می یابد: (۱) در مرحله آماده سازی بحران، به نقش ارتباطات رهبری، برنامه ریزی همراه

1. Ulmer et al.
2. Wekesa
3. Heifetz et al.
4. Gittell & Douglass



با بیان روشن چشم‌انداز و ارزش‌ها، توجه به ذی‌نفعان و برقراری ارتباط با افراد اشاره می‌کند؛ ۲) در مرحله رهبری در جریان بحران، بر برقراری ارتباط اثربخش با سایرین، موضوع چشم‌انداز و ارزش‌ها و روابط عاطفی در جریان یک بحران تأکید می‌کند و ۳) در مرحله پس از بحران، به بازسازی و ایجاد قوت قلب مجدد، مرور و بازبینی، واکنش و احیا کردن و تجدیدقوا و بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی اشاره می‌کند. (کلن^۱، ۲۰۰۳، صص ۱۰-۱)

بوین و همکاران پنج مرحله حساس و حیاتی را برای رهبری بحران ارائه کرده‌اند که توجه مدیران و فرماندهان بسیج به آن خالی از لطف نیست که عبارت‌اند از: تشخیص؛ تصمیم‌گیری؛ مفهوم‌سازی (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۹۰-۱۸؛ هارت و همکاران^۲، ۲۰۰۹، ص ۴۷۴)؛ پایان‌بخشی و یادگیری بحران. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۱۳۶-۹۱)

بوین و همکاران^۳ به مرحله پس از بحران اشاره کرده و بر این باورند که پس از بحران اولیه و گذر از آن، به دلایل متعدد، احتمال وقوع بحران ثانویه‌ای وجود دارد که نیازمند هوشیاری رهبری بحران و یادگیری اثربخش از بحران اولیه است تا بحران پس از بحران را به‌درستی رهبری کنند. محققین معتقدند که بحران پس از بحران اولیه، به مراتب مرگ‌بارتر و کشنده‌تر از بحران نخست است. (بوین و همکاران، ۲۰۱۰، صص ۷۲۰-۷۰۶)

ژاک در تحقیقی به بررسی نقش‌های رهبری در جریان بحران از طریق مصاحبه با مدیران ارشد اجرایی در شرکت‌ها و سازمان‌ها پرداخته است که حاصل این کار، شناسایی هشت نقش برای رهبری به‌منظور رویارویی با بحران‌های پیش‌رو بوده است: ۱. تقویت یک فرهنگ فعال و کنشگرای بحران؛ ۲. تدوین و تقویت استانداردها و فرآیندها؛ ۳. اولویت‌بندی و تعیین یک نمونه و سرمشق؛ ۴. ارزیابی طیف کاملی از مخاطرات؛ ۵. ارتقای ارتباطات باز رو به بالا؛ ۶. ایجاد روابط قبل از وقوع بحران؛ ۷. آمادگی سروکار داشتن با رسانه‌های خبری و ۸. تقویت یک محیط یادگیری و تسهیم و به اشتراک‌گذاری تجربه. (ژاک، ۲۰۱۲، صص ۳۷۰-۳۶۷)

شماکر و همکاران نیز شش مهارت ضروری را برای رهبری راهبردی برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. پیش‌بینی؛ ۲. هماوردی (چالشگری)؛ ۳. تفسیر؛ ۴. تصمیم‌گیری؛ ۵. همسوسازی و ۶. یادگیری. (شماکر و همکاران^۴، ۲۰۱۳، صص ۵-۱)

1. Klann, 2003
2. t' Hart et al. 2009
3. Boin et al.
4. Schoemaker et al.



۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر عبارت از مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به رهبری بحران است که در نهایت، منجر به ارائه الگوی می‌شود. در مرور نظام‌مند، یافته‌های مطالعات منحصر به فرد متعدد با رویه‌های مشخصی تحلیل می‌شوند. با تفاوت قائل شدن میان فنون داستانی، فرا-تحلیل^۱ و مرور نظام‌مند، هادکینسون و فورد^۲ معتقدند که مرور نظام‌مند اشاره به رویکردهایی دارد که به گردآوری اسناد و شواهد در دسترس مرتبط با سؤال تحقیق پرداخته، آن را بر اساس تفوق علمی مورد ارزیابی قرار می‌دهند، پیش از این که با ملاحظات آینده ترکیب شود یا از فرآیندهای مرور رسمی‌تر محروم شود؛ و اغلب درگیر با قضاوت‌های چندین داور است (هادکینسون و فورد، ۲۰۱۴، ص ۵۲). مرور نظام‌مند دربرگیرنده پنج گام اصلی است که در آن محقق (۱) ابتدا سؤال‌های تحقیق را شکل می‌دهد، (۲) کارهای تحقیقاتی مرتبط را شناسایی می‌کند، (۳) کیفیت مطالعات را ارزیابی می‌کند، (۴) شواهد را خلاصه می‌کند و (۵) یافته‌ها را تفسیر می‌کند (خان و همکاران^۳، ۲۰۰۳، کیچن‌هام و همکاران^۴، ۲۰۰۹، صص ۱۵-۷). هوپ و هیل^۵ در مقاله خود از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده کردند. مؤلفین کار با طرح سؤال آغاز کردند و سپس، از طریق مرور اجمالی نظام‌مند بینش‌های بدیهی حاصل از ادبیات، به سؤال‌ها پاسخ دادند. آن‌ها بدنه اصلی مقاله و پاسخ به سؤال‌ها را در قالب بیانیه‌هایی^۶ شکل دادند (هوپ و هیل، ۲۰۰۷، صص ۲۹۹-۲۷۹). در واقع، روش استفاده‌شده در این مقاله شباهت بسیاری به نظریه داده‌بنیاد^۷ دارد؛ رویکردی که هم در تحقیقات کیفی و هم در تحقیقات کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و هدف آن ارائه نظریه و دیدگاهی است که مبتنی بر شواهد^۸ است. این رویکرد، روشی برای کشف نظریه‌ای جدید است که در آن محقق پدیده‌های متفاوت را برای یافتن شباهت‌های میان آن‌ها بررسی می‌کند (نیومن^۹، ۲۰۰۷، ص ۳۱)؛ در این تحقیق نیز مؤلفین با بررسی و مرور ادبیات مربوط به رهبری بحران، داده‌های مربوط را گردآوری کردند که حاصل آن ارائه یک الگوی جامع از رهبری بحران است. مؤلفین با استفاده از شباهت‌ها و تفاوت‌ها و نقاط قوت و ضعف موجود در ادبیات الگویی را ارائه کردند که هم دربرگیرنده مراحل رهبری بحران است و هم مشتمل بر شایستگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبران بحران در

1. Narrative, Meta-Analytic, and Systematic Reviews Techniques
2. Hodgkinson & Ford
3. Khan et al.
4. Kitchenham et al.
5. Hupe & Hill
6. Statements
7. Grounded Theory
8. Faithful to the evidence
9. Neuman



هر یک از مراحل رهبری بحران است.

۴- تحلیل یافته‌های تحقیق و ارائه الگوی جامع رهبری بحران

کتاب‌ها و مقالات متعددی وجود دارند که در مورد مدیریت بحران قلم زده‌اند، اما توجه اندکی به رهبری بحران داشته‌اند. اگرچه هر کدام از مفاهیم مدیریت بحران و رهبری بحران به جنبه‌های مختلف یک وضعیت دشوار می‌پردازند، اما موضوعات یکسانی نیستند. کلن (۲۰۰۳)، بوین و همکاران (۲۰۰۵)، هارت و همکاران (۲۰۰۹)، بوین و همکاران (۲۰۱۰) و شماکر و همکاران (۲۰۱۳) نویسندگانی هستند که علاوه بر بیان نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری در موقعیت‌های بحرانی، به مراحل عمده رهبری بحران می‌پردازند که متفاوت با مراحل مدیریت بحران است که توسط فینک (۱۹۸۶)، پیرسون و میترا (۱۹۹۳)، ریچاردسون (۱۹۹۴)، کومبز (۱۹۹۹)، رینولدز (۲۰۰۲)، الکساندر (۲۰۰۲)، مونتویا (۲۰۰۳)، جیمز و وتن (۲۰۰۵)، کوپولا (۲۰۰۷)، کومبز (۲۰۱۰)، پاول (۲۰۱۱) و هلر (۲۰۱۲) ارائه شده است. از طرفی، نویسندگانی از قبیل دشتی (۱۳۸۰)، جیمز و وتن (۲۰۰۵)، دمیروز و کاپوکا (۲۰۱۲) و ژاک (۲۰۱۲)، تنها به مهارت‌ها، شایستگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبران بحران می‌پردازند و به مراحل که باید توسط رهبری بحران طی شوند، به‌طور تلویحی اشاره‌ای ندارند. با توجه به بیان نظرات محققین و نویسندگان مختلف در زمینه رهبری بحران، مراحل عمده آن و نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری بحران، همچنین با تحلیل یافته‌های موجود، مؤلفین مقاله حاضر بر این باورند که می‌توان مراحل عمده رهبری بحران را به شش بخش تقسیم و شایستگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبران بحران را در این شش بخش تبیین کرد (شکل شماره ۱). کارهای تحقیقاتی بوین و همکاران (۲۰۰۵)، هارت و همکاران (۲۰۰۹) و بوین و همکاران (۲۰۱۰) سهم بیشتری در مراحل شش‌گانه ارائه شده در الگوی رهبری بحران دارند؛ چراکه همان‌طور که بیان شد، علاوه بر بیان ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبران بحران، توانسته‌اند مراحل رهبری بحران را نیز تبیین کنند. در ادامه به ارائه الگوی جامع رهبری بحران و نقش رهبران و مدیران بسیج اشاره خواهد شد.

۴-۱- تشخیص بحران: در دست گرفتن بحران‌ها به محض آشکار شدن

تشخیص بحران به معنی درک یک تصویر روشن و صحیح از رویدادها، اثرات و اهمیت آن‌ها است (هارت و همکاران، ۲۰۰۹: ص ۴۷۴). به نظر می‌رسد که مرحله حاد یک بحران، چالشی آشکار را مطرح می‌کند: به محض این که یک بحران آشکار می‌شود، رهبری جامعه باید در مورد پیامدهای بحران سنجش‌هایی را انجام دهد. اگرچه، واقعیت



بسیار پیچیده است و اکثر بحران‌ها با یک انفجار بزرگ اعلام موجودیت نمی‌کنند، بلکه به‌مرور زمان بزرگ‌تر شده و اعلام حضور می‌کنند. سیاست‌گذاران باید علائم مبهم، دو جنبه‌ای و متناقضی که تاندازه‌های خارج از نظم در حال توسعه هستند را شناسایی کنند. ماهیت بحرانی این رویدادها به‌خودی‌خود آشکار نیست و سیاست‌گذاران باید آن‌ها را «تشخیص بدهند». رهبران باید تهدید را مورد ارزیابی قرار داده و در مورد بحران تصمیم‌گیری کنند؛ بنابراین، باید رویدادهایی را درک کنند که ایجادکننده یک بحران هستند (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۱). رهبر معظم انقلاب اسلامی در مورد تشخیص صحیح مسائل، به بصیرت اشاره کرده و می‌فرماید: «البته یکی از مسائل مهم، مسئله بصیرت است. من به شما عرض بکنم بصیرت در این دوران و در همه دوران به معنای این است که شما خط درگیری با دشمن را تشخیص دهید؛ کجا با دشمن درگیری است؟ بعضی‌ها نقطه درگیری را اشتباه می‌کنند. خمپاره و توپخانه خودشان را آتش می‌کنند به سمت یک نقطه‌ای که آنجا دشمن نیست، آنجا دوست است. ... خط درگیری با دشمن را مشخص کنیم. گاهی هست که یک نفری در لباس خودی است، اما حنجره او سخن دشمن را تکرار می‌کند!» (مقام معظم رهبری، ۲۴/۰۷/۱۳۹۱)؛ بنابراین، بعد حیاتی و بسیار مهمی که با واکنش و مدیریت بحران مرتبط است، حساسیت کلی رهبر نسبت به شرایط و نیاز رهبر برای کسب اطلاعات در تصمیم‌گیری است (پرستون، ۲۰۰۸، ص ۳۷). وُتن و جیمز^۱ بر این باورند که در یک موقعیت بحرانی، رهبری به‌صورت پویا و جمعی بوده و نیازمند ادراک و مهارت‌های تشخیصی است که از طریق آن رهبری می‌تواند مسیرهای مناسب اقدام را تعیین کند. مؤلفین معتقدند که رهبران باید از طریق شایستگی‌هایی از قبیل تصمیم‌گیری، ارتباطات، ایجاد ظرفیت‌های سازمانی، حفظ یک فرهنگ سازمانی اثربخش، مدیریت موقعیت‌های چندگانه و توسعه منابع انسانی بحران را رهبری کنند (وُتن و جیمز، ۲۰۰۸، صص ۳۷۵-۳۵۳). بوین و همکاران معتقدند که موانع شناخت بحران عبارت‌اند از:

۱. عدم طراحی بسیاری از سازمان‌ها برای جستجوی عیب‌ها و آشفتگی‌ها؛ ۲. انفکاک تغییرپذیر اطلاعات و سیاست‌های سازمان؛ ۳. چشم‌بندهای ادراکی و انحراف از طرح هوشمند؛ ۴. ساخت اجتماعی و سیاسی ادراک تهدید. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۸)
- به‌منظور بهبود در تشخیص و شناسایی بحران، رهبران و مدیران بسیج باید مجموعه‌ای از اقداماتی را انجام دهند تا بتوانند به‌درستی بحران‌ها را تشخیص داده و به‌محض آشکار شدن بحران، آن‌ها را در دست بگیرند. این اقدامات برای مدیران و فرماندهان بسیج عبارت‌اند از: ۱. نظام‌های قدرتمند جمع‌آوری داده‌ها و تصدیق و رسیدگی اطلاعات؛ ۲. اختصاص زمان برای ارزیابی اطلاعات کسب‌شده؛ ۳. مدیریت



شایعات و ۴. مقاومت رهبران در مقابل فشار عصبی.

۲-۴- تصمیم‌گیری برای رویارویی و اداره بحران

تصمیم‌گیری عبارت است از بسیج، تسهیل و در صورت نیاز، تعدیل نظام موجود واکنش اضطراری و بهبود و بازیابی است (هارت و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۴۷۴). مدیریت بحران هرگز آسان نبوده است. آشفتگی سازمانی، فشارهای رسانه‌ها، استرس یا فشار عصبی و اطلاعات نادرست، تنها اندک عواملی هستند که اخذ تصمیمات خوب را برای رهبران بحران بسیار دشوار می‌سازند. تغییرات در ماهیت و زمینه بحران‌های معاصر باعث می‌شود که تقریباً رهبران از این تصمیم‌گیری‌ها بگریزند و طفره برونند (بوین و هارت، ۲۰۰۳، ص ۵۴۵). بحران‌ها مسائل فشرده و فوری را بر دولت‌ها و دستگاه‌های دولتی وارد می‌آورند که باید به آن‌ها بپردازند. بحران‌ها بر دولت‌ها و رهبران فشار می‌آورند تا با مسائلی مواجه شوند که به‌طور روزانه با این مسائل رو به رو نیستند. بسیاری از سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های تجاری روزانه طراحی شده‌اند که پاسخگوی ارزش‌هایی از قبیل عدالت، مشروعیت و سودمندی است. واکنش‌های اثربخش بحران نیازمند هماهنگی بسیاری از گروه‌ها یا دستگاه‌های درگیر در پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات بحران هستند. به‌منظور پیشگیری از سوء ارتباط، هم‌پوشانی غیرضروری و ایجاد تعارضات میان دستگاه‌ها و نقش‌آفرینان درگیر در عملیات بحران، هماهنگی عاملی محوری و اساسی است (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۲). این تصور از بحران به‌عنوان «فرصت‌ها و موقعیت‌های تصمیم‌گیری»، تصور و تفکر غالب در ادبیات تحقیقی مدیریت بحران است. بوین و همکاران ادعا می‌کنند که مدیریت بحران موفق به تصمیم‌گیری‌های حیاتی بسیار وابسته است، اما به تسهیل پیاده‌سازی و هماهنگی بحران در سرتاسر شبکه واکنش نیز وابسته است (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۴۳). رهبران بحران باید برای رویارویی و غلبه بر بحران‌های در جریان، تصمیم‌هایی را اخذ کرده، مسیر کلی تصمیم‌ها را مشخص کنند، تصمیم‌ها و تلاش‌های جمعی را با یکدیگر هماهنگ کرده، تلاش‌های جمعی را انسجام بخشیده و یکپارچه و نهایتاً تصمیم‌های گرفته‌شده را برای نشان دادن واکنش نسبت به بحران پیاده‌سازی کنند.

به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری در شرایط بحران، رهبران و مدیران بسیج باید اقداماتی را انجام دهند تا بتوانند تصمیمات مناسبی را گرفته و به بهترین شکل آن‌ها را پیاده‌سازی کنند. این اقدامات عبارت‌اند از: ۱. مشارکت تمام اعضاء (گروه‌های تصمیم‌گیری بحران در بسیج) در تصمیم‌گیری؛ ۲. طرح سازمانی (تقسیم کار و ناهمگونی و تعارض)؛ ۳. عدم تمرکز و ۴. بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری.



۴-۳- شکل دهی و مفهوم سازی بحران برای ذی نفعان

مفهوم سازی عبارت از مهار فشار عصبی جمعی از طریق تبیین مقتدرانه بحران، تشریح پیامدهای آن و واکنش ها نسبت به جامعه است (هارت و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۴۷۴). در مرحله مفهوم سازی یک بحران، به منظور همسویی تعریف جمعی و مشترک، رهبران بحران باید فهم و درک عموم از بحران را تا اندازه ای که امکان پذیر و شدنی است، به صورت فعال در یک نظام دموکراتیک بحران شکل دهند که به موجب این مفهوم سازی می توان به صورت هدفمند در جهت دست یابی به مجموعه ای از دستاوردها و پیامدهای مطلوب بحران کار و فعالیت کنند. ممکن است که مخاطبین، ذی نفعان و به طور کل، عموم جامعه ای که با بحران درگیر هستند، توانایی مفهوم سازی، شکل دهی و درک بحران های جاری و آتی را نداشته باشند و نتوانند قدرت و اثرات آنها را تعیین و درک کنند، بنابراین، این وظیفه رهبران بحران است تا جامعه را از وجود بحران و میزان و شدت تخریب کنندگی و آسیب رسانی آن آگاه سازند.

اغلب اوقات مسئولین و متصدیان نمی توانند اطلاعات صحیح و کاملی را بی درنگ فراهم نمایند. هنگامی که یک چیز غیر عادی اتفاق می افتد، مسئولین و متصدیان با کوه هایی از داده های خام (گزارش ها، شایعات، تصاویر) در ستیز هستند که به سرعت متراکم و انباشته می شوند. تراش دادن این داده های خام به یک تصویر منسجم از وضعیت، به خودی خود یک چالش اصلی است. ارائه داده ها به جامعه در قالب اطلاعات صحیح، روشن و قابل عمل نیازمند یک تلاش ارتباطاتی عمده است.

در یک بحران، از رهبران انتظار می رود تا عدم اطمینان و بی ثباتی را کاهش داده و شرح معتبری از آنچه در حال وقوع و نزدیک شدن است، چرا در حال وقوع است و آنچه نیاز به انجام است را ارائه کنند. هنگامی که رهبران رویدادها را مفهوم سازی می کنند و وارد بخشی از ارزیابی وضعیت می شوند و انتخاب های سیاسی را هبردی را انجام می دهند، رهبران باید دیگران را قانع کنند تا تعریفشان از وضعیت را بپذیرند. رهبران باید «مفهوم» را به بحران آشکار شده نسبت دهند، به طریقی که تلاش هایشان برای مدیریت این بحران ارتقاء یابد. اگر رهبران این کار را انجام ندهند، یا اگر موفق به انجام آن نشوند، تصمیماتی که آنها می کنند فهم نشده و مورد توجه قرار نمی گیرد. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۳)

برخی از عوامل وجود دارند که رهبران و مدیران بسیج با استفاده از آنها می توانند مفهوم سازی بحران را بهبود بخشند؛ که عبارت اند از: ۱. توانایی برقراری ارتباط با ذی نفعان و جامعه (مردم و مسئولین)؛ ۲. ارتباطات اثر بخش؛ ۳. روابط عمومی و رسانه ای و ۴. اعتبار رهبر.



۴-۴- عملیات نهایی: خاتمه و پایان بخشی بحران، پاسخ‌گویی و بازسازی و برگرداندن آن به وضعیت عادی

چهارمین مرحله از مراحل رهبری بحران، خاتمه بحران است. در این مرحله، رهبران باید پس از پایان بخشی به بحران، نسبت به جامعه و ذی‌نفعان پاسخگو بوده، به بازسازی و نوسازی نواحی و مناطق بحران زده پرداخته و وضعیت آن‌ها را به جریان عادی و معمول زندگی و کار و فعالیت مانند شرایط قبل از بحران یا نزدیک به آن برگردانند.

دولت‌ها (دست‌کم دولت‌های دموکراتیک) آن قدر استطاعت مالی ندارند تا برای همیشه در حالت یک بحران باقی بمانند. دیر یا زود، حالت و حس به هنجار و عادی باید برگردد. این وظیفه یکی از وظایف حیاتی رهبری است تا اطمینان حاصل کنند که این وظیفه (برگشت به حالت عادی) به صورت دقیق و به شکلی مقتضی و مناسب اتفاق بیافتد (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۳). بسیار زیاد گفته می‌شود که «بحران پنجره‌ای از فرصت را برای اصلاح ساختارهای نهادی و سازمانی و سیاست‌های قدیمی ایجاد می‌کند». این «فرضیه بحران-اصلاح» اشاره می‌کند که به منظور انجام اصلاحات اثربخش، رهبران باید از تباهی ایجاد شده به وسیله بحران‌ها اجتناب کنند و به‌طور هم‌زمان از پتانسیل پویایشان استفاده کنند (بوین و هارت، ۲۰۰۳، ص ۵۴۵). خاتمه بحران دولا به است. خاتمه بحران عبارت است از انتقال به عقب از یک وضعیت اضطراری و غیرمنتظره به روال و جریان عادی امور. این اقدام نیازمند برخی از اشکال کوچک‌سازی عملیات بحران است. در سطح راهبردی، خاتمه بحران نیازمند تفسیر گزارش از آنچه اتفاق افتاده و کسب پذیرش و تصویب این گزارش است. این دو جنبه از خاتمه بحران متفاوت از یکدیگر هستند، اما در عمل، اغلب به‌دقت باهم جفت و در هم تابیده شده‌اند. نظام حکمرانی (قوانین آن، سازمان‌های آن، صاحبان قدرت آن) باید مجدداً متوازن شده و استحکام یابد؛ مشروعیت ضروری برای عمل به وظایف معمول نیز باید بازیابی شود. پاسخ‌گویی سیاسی یکی از رویه‌های نهادی کلیدی در بازی خاتمه بحران است. بار دلیل‌آوری و استدلال در مباحث پاسخ‌گویی بر دوش رهبران قرار دارد. این مباحث پاسخ‌گویی می‌توانند به‌آسانی و با تمرکز بر شناسایی و تنبیه «مقصرین» به‌جای تمرکز بر تفکر مستدل در مورد طیف کامل دلایل و پیامدهای بحران، به سمت «بازی سرزنش، مقصر شناختن و عیب‌جویی» انحطاط یابند. چالش رهبران رویارویی و غلبه بر سیاست‌های پاسخ‌گویی بحران بدون متوسل شدن به تاکتیک‌های دفاعی شرم‌آور و بالقوه خود براندازان برای اجتناب از سرزنش، مقصر شناختن و عیب‌جویی است که تنها برای به تاخیر انداختن بحران از طریق تغییر و تبدیل آن به مبارزات سیاسی در



یک وضع حساس به کار می‌روند. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۴)

برخی از عوامل و منابعی وجود دارند که رهبران و مدیران بسیج با استفاده از آن‌ها می‌توانند خاتمه و پایان بخشی بحران، پاسخ‌گویی و بازسازی و برگرداندن آن به وضعیت عادی را بهبود بخشند. این منابع عبارت‌اند از: ۱. تفویض اختیار در پایان بخشی به بحران؛ ۲. پاسخ‌گویی و ارائه گزارش پس از بحران؛ ۳. دیده‌بانی و رصد گزارش‌ها و اقدامات واکنشی؛ ۴. همدردی و غم‌خواری با جامعه؛ ۵. عدم انتقال مسئولیت بحران و تقصیر به سمت دیگران و ۶. بازسازی و برگرداندن وضعیت به حالت عادی.

۴-۵- یادگیری از بحران و سیاست‌های اصلاحی

آخرین وظیفه راهبردی رهبری در مدیریت بحران عبارت است از ترسیم و طراحی درس‌های سیاسی و سازمانی. تجربه بحران گنجینه‌ای از درس‌های بالقوه برای برنامه‌ریزی اقتضایی و آموزش برای بحران‌های آینده است. در مرحله یادگیری بحران، رهبران باید درس‌های ناشی از بحران را ترسیم و طراحی کرده و فرصت‌های ایجادشده به‌وسیله بحران را باقی‌بند تا بتوانند ویژگی‌ها و خصیصه‌ها، نهادها، سیاست‌ها و رویه‌های موجود را مورد توجه مجدد قرار داده و یا آن‌ها را اصلاح کنند که به‌موجب آن رهبران می‌توانند مجموعه خود را فراتر از بازسازی و ترمیم یک فرآیند بحران ببرند. از طرفی، واقعیت تا حدّ اندکی آشفته‌کننده است. در واقع، به این نتیجه می‌رسد که ترسیم و طراحی درس یکی از جنبه‌های توسعه‌نیافته مدیریت بحران است. علاوه بر موانع ادراکی و نهادی برای یادگیری، ترسیم و طراحی درس از طریق نقش این درس‌ها در تعیین اثری که بحران‌ها بر یک جامعه دارند، در تنگنا و تحت فشار قرار دارد. به نظر می‌رسد که یک بحران زمان خوبی برای تصفیه و پاک‌سازی و آغاز دوباره است. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۵)

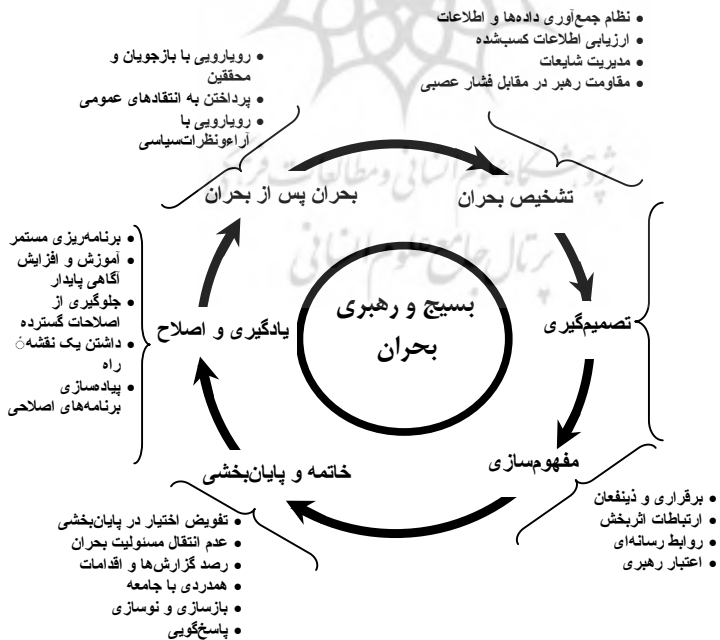
خرد متعارف و معمول بر این است که پیشرفت نیازمند یادگیری از ناکامی و شکست است. بحران‌ها فرصت‌های قطعی و بی‌شک و شبهه‌ای را برای یادگیری و تطبیق فراهم می‌آورند. در یک دنیای کامل و تمام‌عیار، درس‌های درست و مناسب پدیدار می‌شوند و در نتیجه، سیاست‌گذاران سازمان‌ها و سیاست‌هایشان را تعدیل می‌کنند (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۱۵). با این وجود، دنیای واقعی همیشه تا حدّ خرد متعارف زندگی نمی‌کند. تعیین آنچه اشتباه انجام شده است و آنچه باید برای پیشگیری از وقوع بحران‌های مشابه انجام شود آسان نیست. درس‌های بسیار متفاوت و گاهی اوقات درس‌های ضدونقیضی از یک بحران یا بحران‌های مشابه برمی‌آیند؛ بنابراین، توافق ذی‌نفعان بر این که چه درس‌هایی درست هستند، آسان نیست. سیاست‌های رقیب و متخاصم در مورد پسایندها و عواقب بعدی بحران بر شناسایی و گزینش درس‌ها



برای یادگیری از بحران اثر می‌گذارند. حتی اگر زمانی که توافقی هم بر سنجه‌های مشخص وجود داشته باشد، ضمانتی وجود ندارد که درس‌های آموخته‌شده بتوانند در عمل پیاده‌سازی شوند. رهبری قوی در جریان بحران، لزوماً در مدیریت اثربخش فرآیندهای یادگیری و اصلاح پس از بحران تفسیر و انتقال داده نمی‌شود. یادگیری فرآیندی به‌غایت پیچیده است. پیاده‌سازی درس‌های آموخته‌شده چالش‌های کاملاً متفاوتی را مطرح می‌کنند.

بوین و همکاران ادعا می‌کنند که قابلیت دولت‌ها برای تغییر و یادگیری بعد از بحران‌ها از طریق تنش‌های بنیادی، تحت فشار و در تنگنا قرار دارد که این تنش‌ها در میان دستورهای مدیریت بحران سیاسی و دستورهای ترسیم و طراحی اثربخش درس و مهارت اصلاحی وجود دارد. (بوین و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۶)

با توجه به موارد اشاره‌شده، برخی از اقدامات و فعالیت‌ها وجود دارند که رهبران و مدیران بسیج با استفاده از آن‌ها می‌توانند یادگیری و سیاست‌های اصلاحی بحران را بهبود بخشند. این اقدامات و فعالیت‌ها عبارت‌اند از: ۱. استفاده از تجربه گذشته خود و دیگران (تشکیل سیستم‌های R&D)؛ ۲. فرآیند برنامه‌ریزی مستمر؛ ۳. برنامه آموزشی و افزایش آگاهی پایدار؛ ۴. جلوگیری از اصلاحات گسترده؛ ۵. داشتن یک قطب‌نما یا نقشه راه و ۶. پیاده‌سازی برنامه‌های اصلاحی.



شکل ۱: الگوی رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج



۴-۶- رهبری بحران پس از بحران؛ رهبری و مدیریت بازی سرزنش و تقصیر^۱

بوین و همکاران بر این باورند که به‌طور سنتی، هم در تحقیقات و هم در عمل، بیشترین توجه متمرکز بر مرحله واکنش بحران است: تصمیم‌های حساسی که باید در جریان یک بحران گرفته شوند و مشکلات دائمی و همیشگی که در برقراری ارتباط میان این تصمیم‌ها با جامعه به‌شدت وحشت‌زده وجود دارد. با این وجود، در بحران‌ها و حوادث ناگوار اخیر، این پدیده به «بحران پس از بحران»^۲ بدل شد که جوامع را مفتون و مجذوب خود کرده است. در جوامع غربی، مرحله پس از بحران به‌طور روزافزونی با عنوان سیاسی‌سازی شدید شناخته‌شده است. در حالی که بحران هنوز در جریان است، ماجرای پاسخگویی و سرزنش، تقصیر و نقادی آغاز می‌شود. با این وجود، به‌طور شگفت‌آور، در رابطه با چالش‌های گسترده رهبری سیاسی که از طریق «بحران پس از بحران» ایجاد شده است، بسیار اندک نوشته شده است. این چالش‌ها متمرکز بر مدیریت پاسخگویی و اجتناب از سرزنش، تقصیر و انتقاد است که به دنبال رویدادهای غیرعادی، مخرب و برهم‌زننده ثبات، تمایل به تسهیم و تقسیم شدن دارد. هنگامی که بحرانی روی می‌دهد، شخص یا چیزی باید مورد سرزنش و انتقاد قرار گیرد و مقصر شناخته شود، برای ایجاد بحران، برای ناکامی و شکست در پیشگیری از بحران، یا واکنش ناکافی نسبت به آن. دولت‌ها و رهبران آن‌ها اغلب هدف‌های اصلی برای چنین انگیزه‌های نقادانه و سرزنشی هستند. به دنبال یک بحران، جامعه، رسانه‌ها و معارضان و مخالفان سیاسی تمایل دارند تا عملکرد متصدیان مدیریت بحران را مورد ارزیابی قرار دهند. قصد آن‌ها آگاهی از آن چیزی است که نادرست است، چه کاری برای پیشگیری انجام نشده است و موجب بروز بحران شده است و چه کسی باید این مسئولیت را به عهده بگیرد. دو عامل در تعیین پیامدهای بازی‌های سرزنش، نکوهش و نقادی پس از بحران دارای اهمیت هستند: ۱. میزانی که سرزنش و انتقاد برای سوء مدیریت بحران به رهبران و دولت‌ها نسبت داده شده است (از طریق تحقیق‌ها و بررسی‌ها، مطبوعات، قانون‌گذاران)؛ ۲. زیرکی و هوشیاری سیاسی رفتار مدیریت سرزنش و انتقاد رهبران در جریان و در واکنش نسبت به بازجویی‌ها و بررسی‌های بحران (بوین و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۷۰۸). چالش‌های سیاسی که پس از هر بحرانی به وجود می‌آیند که گاهی حتی بسیج، رهبران و مدیران آن نیز از آن مستثنی نیستند، عبارت‌اند از:

۱. چالش ۱. رویارویی با بازجوها و بازرسان - مقاومت و کارشکنی در مقابل همکاری؛
۲. چالش ۲. پرداختن به انتقاد عمومی - تکذیب در مقابل تصدیق و اعتراف به تقصیر؛

1. Blame Game and Blame Management
2. 'Crisis after the Crisis'



چالش ۳. رویارویی و تحمل آراء و نظرات سیاسی - استقامت در مقابل تسلیم؛

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه یک الگوی رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج بوده است تا با استفاده از آن بتوانند بحران‌ها را برطرف کرده یا دست‌کم، صدمات و آسیب‌های ناشی از آن‌ها را برای جامعه و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران کاهش دهند، یا به عبارت دیگر، بتوانند بحران‌ها را به‌طور اثربخشی رهبری کنند. در این تحقیق، با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به رهبری بحران و پس از بررسی نظری بسیار قوی از الگوهای اساسی و جهانی موجود در مورد مدیریت بحران و رهبری بحران در جریان رویارویی با بحران و با توجه به این که هدف تحقیق (ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای مدیران و رهبران بسیج، بیان اهمیت رهبری بحران برای رهبری اثربخش بحران‌های سیاسی، اجتماعی، دولتی و بحران‌هایی که سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی را با خود درگیر می‌کنند) بوده است؛ الگو و چارچوبی جامع برای رهبری بحران توسط رهبران، مدیران و فرماندهان بسیج ارائه شده است که تلفیقی از الگوهای جهانی و داخلی است.

الگوی جامع رهبری بحران ارائه شده، بر این اساس بنیان شده است که رهبران بسیج در مواجهه با بحران‌ها باید: ۱. بحران‌ها را تشخیص بدهند؛ ۲. برای نشان دادن واکنش نسبت به بحران، تصمیم‌گیری کنند؛ ۳. بحران‌ها را برای جامعه و ذی‌نفعان مفهوم‌سازی کنند؛ ۴. به بحران خاتمه دهند؛ ۵. از بحران بیاموزند و اقدامات اصلاحی را به اجرا درآورند و ۶. بحران پس از بحران را رهبری کنند.

برخی از مؤلفین مانند کلن (۲۰۰۳)، بوین و همکاران (۲۰۰۵)، هارت و همکاران (۲۰۰۹)، بوین و همکاران (۲۰۱۰) و شماکر و همکاران (۲۰۱۳) نویسندگانی هستند که علاوه بر بیان نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری در موقعیت‌های بحرانی، به مراحل عمده رهبری بحران می‌پردازند که متفاوت با مراحل مدیریت بحران است که توسط فینک (۱۹۸۶)، پیرسون و میتراف (۱۹۹۳)، ریچاردسون (۱۹۹۴)، کومبز (۱۹۹۹)، رینولدز (۲۰۰۲)، الکساندر (۲۰۰۲)، مونتویا (۲۰۰۳)، جیمز و وتن (۲۰۰۵)، کوپولا (۲۰۰۷)، کومبز (۲۰۱۰)، پاول (۲۰۱۱) و هلر (۲۰۱۲) ارائه شده است. از طرفی، نویسندگانی از قبیل دشتی (۱۳۸۰)، جیمز و وتن (۲۰۰۵)، دمیروز و کاپوکا (۲۰۱۲) و ژاک (۲۰۱۲)، تنها به مهارت‌ها، شایستگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبران بحران می‌پردازند و به مراحل که باید توسط رهبری بحران طی شوند، به‌طور تلویحی اشاره‌ای



ندارند. در واقع، تحقیق حاضر ابعاد بیشتری از موضوع پژوهش را تحت پوشش قرار داده و در جستجوی ارائه الگوی جامع رهبری بحران است، اما سایر تحقیقات تنها به جنبه‌هایی جزئی از مراحل عمده رهبری بحران «مدیریت بحران» پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، بیشتر تحقیقات انجام‌شده توجهی به «بحران پس از بحران» ندارند و پس‌اندازها و نتایج نامطلوب^۱ پس از خاتمه بحران‌ها را مورد توجه قرار نمی‌دهند که باید مدیریت و رهبری شود؛ یا این که مرحله «تشخیص بحران» پیش از وقوع را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مراحل رهبری بحران مورد مذاقه قرار نمی‌دهند.

یکی دیگر از تفوق‌ها و مزیت‌های این الگو نسبت سایر الگوهای مدیریت و رهبری بحران در این نکته نهفته است که الگوی حاضر، «رهبری بحران» را یک فرآیند مستمر و در واقع، به‌عنوان «فرآیند رهبری مستمر بحران» مطرح می‌کند. به این معنی که با خاتمه یک بحران، کار رهبری بحران پایان نخواهد پذیرفت، بلکه این چرخه همچنان به‌طور مستمر طی می‌شود؛ در واقع، زمانی وجود ندارد که کار رهبری بحران تعطیل شود، بلکه در زمان‌هایی که بحران هنوز نمود عینی نیافته است و یا در دوران نهفتگی به سر می‌برد، رهبری بحران با حساسیت، رصد و پویش علائم و هشدارها، در پی تشخیص و فهم بحران در حال ظهور برمی‌آید. بر اساس الگوی ارائه‌شده، در زمان رویارویی با بحران، رهبران بحران باید بتوانند تا به‌صورت عاقلانه و حکیمانه تصمیم به اقدامی مناسب بگیرند، نه به‌صورت منفعلانه و با دست‌پاچگی، بلکه باید با کنترل کامل بر اعصاب، به‌دور از فشار روانی و حساب‌شده عمل کنند. یکی از نقش‌های رهبران بحران، مفهوم‌سازی بحران یا انتقال مفهوم آن به ذی‌نفعان است؛ در این مرحله، رهبران باید قادر باشند تا از طریق ارتباطات اثربخش، ابعاد گوناگون بحران (در مورد تهدیدها و فرصت‌هایی که ایجاد می‌کنند) را برای ذی‌نفعان تبیین و تشریح کنند. این اقدام می‌تواند از یک طرف، موجبات قوت قلب جامعه و ذی‌نفعان را فراهم آورد و از طرف دیگر، حمایت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها را در جهت خاتمه دادن به بحران جلب کند؛ در این مرحله، رهبران باید اختیار و مسئولیت را تفویض (توانمندسازی) کنند. مرحله یادگیری، درس‌های بسیار ارزشمندی را برای افراد، سازمان‌ها و جوامع فراهم می‌کند تا به‌واسطه آن بنیادهای سازمانی و اجتماعی را محکم‌تر کنند تا در مقابل بحران‌های آتی مستحکم‌تر باشند. در مرحله بحران پس از بحران، رهبران بحران باید بتوانند بحران‌هایی را مدیریت کنند که حاصل بحران اولیه هستند، با بازجوها و بازرسان روبه‌رو شوند، به انتقادهای عمومی بپردازند و با آراء و نظرات سیاسی روبه‌رو شوند.

امروزه، نظام جمهوری اسلامی به‌مانند دیگر جوامع بشری با چالش‌ها و بحران‌های



پیچیده‌ای (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ...) مواجه است که باید به خوبی مدیریت و رهبری شوند تا این نظام مقدس بتواند مسیر خود را تا رسیدن به کمال طی کند. در واقع هدف اصلی در جامعه اسلامی رشد و تعالی مادی و معنوی است. همین دو جنبه‌ای بودن هدف یعنی بر خورداری هم‌زمان از امکانات مادی و ارتقاء معنوی، در کنار مقابله با چالش‌ها و بحران‌ها که طبق تجربه تاریخی این چالش‌ها برای جوامع اسلامی و به خصوص نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بیشتر از سایر جوامع بوده است، ایجاب می‌کند که مدیران و رهبران بسیج با نقش غیرقابل انکار، جوامع اسلامی یا به عبارتی مدیران در جوامع اسلامی و نظام جمهوری اسلامی ایران، از توانمندی‌ها و ویژگی‌های خاص و متعالی در مدیریت و رهبری بحران‌های حادث و احتمالی برخوردار باشند. به بیانی دیگر مدیریت بحران و رهبری آن در نظام جمهوری اسلامی با مدیریت بحران و رهبری آن در جوامع دیگر متفاوت و درعین حال پیچیده‌تر است که باید با رعایت اصول علمی و اسلامی در رهبری و مدیریت بحران از بروز بحران‌ها سود جست تا به سرمنزل مقصود رسید.

منابع

الف) مقاله‌ها

۱. دشتی، محمد (۱۳۸۰)، «مدیریت بحران در حکومت امام علی (ع)»، فصلنامه دانش انتظامی، شماره ۱، صفحات ۱۱۴۷-۱۱۳۲.
۲. حسن پور، اسماعیل (۱۳۸۸). «معرفی و ارزیابی کتاب رهبری بحران»، فصلنامه مطالعات بسیج، سال ۱۲، شماره ۴۵، صفحات ۱۶۰-۱۵۵.
۳. خطیبی، محمد (۱۳۸۴)، «درآمدی بر نقش اسلام در حل بحران‌های سیاسی، اجتماعی»، فصلنامه حصون، شماره ۵، صفحات ۳۵.
۴. صمدی میار کلائی، حسین، صمدی میار کلائی، حمزه و بابائی، عباس (۱۳۹۱)، «ضرورت و اهمیت نقش هلال احمر در حوادث و بلایای طبیعی در مدیریت بحران»، فصلنامه علمی امداد و نجات، سال ۴، شماره ۳، صفحات ۱۰۷-۹۴.
۵. عادل، علیرضا (۱۳۹۱)، «ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم با رویکرد مدیریت بحران»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۷، شماره ۲، صفحات ۲۸۱-۲۵۳.
۶. غلامحسینی، اسماعیل (۱۳۹۱)، «بررسی نقش و جایگاه ناجا در مدیریت بحران‌های طبیعی (مطالعه موردی: بحران سفید، بحران برف ۱۳۸۳ گیلان)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال ۷، شماره ۴، صفحات ۵۶۸-۵۴۹.



ب) کتاب‌ها

۷. رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها»، ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ سیزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رضائیان، علی (۱۳۹۰)، «اصول مدیریت»، چاپ بیست و دوم، تهران: انتشارات سمت.

ج) منابع لاتین**Articles:**

9. Anderson, W.A. (1968). **Military-Civilian Relations in Disaster Operations** (No. DRC-SER-5). Ohio State University Columbus Disaster Research Center.
10. Anderson, W. A. (1970). **Military organizations in natural disaster: established and emergent norms**. The American Behavioral Scientist (Pre-1986), 13(3), 415.
11. Anderson, E. W. (1994). **Disaster management and the military**. GeoJournal, 34(2), 201-205.
12. Boin, A. & 't Hart, P. (2003). **Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?** Public Administration Review, September/October, 63 (5): 544-553.
13. Boin, A. & 't Hart, P. (2008). **Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?** In Boin, A. (ed). Crisis Management. Sage Publication, Inc. Vol III, First edition. Pp: 1-15.
14. Boin, A, 't Hart, P, McConnell, A, & Preston, T. (2010). **Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurrican Katrina**. Public Administration, 88 (3): 706-723.
15. Darling, J, Seristo, H, & Gabrielson, M. (2005). **Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Crosscultural Clash within DaimlerChrysler**. LTA, 3 (05): 343-360.
16. Demiroz, F, & Kapucu, N. (2012). **The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters**. European Journal of Economic and Political Studies, 5 (1): 91-101.
17. Farazmand, A. (2007). **Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management**. Public Administration Review, 67, Special Issue on Administrative Failure in the Wake of Hurricane Katrina, December, pp: 149-159.
18. Heifetz, R, Grashow, A, & Linsky, M. (2009). **Leadership in a (Permanent) Crisis**. Harvard Business Reciew, July-August: 62-69.
19. Heller, N.A. (2012). **Leadership in Crisis: An Exploration of the British Petroleum Case**. International Journal of Business and Social Science, Special Issue - September, 3 (18): 21-32.
20. Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. (2014). **Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter?**



- Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S1-S5.
21. Hupe, P. & Hill, M. (2007). **Street-Level bureaucracy and public accountability**. *Public administration*, 85(2), 279-299.
 22. James, E.H, & Wooten, L.P. (2005). **How to Display Competence in Times of Crisis**. *Organizational Dynamics*, 34 (2): 141-152.
 23. Jaques, T. (2012). **Crisis leadership: a view from the executive suite**. *Journal of Public Affairs*, 12 (4): 366-372.
 24. Khan, K. S. Kunz, R. Kleijnen, J. & Antes, G. (2003). **Five steps to conducting a systematic review**. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118-121.
 25. Kitchenham, B. Brereton, O. P. Budgen, D. Turner, M. Bailey, J. & Linkman, S. (2009). **Systematic literature reviews in software engineering—a systematic literature review**. *Information and software technology*, 51(1), 7-15.
 26. Koops, Joachim A. (2009). **Military Crisis Management: The Challenge of Inter-organizationalism**. *The Brussels Journal of International Relations*, Vol. LXII, No. 3, 3-6.
 27. Kotter, J.P. (2001). **What Leaders Really Do**. *Harvard Business Review*, December: 1-12.
 28. Montoya, L. (2003). **Geo-data acquisition through mobile GIS and digital video: an urban disaster management perspective**. *Environmental Modelling & Software*, 18: 869–876.
 29. Pearson, C.M, & Clair, J.A. (1998). **Reframing Crisis Management**. *Academy of Management Review*, 23 (1): 59–76.
 30. Pearson, C.M, & Mitroff, I.I. (1993). **From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management**. *The Executive*, 7 (1) (Feb. 1993): 48-59.
 31. Probert, J, & James, K.T. (2011). **Leadership Development: Crisis, Opportunities and the Leadership Concept**. *Leadership*, 7 (2): 137-150.
 32. Quarantelli, E. L. (1986). **Disaster crisis management**. *Disaster Research Center University of Delaware, Preliminary Paper #113*.
 33. Reynolds, B. (2002). **Crisis and emergency risk communication**. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention (CDC).
 34. Richardson, B. (1994). **Socio-technical disasters: profile and prevalence**. *Disaster Prevention and Management*, 3 (3): 59-80.
 35. Schoenberg, A. (2005). **Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis**. *Public Relations Quarterly*, 50 (1): 2-7.
 36. Schoemaker, P.J.H, Krupp, S, & Howland, S. (2013). **Strategic Leadership: The Essential Skills**. *Harvard Business Review*, January-February: 1-5.
 37. t' Hart, P. Tindall, K. & Brown, C. (2009). **Crisis leadership of the Bush presidency: Advisory capacity and presidential performance in the acute stages of the 9/11 and Katrina crises**. *Presidential studies quarterly*, 39(3), 473-493.
 38. Wekesa, A.S. (2013). **An Analysis of Team Effectiveness in Crisis Communication**. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (7): 320-326.



39. Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). **Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development.** *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.

Books

40. Alexander, D. (2002). **Principles of Emergency Planning and Management.** Hertfordshire: Terra.
41. Boin, A, 't Hart, P, Stern, E, and Sundelius, B. (2005). **The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure.** Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.
42. Coombs, W.T. (1999). **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding.** London: Sage.
43. Coombs, W.T. (2010). **Parameters for Crisis Communication.** In W.T. Coombs & S.J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication.* United Kingdom: Blackwell Publishing was acquired by John Wiley & Sons. Pp: 17-53.
44. Coppola, D.P. (2007). **Introduction to international disaster management.** 7th edition. Oxford: Elsevier.
45. Fink, S. (1986). **Crisis Management: Planning for the Inevitable.** New York: American Management Association.
46. Klann, G. (2003). **Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead.** Center for Creative Leadership.
47. Mishra, A.K. (1996). **Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust.** In: Kramer, R.M. & Thomas, T. (eds.) *Trust In Organizations.* Newbury Park, CA: Sage. Pp: 261-287.
48. Neuman, WL. (2007). **Basics of social research: qualitative and quantitative approach.** Second edition. Pearson Education, Inc.
49. Pauchant, T.C, & Mitroff, I.I. (1992). **Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies.** San Francisco: Jossey-Bass Inc.
50. Paul, B.K. (2011). **Environmental Hazards and Disasters: Contexts, Perspectives and Management.** First Edition. New Delhi, India: John Wiley & Sons, Ltd.
51. Preston, T. (2008). **Weathering the politics of responsibility and blame: the Bush administration and its response to Hurricane Katrina.** In Boin, A. McConnell, A, & 't Hart, P. (ed). *Governing after crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning.* UK: Cambridge University Press. First Edition. Pp: 33-61.
52. Robbins, P.S. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications.* Seventh Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
53. Robbins, P.S. (2003). **Essentials of Organizational Behavior.** 7th ed. Prentice Hall. USA: New Jersey, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River.
54. Ulmer, R.R, Sellnow, T.L, & Seeger, M.W. (2007). **Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity.** Thousand Oaks: SAGE Publication.



Websites

55. Brake, J. D. (2003, January). **Terrorism and the Military's Role in Domestic Crisis Management: Background and Issues for Congress**. Library of Congress Washington DC Congressional Research Service. Available online at <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/crs/r130938.pdf>
56. Etkin, D. McBey, K. & Trollope, C. (2011). **The military and disaster management: A Canadian perspective on the issue**. Available at: www.crhnet.ca/sites/default/files/library/Etkin.pdf (accessed 25 May 2014).
57. Gittel, J.H, & Douglass, A. (2013). **Relational Leadership: New Developments in Theory and Practice**. #17622. Available online at <http://rrc.brandeis.edu/docs/relational-leadership-aom.docx>
58. Hesselbein, F. (2002). **Crisis management: A leadership imperative. Leader to Leader Institute**. Retrieved August 18, 2005, from <http://www.hesselbeininstitute.org/>.

