



مدیریت بحران بر اساس

الگوی مدیریتی حضرت موسی علیه السلام

دکتر علی نجات بخش اصفهانی

زمستان ۱۳۹۹

نجات‌بخش اصفهانی، علی، ۱۳۳۳ -

مدیریت بحران براساس الگوی مدیریتی حضرت موسی (علیه السلام) / علی نجات‌بخش اصفهانی. - قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و دین پژوهی پیامبر اعظم (علیه السلام)، ۱۳۹۹.
پانزده، ۱۵۶ ص. - (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ۵۶۰: مدیریت؛ ۳۸، مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و دین پژوهی پیامبر اعظم (علیه السلام)؛)

ISBN : 978-600-298-337-4

بها: ۲۵۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.
کتابنامه، ص. [۱۴۵-۱۵۱]؛ همچنین به صورت زیرنویس.
نمایه.

۱. مدیریت بحران. ۲. Crisis management. ۳. موسی، پیامبر بهود -- سیاست و حکومت.
۴. Politics and government -- (Biblical leader) Moses. ۵. مدیریت بحران - جنبه‌های قرآنی.
۶. Qur'anic teaching -- Crisis management. ۷. مدیریت بحران -- جنبه‌های مذهبی.
۸. Crisis management -- Religious aspects. الف. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۵۶

HD۴۹

۷۴۳۷۳۷۲

شماره کتابشناسی ملی



مدیریت بحران براساس الگوی مدیریتی حضرت موسی (علیه السلام)

مؤلف: دکتر علی نجات‌بخش اصفهانی

ناظر: دکتر مجید پسران قادر

ناشران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و دین پژوهی پیامبر اعظم (علیه السلام)

صفحه‌آرایی: تحریر اندیشه

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۹

تعداد: ۲۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: چاپخانه مشعر

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشران محفوظ و نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

قم: ابتدای شهرک پردیسان، بلوار دانشگاه، نیش میدان علوم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، تلفن: ۰۲۵-۳۲۱۱۱۱۰۰ (انتشارات ۳۷۱۸۵-۳۱۵۱، ص. پ. ۳۲۸۰۳۰۹۰، ۳۷۱۸۵-۳۱۵۱)

تهران: خ انقلاب، بین وصال و قدس، کوی اُسکو، پلاک ۴، تلفن: ۶۶۴۰۲۶۰۰

www.rihu.ac.ir info@rihu.ac.ir

http://rihu.ac.ir/fa/book فروشگاه اینترنتی:

مرکز پخش: قم، خیابان معلم، مجتمع ناشران، طبقه همکف، پلاک ۲۷، تلفن: ۰۲۵-۳۷۸۴۲۶۳۵-۶

قم: ۴۵ متری صدوقی، بلوار فردوسی، نیش کوچه ۱۰، جنب الکتریکی، ساختمان باران، واحد یک، مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و

دین پژوهی پیامبر اعظم (علیه السلام)، تلفکس: ۳۲۹۰۸۵۵۷، کدپستی: ۳۷۱۶۸۸۹۵۴۱

tad.center1397@yahoo.com https://tamadonpajoooh.ir

سخن ناشران

نیاز گسترده جوامع علمی حوزوی و دانشگاهی به منابع و متون درسی در رشته‌های علوم انسانی حقیقتی انکارناپذیر است. برای رفع این نیاز، مراکز پژوهشی با توجه به محدودیت‌های موجود، می‌توانند با یاری و همکاری یکدیگر، آثار مشترکی تدوین و ارائه کنند تا افزون بر ارتقای کمی و کیفی پژوهش‌ها، از تکرار و موازی‌کاری جلوگیری شود. از این رو، «پژوهشگاه حوزه و دانشگاه» و «مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و دین‌پژوهی پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله» برای نیل به هدف یادشده، نخستین کار مشترک خود را با عنوان «مدیریت بحران بر اساس الگوی مدیریتی حضرت موسی علیه السلام» به جامعه علمی تقدیم می‌کنند.

اثر به‌عنوان منبع درس مدیریت بحران برای دانشجویان رشته مدیریت بحران در مقطع کارشناسی ارشد استفاده شده است.

از استادان و صاحب‌نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی یاری دهند.

در پایان لازم می‌دانیم از تلاش‌های مؤلف محترم اثر، جناب آقای دکتر علی نجات‌بخش اصفهانی و نیز از ناظر محترم اثر، جناب آقای دکتر مجید پسران قادر سپاسگزاری کنیم.

پژوهشگاه حوزه و دانشگاه مرکز پژوهشی تمدن اسلامی و دین‌پژوهی پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱

بخش یکم: مروری بر نوشتارها و مبانی نظری پژوهش

فصل اول: مفهوم‌شناسی مدیریت و رهبری در بحران

| | |
|---------------------------------|----|
| اهداف فصل..... | ۵ |
| ۱-۱. مقدمه..... | ۵ |
| ۲-۱. مفهوم‌شناسی مدیریت..... | ۶ |
| ۳-۱. وظایف مدیریت..... | ۸ |
| ۱-۳-۱. تصمیم‌گیری..... | ۸ |
| ۲-۳-۱. برنامه‌ریزی..... | ۸ |
| ۳-۳-۱. سازمان‌دهی..... | ۹ |
| ۴-۳-۱. نظارت..... | ۹ |
| ۵-۳-۱. هدایت و رهبری..... | ۱۰ |
| ۴-۱. سطوح مدیریت..... | ۱۰ |
| ۱-۴-۱. لایه عالی..... | ۱۰ |
| ۲-۴-۱. لایه میانی..... | ۱۰ |
| ۳-۴-۱. لایه عملیاتی..... | ۱۱ |
| ۵-۱. مهارت‌های مدیریت..... | ۱۱ |
| ۶-۱. مفهوم‌شناسی رهبری..... | ۱۳ |
| ۷-۱. نظریه ویژگی‌های رهبری..... | ۱۴ |
| ۱. وجود انگیزه..... | ۱۴ |
| ۲. علاقه به رهبری..... | ۱۵ |
| ۳. صداقت و امانت..... | ۱۵ |

| | |
|---------|--|
| ۱۵..... | ۴. اعتماد به نفس..... |
| ۱۵..... | ۵. هوش..... |
| ۱۵..... | ۶. دانش شغلی مرتبط..... |
| ۱۵..... | ۸-۱. قدرت و نفوذ رهبری..... |
| ۱۷..... | ۹-۱. سیر تحولات نظریه‌های رهبری سازمانی..... |
| ۱۸..... | ۱۰-۱. رابطه مدیریت و رهبری..... |
| ۱۹..... | ۱۱-۱. مدیریت و رهبری در بحران و فرایند آن..... |
| ۲۰..... | ۱۲-۱. خلاصه..... |
| ۲۱..... | ۱۳-۱. پرسش‌ها..... |

فصل دوم: بحران و نحوه شکل‌گیری آن

| | |
|---------|--------------------------------------|
| ۲۳..... | اهداف فصل..... |
| ۲۳..... | ۱-۲. مقدمه..... |
| ۲۴..... | ۲-۲. مفهوم بحران..... |
| ۲۶..... | ۳-۲. ویژگی‌های بحران..... |
| ۲۶..... | ۴-۲. نحوه شکل‌گیری بحران..... |
| ۲۸..... | ۵-۲. طبقه‌بندی بحران..... |
| ۲۸..... | الف) تک‌شاخصی..... |
| ۲۹..... | ب) چندشاخصی..... |
| ۳۰..... | ۶-۲. مفهوم مدیریت بحران..... |
| ۳۱..... | ۷-۲. اهمیت و ضرورت مدیریت بحران..... |
| ۳۲..... | ۸-۲. مراحل مدیریت بحران..... |
| ۳۲..... | ۱-۸-۲. مرحله پیش از بحران..... |
| ۳۲..... | ۲-۸-۲. مرحله شروع بحران..... |
| ۳۲..... | ۳-۸-۲. مرحله حین بحران..... |
| ۳۳..... | ۴-۸-۲. مرحله پس از بحران..... |
| ۳۳..... | ۹-۲. وظایف مدیران بحران..... |
| ۳۳..... | ۱۰-۲. خلاصه..... |
| ۳۴..... | ۱۱-۲. پرسش‌ها..... |

فصل سوم: انواع مدل‌های بحران (رایج)

| | |
|---------|-------------------------------------|
| ۳۷..... | اهداف فصل..... |
| ۳۷..... | ۱-۳. مقدمه..... |
| ۳۸..... | ۲-۳. مدل مدیریت بحران لیتل جان..... |
| ۳۹..... | ۳-۳. مدل مدیریت بحران فینک..... |

| | |
|----|---|
| ۳۹ | ۱-۳-۳ شناسایی علائم اولیه |
| ۳۹ | ۲-۳-۳ مرحله حاد |
| ۴۰ | ۳-۳-۳ مرحله مزمن |
| ۴۰ | ۴-۳-۳ مرحله تجزیه و تحلیل |
| ۴۰ | ۴-۳-۳ مدل مدیریت بحران مک کانکی |
| ۴۱ | ۵-۳-۳ مدل مدیریت بحران پیازی میتراف و شریواستاوا (۱۹۸۷) |
| ۴۱ | ۱-۵-۳ لایه یکم |
| ۴۱ | ۲-۵-۳ لایه دوم |
| ۴۱ | ۳-۵-۳ لایه سوم |
| ۴۱ | ۴-۵-۳ لایه چهارم |
| ۴۲ | ۶-۳-۳ مدل مدیریت بحران لجات |
| ۴۳ | ۷-۳-۳ مدل مدیریت بحران پیرسون و میتراف |
| ۴۳ | ۱-۷-۳ شناسایی نشانه‌های اولیه |
| ۴۴ | ۲-۷-۳ مرحله آمادگی و پیشگیری |
| ۴۴ | ۳-۷-۳ بازسازی |
| ۴۴ | ۴-۷-۳ یادگیری |
| ۴۴ | ۸-۳-۳ مدل مدیریت بحران گنزالس-هررو و پرات |
| ۴۵ | ۹-۳-۳ مدل مدیریت بحران تیری و میتراف |
| ۴۶ | ۱۰-۳-۳ مدل مدیریت بحران بروس هاگمن |
| ۴۷ | ۱۱-۳-۳ مدل مدیریت بحران تیسون و ادوارد |
| ۴۸ | ۱۲-۳-۳ مدل مدیریت بحران اسکات-دی جانسون (۲۰۰۸) |
| ۴۹ | ۱۳-۳-۳ مدل چهار لایه‌ای برای تدبیر بحران |
| ۴۹ | ۱-۱۳-۳ انسان |
| ۴۹ | ۲-۱۳-۳ فرهنگ جامعه |
| ۵۰ | ۳-۱۳-۳ ساختار ارتباطی |
| ۵۰ | ۴-۱۳-۳ استراتژها و خط‌مشی‌ها |
| ۵۰ | ۱۴-۳-۳ مدل مدیریت بحران بارنت |
| ۵۰ | ۱۵-۳-۳ مدل دوبخشی مدیریت بحران |
| ۵۱ | ۱۶-۳-۳ مدل مدیریت بحران ربیعی |
| ۵۱ | ۱۷-۳-۳ مدل مدیریت بحران رابطه‌ای |
| ۵۳ | ۱۸-۳-۳ مدل جامع مدیریت بحران |
| ۵۳ | ۱-۱۸-۳ مرحله قبل از بحران |
| ۵۳ | مرحله پیش‌بینی |
| ۵۳ | مرحله پیشگیری |
| ۵۳ | مرحله آمادگی |

| | |
|----|--|
| ۵۴ | مرحله شروع بحران. ۲-۱۸-۳ |
| ۵۴ | مرحله هشدار و مصونیت |
| ۵۴ | مرحله ارزیابی مقدماتی و بسیج منابع |
| ۵۴ | مرحله پاسخ‌گویی سریع |
| ۵۵ | مرحله حین بحران. ۳-۱۸-۳ |
| ۵۵ | مرحله امداد نجات |
| ۵۵ | مرحله عملیات ویژه |
| ۵۵ | مرحله مهارسازی |
| ۵۵ | مرحله پس از بحران. ۴-۱۸-۳ |
| ۵۵ | مرحله بازیابی |
| ۵۵ | مرحله بازسازی |
| ۵۶ | مرحله یادگیری |
| ۵۶ | خلاصه. ۱۹-۳ |
| ۵۷ | پرسش‌ها. ۲۰-۳ |

فصل چهارم: حضرت موسی (علیه السلام)، بحران و سیر تاریخی آن

| | |
|----|---|
| ۵۹ | اهداف فصل |
| ۵۹ | ۱-۴ مقدمه |
| ۶۱ | ۲-۴ نگاهی به مراحل مختلف زندگی حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۶۱ | ۱-۲-۴ دوران ولادت، کودکی و پرورش حضرت موسی (علیه السلام) در کاخ فرعون |
| ۶۳ | ۲-۲-۴ دوران هجرت حضرت موسی (علیه السلام) از مصر به مدین |
| ۶۴ | ۳-۲-۴ دوران نبوت حضرت موسی (علیه السلام) و بازگشت وی به مصر |
| ۶۵ | ۴-۲-۴ دوران هلاکت فرعون و ورود حضرت موسی (علیه السلام) به بیت المقدس |
| ۶۷ | ۳-۴ ویژگی‌های شخصیتی حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۶۷ | ۱-۳-۴ ویژگی‌های معنوی حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۶۷ | الف) مشروعیت داشتن |
| ۶۷ | ب) برخورداری از ارتباط با دنیای ماورایی |
| ۶۸ | ج) نوید دادن |
| ۶۸ | د) آگاه کردن و انذار دادن |
| ۶۸ | ه) ایمان و اعتقاد قلبی به رحمان و رحیم بودن خداوند |
| ۶۸ | ارتباط ویژگی‌های معنوی حضرت موسی (علیه السلام) و مدیریت بحران |
| ۷۰ | ۲-۳-۴ ویژگی‌های پرورش رهبریت در حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۷۰ | الف) ارزیابی محدودیت‌های خود/ تربیت جانشین از طریق کار گروهی |
| ۷۰ | ب) انتشار دانش لدنی از طریق ابزار و وسایل |
| ۷۱ | ارتباط ویژگی‌های پرورش رهبریت در حضرت موسی (علیه السلام) و مدیریت بحران |

| | |
|----|---|
| ۷۲ | ۳-۳-۴. ویژگی‌های مجازات و تنبیه حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۲ | الف) قدرت و اختیار تذکر دادن و تنبیه کردن..... |
| ۷۳ | ب) دفاع از مظلوم و برخورد با ظالم..... |
| ۷۳ | ج) قاطعیت در تنبیه..... |
| ۷۴ | ارتباط ویژگی‌های مجازات و تنبیه حضرت موسی (علیه السلام) و مدیریت بحران..... |
| ۷۵ | ۳-۳-۴. ویژگی‌های رهبری حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۵ | الف) کمک خواستن از پروردگار..... |
| ۷۵ | ب) تکیه بر کار گروهی..... |
| ۷۶ | ج) جهت‌دهی رسالت..... |
| ۷۶ | د) جذابیت ظاهری رهبر..... |
| ۷۶ | ه) آگاهی / درایت / بصیرت..... |
| ۷۷ | و) واگذاری اختیار / مسئولیت..... |
| ۷۷ | ز) تبدیل تهدید به فرصت..... |
| ۷۸ | ح) بیان ارشادی و اقناعی..... |
| ۷۸ | ارتباط ویژگی‌های رهبری حضرت موسی (علیه السلام) و مدیریت بحران..... |
| ۷۹ | ۴-۴. بحران و ویژگی‌های مدیریت بحران حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۹ | ۴-۴-۱. بحران قومیتی..... |
| ۸۰ | ۴-۴-۲. بحران غذایی..... |
| ۸۱ | ۴-۴-۳. بحران امنیت..... |
| ۸۲ | ۴-۴-۴. بحران رهبری..... |
| ۸۳ | ۴-۵. خلاصه..... |
| ۸۳ | ۴-۶. پرسش‌ها..... |

بخش دوم: طراحی مدل اقتضایی برای آسیب‌شناسی بحران‌ها

فصل پنجم: هدف‌ها، روش‌ها و ابزار کار

| | |
|----|----------------------------|
| ۸۷ | اهداف فصل..... |
| ۸۷ | ۵-۱. مقدمه..... |
| ۸۷ | الف) دیدگاه سنتی..... |
| ۸۸ | ب) دیدگاه قانون طبیعی..... |
| ۸۸ | ج) دیدگاه تعاملی..... |
| ۸۸ | ۱. رویکرد بحران‌گریزی..... |
| ۸۹ | ۲. رویکرد بحران‌ستیزی..... |
| ۸۹ | ۳. رویکرد بحران‌پذیری..... |
| ۹۰ | ۵-۲. اهداف..... |

| | |
|---------|--------------------------------|
| ۹۱..... | ۳-۵. پرسش‌ها |
| ۹۱..... | ۴-۵. روش پژوهش |
| ۹۲..... | گام یکم |
| ۹۲..... | گام دوم |
| ۹۲..... | گام سوم |
| ۹۳..... | گام چهارم |
| ۹۳..... | گام پنجم |
| ۹۳..... | ۵-۵. ابزار پژوهش |
| ۹۳..... | ۶-۵. مفاهیم و تعاریف متغیرها |
| ۹۳..... | ۵-۶-۱. مدیریت |
| ۹۴..... | ۵-۶-۲. رهبری |
| ۹۴..... | ۵-۶-۳. بحران |
| ۹۴..... | ۵-۶-۴. مدیریت بحران |
| ۹۵..... | ۵-۶-۵. مدل |
| ۹۵..... | ۵-۶-۶. پارادایم |
| ۹۵..... | ۵-۶-۷. سیره |
| ۹۶..... | ۵-۶-۸. حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۹۶..... | ۵-۶-۹. فرعون |
| ۹۶..... | ۵-۶-۱۰. هامان |
| ۹۷..... | ۵-۶-۱۱. بنی اسرائیل |
| ۹۷..... | ۵-۶-۱۲. ساحران |
| ۹۸..... | ۵-۶-۱۳. سامری |
| ۹۸..... | ۵-۶-۱۴. قارون |
| ۹۹..... | ۵-۷. مدل فرایند انجام کار |

فصل ششم: طراحی مدل مدیریت بحران براساس آیه‌های قرآن

| | |
|----------|---------------------|
| ۱۰۱..... | اهداف فصل |
| ۱۰۱..... | ۶-۱. مقدمه |
| ۱۰۲..... | ۶-۲. بحران جادوگران |
| ۱۰۳..... | موعظه حسنه |
| ۱۰۳..... | تبدیل تهدید به فرصت |
| ۱۰۳..... | استعانت از خداوند |
| ۱۰۴..... | حذف عامل بحران |
| ۱۰۴..... | ۶-۳. بحران آب و غذا |
| ۱۰۵..... | استعانت از خداوند |

| | |
|----------|--|
| ۱۰۵..... | حذف عامل بحران..... |
| ۱۰۶..... | ۴-۶. بحران امنیت..... |
| ۱۰۷..... | استعانت از خداوند..... |
| ۱۰۸..... | امید دادن و حذف نگرانی..... |
| ۱۰۸..... | ۵-۶. بحران مربوط به گاو بنی اسرائیل..... |
| ۱۰۹..... | استعانت از خداوند..... |
| ۱۱۰..... | شناسایی عامل بحران..... |
| ۱۱۰..... | عبرت و یادگیری..... |
| ۱۱۰..... | ۶-۶. بحران قارون..... |
| ۱۱۲..... | هدایت و تربیت..... |
| ۱۱۲..... | حذف عامل بحران..... |
| ۱۱۲..... | عبرت و یادگیری..... |
| ۱۱۲..... | ۷-۶. بحران گوساله پرستی..... |
| ۱۱۳..... | اقدامات پیش از بحران..... |
| ۱۱۳..... | هدایت و تربیت..... |
| ۱۱۳..... | موعظه حسنه..... |
| ۱۱۴..... | بیدار کردن وجدان..... |
| ۱۱۴..... | ارائه برهان منطقی..... |
| ۱۱۴..... | یادآوری الطاف الهی..... |
| ۱۱۵..... | اقدامات حین بحران..... |
| ۱۱۵..... | مناظره و بیان حکمت..... |
| ۱۱۵..... | استعانت از خداوند..... |
| ۱۱۵..... | حاکمیت و قاطعیت الهی..... |
| ۱۱۶..... | اعمال رفتار قاطعانه..... |
| ۱۱۶..... | اقدامات پس از بحران..... |
| ۱۱۶..... | بازخواست..... |
| ۱۱۶..... | شناخت عامل ایجادکننده بحران..... |
| ۱۱۷..... | بررسی نحوه ایجاد بحران..... |
| ۱۱۷..... | حذف عامل بحران‌زا..... |
| ۱۱۷..... | مجازات ویژه..... |
| ۱۱۸..... | امید دادن و حذف نگرانی..... |
| ۱۱۸..... | عبرت و یادگیری..... |
| ۱۱۸..... | ۸-۶. خلاصه..... |
| ۱۱۹..... | بحران جادوگران..... |
| ۱۱۹..... | بحران آب و غذا..... |

| | |
|-----------------------|-----|
| بحران امنیت | ۱۱۹ |
| بحران گاو بنی اسرائیل | ۱۱۹ |
| بحران قارون | ۱۱۹ |
| بحران گوساله پرستی | ۱۱۹ |
| ۹-۶. پرسش‌ها | ۱۲۰ |

فصل هفتم: آسیب‌شناسی مدل‌ها

| | |
|------------|-----|
| اهداف فصل | ۱۲۱ |
| ۱-۷. مقدمه | ۱۲۱ |

فصل هشتم: تطبیق مدل‌های نظری با نمونه‌های عینی در جامعه

| | |
|-------------------------------------|-----|
| اهداف فصل | ۱۲۵ |
| ۱-۸. مقدمه | ۱۲۵ |
| ۲-۸. نگاهی به مدیریت بحران در ایران | ۱۲۷ |
| ۳-۸. بحران سیل در ایران | ۱۲۸ |
| مرحله پیش از بحران | ۱۲۹ |
| ۱. هدایت و تربیت | ۱۲۹ |
| ۲. موعظه حسنه | ۱۲۹ |
| ۳. برهان | ۱۲۹ |
| ۴. بیدار کردن وجدان | ۱۲۹ |
| ۵. یادآوری الطاف الهی | ۱۲۹ |
| مرحله حین بحران | ۱۲۹ |
| ۱. مناظره و بیان حکمت | ۱۲۹ |
| ۲. استعانت از خداوند | ۱۲۹ |
| ۳. حاکمیت و قاطعیت الهی | ۱۳۰ |
| ۴. رفتار قاطعانه | ۱۳۰ |
| مرحله پس از بحران | ۱۳۰ |
| ۱. بازخواست | ۱۳۰ |
| ۲. شناخت عامل بحران | ۱۳۰ |
| ۳. مطالعه بحران | ۱۳۰ |
| ۴. حذف عامل بحران‌زا | ۱۳۰ |
| ۵. اقدام ویژه | ۱۳۰ |
| ۶. امید دادن | ۱۳۱ |
| ۷. یادگیری | ۱۳۱ |
| ۴-۸. بحران زلزله در ایران | ۱۳۱ |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| مرحله پیش از بحران..... | ۱۳۲ |
| ۱. هدایت و تربیت | ۱۳۲ |
| ۲. موعظه حسنه | ۱۳۳ |
| ۳. برهان | ۱۳۳ |
| ۴. بیدار کردن وجدان | ۱۳۳ |
| ۵. یادآوری الطاف الهی | ۱۳۳ |
| مرحله حین بحران..... | ۱۳۳ |
| ۱. مناظره و بیان حکمت..... | ۱۳۳ |
| ۲. استعانت از خداوند..... | ۱۳۳ |
| ۳. حاکمیت و قاطعیت الهی | ۱۳۳ |
| ۴. رفتار قاطعانه..... | ۱۳۴ |
| مرحله پس از بحران..... | ۱۳۴ |
| ۱. بازخواست | ۱۳۴ |
| ۲. شناخت عامل بحران..... | ۱۳۴ |
| ۳. مطالعه بحران | ۱۳۴ |
| ۴. حذف عامل بحران‌زا..... | ۱۳۴ |
| ۵. اقدام ویژه | ۱۳۴ |
| ۶. امید دادن | ۱۳۵ |
| ۷. یادگیری | ۱۳۵ |
| ۵-۸. بحران خشکسالی در ایران | ۱۳۵ |
| مرحله قبل از بحران..... | ۱۳۶ |
| ۱. هدایت و تربیت | ۱۳۶ |
| ۲. موعظه حسنه | ۱۳۶ |
| ۳. برهان | ۱۳۶ |
| ۴. بیدار کردن وجدان | ۱۳۷ |
| ۵. یادآوری الطاف الهی | ۱۳۷ |
| مرحله حین بحران..... | ۱۳۷ |
| ۱. مناظره و بیان حکمت..... | ۱۳۷ |
| ۲. استعانت از خداوند..... | ۱۳۷ |
| ۳. حاکمیت و قاطعیت الهی | ۱۳۷ |
| ۴. رفتار قاطعانه..... | ۱۳۷ |
| مرحله پس از بحران..... | ۱۳۷ |
| ۱. بازخواست | ۱۳۷ |
| ۲. شناخت عامل بحران..... | ۱۳۸ |
| ۳. مطالعه بحران | ۱۳۸ |

| | |
|-----|-------------------------|
| ۱۳۸ | حذف عامل بحران‌زا |
| ۱۳۸ | اقدام ویژه |
| ۱۳۸ | امید دادن |
| ۱۳۸ | یادگیری |
| ۱۳۹ | خلاصه |
| ۱۴۰ | پرسش‌ها |

فصل نهم: یافته‌ها و نتیجه‌گیری

| | |
|-----|--|
| ۱۴۱ | ۱-۹. واژه بحران |
| ۱۴۱ | ۲-۹. بحران در واژه‌شناسی و گفتمان قرآنی |
| ۱۴۲ | ۳-۹. مدیریت و رهبری در قرآن |
| ۱۴۳ | ۴-۹. خلاصه‌ای از ویژگی‌های حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۱۴۳ | ۵-۹. خلاصه‌ای از اصول مدیریت بحران حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۱۴۴ | ۶-۹. مدل جامع مدیریت بحران حضرت موسی (علیه السلام) |
| ۱۴۵ | منابع |

نمایه‌ها

| | |
|-----|----------------------|
| ۱۵۳ | نمایه آیات |
| ۱۵۵ | نمایه اصطلاحات |

فهرست نمودارها

| | |
|----|---|
| ۲۸ | نمودار ۱-۲: فرایند شکل‌گیری بحران |
| ۲۸ | نمودار ۲-۲: فرایند خطی شکل‌گیری بحران |
| ۲۹ | نمودار ۳-۲: طبقه‌بندی بحران پورعزت |
| ۳۲ | نمودار ۴-۲: مراحل مدیریت بحران |
| ۳۹ | نمودار ۱-۳: مدل لیتل جان |
| ۴۰ | نمودار ۲-۳: مدل مک کانی |
| ۴۲ | نمودار ۳-۳: مدل پیازی شکل میتراف و شریواستاوا |
| ۴۳ | نمودار ۴-۳: مدل لچات |
| ۴۶ | نمودار ۵-۳: مدل تیری و میتراف |
| ۴۷ | نمودار ۶-۳: مدل بروس هاگمن |
| ۴۸ | نمودار ۷-۳: مدل تیسون و ادوارد |
| ۴۹ | نمودار ۸-۳: مدل اسکات-دی جانسون |
| ۵۱ | نمودار ۹-۳: مدل دوبخشی |
| ۵۶ | نمودار ۱۰-۳: مدل جامع مدیریت بحران |

| | |
|----------|---|
| ۶۹..... | نمودار ۱-۴: ویژگی‌های معنوی حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۲..... | نمودار ۲-۴: ویژگی‌های پرورش رهبریت در حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۴..... | نمودار ۳-۴: ویژگی‌های تنبیه و مجازات از دیدگاه حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۷۹..... | نمودار ۴-۴: ویژگی‌های رهبری حضرت موسی (علیه السلام)..... |
| ۹۹..... | نمودار ۱-۵: مدل فرایند انجام کار..... |
| ۱۳۱..... | نمودار ۱-۸: مدل مدیریت بحران سیل..... |
| ۱۳۵..... | نمودار ۲-۸: مدل مدیریت بحران زلزله..... |
| ۱۳۹..... | نمودار ۳-۸: مدل مدیریت بحران خشکسالی..... |
| ۱۴۴..... | نمودار ۱-۹: اصول جامع مدیریت بحران حضرت موسی (علیه السلام)..... |

فهرست جداول

| | |
|----------|--|
| ۱۲..... | جدول ۱-۱: مهارت‌های مدیران از دیدگاه محققان..... |
| ۱۳..... | جدول ۲-۱: تعاریف رهبری از منظر محققان..... |
| ۱۹..... | جدول ۳-۱: خلاصه نتایج مطالعات پروفیسور رایبندرا کانونگو..... |
| ۲۷..... | جدول ۱-۲: مراحل و ویژگی‌های بحران..... |
| ۳۰..... | جدول ۲-۲: طبقه‌بندی انواع بحران از دیدگاه هرمان..... |
| ۵۲..... | جدول ۱-۳: ساختارها و مدل‌های رایج مدیریت بحران..... |
| ۱۲۱..... | جدول ۱-۷: طبقه‌بندی انواع بحران..... |
| ۱۲۲..... | جدول ۲-۷: آسیب‌شناسی مدل‌های مدیریت بحران..... |
| ۱۲۸..... | جدول ۱-۸: نگاهی به برخی از سیل‌های رخ داده شده در ایران..... |
| ۱۴۳..... | جدول ۱-۹: خلاصه‌ای از ویژگی‌های حضرت موسی (علیه السلام) و ارتباط آن با مدیریت بحران..... |
| ۱۴۴..... | جدول ۲-۹: خلاصه‌ای از اصول مدیریت بحران حضرت موسی (علیه السلام)..... |

وَمَا جَاءَ مُوسَىٰ لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي إِلَيْكَ قَالَ لَنْ تُرَانِي وَلَكِنِ أَنْظُرْ إِلَى الْجَبَلِ فَإِنِ اسْتَقَرَّ مَكَانَهُ فَسَوْفَ تَرَانِي فَلَمَّا تَخَلَّىٰ رَبُّهُ لِلْجَبَلِ جَعَلَهُ دَكًّا وَخَرَّ مُوسَىٰ صَعِقًا فَلَمَّا أَفَاقَ قَالَ سُبْحَانَكَ تُبْتُ إِلَيْكَ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُؤْمِنِينَ (اعراف، ۱۴۳)

پیشگفتار

بروز بحران‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، عقیدتی از سویی، و لزوم هدایت و رهبری جامعه انسانی از سوی دیگر، ضرورت استفاده از یک تفکر اصیل را در حاکمیت الهی ایجاب می‌کند. از آنجا که فلسفه نزول آیات وحی برای جامعه‌ای خاص و در زمانی معین نیست، می‌توان سالم‌ترین راه هدایت جامعه را از آموزه‌های قرآنی استخراج و در راستای عملیاتی ساختن آن در عصر کنونی زمینه‌سازی کرد. در این کتاب، نویسنده، با بهره‌گیری از آیات و روایات تفسیری، زندگی حضرت موسی علیه السلام و سیره آن بزرگوار را در قالب شاخص‌های قبل، حین و پس از بحران، همراه با ارائه مدل مفهومی محقق ساخته و با اعتبارسنجی آن توسط استادان حوزه و دانشگاه، مورد مطالعه قرار داده است.

این کتاب با اهداف زیر تدوین شده است:

۱. احیا کردن سنت و سیره اولیا و ائمه معصومین علیهم السلام، به‌ویژه استفاده از قصص انبیا در قرآن که می‌تواند هدایتگر و راهنمای رهبران و مدیران فعلی جامعه باشد؛
۲. اجرایی و عملی کردن ارزش‌های موجود در متن آیات و استفاده مناسب در سبک زندگی اسلامی؛
۳. تعمیم نیازهای مدیریتی تصمیم‌گیرندگان، به‌ویژه در شرایط بحرانی؛
۴. تأمین نیازهای علمی، فرهنگی، اجتماعی و در بعضی موارد نیازهای اقتصادی و برطرف کردن آثار سوء تصمیم‌گیری‌های غیرالهی در مدیریت؛
۵. دخالت دادن تجربه‌ها و روش‌های برخورد انبیا، به‌ویژه حضرت موسی علیه السلام با قومش؛
۶. استفاده تطبیقی از ویژگی‌های قوم بنی اسرائیل و مقایسه آن با بعضی از اقوام فعلی بشری که آن ویژگی‌ها را داشته و انتخاب بهترین راه زندگی.

۲ مدیریت بحران براساس الگوی مدیریتی حضرت موسی علیه السلام

در اینجا لازم می‌دانم از تمام استادانی که اینجانب را در تهیه و تدوین این کتاب یاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی کنم. همچنین از جناب آقای دکتر مجید پسران‌قادر در مقام ناظر علمی این گزارش و به خاطر راهنمایی‌های ارزنده‌شان کمال تشکر را دارم.

دکتر علی نجات‌بخش اصفهانی

بخش یکم

مروری بر نوشتارها و مبانی نظری پژوهش

فصل اول: مفهوم شناسی مدیریت و رهبری در بحران

فصل دوم: تبیین بحران و نحوه شکل گیری آن

فصل سوم: انواع مدل های بحران (رایج)

فصل چهارم: حضرت موسی علیه السلام و بحران و سیر تاریخی آن

فصل اول

مفهوم‌شناسی مدیریت و رهبری در بحران

اهداف فصل

- * آشنایی با مفاهیم بنیادین (مانند: علم مدیریت، رهبری)؛
- * آشنایی با وظایف، سطوح و مهارت‌های مدیریت؛
- * آشنایی با مفهوم رهبری، ویژگی‌ها، سیر تاریخی نظریه‌ها و...؛
- * آشنایی با ارتباط مدیریت و رهبری و نقش مدیریت و رهبری در بحران.

۱-۱. مقدمه

در جهان امروز تهدیدات مختلفی برای جوامع بشری متصور است (نصیبی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۴) که این امر باعث شده بشریت با بحران‌های فراوانی روبه‌رو شود (علیزاده‌خوش، ۱۳۹۰). به همین دلیل، امروزه مدیریت اثربخش بحران به عامل قابل توجه و مهمی (کینگ، ۱۳۹۵، ص ۲۰۰) مبدل شده است. به طوری که صاحب‌نظران مختلف، الگوهای مختلفی را طرح و بسط داده‌اند (ریعی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۶۷)؛ اما از آنجایی که الگوهای مدیریت و رهبری بحران با فرهنگ و مقتضیات غربی در هم آمیخته شده است؛ بنابراین، در کشورهای اسلامی با توجه به شرایط و مقتضیات فرهنگ آنها قابل استفاده نیست. در واقع، امروزه فقدان یک تفکر ناب و متناسب با فرهنگ و بینش ممالک اسلامی که بتواند در صحنه عمل در بحران‌های به وجود آمده به صورت صحیح جامعه انسانی را هدایت و رهبری نماید و راه نجاتی را برای انسان‌ها پیش‌بینی کند، بیش از پیش احساس می‌شود.

قرآن بزرگ‌ترین هدیه الهی است که برای جامعه‌ای خاص و در زمانی معین نازل نشده و همواره برای تمامی نیازهای بشر راهکارهایی ارائه داده است. در واقع، طبق فلسفه قرآن، تمام فعالیت‌های انسانی باید به سمت دستیابی به رفاه همه‌جانبه در زندگی این دنیا و همچنین رفاه آخرت هدایت شوند (خیرالهی و ندری، ۱۳۹۴، ص ۷۹). از این رو، می‌توان سالم‌ترین راه هدایت جامعه را از آموزه‌های قرآنی استخراج و در راستای عملیاتی ساختن آن در عصر کنونی زمینه‌سازی کرد.

نگاه اجمالی به قرآن مبین آن است که سراسر آیه‌های قرآنی سرشار از سرگذشت‌ها و طرح موضوعاتی است که با بررسی و کنکاش آنها و اقدام به عملیاتی ساختن آنها در عصر حاضر می‌توان جامعه انسانی را به بهترین نحو به سوی کمال حقیقی هدایت کرد (ناظم‌پکائی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۰). یکی از بارزترین سرگذشت‌ها در قرآن، سرگذشت قوم حضرت موسی علیه السلام است.

نام حضرت موسی علیه السلام در قرآن ۱۳۶ مرتبه آمده و فرازهای برجسته زندگانی و دعوت این ولی الهی علیه السلام در ۳۶ سوره قرآن و در قالب حدود ۴۲۰ آیه بیان شده است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۰۸). از این رو، می‌توان گفت: قرآن عنایت و توجه ویژه‌ای به زندگی حضرت موسی علیه السلام داشته است (محمدی اشتهاردی، ۱۳۹۰، ص ۲۳۷).

با اندک تأملی در آیات این سوره‌ها درمی‌یابیم که این تکرار (تنها) جنبه لغوی نداشته، بلکه در هر سوره‌ای به تناسب پیام آن به داستان حضرت موسی علیه السلام به‌عنوان شاهد و نمونه اشاره می‌شود. در واقع، در هریک از این سوره‌ها یک یا چند بعد از ابعاد مدیریتی آن حضرت و عملکرد این رجل الهی بیان شده است (چابکی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۶۰-۱۶۱). بررسی و کنکاش این مفاهیم تبیین‌کننده نکات ارزشمند در ارتباط با مدیریت و رهبری به‌طور عام و مدیریت بحران به‌طور خاص است؛ اما این در حالی است که پیش از ورود به مدیریت بحران حضرت موسی علیه السلام باید مفاهیم بنیادین و ریشه‌ای مربوط به مدیریت و رهبری در بحران بررسی شود؛ بنابراین در این فصل از بخش یکم این کتاب به مفهوم‌شناسی مدیریت و رهبری در بحران پرداخته شده است.

۱-۲. مفهوم‌شناسی مدیریت

بی‌تردید در جهان امروز هیچ عاملی به اندازه مدیریت در توسعه و رفاه ملت‌ها و سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده ندارد. از زمانی که انسان‌ها پی بردند که برای فائق آمدن بر موانع و مشکلات و برطرف کردن نیازها و احتیاجاتشان، نیازمند همکاری و مساعدت با یکدیگر هستند و گروه‌ها و

سازمان‌ها را تشکیل دادند، نقش و اهمیت مدیریت روزبه‌روز افزون‌تر و برجسته‌تر شد. مدیران، مسئول طراحی کارها و هماهنگی بین منابع انسانی و مادی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده هستند و به همین دلیل بدون مدیران اثربخش، نائل شدن به عملکرد بهتر دور از دسترس خواهد بود (شعبانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۲۳).

در باره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان علم مدیریت با اهداف و سوگیری‌های گوناگون، تعاریف متفاوتی را ارائه کرده‌اند (غلامحسینی، ۱۳۸۹، ص ۳۲). در زیر به برخی از این تعاریف اشاره شده است:

– فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد تمامی

منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده سازمان را «مدیریت» می‌گویند؛

– «مدیریت» به‌عنوان «هنر انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران» نیز تعریف شده است؛ زیرا مدیر با اتخاذ تدابیری برای انجام کارها توسط دیگران و نه شخص مدیر به اهداف سازمان نائل می‌شود (شریفی‌تهرانی، بی‌تا، ص ۵۳–۵۴)؛

– مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق وظایفی همچون برنامه‌ریزی،^۱ سازمان‌دهی،^۲ بسیج منابع انسانی و امکانات،^۳ هدایت^۴ و کنترل^۵ برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته اساسی زیر را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند، دربردارد:

✓ مدیریت یک فراگرد است؛

✓ مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛

✓ مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛

✓ مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛

✓ مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار، تمرکز دارد (سلامی، ۱۳۹۵، ص ۱۱).

-
1. planning
 2. organizing
 3. staffing
 4. directing
 5. controlling

۱-۳. وظایف مدیریت

مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می کنند که شامل اجزایی چون برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم گیری است. مجموعه این فعالیت هاست که مدیریت را شکل می دهد و هماهنگی و نیل به هدف ها را میسر می کند (ماهر و بختیاری، ۱۳۹۶). با این حال، در زیر به تشریح پنج وظیفه اصلی و اساسی مدیریت پرداخته شده است.

۱-۳-۱. تصمیم گیری

در تعریف «تصمیم گیری» آمده است: «تصمیم گیری طریقه عمل یا حرکت در مسیر خاصی است که آگاهانه و با تأمل از میان روش های مختلف، برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب می شود». در اهمیت تصمیم گیری نیز تعبیرهای گوناگونی بیان شده است. برخی اساساً «مدیریت» را مترادف با «تصمیم گیری» در تعریف دانسته اند. نیز در تعبیری دیگر، «تصمیم گیری» «جوهر تمام فعالیت های مدیریت» معرفی شده است. با توجه به تعریف و اهمیت «تصمیم گیری»، می توان گفت: دانش و اطلاعات و آگاهانه حرکت کردن نقش اساسی در تصمیم گیری دارد و به همین دلیل گفته اند: تصمیمی که بر مبنای نود درصد اطلاعات اتخاذ شود، یک تصمیم گیری خوب به شمار می رود، و برعکس، به هر میزان اطلاعات کمتر و میزان دقت و درستی آن پایین باشد، تصمیم ها نیز اعتبار کمتری دارند (زارعی متین و اکبری، ۱۳۹۱، ص ۸۹-۹۰).

۱-۳-۲. برنامه ریزی

در تعریف «برنامه ریزی» آمده است: برنامه ریزی عبارت است از: تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن. در تعبیری دیگر آمده است: برنامه ریزی عبارت است از: تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن راه ها و وسایلی که نیل به آن را میسر کند. برنامه ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است که جایگاه آن در مقایسه با وظایف دیگر، در رأس هرم وظایف مدیریتی قرار می گیرد. برنامه ریزی از این نظر اهمیت دارد که عمده تاً تحقق اهداف سازمان ها به آن وابسته است؛ از یک سو، باید منابع محدود و نیازهای فراوان سازمان در نظر گرفته شود؛ و از سوی دیگر، به محیط متلاطم و در حال تغییر سازمان ها توجه شود (همان، ص ۹۱).

سازمان‌ها در واکنش به معضل یادشده، در صورتی موفق خواهند شد که هم اهداف سازمان را برای افراد دقیقاً مشخص کنند و هم راه رسیدن به اهداف را به طور واضح نشان دهند تا افراد در جهت اهداف اصلی حرکت نموده، از آن منحرف نشوند. افزون بر توضیح اهداف و راهنمایی مسیر رسیدن به اهداف، آنچه در تحقق اهداف مؤثر است این است که اعضای سازمان از دانش، اطلاعات، تجربه و همکاری با یکدیگر کوتاهی نورزند و از تمامی امکانات و منابع به خوبی استفاده کنند (همان).

۱-۳-۳. سازمان‌دهی

در تعریف «سازمان‌دهی» گفته‌اند: «سازمان‌دهی» فرایندی است که طی آن میان افراد و گروه‌های کاری به منظور کسب اهداف، تقسیم کار و هماهنگی صورت می‌گیرد. همان‌گونه که از تعریف به دست می‌آید، در سازمان‌دهی باید دو کار مهم صورت گیرد: یکی تقسیم کار و دیگری هماهنگی. در «تقسیم کار»، فعالیت‌ها به بخش‌ها و افراد خاص واگذار می‌شود و در «هماهنگی» میان اجزای پاره‌پاره و تقسیم‌شده، ارتباط و هماهنگی برقرار می‌شود (همان، ص ۹۳).

۱-۳-۴. نظارت

«نظارت» فعالیتی است که در آن بین عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام‌شده (وضع مطلوب-وضع موجود) مقایسه صورت می‌پذیرد و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه «باید باشد» و آنچه «هست»، به رفع و اصلاح آن اقدام می‌شود. نظارت همانند بسیاری از فعالیت‌های مدیریتی، طی فرایندی انجام می‌گیرد، مانند تعیین معیار، سنجش عملکرد، تشخیص انحراف، اقدامات اصلاحی (همان، ص ۹۴-۹۵).

در نظارت، مانند دیگر وظایف مدیریت، اطلاعات اهمیت زیادی دارد. وجود اطلاعات از این نظر ضرورت پیدا می‌کند که در مقایسه «وضع موجود» و «وضع مطلوب»، موفقیت و انحراف برنامه‌های سازمان سنجیده می‌شود تا در صورت موفقیت، برنامه استمرار پیدا کند و در صورت انحراف، اصلاح صورت گیرد (همان، ص ۹۵).

در نظارت، نه تنها اطلاعات اهمیت دارد، بلکه افزون بر آن، از جمله ویژگی‌های نظارت مؤثر این است که در آن اطلاعات دقیق، به موقع و کامل ارائه شود (همان).

۱-۳-۵. هدایت و رهبری

رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است و رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. در نظریه‌های رفتار رهبری، چهار سبک (دستوری، حمایتی، توفیق‌طلبی و مشارکتی) پیشنهاد شده که براساس آن، هر شرایط، سبک متناسب خود را می‌طلبد. به‌طور کلی، نظریه سبک‌های رهبری می‌خواهد این نظر را تبیین کند که هر قدر سبک‌های رهبری از حالت دستوری فاصله بگیرد و به سمت مشارکتی تمایل پیدا نماید، به همان میزان، عملکرد کاری کارکنان افزایش می‌یابد؛ زیرا کارکنان در این حالت (مشارکتی) اطمینان و اعتماد بیشتری از ناحیه مقامات بالاتر احساس می‌کنند و رابطه صمیمانه‌شان افزایش یافته، باعث مشارکت بیشترشان می‌شود (همان، ص ۹۵-۹۶).

۱-۴-۴. سطوح مدیریت

پتدراکر معتقد است تمامی مدیران در هر سطحی باید وظایف مدیریت را انجام دهند؛ منتهی بستگی به لایه و گستره فعالیت آنها، این وظایف از پیچیدگی و گستردگی متفاوتی برخوردار است. بر همین مبنا انواع مدیریت به سه لایه کلی تقسیم بندی می‌شود:

۱-۴-۱. لایه عالی

در رده عالی، مدیریت اقدام به «برنامه‌ریزی‌های جامع»^۱ و بلندمدت نموده و تصمیمات عموماً برنامه‌ریزی نشده است. مدیران عالی درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران [رده‌ها] پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم‌تراز یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند (سلامی، ۱۳۹۵، ص ۱۴).

۱-۴-۲. لایه میانی

در سطح میانی، مدیریت به‌عنوان حلقه واسطه‌ای مدیریت عالی و عملیاتی ایفای نقش می‌کند و بر کار سرپرستان نظارت نموده و بیشتر به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای

1. comprehensive plannings

تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی می‌پردازد (همان).

۱-۴-۳. لایه عملیاتی

مدیران سطوح عملیاتی نیز بیشتر وقت خود را با کارکنان و برای حل و فصل مسائل جاری و آنی آنها می‌گذرانند و بیشتر تصمیمات مدیران عملیاتی، برنامه‌ریزی شده است (همان).

۱-۵. مهارت‌های مدیریت

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها موفقیت مدیر و در نهایت، موفقیت سازمان به‌عنوان یک کل را کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها برای انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند. روی هم‌رفته، مشکل است بتوان در سازمان‌های جدید، مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد. بسیاری از این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابلیت توسعه و ترقی دارند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها، مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازد و وجود آنها برای نیل به بهره‌وری ضروری است (نیک‌آیین و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۷۶).

سال‌هاست در نوشتارهای مدیریتی، فهرست مهارت و توانایی‌هایی که مدیران باید از آنها برخوردار باشند، در حال تغییر و تکامل است و اکنون در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی ارائه شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۴۹). در جدول زیر به برخی از این مهارت‌ها اشاره شده است.

جدول ۱- ۱: مهارت‌های مدیران از دیدگاه محققان (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)^۱

| محقق | سال | مهارت‌ها |
|-----------------|------|--|
| کانتز | ۱۹۷۴ | ادراکی، انسانی، فنی |
| یائو و اسکولی | ۱۹۸۲ | همکاری، رهبری، تعارض، تحلیل و حل آن، فرایندهای اطلاعاتی، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، تخصیص منابع، کارآفرینی، تفکر و تأمل |
| کنتز | ۱۹۸۸ | ادراکی-انسانی-فنی-طراحی و حل مسئله |
| بوتنر و همکاران | ۱۹۹۹ | سبک‌های رهبری و نفوذ، انگیزه دادن به دیگران، تفویض و کنترل، مربیگری و توسعه، ارتباطات انسانی، مدیریت تعارض، تجزیه و تحلیل مسائل و تصمیم‌گیری، مالی و کمی، اطلاع‌رسانی، گوش دادن، ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی |
| شیپر | ۱۹۹۹ | ایجاد اهداف آشکار و مهم - ارتباطات و کار منظم مشارکتی - برنامه‌ریزی - تخصص - تسهیل کار دیگران - ارائه بازخورد - اهمیت زمان - کنترل جزئیات |
| وورال و کوپر | ۲۰۰۱ | مهارت به‌کارگیری فناوری، مدیریت اطلاعات و دانش، مدیریت مالی، تفکر راهبردی، مدیریت پروژه، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انگیزشی رهبری، مهارت‌های بازاریابی، مهارت‌های مذاکره، مدیریت محیط، مربیگری، آشنایی با زبان خارجی، مهارت میان فردی، کار به‌عنوان بخشی از تیم اثربخش |
| بیهام و همکاران | ۲۰۰۲ | ارتباطات مؤثر، اثربخشی فرهنگ بین فردی، مشتری‌گرایی، توسعه روابط استراتژیک، متقاعدکنندگی، ایجاد استعداد سازمانی، رهبری تغییر، مربیگری و تفویض، اثرگذاری بر دیگران، تیم‌سازی، صاحب‌نظر، کارآفرینی، فراست کسب و کار، تعیین جهت استراتژیک، فراست جهانی، اداره کردن شغل، تجهیز منابع، تصمیم‌گیری عملیاتی، خودنگری، تطبیق‌پذیری، نتیجه‌گیری، انرژی، یادگیری‌گرا، مثبت‌گرا، اجراگرا، درک محیط، ارزش قائل بودن برای تنوع |
| کیو و وانگ | ۲۰۰۸ | تیم‌سازی، ارتباطات، مدیریت فرایند، حل مسئله، برانگیختن دیگران، یادگیری مستمر، توسعه دیگران، تخصص فنی |
| وتن و کامرون | ۲۰۱۱ | توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل [مسائل] تحلیلی و خلاقانه، ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض، توانمندسازی و تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت |
| گریفین | ۲۰۱۲ | فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان |

۱. به دلیل آنکه در تحقیق آقای عباسی و همکاران (۱۳۹۷) به تعداد زیادی از مهارت‌های مدیریت اشاره شده است، بنابراین برای جلوگیری از حجیم شدن مطالب فصل در اینجا به برخی از مهارت‌های مدیریت اشاره شد و به علاقه‌مندان توصیه می‌شود برای مطالعه دیگر مهارت‌های مدیریت ر.ک: عباسی، عباس؛ مسلم علیمحمدلو و زهرا کریمی (۱۳۹۷)، «طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، س ۲۷، ش ۸۷، ص ۴۵-۷۳.

۱-۶. مفهوم‌شناسی رهبری

رهبری از دیرزمان مورد توجه اندیشمندان و محققان مدیریت بوده و آنان همواره درباره رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده‌اند. علت اصلی توجه محققان به مسئله رهبری آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به سبب وجود رهبران قوی و اثربخش بوده است (پیروز، ۱۳۹۰، ص ۹۶).

در رشته علمی رفتار سازمانی واژه «رهبری» از جمله واژگانی است که درباره تعریف آن، اتفاق نظر زیادی وجود ندارد و تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مفهوم رهبری را تعریف کنند، برای آن تعریف وجود دارد. در واقع، تعریف رهبری همانند همه مفاهیم علوم اجتماعی، دلخواه و بسیار ذهن‌گرایانه است. برخی تعریف‌ها مفیدترند؛ اما هیچ‌یک، تعریف کاملاً صحیحی نیست. در حال حاضر بهتر آن است که از مفاهیم متعدد رهبری به‌عنوان منبعی از دیدگاه‌های متفاوت درباره یک پدیده پیچیده چندبعدی استفاده شود. با وجود این، تقریباً همگان توافق دارند که رهبری، فراگرد نفوذ است (باقری و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۱). با این حال در جدول زیر به برخی از تعاریف ارائه شده توسط پژوهشگران درباره رهبری اشاره می‌شود:

جدول ۱-۲: تعاریف رهبری از منظر محققان (باقری و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۲)

| تعریف رهبری | محقق |
|---|----------------|
| رهبری عبارت است از: افزایش نفوذ بر ورای پذیرش ماشینی به‌وسیله جهت‌دهندگان معمول سازمان. | کنز و کان |
| رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ بر فعالیت‌های گروهی سازمان‌یافته برای تحقق هدف. | راخ و بهلینگ |
| رهبری، فرایند هدفمند کردن تلاش جمعی و باعث کوشش داوطلبانه برای رسیدن به هدف است. | جاکوبز و جیکس |
| رهبری، توانایی اعمال نفوذ در گروه برای تأمین هدف است و منبع اعمال نفوذ احتمالاً پایگاه رسمی است. | رابینز |
| رهبری به‌عنوان فرایند به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای گروه برای تحقق هدف است. | مورهد گریفن |
| رهبری، فراگرد اثرگذاری است؛ رهبری، عبارت است از: اعمال نفوذ رهبر بر رفتار یک یا تعداد بیشتری از افراد. او کسی است که به‌طور هوشیارانه سعی دارد پیروانش را وادارد تا کارهای مورد نظرش را به عمل آورند. | آرنولد و فلدمن |
| رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ در مردم به‌طوری که برای مشارکت در دستیابی به اهداف سازمانی و گروهی ترغیب شوند. | ویهریچ و کونتز |
| رهبری، فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر، مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. | رضایان |
| رهبری، فرایندی است که مدیریت سازمان ضمن آن می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، ادای سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی، تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به ادای وظایفشان ترغیب کند. | الوانی |

۱-۷. نظریه ویژگی‌های رهبری^۱

از یک آدم معمولی در خیابان بپرسید که وقتی به رهبری فکر می‌کند، چه چیزهایی را در نظر می‌آورد. احتمالاً فهرستی از ویژگی‌هایی مثل، هوش، فرهنگندی (کاریزما)، قاطعیت، شور و اشتیاق، قدرت، جسارت، تشخیص و اعتماد به نفس به دست می‌آورد. ماهیت این پاسخ‌ها، نظریه ویژگی‌های رهبری است (شریفی تهرانی، بی تا، ص ۷۴).

می‌توان یک یا چند ویژگی را در افرادی نام برد که عموماً رهبر شناخته شده‌اند که افراد غیررهبر فاقد این ویژگی‌ها هستند. در این رابطه می‌توانیم بپذیریم که این افراد طبق تعریف ما رهبر می‌باشند؛ اما اینها افرادی هستند با ویژگی‌های مختلف، اگر موضوع ویژگی، معتبر شناخته شود تمامی رهبران باید این ویژگی‌های خاص را داشته باشند (همان).

پژوهش‌های اجرا شده برای مشخص کردن این ویژگی‌ها به نتیجه نرسیده‌اند. کوشش‌های انجام یافته برای تعیین مجموعه‌ای از ویژگی‌ها که بتواند رهبر را از پیروان و رهبران کارآمد را از غیرکارآمد مشخص کند، به شکست انجامید. شاید این امر قدری خوش بینانه باشد که باور کنیم مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد و یکسان در میان گروه رهبران کارآمد (با وجود اینکه چه چیزی را رهبری می‌کنند) وجود دارد (همان، ص ۷۵).

به هر جهت، تلاش‌هایی صورت گرفته تا بتوان ویژگی‌های رهبران موفق را برشمرد. شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند عبارت‌اند از: ۱. وجود انگیزه؛ ۲. علاقه به رهبر بودن؛ ۳. امانت و درستی؛ ۴. اعتماد به نفس؛ ۵. هوش؛ ۶. داشتن دانش شغلی مربوطه. شش ویژگی که رهبران را از غیررهبران متمایز می‌کند:

۱. وجود انگیزه

رهبران از ویژگی تلاش در تراز بالایی برخوردارند. علاقه نسبتاً زیادی به کسب موفقیت دارند، بلندپروازند، پر از انرژی هستند، به نحو خستگی ناپذیری بی‌وقفه فعالیت می‌کنند و از خود ابتکار نشان می‌دهند.

1. Trait theories of leadership