

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت کسب و کار

ما استفادہ از تجارب زرنگی کسان و زنجان
نگرشی کار بردی از تکنیکها و فنون مدیریت

استاد ارجمند

جناب آقای دکتر حسن میرزا

اساتید شاد

جناب آقای دکتر علی رضائیان

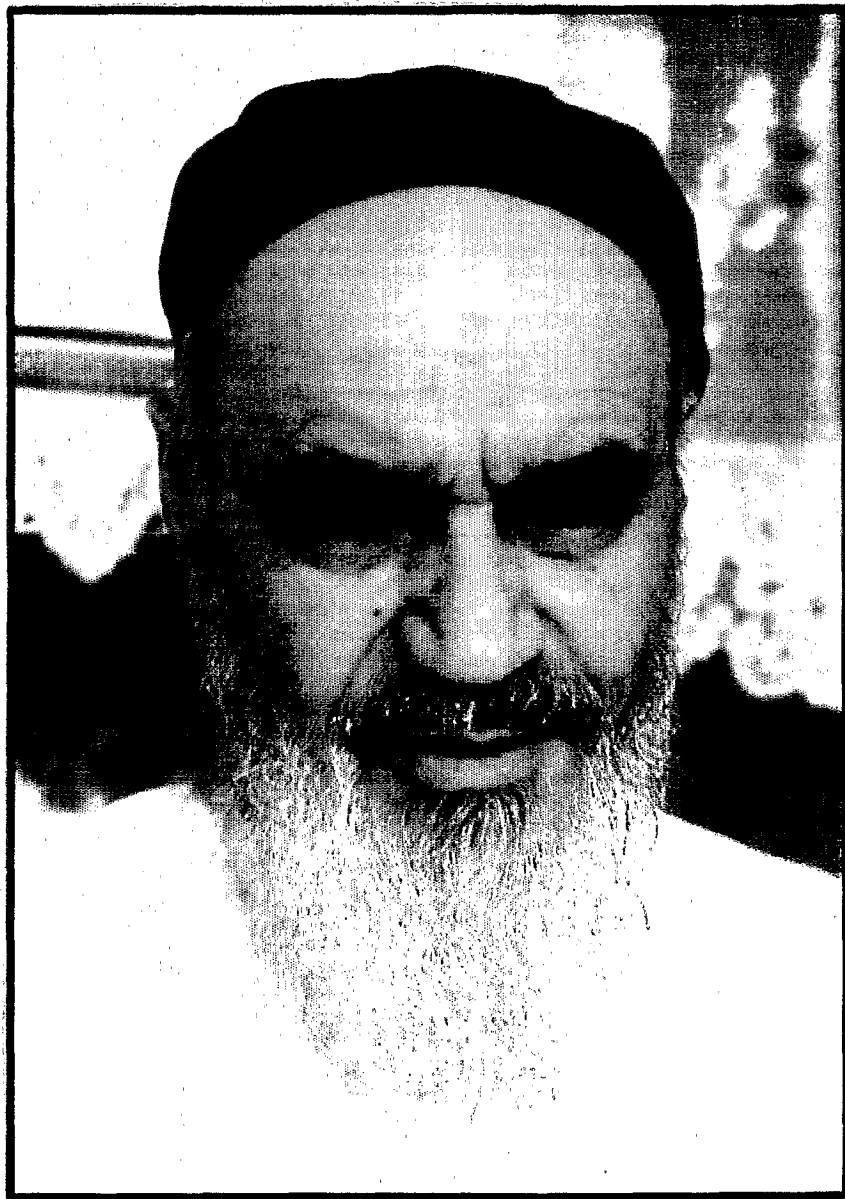
جناب آقای دکتر عبدالرضا زند

پیشگامان

مرتضی موسوی خا

این رساله در بهمن ماه ۱۳۷۱ خورشیدی

توسط انتشارات دانشگاه تهران (بسیار گرامر) - ۱۹ - تصویب شد



تقدیم به لام کعبه حضرت
عزیز (ره)

تقدیم به لاله باغ خوش محبت

به گلشن بوستان و تقدیم به فتح قلعه

عشق و معنویت

سید محبت

تقدیم بہ بدر و لسوز

و ما در مہر ماہم

فهرست

فصل اول

۱	مقدمه
۲	قلمرو تحقیق
۲	الف - چارچوب زمانی تحقیق
۲	ب - چارچوب مکانی تحقیق
۲	ج - چارچوب موضوع تحقیق
۴	تعریف موضوع تحقیق
۶	علت انتخاب موضوع
۸	اهمیت موضوع مورد بررسی
۱۱	روش تحقیق
۱۱	مسائل و مشکلات تحقیق
۱۳	فرضیه ها
۱۴	واژه نامه

فصل دوم

۱۶	سابقه تاریخی موضوع مورد تحقیق
۱۶	انواع مصائب جمعی در ایران
۲۱	مبانی تئوریکی موضوع مورد تحقیق
۲۱	الف - مدیریت بحران
۲۲	ب - برنامه ریزی برای بحران
۲۳	ج - نگاهی گذرا به مدیریت مصائب جمعی
۳۲	د - بررسی و مطالعه قوانین ومقررات زلزله

مبانی تئوریکی کاربرد فنون مدیریت

۳۷	الف سازماندهی
۴۳	ب ممتد مسر بحرانی
۵۲	ج مدل حمل و نقل
۷۷	د شبکه پست
۸۲	ه کمترین پوشش درختی
۸۸	و مدل حمل و نقل مرکب

فصل سوم

مبانی علمی تحقیق

۹۰	الف نگاه بر آنچه گذشت
۹۹	ب تجزیه و تحلیل پاسخهای رسیده
	کاربرد تکنیکها و فنون مدیریت
۱۰۶	الف سازماندهی
۱۱۲	ب بسی پیم و نقش آن در برنامه ریزی ساخت واحدهای مسکونی
۱۱۷	ج مدل حمل و نقل
۱۱۹	د مدل کمترین پوشش درختی

فصل چهارم

۱۲۱	نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات
-----	------------------------------

فصل پنجم

۱۴۲	ضمائم
-----	-------

فصل اول

=====

مقدمه :

=====

امروزه مدیریت یکی از ارکان اساسی ادارات و مراکز موقومع متری است ، زیرا ترکیب مناسب عوامل موجود ، ایجاد هماهنگی بین آنها و در نتیجه تصمیم گیری صحیح برای رسیدن به هدف مورد نظر به نحو موثر و مقرون به صرفه با توجه به کمیابی منابع و فراوانی محدودیتها ، نیروئی عظیم در راه افزایش کارائی سازمانها بشمار می رود . شاید بتوان ادعا کرد که امروزه استفاده بهینه از تکنیکها و فنون مدیریت در بسیاری از سازمانها و شرکتهای تولیدی به چشم نمی خورد چرا که اتلاف وقت و منابع در زمانیکه شرایط رقابت کامل برقرار نباشد خیلی مهم تلقی نمی گردد ولی در شرایط بحران که جنگ ، جنگ دقیقه ها و ثانیه و جنگ ، جنگ لحظه ها است تا جان انسانها از خطر مرگ رها گردد . بحث مدیریت به معنای استفاده صحیح و شایسته از منابع و همچنین به معنای برنامه ریزی و سازماندهی و هدایت و کنترل مطرح می گردد . نگارنده این تحقیق درصدد است با توجه به اهمیت مدیریت در مواقع بحرانی به بررسی نحوه کاربشمار تکنیکها و فنون مدیریت در بحران پرداخته و با تست کاربشمار عملی این فنون به ارائه مدلهای لازم جهت رویارویی بهتر مدیران با اینگونه وقایع بپردازد . خداوند متعال را شکر گزارم که توفیق و افتخار به پایان رساندن مقطع کارشناسی ارشد را پس از برخورد مستمر با مسائل و مشکلات زلزله ۳۱ خرداد سال ۱۳۶۹ و از دست دادن هزاران نفر هم وطنان شمال و شمال غرب کشورمان را بر آن داشت علی رغم موضوعات دیگری در ارتباط با پایان نامه که مدتها ذهنم را مشغول کرده بود با این موضوع که پیش روی شماست و یکی از مضامین کشورهای جهان سوم نیز هست آشنا شوم ، و تمامی پتانسیل و نیروی فکری ام را در این مهم بکار گیرم و با اتکال و جود لایزال الهی . و با همراهی اساتید و دانشمندان معظم و بنا می چون جناب آقای دکتر میرزایی ، جناب آقای دکتر رضائی و جناب

آقای دکتر زنده به ما ارزانی فرمود. در اینجا برخود لازم و واجب می دانم که از زحمات و راهنماییهای این اساتید بزرگوار تشکر و قدردانی نمایم. هر چند که قلم و بیان توان توصیف کرامتها و ارزش والای این بزرگواران را ندارد. همچنین از همکاریهایی صمیمانه فرمانداران و بخشداران استان زنجان و گیلان و مسئولین ستادهای معین بویژه برادر ارجمند جناب آقای چراغی و مسئولین دستگاههای اجرایی و کلیه عزیزانی که ما را در تهیه این گزارش یاری دادند تشکر و قدردانی می گردود و در پایان نیز از راهنماییهای دانشمند معظم جناب آقای پرفسور صفوی و همچنین سرکار خانم خسروانی مسئول محترم کتابخانه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی که در تهیه منابع مورد نیاز حقیر را یاری نمودند تشکر می نمایم. بی شک این مجموعه نمی تواند خالی از نقص و کمبود باشد، لذا از اساتید محترم و دانش پژوهان گرامی تقاضا مندم با ارائه نظرات و پیشنهادات ارزنده خود، نگارنده را در رفع نقایص و جبران کمبودهای داده تادرنهایت بتوانیم مجموعه ارزشمندی را بعنوان یک الگوی کاربردی جهت استفاده در وقایع و بحرانهای بعدی به ثبت برسانیم.

قلمرو تحقیق :

الف) چارچوب زمانی تحقیق :

چارچوب زمانی تحقیق را ۳۱ خرداد ۱۳۶۹ به بعد تشکیل خواهد داد، از آنجایی که یکی از بزرگترین فاجعه‌های طبیعی دهه اخیر در این تاریخ به ثبت رسیده لذا چارچوب زمانی آن تا اسفند ۱۳۶۹ گسترده گردیده است. از آنجائیکه اثرات فعالیت‌های ستادهای درگیر در بحران بعد از انجام عملیات خدمات رسانی و بازسازی مشهود می‌گردد، لذا در صدد برآمدیم تا تاریخ یادشده به بررسی و بازدید از مناطق زلزله زده و مصاحبه و ارسال پرسشنامه بپردازیم.

ب) چارچوب مکانی :

چارچوب مکانی موضوع مورد بررسی را مناطق زلزله زده استان گیلان و - زنجان تشکیل می‌دهد. بعبارت دیگر روستاها و شهرهای زلزله زده این دو استان محور مکانی تحقیق را تشکیل خواهد داد. از آنجائیکه از یک سو کار تحقیق، گسترده بوده و وسعت مناطق زلزله زده نیز در این تحقیق از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، و از سوی دیگر نتیجه عملیات ستادهای درگیر در بحران بعد از انجام عملیات و کار بازسازی مشخص می‌گردد، لذا علاوه بر بررسی و مشاهده و مصاحبه در مناطق زلزله زده، اقدام به ارسال پرسشنامه و انجام مصاحبه در استانهای معین نمودیم. البته لازم به ذکر است که محورا طی مصاحبه‌ها بر روی مسئولین دستگاههای اجرایی ستادهای معین و معان متمرکز گردیده است.

ج) چارچوب موضوع تحقیق :

چارچوب موضوع تحقیق را علاوه بر مطالعه تئوریک منابع داخلی و خارجی عملکرد دستگاههای اجرایی ستادهای معین و معان تشکیل خواهد داد. بعبارت

بهبتر در این تحقیق به بررسی نحوه عملکرد مسئولین از یکسو و نیز قوانین ، آئین نامه ها ، اساسنامه ها و بطور خلاصه بررسی و مدارک از سوی دیگر خواهیم پرداخت و پس از بررسی عینی و کتابخانه ای به بررسی امکان پذیری کاربرد تکنیکها و فنون برنامه ریزی نظیر کمترین پوشش درختی^۱ ، حمل و نقل^۲ و روشهای بازنگری و فن ارزشیابی^۳ پروژه و روش مسیر بحرانی^۴ خواهیم پرداخت .

تعریف موضوع تحقیق :

- بطور کلی امرو واقایع پیش بینی نشده مانند سیل و زلزله و طوفان در سه مرحله آنی ، کوتاه مدت و بلند مدت خلاصه می گردد . در مرحله آنی که از دقایقی بعد از وقوع حادثه آغاز می گردد ، کلیه فعالیتها و اورژانسی و فوری انجام می گیرد . این خدمات شامل کمک رسانی اولیه ، دفن اجساد ، انتقال مصدومین به بیمارستان و انتقال آسیب دیدگان به محل های مطمئن می باشد . در مرحله میان مدت ، اسکان موقت آسیب دیدگان ، آمار گیری خدمات رسانی ، سم پاشی و تعمیر موقت راهها و نهالها " در مرحله بلند مدت بازسازی دائمی مناطق آسیب دیده انجام می گردد . بررسی دومرجه ایجاد شده جز لاینفک تحقیق خواهد بود و از مرحله سوم یعنی مرحله بلند مدت ، که از ابتدای بهار ۱۳۷۰ آغاز می گردد تنها به بررسی سیاستها و اهداف و خط مشی های دولت خواهیم پرداخت . پس از بررسی آنچه طی این مدت انجام گردید و آنچه طی سال جاری انجام خواهد شد با بهره گیری از تکنیکها ، دانش و فنون مدیریت

1- Minimal Spaning Tree

2- Transportation

3- The project-Evaluation-and Review Technique

4- Critical path Method

به آنچه می بایست انجام می شد خواهیم پرداخت و با قرار دادن حدفاصل این دو نوع عملکرد مقابل مدیریت (به معنای استفاده صحیح و شایسته) به بیان بهای سنگین که در این میانه مردم و دولت مجبور به پرداخت آن گردیدند می پردازیم. موضوع مورد بررسی همانطور که از عنوان آن مشخص می باشد مدیریت بحران می باشد، لذا در این مجموعه مسئله از دیدگاه مدیریت مورد بررسی قرار خواهد گرفت و کاربرد آنرا در تمامی قسمتهای خدمات و اما درسانی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

علت انتخاب موضوع :

=====

- دانشجو رسالتش در این است که در برابر دردهای مزمن -
- جامعه برای همیشه حساس بماند... دانشجو باید بصورت یک عضو خیلی بدرد خور جا معه خودش را بسازد، دانشجو باید بکوشد ببیند جا معه چه می خواهد؟ چه نیازی دارد؟ خودش را برای تامین یکی از نیازها و ایفای یکی از نقشهای مورد حاجت جا معه آماده کند... و دانشجو رسالتش اینست که در برابر دردهای جا معه برای همیشه حساس بماند.

اینکه چرا از میان موضوعات مختلف به انتخاب این موضوع پرداخته و چرا از موضوعات ارائه شده از طرف سازمانهای مختلف که منافع عدیده ای نیز بدنبال داشت موضوعی انتخاب نشد، آیا بهتر نبود موضوعی سهل و ساده و تکراری در سطح شهرستان همانند سایر سالها انتخاب و در اسرع زمان به اتمام برسد؟ همه این موضوعات بسا ن فیلمهای تکراری و قدیمی می باشد و این سئوالات را - پیش می آورد که آیا بینندگان حتی با شنیدن عنوان فیلمهای تکراری و بی محتوی اقدام به خاموش کردن تلویزیون نخواهند کرد؟ یک فیلم تکراری چقدر جذابیت دارد؟ چقدر بیننده خود را تحت تأثیر قرار می دهد؟ میزان اثر بخشی فیلمهای تکراری چقدر می باشد؟

تجزیه و تحلیل پاسخهای سئوالات بالا و نگاه معصومانه و پراز انتظار روستائیان و شهرنشینان محروم و مستضعف که از دسترنج کم بازده و از درآمدزیر خط فقر خود با پرداخت انواع مالیاتهای سنگین دومین منبع درآمد دولست را تأمین کرده تا از آن منبع وزارت فرهنگ آموزش عالی و آموزش و پرورش به

۱- محمدحسین بهشتی: رسالت دانشگاه هودا نشجو، قم، تشیع، ۱۳۵۸ ص ۳۵

مدوا

تربیت طبیبانی بپردازد که دردمزمن فقر و بدبختی و محرومیت او را مـنـاء و
ومرهمی باشند، سبب گردید تا کفه خدمت به درآمد، کفه تحقیق کا ربردی به
تحقیقات روتین و فاقد کاربرد و کفه تحقیقات علمی به باز نویسی مکررات سنگینی
نموده و سبب گردید تا موضوع یا دشده انتخاب گردد. گرچه طیف و گستره تحقیق
وسیع و هزینه انجام آن سنگین و کاری بس دشوار و بودولی به انتخاب موضوع
و انجام تحقیق در مناطق محروم زلزله زده همت گما ردیم. با شدت با یا ری یگانه
ایزدمنان برای همیشه در برابر دردهای جامعه حساس بمانیم . .

اهمیت موضوع مورد بررسی :

=====

در رابطه با اهمیت موضوع از چند بعد می توان سخن را به رشته تحریر کشاند، از یک بعد سخن در رابطه با اهمیت نجات جان یک انسان شاید بتوان گفت که از بدیهیات سخن گفتن باشد. در این رابطه اگر برآستی از ابتدای روزهای بحران یک مدیریت صحیح از سوی مسئولین اعمال می شد، صدها انسان بی گناه که بعلت تعلل و غفلت و سوء مدیریت مسئولین جان باختند یا تدبیر درست از زیر آوار نجات می یافتند و قربانی سوء عملکردها نمی شدند. در شب اول حادثه مردم در جلوی نهادها و سازمانها هجوم آورده و بابتی اطلاعی مسئولین متفرق شدند و در حالی که در مناطق آسیب دیده نیاز به نیروی انسانی به شدت ملموس بود به مردم گفته می شد که نیازی به کمک نیست!!..

از سوی دیگر در حالیکه هزاران باغ و صدها تن محصولات کشت و ریزی بعلت تخریب کانالها و عدم آبرسانی بموقع در حال از بین رفتن بود شبها در جلسات دائمی ستاد صحبت نبرسرهما هنگی بود و متاء سفا نه هر شب نظاره گر جدال دائمی سازمانهای موازی و غیره از قبیل جهاد و سازمان عمران و... بودیم . .

از بعد دیگر دخالت مسئولان سازمانهای غیرمسئول به بهانه دلسوزی و امثالهم مشاهده می شد که نمونه آن رامی توان دخالت کمیته یا سازمان عمران را که بترتیب سازمانهای نظامی و کشاورزی می باشند، در جذب و توزیع کالا دانست. در این راستا اسراف و تبذیرهای عدیده که جملگی ناشی از عدم هماهنگی سازمانها در جذب و توزیع کالا بود، به چشم می خورد. شاید بیان جمله زیر جهت تبیین بهتر موضوع خالی از لطف نباشد. در یکی از جلسات ستاد آقای دکتر وحید دستجردی مسئول محترم هلال احمر اعلام کردند که " ۱۰،۰۰۰ تخته چادر به ارزش تقریبی ۱،۵۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال در دو روز اول حادثه مفقود گردیده " تنها همین یک قلم کالای عمده و اساسی که به اصطلاح دارای حساب و کتاب نیز

بوده می تواند بیان و حکایت از هفتاد من مثنوی باشد . .

از بعد دیگر مسئله اسکان موقت، هماهنگی در ساخت واحدهای مسکونی و نیز اهمیت ویژه اتمام آن تا قبل از رسیدن فصل با رندگی می باشد. در این راستا شاید اشاره مختصر به حرکت سیاسی بوجود آمده در شهر رودبار و رستم آباد و منجیل و لوشان که منجر به بستن جاده قزوین رشت به مدت ۲۴ ساعت گردید بتواند گویای اهمیت هماهنگی در ساخت واحدهای مسکونی باشد. بعنوان مثال در بخش طارم سفلی کاربازسازی و اسکان موقت بنحو مطلوبی توسط ستاد اصفهان صورت گرفته بود و از آنجا نیکه در بخشهای همجوار از قبیل لوشان و جیرنده کنار چشمگیری صورت نگرفته بود، این عمل سبب ایجاد تضاد و تنش بین مردم گردید که نهایتاً "منجر به بستن جاده و تظاهرات و راهپیمایی شد و یا از نمونه دیگر این قبیل تنشها میتوان اشاره به حرکت دسته جمعی مردم جیرنده به سمت تهران نمود، که در یک اقدام دسته جمعی ۴۰۰۰ نفر از اهالی مرکز بخش بالبا سهای سفید قصد حرکت به تهران را نموده که با اقدام بموقع مسئولین از آن جلوگیری بعمل آمد . .

علاوه بر این بعد یاد شده قرا رگرفتن ایران بر یکی از کمربندهای زلزله خیز جهان یعنی کمربند زلزله خیز آلپ هیمالیا و قرا رگرفتن ایران بین در صفحه عربستان و ارمنستان شوروی سبب گردیده تا بقول متخصصین هر ۲۰ سال با ۵ تا ۶ درصد احتمال زلزله ای با شدت بیش از ۷ ریشتر در این کشور بوقوع بپیوندد . . از طرف دیگر امروزه سیل و زلزله هر روز برای این خطه می تازد و هر سال قربانی می گیرد و به خسارات عمده ای منجر می شود . .

زلزله بوئین زهرا و گلپافت کرمان وسیله زاهدان و زابل را می توان نمونه هایی از حوادث دوده دهه اخیر دانست . از آنجا نیکه اغلب مدیران و مسئولین فاقد تجربه و توانایی لازم در این خصوص می باشند، لذا نگاه رنده درصد است که تجربه تلخ گذشته را به رشته تحریر کشانده و با تجزیه و تحلیل عملکرد

مسئولین و بررسی نقاط قوت و ضعف آنان با استفاده از تکنیکهای لازم مدیران
و مسئولین را در وقایع احتمالی آینده یاری نموده تا از این رهگذر به صرفه جویی
و جلوگیری از هزینه های گزاف ناشی از سوء عملکردنا ثل گردیم . .
امید است که با عنایت خداوند متعال و با بهره گیری از دانش و تجارب اساتید
گرامی در انجام این مهم موفق باشیم . .

روش تحقیق :

=====

همچنانکه بیان شد روش تحقیق در قسمت اول تحقیق را بررسی از راه مصاحبه و مشاهده تشکیل خواهد داد. دبعبارت بهتر بررسی عملکرد مسئولین و سازمانهای درگیر در بحران با مشاهده و اثبات از طریق عکس و مکاتبات و اسناد و همچنین مصاحبه با مردم و مسئولین سازمانها و ستادهای فعال در بحران در قسمت اول تحقیق و در قسمت دوم با استفاده از روش کتابخانه‌ای به بررسی فنون مورد لزوم و کاربرد آنها و همچنین تحقیقات انجام شده در این زمینه خواهیم پرداخت . در قسمت بررسی زمینه‌های تئوریک ابتدای گریزی به نحوه عملکرد مدیران در کشور آمریکا خواهیم زد و حتی المقدور سعی می‌گردد تا از تجارب آن کشوری نیز بهره‌ای گرفته شود . در این قسمت مقالاتی از نشریات مختلف اخذ گردیده که در فصل دوم بدان خواهیم پرداخت . متأسفانه کتابهای عدیده‌ای در زمینه موضوع یا د شده در کشورهای خارجی به چاپ رسیده ولی متأسفانه در ایران نسخه‌ای جهت بهره‌گیری از آن منابع وجود نداشت و علی‌رغم اینکه اطلاعات اولیه راجع به مشخصات کتب یا د شده بدست آمد ولی تا آخرین لحظات تا یب‌گزارش موفق به بدست آوردن آن نگردیدیم . امید است که به فضل الهی در تکمیل این پایان نامه در مراحل بعدی به بهره‌گیری از آن منابع بپردازیم .

مسائل و مشکلات تحقیق :

گسترده‌گی طیف و موضوع تحقیق هر نوع فعالیت وسیع را تحت الشعاع قرار می‌داد . علی‌رغم کمبود امکانات و نبودن وسائل نقلیه مناسب و دیگر امکانات مورد نیاز ، نگارنده به کلیه مناطق آسیب دیده سفر کرده و به تهیه عکس و گزارشات اقدام نموده منتهی از آنجا نیکه نتیجه عملکرد ستادها در قسمت بازسازی پس از بازسازی مشهود می‌گشت و از سوی دیگر تمام بازسازی‌ها با شروع فصل با زندگی و سرما بود ، لذا مسافرت‌های متعددی را به استانهای

معین ایجاب می نمود که علیرغم مشکلات عدیده آن این کار انجام گردید. منتهی از آنجا نیکه حضور مستقیم به تمام دستگاه های اجرایی (ستادهای معین فرعی) از قبیل فرمانداریها و شهرداریها و دیگر دستگاه های اجرایی در سطح استانهای معین مقدور نبود لذا اقدام به ارسال پرسشنامه نمودیم. با توجه به بار مالی گسترده آن در حدود ۵۰٪ از پرسشنامهها عودت داده شد ولی از آنجا نیکه نگارنده در طی ۶ ماه اول حادثه در منطقه حضور مستقیم و فعال داشته و از سوی دیگر مصاحبه های متعددی با مسئولین ستادهای معین انجام گردیده بود، لذا ضریب اطمینان نتایج بدست آمده را ندین طریق افزایش دادیم.

بهر جهت نبودن وسایل نقلیه و مشکلات رفت و آمد و عودت ندادن پرسشنامهها و مهمتر از آن نبودن امکانات تهیه مدارک و منابع علمی از خارج از کشور مهمترین مشکلات تحقیق بود. امید آن داریم مسئولین محترم وزارت فرهنگ و آموزش عالی زمینه های لازم را جهت دستیابی سریع دانشجویان به منابع علمی خارج از کشور فراهم نمایند.