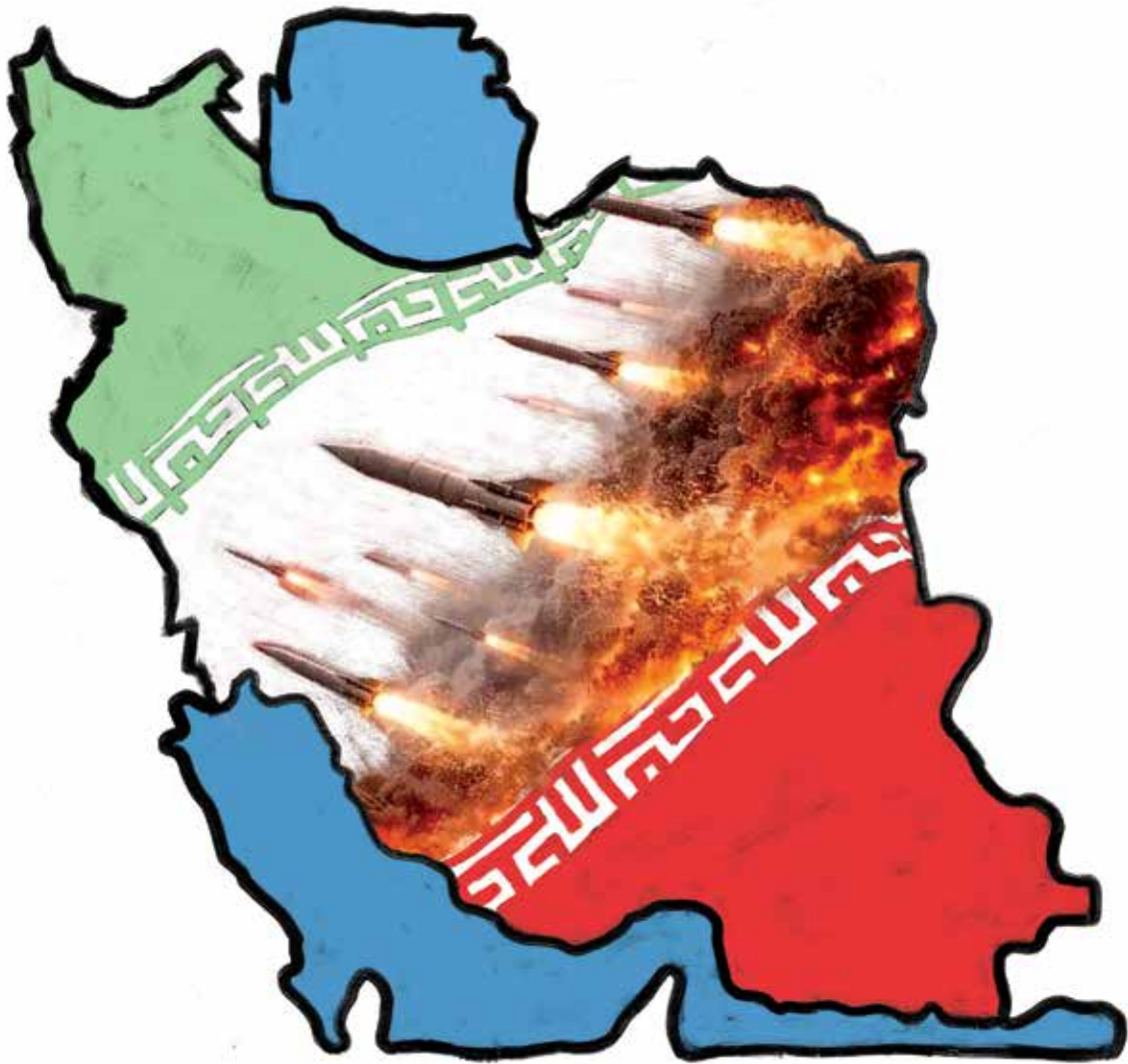


کلاس

ماهنامه داخلی، سال پنجم، شماره پنجاه و نه و شصت، بهمن و اسفند ماه ۱۴۰۴



- وقتی آزمون‌های بزرگ فرا می‌رسند ● در حافظه تاریخ / روایتی از یک دوران ● درس راهبردی ماه / غافلگیری و آمادگی
- جدول زمانی جنگ ۴۰ روزه / پنج مرحله یک بحران بزرگ و درس‌های آن ● در سوک فقدان فرماندهان و سرداران شهید
- نقاط عطف جنگ ۴۰ روزه / لحظاتی که مسیر تحولات را تغییر دادند ● یاد یاران / فرماندهانی که بخشی از این روایت شدند
- چگونه سازمان‌ها در روزهای سخت به مسیر خود ادامه می‌دهند؟ ● جنگ شناختی و رسانه / وقتی ذهن‌ها به میدان نبرد تبدیل می‌شوند
- پشتوانه‌ای به نام مردم / وقتی همبستگی ملی ————— سی به یک سرمایه راهبردی تبدیل می‌شود ●



رونق عهد شباب است و در بُستان را می رسد مژده گل بلبل خوش احسان را
ای صبا که به جوانان چمن با زرسی خدمت ما برسان سرو و گل و ریجان را
گر چنین جلوه کند مغچه باده فروش خاکِ روپ در میخانه کنم مژگان را
ای که برمه کشی از عنبر سارا چو گان مضطرب حال مگردان، من سرگردان را
ترسم این قوم که برد و دشان می خندند در سرکار خرابات کنند ایمان را
یار مردان خدا باش که در کشتی نوح هست خاکی که به آبی نخر و طوفان را
برو از خانه گردون به درونان مطلب گان سیه کاسه در آخر بکشده همان را
هر که را خوابد آخر مستی خاک است کوچه حاجت که به افلاک کشی ایوان را
ماه کنعانی من! مسند مصر آن تو شد وقت آن است که بدرود کنی زندان را
حافظ می خور و زندی کن و خوش باش ولی دام تزویر کن چون دگران قرآن را

حافظ



نگارخانه



ماهنامه داخلی

سال پنجم

شماره پنجاه و نه و شصت

بهمن ماه و اسفند ماه ۱۴۰۴



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

صاحب امتیاز

صندوق قرض الحسنه شاهد

مدیر مسئول

دکتر اسلام کریمی

همکاران تحریریه در این شماره

علی برزگر

ابراهیم محسنی

جعفر خضری

ریحانه مرادی

عباس جهرمی

رؤیا بهرامی

زهرا علوی

رضا بابایی

اکرم شادمان

احمد درخشان

رها عباسی

احمد طاهرزاده

بیبا احمدی

محمدباقر خدادوست

فاطمه حسین زاده

ویراستار

کبری سلیمانی پیشه‌وری

گرافیک

حمیدرضا احمدی

نشانی

تهران، خیابان گاندی جنوبی، خیابان بیست و یکم، پلاک ۲

صندوق قرض الحسنه شاهد

کدپستی

۱۵۱۷۸۶۴۸۱۱

تلفن

۸۸۶۴۴۲۷۴، ۸۸۶۷۲۷۰۱

دورنگار

۸۸۶۷۲۷۰۳

https://t.me/sqsh_ir

ناشر

چاپ نارنجستان



- سخن مدیرمسئول / وقتی آزمون‌های بزرگ فرا می‌رسند / دکتر اسلام کریمی ۵
- در حافظه تاریخ / روایتی از یک دوران / علی برزگر ۶
- در سوک فقدان فرماندهان و سرداران شهید / ابراهیم محسنی ۸
- یاد یاران / فرماندهانی که بخشی از این روایت شدند / جعفر خضری ۹
- پشتوانه‌ای به نام مردم / وقتی همبستگی ملی به یک سرمایه راهبردی تبدیل می‌شود / ریحانه مرادی ۱۱
- جدول زمانی جنگ ۴۰ روزه / پنج مرحله یک بحران بزرگ و درس‌های آن / عباس جهرمی ۱۳
- نقاط عطف جنگ ۴۰ روزه / لحظاتی که مسیر تحولات را تغییر دادند / رؤیا بهرامی ۱۶
- درس راهبردی ماه / غافلگیری و آمادگی / زهرا علوی ۱۹
- تاب‌آوری سازمانی / چگونه سازمان‌ها در روزهای سخت به مسیر خود ادامه می‌دهند؟ / رضا بابایی ۲۱
- جنگ شناختی و رسانه / وقتی ذهن‌ها به میدان نبرد تبدیل می‌شوند / اکرم شادمان ۲۴
- درس‌های مدیریتی جنگ ۴۰ روزه برای سازمان‌ها و کارکنان
- وقتی یک بحران ملی به یک کلاس بزرگ مدیریت تبدیل می‌شود / احمد درخشان ۲۷
- آنچه باید برای آینده به خاطر بسپاریم / رها عباسی ۳۰
- نگاهی به مدیریت بحران، تداوم حکمرانی و تاب‌آوری سازمانی / احمد طاهرزاده ۳۲
- نقش کارکنان دولت در روزهای جنگ / روایت یک جبهه کمتر دیده شده / بیتا احمدی ۳۵
- درس‌آموخته‌های سازمانی / اگر فردا بحران دیگری رخ دهد، چه باید بکنیم؟ / محمدباقر خدادوست ۳۸
- در روزهای سخت، سرمایه واقعی نمایان می‌شود / فاطمه حسین زاده ۴۱



نخست اینکه چرا جنگ ۴۰ روزه را می‌توان یک نقطه عطف دانست و دوم اینکه آمادگی چگونه می‌تواند سرنوشت افراد، سازمان‌ها و حتی کشورها را در شرایط بحرانی تحت تأثیر قرار دهد.

سه درس برای ما

هیچ سازمانی از بحران مصون نیست.

همان‌گونه که کشورها باید برای شرایط پیش‌بینی نشده آماده باشند، سازمان‌ها نیز نیازمند برنامه‌ریزی، آموزش و آمادگی مستمر هستند.

انسجام، یک مزیت راهبردی است.

در شرایط دشوار، همکاری، اعتماد و هماهنگی میان افراد، ارزشی فراتر از امکانات و منابع پیدا می‌کند.

آینده متعلق به آماده‌ترین‌هاست.

تجربه نشان داده است که موفقیت در بحران، بیش از آنکه محصول واکنش لحظه‌ای باشد، نتیجه آمادگی‌های روزهای آرام است.

امیدواریم مطالب این ویژه‌نامه فرصتی برای تأمل، گفت‌وگو و یادگیری مشترک فراهم کند و ما را در مسیر ساختن سازمانی آماده‌تر، منسجم‌تر و توانمندتر یاری دهد.

این شروع، به جای تمرکز بر خود جنگ، بر «درس‌آموزی از بحران» تمرکز دارد.

برخی رویدادها تنها در صفحات تاریخ ثبت نمی‌شوند؛ بلکه نگاه ما را به آینده، به توانایی‌هایمان و به میزان آمادگی‌مان برای مواجهه با شرایط دشوار تغییر می‌دهند. جنگ ۴۰ روزه از جمله همین رویدادهاست؛ رخدادی که نه تنها معادلات سیاسی و امنیتی منطقه را تحت تأثیر قرار داد، بلکه بار دیگر اهمیت آمادگی، همبستگی، مسئولیت‌پذیری و تاب‌آوری را به همگان یادآور شد.

در روزهای بحران، بسیاری از واقعیت‌ها آشکارتر می‌شوند. نقاط قوت و ضعف، میزان آمادگی افراد و سازمان‌ها، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و قدرت همکاری و هماهنگی بیش از هر زمان دیگری خود را نشان می‌دهند. به همین دلیل، مطالعه چنین رخدادهایی تنها برای تحلیلگران و پژوهشگران اهمیت ندارد؛ بلکه می‌تواند برای همه ما که در یک سازمان، یک تیم و یک جامعه زندگی و فعالیت می‌کنیم، آموزنده باشد.

ویژه‌نامه پیش رو تلاشی است برای مرور برخی تجربه‌ها و درس‌های این جنگ؛ نه با هدف بازخوانی صرف رخدادها، بلکه با این نگاه که از دل هر بحران می‌توان آموخت، اندیشید و برای آینده آماده‌تر شد. در این شماره، دو موضوع محوری را دنبال می‌کنیم؛

در حافظه تاریخ روایتی از یک دوران

علی برزگر



تردید است، تأثیرگذاری شخصیت‌هایی است که در مقاطع حساس، مسئولیت هدایت کشور را بر عهده داشته‌اند.

در زندگی سیاسی ملت‌ها، گاهی افراد به نماد یک دوره تبدیل می‌شوند.

درباره چنین شخصیت‌هایی، صرفاً فهرست مسئولیت‌ها یا رخدادهای اهمیت ندارد. آنچه ماندگار می‌شود، تأثیری است که بر حافظه جمعی جامعه می‌گذارند؛ تصویری که از یک شیوه مدیریت، یک نوع نگاه به آینده یا یک سبک مواجهه با دشواری‌ها در ذهن مردم باقی می‌ماند. شاید به همین دلیل است که با گذشت زمان، روایت شخصیت‌ها از سطح اخبار روزمره فراتر می‌رود و به بخشی از تاریخ تبدیل می‌شود.

هر دوره تاریخی با فرصت‌ها و چالش‌های خاص خود شناخته می‌شود.

برخی نام‌ها فقط متعلق به یک شخص نیستند؛ با یک دوره تاریخی گره می‌خورند.

کمیتر کسی می‌تواند انکار کند که بخش مهمی از تاریخ معاصر ایران با نام حضرت آیت‌الله شهید سیدعلی خامنه‌ای پیوند خورده است. دهه‌ها حضور در عالی‌ترین سطح تصمیم‌گیری کشور، موجب شد که بسیاری از تحولات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و بین‌المللی ایران در دوران ایشان شکل بگیرد یا ادامه یابد.

نسل‌های مختلف ایرانیان، هر کدام تصویری متفاوت از این دوران در ذهن دارند. برخی او را با سال‌های دفاع مقدس به یاد می‌آورند. برخی با دوران بازسازی و توسعه. برخی با تحولات علمی و فناوری. برخی با چالش‌های بزرگ منطقه‌ای و بین‌المللی. و نسل جوان‌تر با رخدادهای و تحولات سال‌های اخیر.

این تفاوت نگاه‌ها طبیعی است. تاریخ همواره از زوایای گوناگون دیده می‌شود. اما آنچه کمتر محل





گونگون، می‌توان یک واقعیت را پذیرفت: نام برخی افراد با بخشی از تاریخ کشور پیوند می‌خورد و مطالعه آن دوره بدون شناخت نقش و جایگاه آنها ممکن نیست.

این پیوند تاریخی، خواه در عرصه سیاست، خواه در حوزه فرهنگ، اقتصاد یا روابط بین‌الملل، بخشی از حافظه ملی را شکل می‌دهد؛ حافظه‌ای که در گذر زمان بارها بازخوانی خواهد شد و هر نسل برداشت خود را از آن ارائه خواهد کرد.

آنچه باقی می‌ماند

در نهایت، آنچه از هر دوره تاریخی باقی می‌ماند، تنها رخدادهای نیست؛ بلکه تجربه‌هایی است که برای آینده به جا می‌گذارد.

تاریخ، دفتر بسته‌ای نیست که پس از پایان یک فصل کنار گذاشته شود. هر نسل، از دل تجربه‌های گذشته، راه خود را برای آینده پیدا می‌کند.

شخصیت‌ها می‌آیند و می‌روند، اما درس‌ها، تجربه‌ها و تأثیرات آنها در حافظه جامعه باقی می‌ماند؛ همان حافظه‌ای که آینده بر پایه آن ساخته می‌شود.

در این میان، آنچه اهمیت پیدا می‌کند نحوه مواجهه با این چالش‌هاست؛ تصمیم‌هایی که گرفته می‌شود، مسیرهایی که انتخاب می‌شود و ارزش‌هایی که مورد تأکید قرار می‌گیرد.

نسل‌های آینده درباره رویدادها قضاوت خواهند کرد و پژوهشگران ابعاد مختلف آنها را بررسی خواهند نمود. اما برای مردمانی که در دل این رویدادها زندگی کرده‌اند، تاریخ فقط مجموعه‌ای از تحلیل‌ها نیست؛ بخشی از تجربه زیسته آنهاست.

شاید مهم‌ترین ویژگی تاریخ همین باشد که هیچ دوره‌ای را نمی‌توان تنها با موفقیت‌ها یا دشواری‌هایش شناخت.

تاریخ، مجموعه‌ای از تلاش‌ها، تصمیم‌ها، امیدها، نگرانی‌ها و تجربه‌هایی است که در کنار یکدیگر معنا پیدا می‌کنند.

از این منظر، هر شخصیت اثرگذار تاریخی، بخشی از روایت بزرگ‌تری است که ملت‌ها درباره خود می‌نویسند؛ روایتی که در آن نسل‌های مختلف سهم دارند و هر دوره، فصلی تازه به آن اضافه می‌کند.

امروز، فارغ از نگاه‌های سیاسی و تحلیل‌های

در سوک فقدان فرماندهان و سرداران شهید

ابراهیم محسنی



به تمام صفات نیکوی انسانی و با اعتقادات پاک تقدیم این میهن کردند. آیا باز هم امکان تکرار چنین امر مقدسی وجود دارد؟ حتماً ولی زمانی به درازا و سابقه طولانی.

حتماً جای این فرماندهان را جوانان پاک این مرز و بوم پر خواهند کرد ولی با فقدان این سرمایه‌ها چه کنیم؟

وقتی مقداری از این دوران پر از التهاب و فشارهای شرایط جنگی فاصله بگیریم تازه متوجه جاهای خالی‌ای می‌شویم که به سادگی پر نمی‌شوند.

مانده‌ایم از کدام عنصر با ارزش شروع کنیم؟ در مورد کدام ویژگی این شخصیت‌ها سخن بگوییم؟ از مرام، اخلاق و ایثارگر کدامین بگوییم که در هر زمینه‌ای ورود کنیم مثنوی هفتاد من ...

آری با سوک به‌جا مانده از فقدان فرماندهان با فضیلت این آب و خاک حتی نمی‌توان کنار آمد.

به گمان استعانت و یاری جستن از آن نیروی معنوی که الوهیت و ذات نورانی‌اش التیام بخش تمام آلام بشری است این زخم را مرهمی باشد.

خسارات و صدمات وارده به کشور و میهن اسلامی طی سومین جنگ تحمیلی را نمی‌توان به راحتی برشمرد. از هر زاویه که نگاه کنیم و با هر معیار و خط‌کش به این صدمات پردازیم، منابع با ارزشی را از دست دادیم.

شاید در دور نمای آینده بتوان متصور شد که با گذشت زمان صدمات جبران شود اما نیک می‌دانیم که برخی خسارات جبران ناشدنی است. فقدان و آسیب‌پذیری در منابع و سرمایه‌های با ارزش انسانی در هیچ مرز و بومی جبران نمی‌شود. این سرمایه‌های با ارزش و در نوع خود بی‌نظیر و بی‌بدیل حاصل دست‌به‌دست دادن عوامل بی‌شماری است که شاید هیچگاه زمینه ظهور و بروز این منابع فراهم نشود. انسان‌های با ارزشی که هر کدام همچون ستاره در آسمان ظلمت این دنیای پر از هیاهو می‌درخشیدند و به دیگران نور و روشنایی می‌بخشیدند.

اگر مقداری به عقب برگردیم باید به پای مادران و پدرانی بیفتیم که در دامان پر مهر و عطوفت خود چنین فرزندان را پرورش دادند، بدون منت و چشم‌داشت. دسته‌گل‌های خود را پس از بزرگ کردن و آراستن



یاد یاران فرماندهانی که بخشی از این روایت شدند

◀ جعفر خضری



دانش و سرمایه انسانی کشور محسوب می‌شد.

مسئولیت در روزهای دشوار

ویژگی مشترک بسیاری از فرماندهان و مدیرانی که نامشان با رویدادهای بزرگ تاریخی گره خورده است، پذیرش مسئولیت در شرایط دشوار است.

روزهای آرام، کمتر فرصت آشکار شدن ویژگی‌های رهبری را فراهم می‌کنند. اما در شرایط بحران، اهمیت تصمیم‌گیری، مدیریت منابع، حفظ انسجام و ایجاد امید بیش از هر زمان دیگری نمایان می‌شود.

به همین دلیل است که تاریخ، فرماندهان را تنها با سمت و عنوان آنها به یاد نمی‌آورد؛ بلکه با نقش و مسئولیتی که در مقاطع حساس بر عهده داشتند به خاطر می‌سپارد.

در هر جنگ و بحران بزرگ، برخی نام‌ها فراتر از مسئولیت‌های سازمانی و نظامی خود، به بخشی از حافظه آن رویداد تبدیل می‌شوند. آنان که در جایگاه فرماندهی، مدیریت و هدایت امور قرار داشتند و در مسیر انجام مسئولیت‌های خود جان باختند، تنها یک فقدان فردی نیستند؛ بلکه بخشی از تجربه تاریخی یک ملت را شکل می‌دهند.

جنگ ۴۰ روزه نیز از این قاعده مستثنی نبود. در طول این دوره، تعدادی از فرماندهان و مدیران ارشد در جریان حوادث و درگیری‌ها جان خود را از دست دادند و به شهادت رسیدند. هر یک از آنان سال‌ها از عمر خود را در عرصه‌های مختلف خدمت، مسئولیت‌پذیری و مدیریت سپری کرده بودند و فقدان آنان، تنها از دست رفتن یک فرد نبود، بلکه از دست رفتن بخشی از تجربه،



مدیران و فرماندهان اثرگذار مورد توجه قرار می‌گیرد. این ارزش‌ها محدود به یک حوزه خاص نیست و در همه سازمان‌ها و محیط‌های کاری می‌تواند الهام‌بخش باشد.

درس‌هایی برای سازمان‌ها

- مرور زندگی و عملکرد مدیران و فرماندهانی که در بحران‌ها حضور داشته‌اند، چند درس مهم را یادآوری می‌کند:
- مسئولیت‌های بزرگ نیازمند آمادگی مستمر است.
 - تجربه باید ثبت و منتقل شود.
 - جانشین‌پروری یک ضرورت سازمانی است.
 - سرمایه انسانی ارزشمندترین دارایی هر مجموعه است.
 - تعهد و مسئولیت‌پذیری در شرایط دشوار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

یادی برای آینده

این صفحه پیش از آنکه درباره فقدان افراد باشد، درباره ارزش خدمت و مسئولیت است. نام‌ها در تاریخ ثبت می‌شوند، اما آنچه ماندگارتر است، تجربه‌ها و درس‌هایی است که برای نسل‌های بعد به جا می‌گذارند. یاد همه کسانی که در مسیر انجام مسئولیت‌های خود بخشی از این روایت شدند، گرامی باد.

سرمایه‌ای به نام تجربه

یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان، تجربه انباشته مدیران و کارشناسان آن است.

سال‌ها فعالیت در مسئولیت‌های مختلف، مجموعه‌ای از دانش، شناخت و مهارت را شکل می‌دهد که به سادگی قابل جایگزینی نیست.

از این منظر، از دست دادن مدیران و فرماندهان ارشد در هر بحران، یادآور اهمیت موضوعاتی مانند مستندسازی تجربه‌ها، جانشین‌پروری و انتقال دانش سازمانی است. بحران‌ها به ما نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق، علاوه بر تکیه بر افراد توانمند، سازوکارهایی نیز برای حفظ و انتقال تجربه‌ها ایجاد می‌کنند.

فراتر از نام‌ها

آنچه در حافظه جمعی باقی می‌ماند، تنها نام افراد نیست؛ بلکه ارزش‌هایی است که نمایندگی می‌کنند.

- احساس مسئولیت،
 - پایبندی به مأموریت،
 - تصمیم‌گیری در شرایط دشوار،
 - وفاداری به وظیفه،
 - و تلاش برای حفظ منافع عمومی،
- از جمله ویژگی‌هایی است که معمولاً در روایت زندگی

پشتوانه‌ای به نام مردم

وقتی همبستگی ملی به یک سرمایه راهبردی تبدیل می‌شود

◀ ریچانه مرادی



همراهی خود را نشان دهند. دوم آنکه حضور اجتماعی مردم، پیام روشنی از پایداری و استمرار زندگی عمومی مخابره می‌کند. در بسیاری از بحران‌های بزرگ، یکی از اهداف اصلی فشارها و تهدیدها، ایجاد ناامیدی، تردید و احساس ناتوانی در جامعه است. استمرار حضور مردم در عرصه‌های عمومی می‌تواند نشانه‌ای از حفظ روحیه و اعتماد اجتماعی باشد.

سرمایه اجتماعی؛ قدرتی که دیده نمی‌شود

اقتصاددانان از سرمایه مالی سخن می‌گویند و مدیران از سرمایه انسانی؛ اما جامعه‌شناسان مفهوم دیگری را نیز مطرح می‌کنند: سرمایه اجتماعی.

سرمایه اجتماعی همان اعتماد، همبستگی، مشارکت و احساس تعلق است که افراد یک جامعه را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

این سرمایه در روزهای عادی کمتر به چشم می‌آید، اما در روزهای بحران ارزش واقعی خود را نشان می‌دهد. جامعه‌ای که از سرمایه اجتماعی بالاتری برخوردار باشد، معمولاً در برابر فشارها و تهدیدها نیز مقاوم‌تر عمل می‌کند.

در روزهای بحران، نگاه‌ها معمولاً به میدان‌های نبرد، مراکز تصمیم‌گیری و تحولات سیاسی معطوف می‌شود. اما تجربه‌های تاریخی نشان می‌دهد که سرنوشت بسیاری از بحران‌ها تنها در این عرصه‌ها تعیین نمی‌شود. در کنار همه عوامل سیاسی، امنیتی و مدیریتی، یک عنصر تعیین‌کننده نیز وجود دارد؛ عنصری که گاه کمتر از سایر عوامل مورد توجه قرار می‌گیرد، اما نقشی بنیادین در عبور از شرایط دشوار دارد: مردم.

جنگ ۴۰ روزه بار دیگر اهمیت این واقعیت را آشکار کرد که در شرایط حساس، سرمایه اجتماعی و همبستگی ملی می‌تواند به یکی از مهم‌ترین پشتوانه‌های کشور تبدیل شود.

حضور در صحنه؛ فراتر از یک تجمع

در روزهای جنگ، حضور مردم در خیابان‌ها، میدانی و برنامه‌های عمومی تنها یک رخداد اجتماعی نبود. این حضور را می‌توان از زوایای مختلف مورد توجه قرار داد. نخست آنکه چنین صحنه‌هایی نشان‌دهنده حساسیت جامعه نسبت به تحولات کشور است. مردم در شرایط بحرانی تنها ناظر رویدادها نیستند؛ بلکه تلاش می‌کنند به شیوه‌های مختلف همبستگی و

آرامش عمومی؛ یکی از مهم‌ترین دستاوردها

یکی از مهم‌ترین نیازهای هر جامعه در شرایط بحرانی، حفظ آرامش عمومی است.

بحران‌ها معمولاً با حجم زیادی از اخبار، شایعات، نگرانی‌ها و ابهام‌ها همراه هستند. در چنین فضایی، رفتار جمعی مردم می‌تواند نقش مهمی در کاهش یا افزایش تنش‌ها داشته باشد.

تجربه‌های مختلف نشان داده است که حفظ نظم عمومی، تداوم فعالیت‌های روزمره و مشارکت مسئولانه شهروندان، از مهم‌ترین عوامل عبور موفق از بحران‌هاست.

همبستگی؛ عامل تقویت تاب‌آوری ملی

تاب‌آوری تنها به تجهیزات، زیرساخت‌ها و امکانات محدود نمی‌شود.

بخشی از تاب‌آوری هر کشور در اعتماد متقابل میان مردم، نهادها و سازمان‌ها شکل می‌گیرد.

هر اندازه این اعتماد و همبستگی بیشتر باشد، توان جامعه برای عبور از شرایط دشوار نیز افزایش می‌یابد.

به همین دلیل، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که انسجام اجتماعی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های قدرت ملی در دوران بحران است.

نقش کارکنان در تقویت همبستگی

کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیز بخشی از همین سرمایه اجتماعی هستند.

- پاسخگویی مناسب به مردم،
 - ادامه خدمت‌رسانی،
 - حفظ نظم و کیفیت خدمات،
 - و رفتار مسئولانه در محیط کار،
- همگی به تقویت اعتماد عمومی کمک می‌کنند. در واقع، هر خدمت درست و به‌موقع، می‌تواند سهمی در حفظ آرامش و اطمینان جامعه داشته باشد.

مهم‌ترین دستاورد

شاید مهم‌ترین دستاورد حضور مردم در روزهای جنگ را بتوان در یک مفهوم خلاصه کرد: «حفظ انسجام ملی».

بحران‌ها معمولاً با هدف ایجاد شکاف، نگرانی و بی‌ثباتی همراه هستند. در مقابل، همبستگی اجتماعی می‌تواند به کاهش آثار این فشارها کمک کند و زمینه

عبور موفق‌تر از شرایط دشوار را فراهم آورد. تجربه‌های تاریخی نشان می‌دهد که جوامع منسجم، حتی در سخت‌ترین شرایط نیز ظرفیت بیشتری برای بازسازی، پیشرفت و ادامه مسیر دارند.

سه درس برای آینده

۱. سرمایه اجتماعی باید در روزهای آرام تقویت شود اعتماد و همبستگی در زمان بحران ایجاد نمی‌شود؛ بلکه حاصل سال‌ها تعامل و همکاری است.

۲. مشارکت مردم یک ظرفیت ملی است هر جامعه‌ای که زمینه مشارکت مسئولانه شهروندان را فراهم کند، در شرایط دشوار نیز از پشتوانه بیشتری برخوردار خواهد بود.

۳. انسجام، مسئولیت همه ماست همبستگی ملی تنها وظیفه یک نهاد یا یک گروه نیست؛ همه افراد جامعه در حفظ و تقویت آن سهم دارند.

یک جمله برای به‌خاطر سپردن

در روزهای بحران، آنچه یک جامعه را از دشواری‌ها عبور می‌دهد، تنها امکانات و تجهیزات نیست؛ بلکه اعتماد، همبستگی و حضوری است که مردم در کنار یکدیگر شکل می‌دهند.



جدول زمانی جنگ ۴۰ روزه پنج مرحله یک بحران بزرگ و درس‌های آن

عباس جهرمی



در روزهای نخست جنگ، نگرانی طبیعی بود. مردم اخبار را با حساسیت بیشتری دنبال می‌کردند و بسیاری از سازمان‌ها ناچار بودند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. اما در همین دوره، استمرار فعالیت دستگاه‌های مختلف و حفظ خدمات عمومی، نقش مهمی در کنترل شرایط و کاهش نگرانی‌های عمومی ایفا کرد.

امروز که به آن روزها نگاه می‌کنیم، شاید مهم‌ترین درس این مرحله آن باشد که آمادگی برای شرایط غیرمنتظره، پیش از وقوع بحران شکل می‌گیرد، نه در میانه آن.

مرحله دوم: عبور از شوک اولیه و بازگشت به ثبات عملیاتی
هر بحران بزرگی یک مرحله شوک اولیه دارد؛ مرحله‌ای که در آن همه در حال ارزیابی شرایط و یافتن پاسخ مناسب هستند. اما آنچه سرنوشت یک مجموعه را تعیین می‌کند، مدت زمان باقی ماندن در این وضعیت نیست، بلکه سرعت عبور از آن است.

مرحله نخست؛ آغاز بحران و مواجهه با واقعیت‌های جدید
جنگ با مجموعه‌ای از حملات و اقدامات نظامی آغاز شد که فضای منطقه را وارد مرحله‌ای تازه کرد. در ساعات و روزهای نخست، حجم اخبار، سرعت تحولات و ابهام درباره ابعاد واقعی رخدادها، شرایطی را ایجاد کرد که بسیاری از مردم و حتی برخی تحلیلگران در تلاش بودند تصویری روشن از آنچه در حال وقوع است به دست آورند.

در چنین شرایطی، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر کشور، توانایی حفظ آرامش و جلوگیری از اختلال در روندهای اصلی اداره امور است. تجربه نشان داده است که در بحران‌های بزرگ، تنها مراکز نظامی و امنیتی درگیر نیستند؛ بلکه همه بخش‌های کشور، از دستگاه‌های اجرایی و خدماتی گرفته تا مراکز درمانی، زیرساختی و ارتباطی، بخشی از مسئولیت مدیریت شرایط را بر عهده دارند.



نبرد دیگر محدود به تجهیزات و عملیات‌های نظامی نبود. رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی به بخشی از عرصه رقابت تبدیل شدند و حجم گسترده‌ای از اخبار، تحلیل‌ها، تصاویر و روایت‌های گوناگون در معرض افکار عمومی قرار گرفت.

در چنین شرایطی، تشخیص اطلاعات صحیح از نادرست دشوارتر می‌شود. سرعت انتشار اخبار افزایش می‌یابد و گاهی شایعات می‌توانند بیش از واقعیت‌ها بر ذهن افراد تأثیر بگذارند.

یکی از تجربه‌های مهم این مرحله، اهمیت اعتماد عمومی و اطلاع‌رسانی مسئولانه بود. هر اندازه اعتماد میان مردم و نهادهای رسمی بیشتر باشد، جامعه در برابر فشارهای روانی و اطلاعات نادرست مقاوم‌تر عمل می‌کند.

این مرحله برای محیط‌های کاری نیز یک درس مهم داشت. همان‌طور که در سطح جامعه، اعتماد و اطلاع‌رسانی صحیح اهمیت دارد، در سازمان‌ها نیز شفافیت، ارتباط مؤثر و انتقال دقیق اطلاعات می‌تواند از شکل‌گیری نگرانی‌ها و سوءبرداشت‌ها جلوگیری کند.

در هفته دوم جنگ، به تدریج نشانه‌های بازگشت ثبات در بخش‌های مختلف کشور آشکار شد. سازمان‌ها و نهادهای مسئول توانستند وظایف خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی به روال مؤثرتری بازگردد.

برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیز این دوره اهمیت ویژه‌ای داشت. بسیاری از کارکنان در حالی که مانند سایر شهروندان نگران خانواده و آینده بودند، وظایف حرفه‌ای خود را ادامه دادند. استمرار خدمات اداری، پشتیبانی، مالی، فنی، درمانی و زیرساختی، بخشی از همان تلاشی بود که کمتر در تیترا خبرها دیده می‌شود، اما نقش مهمی در عبور کشور از شرایط دشوار دارد.

در واقع، ثبات تنها در اتاق‌های فرماندهی ایجاد نمی‌شود؛ بلکه نتیجه عملکرد هزاران نفر است که در بخش‌های مختلف، مسئولیت‌های روزمره خود را با دقت و تعهد انجام می‌دهند.

مرحله سوم: جنگ روایت‌ها و اهمیت حفظ اعتماد عمومی
باگذشت زمان، ابعاد دیگری از جنگ آشکار شد. میدان

مرحله چهارم؛ تاب‌آوری؛ سرمایه‌ای که در روزهای

سخت دیده می‌شود

با طولانی‌تر شدن بحران، موضوعی بیش از هر عامل دیگری اهمیت پیدا کرد؛ تاب‌آوری.

تاب‌آوری به معنای نادیده گرفتن مشکلات نیست، بلکه توان ادامه مسیر با وجود مشکلات است. در این مرحله مشخص شد که قدرت یک کشور تنها با تجهیزات و امکانات سنجیده نمی‌شود؛ بلکه میزان انسجام اجتماعی، توان سازمان‌ها برای ادامه فعالیت و ظرفیت مردم برای سازگاری با شرایط جدید نیز بخشی از قدرت ملی محسوب می‌شود. در بسیاری از دستگاه‌ها، کارکنان ناچار بودند علاوه بر انجام وظایف معمول خود، مسئولیت‌های جدیدی را نیز بر عهده بگیرند. برخی فرآیندها تغییر کرد، اولویت‌ها جابه‌جا شد و ضرورت هماهنگی میان واحدها افزایش یافت.

همین تجربه نشان داد که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان در شرایط دشوار، نیروی انسانی آن است. ساختمان‌ها، تجهیزات و سامانه‌ها اهمیت دارند، اما این افراد هستند که در نهایت سازمان را سرپا نگه می‌دارند.

مرحله پنجم؛ جمع‌بندی تجربه‌ها و نگاه به آینده

هر بحران، فارغ از نتایج و پیامدهای آن، فرصتی برای یادگیری نیز ایجاد می‌کند. جنگ ۴۰ روزه نیز از این قاعده مستثنی نبود.

پس از کاهش تنش‌ها و عبور از مرحله بحرانی، زمان ارزیابی تجربه‌ها فرا رسید. این ارزیابی تنها مربوط به حوزه‌های نظامی یا سیاسی نبود، بلکه همه بخش‌های کشور می‌توانستند از آن درس بگیرند؛ از دستگاه‌های اجرایی و خدماتی گرفته تا سازمان‌های اقتصادی، فرهنگی و آموزشی.

یکی از مهم‌ترین نتایج این تجربه، اهمیت آمادگی سازمانی بود. سازمان‌هایی که از قبل برای شرایط دشوار برنامه‌ریزی کرده بودند، سریع‌تر خود را با وضعیت جدید تطبیق دادند. همچنین مشخص شد که آموزش، هماهنگی، جانشین‌پروری، مدیریت دانش و ارتباطات مؤثر، تنها مفاهیم مدیریتی نیستند؛ بلکه در شرایط واقعی می‌توانند بر عملکرد یک مجموعه تأثیر مستقیم بگذارند.

امروز، شاید مهم‌ترین وظیفه ما حفظ و انتقال همین تجربه‌ها باشد. بحران‌ها می‌آیند و می‌روند، اما درس‌هایی که از آن‌ها می‌آموزیم می‌تواند ما را برای آینده آماده‌تر کند.

ما هم بخشی از این روایت بودیم

وقتی از جنگ سخن می‌گوییم، ذهن بسیاری از ما به میدان‌های نبرد و صحنه‌های درگیری می‌رود؛ اما واقعیت این است که در روزهای بحران، حفظ جریان عادی زندگی و استمرار خدمات نیز بخشی از همان تلاش ملی است.

کارمندانی که خدمات مردم را متوقف نکردند، کارشناسانی که مسئولیت‌های خود را ادامه دادند، نیروهای پشتیبانی، فنی، مالی، اداری و خدماتی که اجازه ندادند چرخ فعالیت سازمان‌ها از حرکت بایستد، همه بخشی از روایت این روزها هستند.

شاید نام بسیاری از این افراد در خبرها مطرح نشود، اما تجربه همه بحران‌های بزرگ نشان داده است که موفقیت در عبور از شرایط دشوار، حاصل تلاش جمعی کسانی است که مسئولیت خود را جدی می‌گیرند و در سخت‌ترین شرایط نیز به انجام وظیفه متعهد می‌مانند. از این منظر، ما صرفاً تماشاگر این روزها نبودیم؛ هر یک از ما، در جایگاه خود، بخشی از داستان عبور از یک آزمون بزرگ ملی بوده‌ایم.



نقاط عطف جنگ ۴۰ روزه لحظاتی که مسیر تحولات را تغییر دادند

رؤیا بهرامی



در روزهای نخست جنگ، سرعت تحولات به اندازه‌ای بالا بود که بسیاری از معادلات و پیش‌بینی‌های قبلی را تحت تأثیر قرار داد. اما به تدریج، مدیریت شرایط از حالت واکنشی خارج شد و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس شناخت دقیق‌تر از واقعیت‌های میدان شکل گرفت.

این تغییر، نخستین نقطه عطف مهم جنگ بود. تجربه نشان داد که حتی در دشوارترین شرایط نیز می‌توان با اتکا به ظرفیت‌های موجود، سازماندهی مجدد و حفظ آرامش، شرایط را مدیریت کرد.

برای سازمان‌ها نیز این تجربه یک پیام روشن دارد: هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند همه بحران‌ها را پیش‌بینی کند، اما آمادگی برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده، همواره امکان‌پذیر است.

هر جنگی مجموعه‌ای از رخداد‌های پی‌درپی است؛ اما همه رخدادها ارزش و اثر یکسانی ندارند. برخی وقایع، تصمیم‌ها و واکنش‌ها چنان تأثیری بر روند تحولات می‌گذارند که می‌توان از آنها به عنوان «نقطه عطف» یاد کرد؛ لحظاتی که پس از وقوع آنها، شرایط دیگر مانند قبل نیست.

جنگ ۴۰ روزه نیز از این قاعده مستثنی نبود. در میان ده‌ها رخداد مهم، چند نقطه عطف بیش از سایر موارد بر روند تحولات تأثیر گذاشت و درس‌های ارزشمندی برای کشور، سازمان‌ها و کارکنان به همراه داشت.

نقطه عطف نخست؛ تبدیل غافلگیری به آمادگی

تقریباً همه بحران‌های بزرگ با نوعی غافلگیری آغاز می‌شوند. تفاوت اصلی میان مجموعه‌های موفق و ناموفق، در میزان غافلگیری نیست؛ بلکه در نحوه مواجهه با آن است.





نقطه عطف سوم؛ شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و همبستگی ملی

بحران‌ها معمولاً دو مسیر پیش روی جوامع قرار می‌دهند؛ یا باعث گسترش نگرانی، بی‌اعتمادی و پراکندگی می‌شوند، یا زمینه‌ای برای تقویت همبستگی و همکاری فراهم می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این دوره، تقویت روحیه همدلی و مسئولیت‌پذیری در میان اقشار مختلف جامعه بود. در روزهایی که کشور با شرایط ویژه روبه‌رو بود، بسیاری از مردم، سازمان‌ها و نهادها تلاش کردند سهم خود را در مدیریت شرایط ایفا کنند.

این تجربه نشان داد که سرمایه اجتماعی، یکی از مهم‌ترین منابع قدرت در زمان بحران است؛ سرمایه‌ای که نه با بودجه و تجهیزات، بلکه با اعتماد، همکاری و احساس مسئولیت مشترک شکل می‌گیرد.

نقطه عطف دوم؛ استمرار خدمت‌رسانی در شرایط بحران

یکی از مهم‌ترین آزمون‌های هر کشور در دوران بحران، توانایی حفظ خدمات عمومی و جلوگیری از اختلال در زندگی روزمره مردم است.

در طول جنگ، میلیون‌ها نفر همچنان نیازمند خدمات اداری، درمانی، آموزشی، بانکی، ارتباطی و زیرساختی بودند. استمرار این خدمات تنها نتیجه تصمیم‌های کلان نبود، بلکه حاصل تلاش هزاران کارمند، کارشناس، مدیر و نیروی پشتیبانی در سراسر کشور بود.

شاید بسیاری از این تلاش‌ها در صدر اخبار قرار نگرفت، اما در عمل یکی از عوامل مهم حفظ ثبات اجتماعی و آرامش عمومی محسوب می‌شد.

این نقطه عطف نشان داد که نقش کارکنان دولت در شرایط بحران، صرفاً انجام وظایف اداری نیست؛ بلکه بخشی از فرآیند حفظ پایداری و تاب‌آوری کشور به شمار می‌آید.

نقطه عطف چهارم؛ اهمیت جنگ روایت‌ها

یکی از تفاوت‌های مهم جنگ‌های امروز با جنگ‌های گذشته، نقش تعیین‌کننده اطلاعات و افکار عمومی است.

در جریان جنگ ۴۰ روزه، حجم گسترده‌ای از اخبار، تحلیل‌ها، تصاویر و روایت‌ها در فضای رسانه‌ای منتشر شد. گاه سرعت انتشار اطلاعات به اندازه‌ای بود که تشخیص واقعیت از شایعه را دشوار می‌کرد.

در چنین شرایطی، جامعه با یک آزمون مهم روبه‌رو شد؛ آزمون تشخیص، تحلیل و قضاوت مسئولانه.

این تجربه نشان داد که سواد رسانه‌ای دیگر یک مهارت جانبی نیست، بلکه بخشی از آمادگی اجتماعی در دوران بحران محسوب می‌شود. همان‌گونه که سازمان‌ها برای حفاظت از دارایی‌های فیزیکی خود برنامه دارند، باید برای مدیریت اطلاعات و ارتباطات نیز برنامه‌ریزی کنند.

نقطه عطف پنجم؛ آشکار شدن ارزش تاب‌آوری سازمانی

در روزهای عادی، بسیاری از نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها پنهان می‌ماند؛ اما بحران‌ها همه چیز را آشکار می‌کنند. جنگ ۴۰ روزه بار دیگر اهمیت موضوعاتی مانند جانشین‌پروری، مدیریت دانش، مستندسازی فرآیندها، آموزش کارکنان، هماهنگی بین واحدها و برنامه‌ریزی برای شرایط اضطراری را نشان داد.

سازمان‌هایی که توانستند فعالیت خود را بدون اختلال جدی ادامه دهند، معمولاً پیش از بحران برای چنین شرایطی اندیشیده بودند.

از این منظر، تاب‌آوری سازمانی صرفاً یک مفهوم مدیریتی نیست؛ بلکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در شرایط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.

نقطه عطف ششم؛ تبدیل تجربه به سرمایه آینده

شاید مهم‌ترین نقطه عطف هر بحران، زمانی باشد که از مرحله واکنش عبور کرده و وارد مرحله یادگیری شویم.

جنگ ۴۰ روزه مجموعه‌ای از تجربه‌های ارزشمند را در حوزه‌های مختلف بر جای گذاشت؛ از مدیریت

بحران و تصمیم‌گیری گرفته تا هماهنگی بین‌بخشی، ارتباطات، اطلاع‌رسانی و استمرار خدمات.

اگر این تجربه‌ها ثبت، تحلیل و به دانش سازمانی تبدیل شوند، می‌توانند سرمایه‌ای ارزشمند برای آینده باشند. اما اگر به فراموشی سپرده شوند، بخشی از فرصت یادگیری نیز از دست خواهد رفت.

امروز بیش از هر زمان دیگری، ضرورت دارد تجربه‌های این دوره به درس‌آموخته‌هایی عملی تبدیل شود؛ درس‌هایی که بتوانند آمادگی کشور، سازمان‌ها و کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های آینده افزایش دهند.

جمع‌بندی

نقاط عطف جنگ ۴۰ روزه صرفاً رخداد‌های نظامی نبودند. آنچه این دوره را به تجربه‌ای ماندگار تبدیل کرد، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، مدیریتی، اجتماعی و سازمانی بود که در کنار یکدیگر امکان عبور از شرایط دشوار را فراهم کردند.

شاید مهم‌ترین درس این تجربه آن باشد که در روزهای سخت، قدرت واقعی یک کشور تنها در تجهیزات و امکانات خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در آمادگی، انسجام، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و توان ادامه مسیر معنا پیدا می‌کند.



درس راهبردی ماه غافلگیری و آمادگی

زهرا علوی



چرا آینده به آماده‌ترین‌ها تعلق دارد؟

یکی از مهم‌ترین درس‌های تاریخ این است که بحران‌ها معمولاً زمانی رخ می‌دهند که کمتر انتظارشان را داریم. جنگ‌ها، حوادث طبیعی، بحران‌های اقتصادی، حملات سایبری و حتی مشکلات سازمانی بزرگ، اغلب بدون آنکه زمان دقیق وقوع خود را اعلام کنند، از راه می‌رسند.

به همین دلیل، تفاوت اصلی میان افراد، سازمان‌ها و کشورها در این نیست که با بحران مواجه می‌شوند یا نه؛ بلکه در این است که هنگام وقوع بحران تا چه اندازه برای آن آماده هستند.

جنگ ۴۰ روزه بار دیگر این واقعیت را یادآوری کرد که در دنیای امروز، سرعت تحولات به اندازه‌ای زیاد است که هیچ مجموعه‌ای نمی‌تواند صرفاً بر اساس شرایط امروز برای فردا تصمیم بگیرد. آنچه اهمیت دارد، آمادگی برای شرایطی است که هنوز رخ نداده‌اند اما احتمال وقوع آنها وجود دارد.

غافلگیری؛ واقعیتی اجتناب‌ناپذیر

بسیاری تصور می‌کنند غافلگیری به معنای ضعف یا ناتوانی است؛ در حالی که تجربه‌های تاریخی چیز دیگری می‌گویند.

تقریباً همه سازمان‌ها، دولت‌ها و حتی بزرگ‌ترین قدرت‌های جهان در مقاطعی با شرایط پیش‌بینی نشده مواجه شده‌اند. آنچه آنها را از یکدیگر متمایز می‌کند، میزان غافلگیری نیست، بلکه سرعت یادگیری و سازگاری با شرایط جدید است. در واقع، هیچ سازمانی نمی‌تواند ادعا کند که برای همه اتفاقات آینده برنامه آماده دارد. اما هر سازمانی می‌تواند خود را برای مدیریت شرایط غیرمنتظره آماده کند. این تفاوت ظریف اما بسیار مهم است.

سازمان‌های موفق لزوماً همه بحران‌ها را پیش‌بینی نمی‌کنند؛ بلکه ظرفیت مواجهه با بحران را در خود ایجاد می‌کنند.

آمادگی از روزهای آرام آغاز می‌شود

یکی از اشتباهات رایج این است که آمادگی را فعالیتی بدانیم که هنگام وقوع بحران آغاز می‌شود. در حالی که حقیقت دقیقاً برعکس است. آمادگی در روزهای آرام شکل می‌گیرد؛ زمانی که فرصت فکر کردن، برنامه‌ریزی، آموزش و اصلاح وجود دارد. وقتی بحران آغاز می‌شود، زمان آزمون آموخته‌هاست، نه زمان آغاز یادگیری.



هر کارمند می‌تواند بخشی از آمادگی سازمان باشد:

- با به‌روز نگه داشتن دانش تخصصی خود؛
- با ثبت و انتقال تجربیات کاری؛
- با همکاری مؤثر با همکاران؛
- با شناخت بهتر فرآیندهای سازمان؛
- و با مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف.

سازمان‌های تاب‌آور از دل کارکنان مسئولیت‌پذیر و آگاه شکل می‌گیرند.

آمادگی؛ سرمایه‌ای برای همه روزها

شاید مهم‌ترین درس جنگ ۴۰ روزه این باشد که آمادگی فقط برای روزهای بحران نیست.

سازمانی که برای شرایط دشوار آماده است، در روزهای عادی نیز کارآمدتر، منسجم‌تر و موفق‌تر عمل می‌کند. زیرا بسیاری از ویژگی‌هایی که در بحران‌ها ارزشمند هستند - مانند هماهنگی، آموزش، مدیریت دانش و مسئولیت‌پذیری - در شرایط عادی نیز به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند. از این رو، آمادگی را نباید هزینه‌ای برای آینده نامعلوم دانست؛ بلکه باید آن را سرمایه‌گذاری برای موفقیت امروز و فردا تلقی کرد.

سه درس برای محیط کار

بحران‌ها معمولاً خبر نمی‌کنند.

بهترین زمان برای آماده شدن، پیش از وقوع بحران است.

دانش و تجربه باید در سازمان باقی بماند.

وابستگی بیش از حد به افراد، یکی از مهم‌ترین آسیب‌پذیری‌های هر سازمان است.

آمادگی یک پروژه نیست؛ یک فرهنگ است.

سازمان‌های موفق، آمادگی را به بخشی از شیوه کار روزانه خود تبدیل می‌کنند.



به همین دلیل است که سازمان‌های موفق بخش مهمی از انرژی خود را صرف موضوعاتی می‌کنند که در ظاهر شاید فوری و ضروری به نظر نرسند؛ موضوعاتی مانند آموزش کارکنان، مستندسازی فرآیندها، جانشین‌پروری، مدیریت دانش و طراحی سناریوهای احتمالی.

این اقدامات شاید در روزهای عادی چندان به چشم نیایند، اما در روزهای دشوار ارزش واقعی خود را نشان می‌دهند.

آمادگی فقط تجهیزات نیست

گاهی تصور می‌شود آمادگی صرفاً به معنای در اختیار داشتن منابع، امکانات یا تجهیزات بیشتر است. اما تجربه بحران‌های بزرگ نشان داده است که آمادگی ابعاد گسترده‌تری دارد.

آمادگی یعنی:

- افراد بدانند در شرایط خاص چه مسئولیتی دارند.
 - مسیرهای تصمیم‌گیری مشخص باشد.
 - اطلاعات مورد نیاز به سرعت در دسترس قرار گیرد.
 - امکان جایگزینی افراد کلیدی وجود داشته باشد.
 - ارتباطات داخلی سازمان دچار اختلال نشود.
 - کارکنان برای شرایط مختلف آموزش دیده باشند.
- در واقع، آمادگی بیش از آنکه یک موضوع فنی باشد، یک فرهنگ سازمانی است.

درس‌های جنگ برای محیط کار

شاید در نگاه نخست، جنگ و محیط کار دو موضوع کاملاً متفاوت به نظر برسند. اما بسیاری از اصول موفقیت در هر دو حوزه مشابه هستند.

در هر دو مورد، شرایط ممکن است ناگهان تغییر کند.

در هر دو مورد، تصمیم‌گیری سریع اهمیت دارد.

در هر دو مورد، هماهنگی میان افراد تعیین‌کننده است.

و در هر دو مورد، مجموعه‌ای موفق‌تر عمل می‌کند که از قبل برای شرایط دشوار فکر کرده باشد.

به همین دلیل است که تجربه‌های بزرگ ملی می‌توانند برای سازمان‌ها نیز آموزنده باشند.

نقش کارکنان در آمادگی سازمانی

گاهی تصور می‌شود آمادگی سازمانی فقط وظیفه مدیران است. اما واقعیت این است که هیچ سازمانی بدون مشارکت کارکنان آماده نخواهد شد.

تاب‌آوری سازمانی

چگونه سازمان‌ها در روزهای سخت به مسیر خود ادامه می‌دهند؟

رضا بابایی



تاب‌آوری؛ فراتر از مقاومت

گاهی تاب‌آوری با مقاومت اشتباه گرفته می‌شود. مقاومت به معنای تحمل فشار است، اما تاب‌آوری مفهومی گسترده‌تر دارد. یک سازمان تاب‌آور تنها فشارها را تحمل نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند خود را با شرایط جدید تطبیق دهد، راه‌حل‌های تازه پیدا کند و فعالیت‌های حیاتی خود را ادامه دهد.

برای مثال، اگر بخشی از فرآیندهای یک سازمان دچار اختلال شود، سازمان تاب‌آور به سرعت مسیرهای جایگزین را فعال می‌کند. اگر یکی از منابع یا ظرفیت‌های آن کاهش یابد، از ظرفیت‌های دیگر بهره می‌گیرد. اگر شرایط تغییر کند، روش‌های خود را متناسب با وضعیت جدید اصلاح می‌کند.

به همین دلیل، تاب‌آوری را می‌توان «ادامه دادن» در شرایطی دانست که ادامه دادن آسان نیست.

در روزهای عادی، عملکرد سازمان‌ها معمولاً با شاخص‌هایی مانند سرعت انجام کارها، کیفیت خدمات، میزان بهره‌وری و رضایت ذی‌نفعان سنجیده می‌شود. اما در شرایط بحرانی، معیار دیگری نیز به این شاخص‌ها اضافه می‌شود؛ معیاری به نام «تاب‌آوری». تاب‌آوری سازمانی به زبان ساده، توانایی یک سازمان برای ادامه فعالیت، حفظ کارکردهای اصلی و بازگشت به شرایط پایدار پس از مواجهه با بحران است. این بحران می‌تواند جنگ، حادثه طبیعی، حمله سایبری، بحران اقتصادی، اختلال در زیرساخت‌ها یا هر رویداد پیش‌بینی نشده دیگری باشد.

جنگ ۴۰ روزه بار دیگر اهمیت این مفهوم را آشکار کرد. در روزهایی که کشور با شرایطی متفاوت روبه‌رو بود، سازمان‌ها و نهادهای مختلف ناچار بودند ضمن مدیریت چالش‌های جدید، وظایف اصلی خود را نیز ادامه دهند. این تجربه نشان داد که تاب‌آوری صرفاً یک اصطلاح مدیریتی نیست، بلکه یکی از مهم‌ترین عوامل پایداری و موفقیت در شرایط دشوار است.



هستند و به اهداف سازمان آگاهی دارند، مهم‌ترین سرمایه هر مجموعه محسوب می‌شوند. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در آموزش، توانمندسازی و حفظ انگیزه کارکنان، در واقع سرمایه‌گذاری برای افزایش تاب‌آوری سازمان است.

۲. مدیریت دانش

یکی از آسیب‌پذیری‌های رایج در بسیاری از سازمان‌ها، وابستگی بیش از حد به افراد است. اگر دانش، تجربه و اطلاعات مهم فقط در ذهن چند نفر باقی بماند، با جابه‌جایی یا غیبت آنها بخشی از توان سازمان نیز از دست خواهد رفت. سازمان‌های تاب‌آور تلاش می‌کنند تجربه‌ها را ثبت کنند، فرآیندها را مستندسازی کنند و دانش را در سطح سازمان به اشتراک بگذارند. به این ترتیب، توانمندی‌های سازمان به افراد محدود نمی‌شود و قابلیت تداوم پیدا می‌کند.

۳. ارتباطات مؤثر

در شرایط بحران، کمبود اطلاعات به اندازه اطلاعات نادرست می‌تواند مشکل‌ساز باشد. کارکنان باید بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است، چه تصمیم‌هایی گرفته شده و از آنها چه انتظاری وجود دارد. ارتباطات شفاف و به‌موقع، از شکل‌گیری شایعات جلوگیری می‌کند و اعتماد درون سازمانی را افزایش می‌دهد. به همین دلیل، سازمان‌های موفق در دوران بحران توجه ویژه‌ای به اطلاع‌رسانی داخلی دارند.

روزهای بحران، روزهای آزمون واقعی

بسیاری از نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها در شرایط عادی پنهان می‌مانند. فرآیندها به روال معمول پیش می‌روند و فرصت کافی برای جبران خطاها وجود دارد. اما بحران‌ها همه چیز را شفاف می‌کنند.

در چنین شرایطی مشخص می‌شود:

- آیا مسئولیت‌ها به روشنی تعریف شده‌اند؟
 - آیا کارکنان برای شرایط خاص آموزش دیده‌اند؟
 - آیا اطلاعات و تجربیات مستندسازی شده‌اند؟
 - آیا ارتباطات داخلی سازمان کارآمد است؟
 - آیا برای غیبت یا جابه‌جایی افراد کلیدی برنامه‌ای وجود دارد؟
 - آیا تصمیم‌گیری‌ها می‌توانند با سرعت و دقت لازم انجام شوند؟
- پاسخ به این پرسش‌ها میزان تاب‌آوری واقعی یک سازمان را مشخص می‌کند.

ستون‌های اصلی تاب‌آوری سازمانی

۱. نیروی انسانی توانمند

هیچ سازمانی تاب‌آورتر از کارکنان خود نیست. در شرایط دشوار، این افراد هستند که تصمیم می‌گیرند، هماهنگ می‌شوند، مشکلات را حل می‌کنند و مسیر فعالیت سازمان را ادامه می‌دهند. کارکنانی که آموزش دیده‌اند، مسئولیت‌پذیر



۴. انعطاف پذیری در فرآیندها

هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند همه جزئیات آینده را پیش‌بینی کند. سازمان‌هایی که تنها به یک روش مشخص وابسته هستند، در برابر تغییرات آسیب‌پذیرترند. در مقابل، سازمان‌های تاب‌آور امکان استفاده از روش‌های جایگزین را فراهم می‌کنند. انعطاف‌پذیری به معنای کنار گذاشتن اصول نیست؛ بلکه به معنای یافتن راه‌های جدید برای دستیابی به همان اهداف است.

۵. فرهنگ همکاری

بحران‌ها معمولاً مرزهای سنتی میان واحدهای سازمانی را کمرنگ می‌کنند. در روزهای دشوار، موفقیت یک واحد بدون همکاری واحدهای دیگر امکان‌پذیر نیست. سازمان‌هایی که فرهنگ همکاری، همدلی و اعتماد متقابل در آنها تقویت شده باشد، در مواجهه با بحران‌ها عملکرد بهتری خواهند داشت.

کارکنان؛ قهرمانان خاموش تاب‌آوری

وقتی از مدیریت بحران سخن گفته می‌شود، معمولاً توجه‌ها به تصمیم‌های کلان جلب می‌شود. اما در پشت هر تصمیم موفق، تلاش افراد بسیاری قرار دارد که وظایف خود را با دقت و مسئولیت‌پذیری انجام داده‌اند. کارشناس فناوری اطلاعاتی که سامانه‌ها را فعال نگه می‌دارد، کارمند بخش مالی که پرداخت‌ها را مدیریت می‌کند، نیروی خدماتی که محیط کار را آماده نگه می‌دارد، مسئول پشتیبانی که نیازهای همکاران را برطرف می‌کند و ده‌ها نقش دیگر، همگی بخشی از زنجیره تاب‌آوری سازمان هستند.

تاب‌آوری سازمانی یک دستاورد جمعی است؛ نتیجه همکاری افرادی که شاید نامشان کمتر شنیده شود، اما نقششان در پایداری سازمان انکارناپذیر است.

از تجربه بحران تا آمادگی برای آینده

هر بحران دو انتخاب پیش روی سازمان‌ها قرار می‌دهد: یا پس از پایان آن به روال گذشته بازگردند و تجربه‌ها را فراموش کنند، یا از آن به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده کنند. سازمان‌های موفق مسیر دوم را انتخاب می‌کنند. آنها تجربه‌ها را ثبت می‌کنند، نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌کنند و از آموخته‌های خود برای افزایش آمادگی آینده بهره‌مندی می‌گیرند. تاب‌آوری یک هدف نهایی نیست؛ مسیری است که با یادگیری مستمر، همکاری و آمادگی مداوم تقویت می‌شود.

سه درس برای محیط کار

۱. افراد، مهم‌ترین سرمایه سازمان هستند

تجهیزات، ساختمان‌ها و سامانه‌ها اهمیت دارند، اما این کارکنان هستند که در شرایط دشوار سازمان را سرپا نگه می‌دارند.

۲. دانش باید در سازمان جریان داشته باشد

هر تجربه ثبت‌نشده، دانشی است که ممکن است از دست برود. مستندسازی و انتقال تجربه، بخشی از تاب‌آوری سازمانی است.

۳. تاب‌آوری از همکاری شکل می‌گیرد

هیچ واحدی به تنهایی از بحران عبور نمی‌کند. موفقیت سازمان حاصل همکاری، اعتماد و مسئولیت‌پذیری جمعی است.

جنگ شناختی و رسانه وقتی ذهن‌ها به میدان نبرد تبدیل می‌شوند

◀ اکرم شادمان



و قضاوت‌ها نیز تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. جنگ شناختی تلاشی است برای اثرگذاری بر همین فرآیند. در این نوع جنگ، ابزارها ممکن است شامل رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، شایعات، تصاویر، فیلم‌ها، تحلیل‌ها، روایت‌ها و حتی انتخاب واژه‌ها باشند. هدف آن است که مخاطب به گونه‌ای خاص بیندیشد، احساس کند و در نهایت تصمیم بگیرد. به همین دلیل، جنگ شناختی بیش از آنکه با تجهیزات نظامی مرتبط باشد، با اطلاعات، ارتباطات و ذهن انسان‌ها ارتباط دارد.

چرا جنگ شناختی اهمیت پیدا کرده است؟

در گذشته، انتقال اطلاعات محدود و کند بود. اما امروز هر فرد با تلفن همراه خود به حجم عظیمی از اخبار، تصاویر و تحلیل‌ها دسترسی دارد.

این تحول فرصت‌های فراوانی ایجاد کرده است، اما همزمان زمینه انتشار سریع اطلاعات نادرست، شایعات و روایت‌های جهت‌دار را نیز فراهم کرده است.

اگر در گذشته میدان نبرد را با سنگرها، تجهیزات نظامی و خطوط درگیری می‌شناختند، در دنیای امروز باید میدان دیگری را نیز به آن اضافه کرد؛ میدانی که نه در جغرافیا، بلکه در ذهن انسان‌ها شکل می‌گیرد.

در بسیاری از بحران‌های معاصر، از جمله جنگ ۴۰ روزه، رقابت تنها بر سر تصرف یک موقعیت یا دستیابی به یک هدف نظامی نیست. بخش مهمی از رقابت بر سر شکل دادن به ادراک، برداشت و قضاوت مردم جریان دارد. به همین دلیل، بسیاری از صاحب‌نظران از اصطلاح «جنگ شناختی» برای توصیف این نوع رویارویی‌ها استفاده می‌کنند.

در جنگ شناختی، هدف اصلی تغییر واقعیت نیست؛ بلکه تغییر برداشت افراد از واقعیت است.

جنگ شناختی چیست؟

هر انسانی بر اساس اطلاعاتی که دریافت می‌کند، درباره محیط پیرامون خود تصمیم می‌گیرد. اگر این اطلاعات ناقص، نادرست یا جهت‌دار باشند، تصمیم‌ها





افزایش آگاهی عمومی و جلوگیری از گسترش شایعات کمک کند. در مقابل، انتشار اخبار نادرست یا اطلاعات ناقص می‌تواند موجب سردرگمی و بی‌اعتمادی شود. در بحران‌ها، مردم بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات نیاز دارند. هر خلأ اطلاعاتی معمولاً با حدس، گمانه‌زنی و شایعه پر می‌شود.

به همین دلیل، سرعت، دقت و شفافیت در اطلاع‌رسانی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

شبکه‌های اجتماعی؛ فرصت یا تهدید؟

شبکه‌های اجتماعی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های عصر حاضر هستند.

از یک سو، این شبکه‌ها امکان دسترسی سریع به اطلاعات، تبادل تجربه‌ها و ارتباط مستقیم میان افراد را فراهم می‌کنند.

از سوی دیگر، سرعت انتشار محتوا در این فضاگاهی فرصت بررسی و راستی‌آزمایی را کاهش می‌دهد.

در بسیاری از موارد، یک خبر نادرست پیش از آنکه اصلاح شود، هزاران بار بازنشر می‌شود و بر ذهن مخاطبان اثر می‌گذارد.

بنابراین، چالش اصلی امروز نه کمبود اطلاعات، بلکه تشخیص اطلاعات معتبر از اطلاعات غیرمعتبر است.

در چنین فضایی، افکار عمومی می‌تواند ظرف چند ساعت تحت تأثیر یک خبر یا تصویر قرار گیرد.

به همین دلیل، بسیاری از بحران‌های امروز علاوه بر ابعاد نظامی، اقتصادی یا سیاسی، دارای یک بعد رسانه‌ای و شناختی نیز هستند.

روایت‌ها چگونه شکل می‌گیرند؟

یکی از ویژگی‌های مهم جنگ شناختی این است که معمولاً افراد با دو یا چند روایت متفاوت از یک رخداد روبه‌رو می‌شوند.

هر روایت تلاش می‌کند رویدادها را از زاویه‌ای خاص تفسیر کند و به مخاطب توضیح دهد که چه اتفاقی افتاده، چرا رخ داده و چه کسی مسئول آن است.

گاهی اختلاف روایت‌ها تنها در نحوه بیان نیست؛ بلکه در انتخاب موضوعات مهم، برجسته‌سازی برخی واقعیت‌ها و نادیده گرفتن برخی دیگر نیز دیده می‌شود. به همین دلیل، مخاطبان باید علاوه بر دریافت اطلاعات، توان تحلیل و ارزیابی اطلاعات را نیز در خود تقویت کنند.

نقش رسانه‌ها در دوران بحران

رسانه‌ها در شرایط بحرانی وظیفه‌ای بسیار مهم بر عهده دارند. اطلاع‌رسانی دقیق و به‌موقع می‌تواند به کاهش نگرانی‌ها،

سواد رسانه‌ای؛ یک ضرورت جدید

اگر در گذشته توانایی خواندن و نوشتن از مهارت‌های پایه محسوب می‌شد، امروز سواد رسانه‌ای نیز به یکی از مهارت‌های ضروری تبدیل شده است.

سواد رسانه‌ای به معنای استفاده آگاهانه و مسئولانه از اطلاعات است.

فردی که از سواد رسانه‌ای برخوردار است:

- هر خبری را بدون بررسی نمی‌پذیرد؛
 - منبع اطلاعات را ارزیابی می‌کند؛
 - میان خبر، تحلیل و شایعه تفاوت قائل می‌شود؛
 - از بازنشر مطالب تأیید نشده پرهیز می‌کند؛
 - تلاش می‌کند تصویری کامل‌تر از واقعیت به دست آورد.
- این مهارت در دوران بحران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

جنگ شناختی در محیط کار

شاید تصور شود جنگ شناختی فقط به سطح جامعه و رسانه‌ها مربوط است؛ اما واقعیت این است که سازمان‌ها نیز از پیامدهای آن تأثیر می‌پذیرند.

در شرایط بحرانی، انتشار اخبار ناقص، برداشت‌های نادرست و اطلاعات غیررسمی می‌تواند موجب نگرانی کارکنان، کاهش تمرکز و اختلال در فرآیندهای کاری شود. به همین دلیل، ارتباطات داخلی سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

کارکنان زمانی می‌توانند با آرامش بیشتری به وظایف خود بپردازند که اطلاعات مورد نیاز خود را از مسیرهای معتبر و قابل اعتماد دریافت کنند.

مسئولیت ما در برابر اطلاعات

در عصر ارتباطات، هر فرد تنها یک دریافت‌کننده اطلاعات نیست؛ بلکه می‌تواند به یک منتشرکننده اطلاعات نیز تبدیل شود.

هر پیامی که بازنشر می‌کنیم، هر تحلیلی که منتشر می‌کنیم و هر خبری که برای دیگران ارسال می‌کنیم، می‌تواند بر ذهن و تصمیم دیگران اثر بگذارد.

به همین دلیل، مسئولیت‌پذیری در استفاده از اطلاعات اهمیت زیادی دارد.

گاهی خودداری از انتشار یک خبر تأیید نشده، به اندازه انتشار یک خبر صحیح ارزشمند است.

مهم‌ترین درس جنگ شناختی

شاید مهم‌ترین درس جنگ ۴۰ روزه این باشد که در کنار آمادگی‌های فنی، اجرایی و سازمانی، آمادگی ذهنی و شناختی نیز ضروری است.

امروزه قدرت تنها در تجهیزات و امکانات خلاصه نمی‌شود. توان تحلیل، تشخیص، قضاوت صحیح و حفظ آرامش در مواجهه با حجم گسترده اطلاعات نیز بخشی از سرمایه فردی و اجتماعی محسوب می‌شود. سازمان‌ها و جوامعی که از آگاهی، اعتماد و سواد رسانه‌ای بیشتری برخوردارند، معمولاً در برابر فشارهای روانی و اطلاعاتی نیز مقاوم‌تر عمل می‌کنند.

سه درس برای محیط کار

۱. هر خبری، واقعیت کامل نیست

پیش از پذیرش یا انتشار هر خبر، منبع و اعتبار آن را بررسی کنیم.

۲. ارتباطات شفاف، بهترین راه مقابله با شایعات است

هرچه جریان اطلاع‌رسانی در سازمان روشن‌تر باشد، زمینه شکل‌گیری برداشت‌های نادرست کمتر خواهد شد.

۳. آرامش و تحلیل، مهم‌تر از واکنش فوری است

در شرایط بحرانی، تصمیم‌های عجولانه معمولاً هزینه بیشتری ایجاد می‌کنند. بررسی دقیق اطلاعات، بخشی از مسئولیت حرفه‌ای ماست.



درس‌های مدیریتی جنگ ۴۰ روزه برای سازمان‌ها و کارکنان وقتی یک بحران ملی به یک کلاس بزرگ مدیریت تبدیل می‌شود

احمد درخشان



درس اول

آمادگی مهم‌تر از واکنش است

در بسیاری از مواقع، توجه ما به اقداماتی جلب می‌شود که پس از وقوع بحران انجام می‌شوند. اما تجربه نشان داده است که کیفیت واکنش‌ها تا حد زیادی به میزان آمادگی پیشین بستگی دارد.

سازمان‌هایی که برای شرایط خاص برنامه دارند، نقش‌ها را مشخص کرده‌اند، اطلاعات خود را به‌روز نگه داشته‌اند و کارکنان خود را آموزش داده‌اند، معمولاً سریع‌تر و مؤثرتر عمل می‌کنند.

آمادگی به معنای پیش‌بینی دقیق آینده نیست؛ بلکه به معنای آماده بودن برای مواجهه با آینده‌های مختلف است.

در محیط کار نیز بسیاری از مشکلات زمانی دشوار می‌شوند که برای آنها هیچ سناریوی قبلی وجود نداشته باشد.

تاریخ معمولاً بحران‌ها را با تاریخ وقوع، بازیگران و نتایج آنها ثبت می‌کند؛ اما مدیران و سازمان‌های موفق از زاویه دیگری به این رویدادها نگاه می‌کنند. آنها در دل هر بحران به دنبال درس‌هایی هستند که بتواند عملکرد امروز و آینده آنها را بهبود بخشد.

جنگ ۴۰ روزه نیز از این منظر قابل بررسی است. فارغ از ابعاد سیاسی، نظامی و امنیتی، این رویداد تجربه‌ای بزرگ در حوزه مدیریت بحران، تصمیم‌گیری، هماهنگی سازمانی، تاب‌آوری و رهبری محسوب می‌شود.

اگرچه هیچ سازمانی با شرایط جنگی مواجه نیست، اما بسیاری از چالش‌هایی که در بحران‌های بزرگ ملی مشاهده می‌شود، در مقیاس کوچک‌تر در سازمان‌ها نیز رخ می‌دهد؛ تغییرات ناگهانی، کمبود منابع، فشار زمانی، ابهام در تصمیم‌گیری، ضرورت هماهنگی میان واحدها و نیاز به حفظ عملکرد در شرایط دشوار.

به همین دلیل، مرور برخی درس‌های مدیریتی این دوره می‌تواند برای همه کارکنان و مدیران مفید باشد.



درس دوم

سرعت تصمیم‌گیری بدون کیفیت کافی خطرناک است

در شرایط بحرانی معمولاً زمان کمی برای تصمیم‌گیری وجود دارد. اما سرعت به تنهایی یک مزیت نیست.

تصمیم‌های عجولانه می‌توانند هزینه‌هایی ایجاد کنند که جبران آنها بسیار دشوار باشد.

تجربه بحران‌های بزرگ نشان می‌دهد موفق‌ترین مدیران کسانی هستند که میان سرعت و دقت تعادل برقرار می‌کنند. آنها اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌کنند، دیدگاه‌های مختلف را می‌شنوند و سپس در زمان مناسب تصمیم می‌گیرند.

در سازمان‌ها نیز بسیاری از چالش‌ها نه به دلیل کمبود تصمیم، بلکه به دلیل تصمیم‌های شتاب‌زده به وجود می‌آید.

درس سوم

اطلاعات، یک دارایی راهبردی است

در بحران‌ها، دسترسی به اطلاعات صحیح اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

اطلاعات ناقص می‌تواند تصمیم‌های نادرست ایجاد کند و اطلاعات نادرست می‌تواند مسیر یک مجموعه را به طور کامل تغییر دهد.

به همین دلیل، سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند نظام‌های اطلاعاتی خود را تقویت کنند، مسیرهای ارتباطی شفاف‌تری داشته باشند و از گردش صحیح اطلاعات اطمینان حاصل کنند.

برای کارکنان نیز این موضوع اهمیت دارد. هر فرد باید بداند اطلاعات معتبر را از کجا دریافت کند و چگونه آنها را تحلیل کند.

درس چهارم

هیچ فردی به تنهایی بحران را مدیریت نمی‌کند

یکی از ویژگی‌های بحران‌های بزرگ، افزایش وابستگی متقابل میان افراد و واحدهاست.

در روزهای عادی، ممکن است هر بخش به صورت مستقل فعالیت کند، اما در شرایط دشوار، همکاری و هماهنگی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

تجربه‌های موفق نشان می‌دهد که همکاری میان افراد، واحدها و سازمان‌ها معمولاً نتایج بهتری نسبت به فعالیت‌های پراکنده و جزیره‌ای ایجاد می‌کند.

در محیط کار نیز موفقیت یک واحد به عملکرد سایر واحدها وابسته است. به همین دلیل، تقویت فرهنگ همکاری یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شود.



درس پنجم

رهبران در بحران شناخته می‌شوند

در شرایط عادی، تفاوت میان مدیران کمتر آشکار می‌شود. اما بحران‌ها فرصت آزمون واقعی رهبری هستند.

رهبران موفق معمولاً چند ویژگی مشترک دارند:

- آرامش خود را حفظ می‌کنند.
 - مسئولیت تصمیم‌ها را می‌پذیرند.
 - با کارکنان ارتباط مستمر دارند.
 - واقعیت‌ها را پنهان نمی‌کنند.
 - امید را با واقع‌بینی همراه می‌کنند.
- این ویژگی‌ها فقط در سطح مدیریت ارشد اهمیت ندارد. هر فرد در حوزه مسئولیت خود می‌تواند نقش یک رهبر را ایفا کند.

درس ششم

انعطاف‌پذیری یک مزیت رقابتی است

برخی سازمان‌ها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و برخی دیگر توان تطبیق خود را افزایش می‌دهند.

بحران‌ها معمولاً نشان می‌دهند که روش‌های گذشته همیشه پاسخگوی شرایط جدید نیستند. سازمان‌هایی که آمادگی اصلاح فرآیندها، تغییر روش‌ها و استفاده از راه‌حل‌های جدید را دارند، بهتر می‌توانند از شرایط دشوار عبور کنند. انعطاف‌پذیری به معنای بی‌ثباتی نیست؛ بلکه به معنای توان سازگاری با شرایط متغیر است.

درس هفتم

سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت است

در بسیاری از گزارش‌های مدیریتی، از فناوری، تجهیزات و منابع مالی به عنوان عوامل موفقیت یاد می‌شود؛ اما تجربه بحران‌ها بارها نشان داده است که نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است.

دانش، تجربه، انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان عواملی هستند که در لحظات حساس ارزش واقعی خود را نشان می‌دهند.

سازمانی که کارکنان توانمند، آموزش‌دیده و متعهد دارد، در برابر بحران‌ها مقاوم‌تر خواهد بود.

درس هشتم

تجربه‌ها باید ثبت شوند

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات پس از عبور از بحران، فراموش کردن تجربه‌هاست. هر بحران مجموعه‌ای از موفقیت‌ها، چالش‌ها و آموخته‌ها را به همراه دارد. اگر این تجربه‌ها ثبت نشوند، بخش مهمی از سرمایه سازمان از بین خواهد رفت. به همین دلیل، مستندسازی تجربه‌ها، تحلیل نقاط

قوت و ضعف و تبدیل آموخته‌ها به برنامه‌های عملیاتی، یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌ها پس از هر بحران است.

جنگ تمام می‌شود، درس‌ها باقی می‌مانند

شاید مهم‌ترین ارزش مطالعه بحران‌های بزرگ در همین نکته نهفته باشد؛ اینکه بسیاری از درس‌های آنها محدود به همان زمان و مکان نیست. موضوعاتی مانند آمادگی، همکاری، رهبری، مدیریت اطلاعات، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری، اصولی هستند که در هر سازمانی کاربرد دارند.

جنگ ۴۰ روزه نیز از این منظر فرصتی برای یادگیری است؛ فرصتی برای بازنگری در روش‌ها، تقویت آمادگی‌ها و توجه بیشتر به عواملی که در روزهای عادی کمتر به چشم می‌آیند اما در روزهای دشوار تعیین‌کننده می‌شوند.

هشت توصیه برای کارکنان

- دانش و مهارت‌های خود را به‌روز نگه دارید.
- تجربه‌های کاری را ثبت و منتقل کنید.
- شبکه ارتباطی حرفه‌ای خود را تقویت کنید.
- به شایعات و اطلاعات تأیید نشده اتکا نکنید.
- برای شرایط غیرمنتظره آمادگی ذهنی داشته باشید.
- روحیه همکاری و کار تیمی را تقویت کنید.
- مسئولیت‌پذیری را بخشی از هویت حرفه‌ای خود بدانید.
- از هر تجربه دشوار، یک درس ماندگار استخراج کنید.

جمع‌بندی

بحران‌ها آزمون توانایی‌ها هستند، اما در عین حال فرصت یادگیری نیز محسوب می‌شوند. آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند، صرفاً نحوه عبور از بحران نیست؛ بلکه میزان یادگیری آنها از تجربه‌های گذشته است.

سازمانی که از هر تجربه درس بگیرد، برای آینده آماده‌تر خواهد بود؛ و کارکنانی که از هر چالش، دانشی تازه بیاموزند، سرمایه‌ای ارزشمند برای آن سازمان خواهند بود.



آنچه باید برای آینده به خاطر بسپاریم

رها عباسی



تغییر قرار دارند. آمادگی برای تغییر، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های عصر حاضر است.

آمادگی در روزهای آرام ساخته می‌شود

بحران زمانی برای برنامه‌ریزی نیست. در روزهای بحران، سازمان‌ها از ذخیره آمادگی‌هایی استفاده می‌کنند که در سال‌ها و ماه‌های قبل ایجاد کرده‌اند.

آموزش، مستندسازی، برنامه‌ریزی، جانشین‌پروری و تمرین، همگی سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که ارزش واقعی آنها در روزهای دشوار مشخص می‌شود.

سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی هر مجموعه است

تجهیزات قابل جایگزینی هستند، اما تجربه، تخصص، انگیزه و تعهد کارکنان به آسانی جایگزین نمی‌شود. هر بحران بار دیگر این حقیقت را آشکار می‌کند که موفقیت سازمان‌ها پیش از هر چیز به انسان‌هایی وابسته است که در آن فعالیت می‌کنند.

هر رویداد بزرگ تاریخی، مجموعه‌ای از تجربه‌ها و درس‌ها را برای آینده به جا می‌گذارد. برخی از این درس‌ها به حوزه‌های نظامی و امنیتی مربوط می‌شوند و برخی دیگر فراتر از زمان و مکان، برای مدیریت، سازمان‌ها و زندگی حرفه‌ای نیز کاربرد دارند.

جنگ ۴۰ روزه نیز از این قاعده مستثنی نیست. فارغ از ابعاد مختلف این رویداد، مرور تجربه‌های آن می‌تواند به ما کمک کند تا برای آینده آماده‌تر، منسجم‌تر و توانمندتر باشیم.

هیچ آرامشی دائمی نیست

یکی از مهم‌ترین واقعیت‌های دنیای امروز، سرعت تغییرات است. شرایطی که امروز باثبات به نظر می‌رسد، ممکن است فردا با چالش‌های جدیدی مواجه شود. این موضوع تنها درباره کشورها صدق نمی‌کند. سازمان‌ها، کسب‌وکارها و حتی افراد نیز همواره در معرض



خود را بشناسند و در شرایط دشوار نیز به انجام آن پایبند باشند.

هر کارمند مسئولیت‌پذیر، بخشی از ظرفیت تاب‌آوری سازمان است.

تجربه‌ها باید به دانش تبدیل شوند

بسیاری از سازمان‌ها از بحران عبور می‌کنند؛ اما همه آنها از بحران درس نمی‌گیرند.

ثبت تجربه‌ها، تحلیل عملکردها و استخراج درس‌آموخته‌ها موجب می‌شود که هر تجربه دشوار به فرصتی برای پیشرفت تبدیل شود.

فراموش کردن تجربه‌ها، از دست دادن بخشی از سرمایه سازمان است.

آینده متعلق به آماده‌ترین‌هاست

شاید مهم‌ترین درس همه بحران‌ها همین باشد. موفقیت در شرایط دشوار معمولاً حاصل تصمیم‌های لحظه‌ای نیست؛ بلکه نتیجه آمادگی‌های بلندمدت، آموزش مستمر، همکاری، اعتماد و مسئولیت‌پذیری است. کشورها، سازمان‌ها و افرادی که برای آینده آماده می‌شوند، در مواجهه با چالش‌ها نیز موفق‌تر عمل خواهند کرد.



اعتماد، یک سرمایه راهبردی است

اعتماد میان مردم و نهادها، میان مدیران و کارکنان و میان همکاران، در روزهای دشوار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

هرچه سطح اعتماد بالاتر باشد، همکاری، هماهنگی و پذیرش تصمیم‌ها نیز آسان‌تر خواهد بود.

اعتماد یک سرمایه نامرئی است؛ اما آثار آن کاملاً ملموس است.

اطلاعات درست، نیمی از راه حل است

در بحران‌ها، تصمیم‌های درست بر پایه اطلاعات درست شکل می‌گیرند.

گردش شفاف اطلاعات، ارتباطات مؤثر و دسترسی به منابع معتبر، از مهم‌ترین عوامل موفقیت در مدیریت شرایط دشوار هستند.

همان‌گونه که کمبود اطلاعات خطرناک است، وفور اطلاعات نادرست نیز می‌تواند آسیب‌زا باشد.

همکاری از رقابت مهم‌تر می‌شود

در شرایط عادی، واحدها و بخش‌های مختلف ممکن است هر یک بر اهداف تخصصی خود تمرکز داشته باشند.

اما در بحران‌ها، موفقیت تنها زمانی حاصل می‌شود که همه بخش‌ها در کنار یکدیگر قرار گیرند و برای دستیابی به یک هدف مشترک همکاری کنند. این اصل در سطح کشور و سازمان به یک اندازه اهمیت دارد.

انعطاف‌پذیری یک ضرورت است

شرایط جدید معمولاً پاسخ‌های جدید می‌طلبد. سازمان‌هایی که تنها به روش‌های گذشته متکی هستند، در برابر تغییرات آسیب‌پذیرترند. در مقابل، سازمان‌هایی که توان یادگیری و سازگاری دارند، فرصت‌های بیشتری برای موفقیت خواهند داشت.

انعطاف‌پذیری به معنای تغییر هدف نیست؛ بلکه به معنای تغییر مسیر برای رسیدن به هدف است.

تاب‌آوری از دل مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد

هیچ سازمانی صرفاً با دستورالعمل‌ها تاب‌آور نمی‌شود. تاب‌آوری زمانی شکل می‌گیرد که افراد مسئولیت

نگاهی به مدیریت بحران، تداوم حکمرانی و تاب‌آوری سازمانی

◀ احمد طاهرزاده



مرحله نخست

شوک، ابهام و نیاز به آرامش

در ساعات اولیه هر بحران بزرگ، مهم‌ترین ویژگی فضا، «ابهام» است.

مردم به دنبال اطلاعات هستند.

رسانه‌ها در تلاش برای پوشش اخبارند.

بازارها به تحولات واکنش نشان می‌دهند.

و سازمان‌ها منتظر روشن شدن ابعاد موضوع هستند.

در چنین شرایطی، نخستین نیاز جامعه، دسترسی به اطلاعات معتبر و اطمینان‌بخش است. اگر اطلاع‌رسانی

سریع، شفاف و منظم صورت نگیرد، فضای خالی اطلاعات معمولاً با شایعات، تحلیل‌های غیرمستند و نگرانی‌های

عمومی پر می‌شود. به همین دلیل، در بسیاری از کشورها نخستین اقدام پس از وقوع بحران‌های بزرگ، فعال‌سازی

سازوکارهای ارتباطات بحران و اطلاع‌رسانی رسمی است.

تاریخ کشورها سرشار از رخدادهایی است که بدون برنامه‌ریزی قبلی و در زمانی غیرمنتظره رخ داده‌اند. در میان این رخدادها، فقدان ناگهانی یک رهبر سیاسی یا مقام عالی‌رتبه از جمله بحران‌هایی است که می‌تواند آثار گسترده‌ای بر فضای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و اداری یک کشور بر جای بگذارد.

با این حال، تجربه بسیاری از کشورها نشان داده است که سرنوشت یک جامعه تنها به وقوع بحران وابسته نیست؛ بلکه به کیفیت مدیریت آن بحران بستگی دارد.

در این سناریوی فرضی، تلاش می‌کنیم بررسی کنیم اگر یک کشور با چنین شوکی مواجه شود، چه مراحل را طی خواهد کرد و سازمان‌ها و کارکنان چه نقشی در عبور از شرایط دشوار خواهند داشت.



مرحله دوم

فعال شدن سازوکارهای قانونی

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های جوامع پایدار با جوامع شکننده، وجود سازوکارهای مشخص برای مواجهه با شرایط غیرمنتظره است.

در نظام‌های حکمرانی، برای بسیاری از موقعیت‌های خاص، رویه‌ها و فرآیندهای قانونی پیش‌بینی شده است. هدف این سازوکارها آن است که کشور حتی در شرایط دشوار نیز دچار خلأ تصمیم‌گیری نشود.

این اصل در سازمان‌ها نیز صادق است.

اگر غیبت یا جابه‌جایی یک مدیر بتواند کل فعالیت یک مجموعه را متوقف کند، به معنای آن است که آن سازمان از تاب‌آوری کافی برخوردار نیست.

مرحله سوم

آزمون واقعی نهادها

در روزهای نخست بحران، نگاه‌ها معمولاً به افراد معطوف است؛ اما با گذشت زمان، اهمیت نهادها بیشتر آشکار می‌شود.

در واقع، پایداری یک کشور به میزان استحکام نهادهای آن بستگی دارد. اگر ساختارها، قوانین، فرآیندها و سازمان‌ها به درستی عمل کنند، حتی بزرگ‌ترین بحران‌ها نیز قابل مدیریت خواهند بود. این موضوع در محیط‌های کاری نیز کاملاً قابل مشاهده است. سازمان‌های موفق معمولاً به گونه‌ای طراحی می‌شوند که عملکرد آنها وابسته به یک فرد نباشد.

مرحله چهارم

اهمیت تداوم خدمات عمومی

یکی از مهم‌ترین نشانه‌های ثبات در شرایط بحران، استمرار خدمات عمومی است. مردم انتظار دارند:

- خدمات درمانی ادامه پیدا کند؛
 - سیستم‌های بانکی فعال باشند؛
 - خدمات شهری متوقف نشود؛
 - ادارات و سازمان‌ها وظایف خود را انجام دهند.
- هر اندازه این خدمات پایدارتر باقی بمانند، اعتماد عمومی نیز بیشتر حفظ خواهد شد.

در این مرحله، نقش کارکنان دولت و دستگاه‌های اجرایی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

در واقع، هر کارمند بخشی از شبکه‌ای است که وظیفه دارد زندگی روزمره جامعه را در شرایط خاص نیز ادامه دهد.

مرحله پنجم

مدیریت افکار عمومی

بحران‌ها تنها یک بعد اجرایی ندارند. مدیریت احساسات، نگرانی‌ها و انتظارات عمومی نیز بخش مهمی از فرآیند مدیریت بحران است. مردم نیاز دارند بدانند:

- چه اتفاقی رخ داده است؟
 - چه اقداماتی در حال انجام است؟
 - آینده چگونه مدیریت خواهد شد؟
- پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند میزان اعتماد و آرامش عمومی را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهد.



مرحله ششم

تاب‌آوری اقتصادی

در بسیاری از بحران‌های بزرگ، اقتصاد یکی از نخستین حوزه‌هایی است که واکنش نشان می‌دهد. بازارها به عدم قطعیت حساس هستند و فعالان اقتصادی معمولاً به دنبال نشانه‌هایی از ثبات و پیش‌بینی‌پذیری می‌گردند.

در چنین شرایطی، سرعت تصمیم‌گیری، شفافیت سیاست‌ها و استمرار فعالیت نهادهای اقتصادی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. این تجربه برای سازمان‌ها نیز آموزنده است. هر سازمانی باید برای شرایط غیرمنتظره برنامه تداوم فعالیت داشته باشد.

مرحله هفتم

بازگشت تدریجی به ثبات

هیچ بحرانی برای همیشه ادامه پیدا نمی‌کند. پس از عبور از مراحل اولیه، جامعه به تدریج وارد مرحله تثبیت و بازگشت به شرایط پایدار می‌شود. در این مرحله، توجه از مدیریت فوری بحران به سمت ارزیابی عملکردها و برنامه‌ریزی برای آینده معطوف می‌شود. این همان نقطه‌ای است که درس‌آموخته‌ها اهمیت پیدا می‌کنند.

مهم‌ترین درس‌ها برای سازمان‌ها

۱. جانشین‌پروری یک ضرورت است

هیچ سازمانی نباید به حضور دائمی یک فرد وابسته باشد. آماده بودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های جدید، یکی از مهم‌ترین عوامل پایداری سازمان است.

۲. دانش باید مستندسازی شود

اگر دانش و تجربه تنها در ذهن افراد باقی بماند، با خروج آنها بخشی از توان سازمان نیز از دست خواهد رفت.

۳. ارتباطات بحران باید از قبل طراحی شود

در روزهای بحران نمی‌توان تازه به دنبال طراحی مسیرهای اطلاع‌رسانی بود. سازمان‌های موفق، پیش از وقوع بحران برای این موضوع برنامه دارند.

۴. تداوم خدمت مهم‌ترین شاخص موفقیت است

در بسیاری از مواقع، موفقیت به معنای انجام اقدامات

فوق‌العاده نیست؛ بلکه به معنای ادامه مؤثر وظایف اصلی سازمان است.

۵. تاب‌آوری از فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود

فرآیندها، سامانه‌ها و تجهیزات اهمیت دارند؛ اما آنچه در نهایت سازمان را از بحران عبور می‌دهد، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، همکاری و اعتماد است.

جمع‌بندی

سناریوی فرضی مواجهه یک کشور با شوک ناگهانی در عالی‌ترین سطح رهبری، بیش از آنکه درباره یک فرد باشد، درباره ظرفیت نهادها، سازمان‌ها و جامعه برای ادامه مسیر است.

تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که جوامع پایدار، بحران را انکار نمی‌کنند؛ بلکه برای آن آماده می‌شوند. آنها سازوکارهای لازم را ایجاد می‌کنند، دانش را منتقل می‌کنند، جانشین‌پروری می‌پروانند و به گونه‌ای عمل می‌کنند که هیچ رویدادی نتواند مسیر خدمت و پیشرفت را متوقف کند. شاید مهم‌ترین درس این سناریو همین باشد: قدرت واقعی در توان ادامه دادن نهفته است.



نقش کارکنان دولت در روزهای جنگ

روایت یک جبهه کمتر دیده شده

بیتا احمدی



بخشی از پایداری ملی است و این پایداری بدون تلاش کارکنان دولت امکان پذیر نیست.

جنگ فقط در خط مقدم نیست

یکی از مهم ترین درس های بحران های بزرگ این است که اداره کشور تنها در میدان های آشکار رخ نمی دهد. هر سازمانی که به فعالیت خود ادامه می دهد، هر سامانه ای که فعال باقی می ماند، هر خدمت عمومی که بدون وقفه ارائه می شود و هر مسئله ای که در پشت صحنه حل می شود، بخشی از توان ملی برای عبور از بحران را تشکیل می دهد.

در چنین شرایطی، وظایف روزمره دیگر صرفاً وظایف روزمره نیستند. پاسخگویی به مردم، انجام امور اداری، حفظ زیرساخت ها و پشتیبانی از فعالیت های سازمانی، همه به بخشی از مدیریت ملی بحران تبدیل می شوند.

وقتی از جنگ سخن گفته می شود، ذهن بسیاری از ما به سمت میدان های نبرد، تحولات سیاسی، تصمیم های راهبردی و اخبار رسانه ای می رود. این تصاویر بخشی از واقعیت هستند؛ اما همه واقعیت نیستند.

در کنار صحنه هایی که بیشتر دیده می شوند، جبهه دیگری نیز وجود دارد که معمولاً کمتر درباره آن سخن گفته می شود؛ جبهه ای متشکل از هزاران کارمند، کارشناس، مدیر، تکنسین، نیروی خدماتی و کارکنان دستگاه های اجرایی که وظیفه داشتند چرخه زندگی و خدمت رسانی کشور را متوقف نکنند.

در روزهای جنگ، جامعه تنها به امنیت نیاز ندارد. مردم همزمان به خدمات درمانی، آب، برق، ارتباطات، حمل و نقل، خدمات بانکی، آموزش، خدمات شهری و ده ها خدمت دیگر نیز نیازمندند. استمرار این خدمات،

استمرار خدمت؛ مهم‌ترین مأموریت

در روزهای بحران، بسیاری از فعالیت‌های کشور تحت تأثیر شرایط قرار می‌گیرند؛ اما نیازهای مردم متوقف نمی‌شود.

مردم همچنان به خدمات درمانی نیاز دارند.

سامانه‌های خدماتی باید فعال باشند.

پرداخت‌ها و امور مالی باید انجام شود.

ارتباطات باید برقرار بماند.

خدمات عمومی باید ادامه پیدا کند.

به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های کارکنان دولت در شرایط بحران، حفظ تداوم خدمت‌رسانی است.

موفقیت در این مأموریت گاهی به معنای انجام کارهای بزرگ و پرخطر نیست؛ بلکه به معنای انجام دقیق و مسئولانه همان وظایفی است که مردم هر روز به آنها

نیاز دارند.

آرامش سازمانی، پشتوانه آرامش اجتماعی

در شرایط بحرانی، نگرانی و ابهام امری طبیعی است. اما جامعه بیش از هر زمان دیگری به نهادهای پایدار و قابل اتکا نیاز دارد.

هر اندازه سازمان‌ها منظم‌تر، هماهنگ‌تر و آرام‌تر عمل کنند، اعتماد عمومی نیز بیشتر حفظ خواهد شد.

کارکنان دولت در این میان نقش مهمی ایفا می‌کنند. نحوه پاسخگویی، دقت در انجام وظایف، رعایت نظم اداری و حفظ کیفیت خدمات، پیام روشنی به جامعه منتقل می‌کند؛ امور کشور در حال انجام است و خدمت‌رسانی ادامه دارد.

این پیام شاید ساده به نظر برسد، اما در شرایط بحران ارزشی دوچندان پیدا می‌کند.

مسئولیت‌پذیری در شرایط دشوار

یکی از ویژگی‌های روزهای بحران، افزایش حجم مسئولیت‌ها و کاهش حاشیه خطاست. در چنین شرایطی، بسیاری از کارکنان ممکن است با حجم بیشتری از مراجعات، درخواست‌ها و مسائل روبه‌رو شوند.

آنچه سازمان‌ها را در این روزها موفق می‌کند، صرفاً وجود دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه مسئولیت‌پذیری افرادی است که در جایگاه‌های مختلف به وظایف خود عمل می‌کنند.

تجربه نشان داده است که در بسیاری از بحران‌ها، تفاوت میان اختلال و پایداری رانه تجهیزات و ساختمان‌ها، بلکه انسان‌های متعهد و مسئولیت‌شناس رقم می‌زنند.

همکاری؛ رمز عبور از بحران

هیچ سازمانی به تنهایی از بحران عبور نمی‌کند.

در روزهای جنگ و شرایط ویژه، همکاری میان واحدهای مختلف اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. گاهی لازم است فرآیندها سریع‌تر انجام شوند، اطلاعات با سرعت بیشتری تبادل شود و تصمیم‌ها با هماهنگی بیشتری اتخاذ شوند.

در چنین شرایطی، موفقیت یک واحد به عملکرد سایر واحدها نیز وابسته است.

تجربه بحران‌ها نشان داده است که روحیه همکاری و همدلی، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شود.





کارکنان؛ قهرمانان کمتر دیده شده

در بسیاری از روایت‌های تاریخی، نام تصمیم‌گیران و مدیران ارشد بیشتر دیده می‌شود. اما در پشت هر موفقیت سازمانی، تلاش جمعی افراد بسیاری قرار دارد. کارشناس فناوری اطلاعاتی که سامانه‌ها را فعال نگه می‌دارد.

کارمند امور مالی که فرآیندهای پرداخت را مدیریت می‌کند.

کارشناس منابع انسانی که هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد.

نیروی پشتیبانی که شرایط لازم برای ادامه فعالیت را فراهم می‌کند.

و همه کارکنانی که با احساس مسئولیت در محل کار خود حاضر می‌شوند.

این افراد شاید کمتر در گزارش‌ها دیده شوند، اما بخشی از ستون‌های اصلی پایداری سازمان هستند.

از تجربه جنگ تا آمادگی برای آینده

بحران‌ها سرانجام پایان می‌یابند، اما تجربه‌های آنها باقی می‌ماند. امروز که به آن روزها نگاه می‌کنیم، می‌توانیم نقش ارزشمند آمادگی، همکاری، مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای را بهتر درک کنیم.

این تجربه‌ها یادآور می‌شوند که تاب‌آوری سازمانی صرفاً حاصل برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه نتیجه تلاش انسان‌هایی است که در شرایط دشوار نیز به مسئولیت خود پایبند می‌مانند.

پیام این تجربه برای همه ما

شاید مهم‌ترین پیام روزهای جنگ برای کارکنان دولت این باشد که هر فرد، صرف‌نظر از عنوان شغلی خود، بخشی از زنجیره خدمت‌رسانی کشور است.

گاهی تصور می‌کنیم نقش ما در تحولات بزرگ چندان قابل توجه نیست؛ اما واقعیت این است که پایداری سازمان‌ها از کنار هم قرار گرفتن همین نقش‌های به ظاهر کوچک شکل می‌گیرد.

هر پاسخگویی دقیق، هر تصمیم مسئولانه، هر همکاری سازنده و هر خدمت به موقع، سهمی در حفظ انسجام و کارآمدی کشور دارد.

سه درس برای محیط کار

۱. تداوم خدمت، مهم‌ترین مسئولیت ماست

در شرایط دشوار، استمرار فعالیت‌های ضروری سازمان ارزش بیشتری پیدا می‌کند.

۲. همکاری از تخصص مهم‌تر می‌شود

در بحران‌ها، موفقیت حاصل تلاش جمعی است، نه عملکرد فردی.

۳. هر کارمند بخشی از تاب‌آوری سازمان است

پایداری سازمان از تعهد، مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری کارکنان شکل می‌گیرد.

یک جمله برای به خاطر سپردن

در روزهای جنگ، شاید همه در یک سنگر نباشند؛ اما هرکس که مسئولانه وظیفه خود را انجام می‌دهد، در پایداری کشور سهمی دارد.

«اگر فردا بحرانی مشابه رخ دهد، سازمان ما چه باید بکند؟ و من به عنوان یک کارمند چه وظیفه‌ای دارم؟»

درس آموخته‌های سازمانی

اگر فردا بحران دیگری رخ دهد، چه باید بکنیم؟

محمدباقر خدادوست



صرف نظر از اندازه، مأموریت یا سابقه خود، ممکن است با شرایط غیرمنتظره مواجه شود. آمادگی زمانی معنا پیدا می‌کند که پیش از وقوع بحران به آن فکر شده باشد.

درس آموخته دوم

وابستگی بیش از حد به افراد یک ریسک است

در بسیاری از سازمان‌ها بخش مهمی از دانش و تجربه در اختیار تعداد محدودی از افراد قرار دارد. اگر به هر دلیل این افراد در دسترس نباشند، بخشی از توان سازمان نیز از دست خواهد رفت. بنابراین:

جانشین‌پروری ضروری است.

مستندسازی دانش ضروری است.

انتقال تجربه ضروری است.

درس آموخته سوم

ارتباطات شفاف از بسیاری از مشکلات جلوگیری می‌کند

در شرایط بحران، نبود اطلاعات دقیق معمولاً زمینه‌ساز شایعه، سوء برداشت و نگرانی می‌شود.

سازمان‌ها باید از پیش مسیرهای اطلاع‌رسانی خود را مشخص کنند تا کارکنان بدانند اطلاعات معتبر را از کجا دریافت کنند.

بحران‌ها معمولاً زمانی رخ می‌دهند که انتظارش را نداریم. به همین دلیل، ارزش واقعی هر بحران در درس‌هایی است که از آن می‌آموزیم.

جنگ ۴۰ روزه نیز صرفاً یک رویداد تاریخی نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از تجربه‌ها و آموخته‌ها را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. این تجربه‌ها نشان می‌دهد که موفقیت در شرایط دشوار بیش از آنکه به واکنش‌های لحظه‌ای وابسته باشد، به میزان آمادگی قبلی سازمان‌ها بستگی دارد.

سازمان‌هایی که پیش از بحران برای شرایط غیرمنتظره برنامه‌ریزی کرده‌اند، معمولاً سریع‌تر تصمیم می‌گیرند، هماهنگ‌تر عمل می‌کنند و خدمات خود را با اختلال کمتری ادامه می‌دهند.

از این رو، مهم‌ترین سؤال پس از هر بحران این نیست که چه اتفاقی افتاد؛ بلکه این است که برای آینده چه باید کرد؟

درس آموخته اول

هیچ سازمانی از بحران مصون نیست

یکی از خطاهای رایج مدیریتی این است که تصور کنیم بحران‌ها فقط برای دیگران رخ می‌دهند. تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد هر سازمانی،



درس آموخته چهارم

انعطاف‌پذیری یک مزیت سازمانی است

برنامه‌ها اهمیت دارند؛ اما هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند همه جزئیات آینده را پیش‌بینی کند. سازمان‌های موفق در کنار برنامه‌ریزی، توان سازگاری با شرایط جدید را نیز در خود تقویت می‌کنند.

درس آموخته پنجم

تاب‌آوری از فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود

هیچ‌چ دستورات عملی نمی‌تواند جایگزین روحیه مسئولیت‌پذیری، همکاری و اعتماد متقابل شود. سازمان‌هایی که این فرهنگ را در روزهای عادی ایجاد می‌کنند، در روزهای دشوار نیز عملکرد بهتری خواهند داشت.

چک‌لیست آمادگی سازمانی

مدیران و واحدهای سازمانی می‌توانند این پرسش‌ها را از خود بپرسند:

برنامه‌ریزی و مدیریت بحران

- آیا برای شرایط اضطراری برنامه مشخص داریم؟
- آیا نقش و مسئولیت واحدها در شرایط بحران تعیین شده است؟
- آیا فرآیند تصمیم‌گیری در شرایط اضطراری مشخص است؟

- آیا فهرست افراد مسئول و جانشینان آنها به‌روز است؟

مدیریت دانش

- آیا فرآیندهای کلیدی سازمان مستندسازی شده‌اند؟
- آیا دانش و تجربه کارکنان ثبت می‌شود؟
- آیا برای انتقال تجربه میان کارکنان برنامه وجود دارد؟
- آیا وابستگی سازمان به افراد خاص کاهش یافته است؟

ارتباطات و اطلاع‌رسانی

- آیا مسیرهای رسمی اطلاع‌رسانی مشخص هستند؟
- آیا کارکنان می‌دانند در شرایط بحران اخبار را از چه مرجعی دریافت کنند؟
- آیا راهکار جایگزین برای ارتباطات داخلی پیش‌بینی شده است؟
- آیا فرآیند پاسخگویی در شرایط خاص مشخص است؟

فناوری و زیرساخت

- آیا از اطلاعات حیاتی سازمان نسخه پشتیبان تهیه می‌شود؟
- آیا سامانه‌های اصلی دارای برنامه پشتیبان هستند؟
- آیا دسترسی به اطلاعات ضروری در شرایط خاص امکان‌پذیر است؟
- آیا زیرساخت‌های حیاتی سازمان شناسایی شده‌اند؟

منابع انسانی

- آیا جانشینان پست‌های کلیدی مشخص شده‌اند؟
- آیا آموزش‌های لازم برای شرایط اضطراری ارائه شده است؟
- آیا کارکنان با مسئولیت‌های خود در شرایط بحران آشنا هستند؟
- آیا سازوکار حفظ انگیزه و حمایت از کارکنان پیش‌بینی شده است؟



هستند که در روزهای دشوار ارزش واقعی خود را نشان می دهند.

امروز بهترین زمان برای آماده شدن برای فرداست. بحران‌ها ممکن است زمان وقوع خود را اعلام نکنند، اما سازمان‌های آماده می‌توانند با اطمینان بیشتری با آنها روبه‌رو شوند.

سه اقدام که از همین امروز می‌توان آغاز کرد

- یک تجربه مهم کاری را مستندسازی کنید.
 - جانشین وظایف کلیدی خود را مشخص کنید.
 - اطلاعات تماس و مسیرهای ارتباطی ضروری سازمان را به‌روز کنید.
- همین سه اقدام ساده می‌تواند گامی مؤثر در افزایش آمادگی فردی و سازمانی باشد.



چک‌لیست آمادگی کارکنان

آمادگی سازمانی بدون آمادگی کارکنان کامل نمی‌شود. هر یک از ما می‌توانیم این پرسش‌ها را از خود بپرسیم:

آمادگی حرفه‌ای

- آیا شرح وظایف خود را به خوبی می‌شناسم؟
- آیا مهارت‌های تخصصی خود را به‌روز نگه می‌دارم؟
- آیا می‌توانم وظایف خود را در شرایط خاص نیز انجام دهم؟

مدیریت دانش

- آیا تجربه‌های کاری خود را ثبت می‌کنم؟
- آیا دانش خود را با همکاران به اشتراک می‌گذارم؟
- آیا در صورت غیبت من، دیگران می‌توانند وظایف ضروری را ادامه دهند؟

ارتباطات

- آیا اخبار و اطلاعات را از منابع معتبر دریافت می‌کنم؟
- آیا از انتشار مطالب تأیید نشده خودداری می‌کنم؟
- آیا در شرایط بحرانی آرامش و دقت خود را حفظ می‌کنم؟

همکاری و مسئولیت‌پذیری

- آیا در مواقع ضروری برای کمک به همکاران آمادگی دارم؟
- آیا روحیه کار تیمی را در محیط کار تقویت می‌کنم؟
- آیا مسئولیت‌پذیری را بخشی از هویت حرفه‌ای خود می‌دانم؟

آمادگی؛ یک پروژه نیست

بزرگ‌ترین اشتباه این است که آمادگی را اقدامی مقطعی بدانیم.

آمادگی یک فعالیت یک‌باره نیست که با تدوین یک دستورالعمل یا برگزاری یک جلسه به پایان برسد. آمادگی یک فرآیند مستمر است که باید در فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی‌ها، آموزش‌ها و شیوه انجام کارها جریان داشته باشد.

سازمان‌های موفق منتظر بحران نمی‌مانند؛ آنها پیش از وقوع بحران خود را برای آن آماده می‌کنند.

جمع‌بندی

جنگ ۴۰ روزه بار دیگر یادآوری کرد که تاب‌آوری، آمادگی و هماهنگی، مفاهیمی انتزاعی نیستند؛ بلکه عواملی

در روزهای سخت، سرمایه واقعی نمایان می‌شود

فاطمه حسین‌زاده



ارزش اعتماد روشن می‌شود. ارزش همکاری معنا پیدا می‌کند. و بیش از همه، ارزش انسان‌هایی که مسئولانه در جایگاه خود می‌ایستند نمایان می‌شود. در آن روزها، هرکس در هر جایگاهی نقشی بر عهده داشت. برخی در میدان‌های عملیاتی و اجرایی، برخی در مراکز تصمیم‌گیری، برخی در حوزه خدمت‌رسانی و برخی نیز در سازمان‌ها و اداراتی که وظیفه داشتند چرخه امور کشور را متوقف نکنند. شاید بسیاری از این تلاش‌ها در قاب دوربین‌ها ثبت نشده باشد و شاید نام بسیاری از این افراد هرگز در گزارش‌ها و روایت‌ها ذکر نشود؛ اما واقعیت این است که استمرار زندگی، تداوم خدمات و حفظ آرامش جامعه، حاصل مجموعه‌ای از همین تلاش‌های مسئولانه و بی‌ادعاست.

هر ویژه‌نامه‌ای روزی به صفحه آخر می‌رسد، اما برخی موضوعات با بسته شدن یک نشریه پایان نمی‌یابند. جنگ ۴۰ روزه نیز از همین جنس است؛ رویدادی که آثار و درس‌های آن فراتر از روزهای وقوعش باقی خواهد ماند و برای سال‌ها موضوع تأمل، تحلیل و یادگیری خواهد بود. در صفحات این شماره تلاش کردیم به جای مرور صرف رویدادها، نگاهی به تجربه‌ها و درس‌های نهفته در آنها داشته باشیم؛ درس‌هایی درباره آمادگی، تاب‌آوری، مدیریت بحران، مسئولیت‌پذیری، همبستگی و اهمیت حفظ آرامش در شرایط دشوار.

اما شاید مهم‌ترین نتیجه‌ای که می‌توان از این تجربه گرفت، یادآوری یک حقیقت ساده باشد؛ اینکه در روزهای سخت، سرمایه‌های واقعی هر جامعه و هر سازمان بیش از هر زمان دیگری خود را نشان می‌دهند. در بحران‌ها، ارزش برنامه‌ریزی آشکار می‌شود.

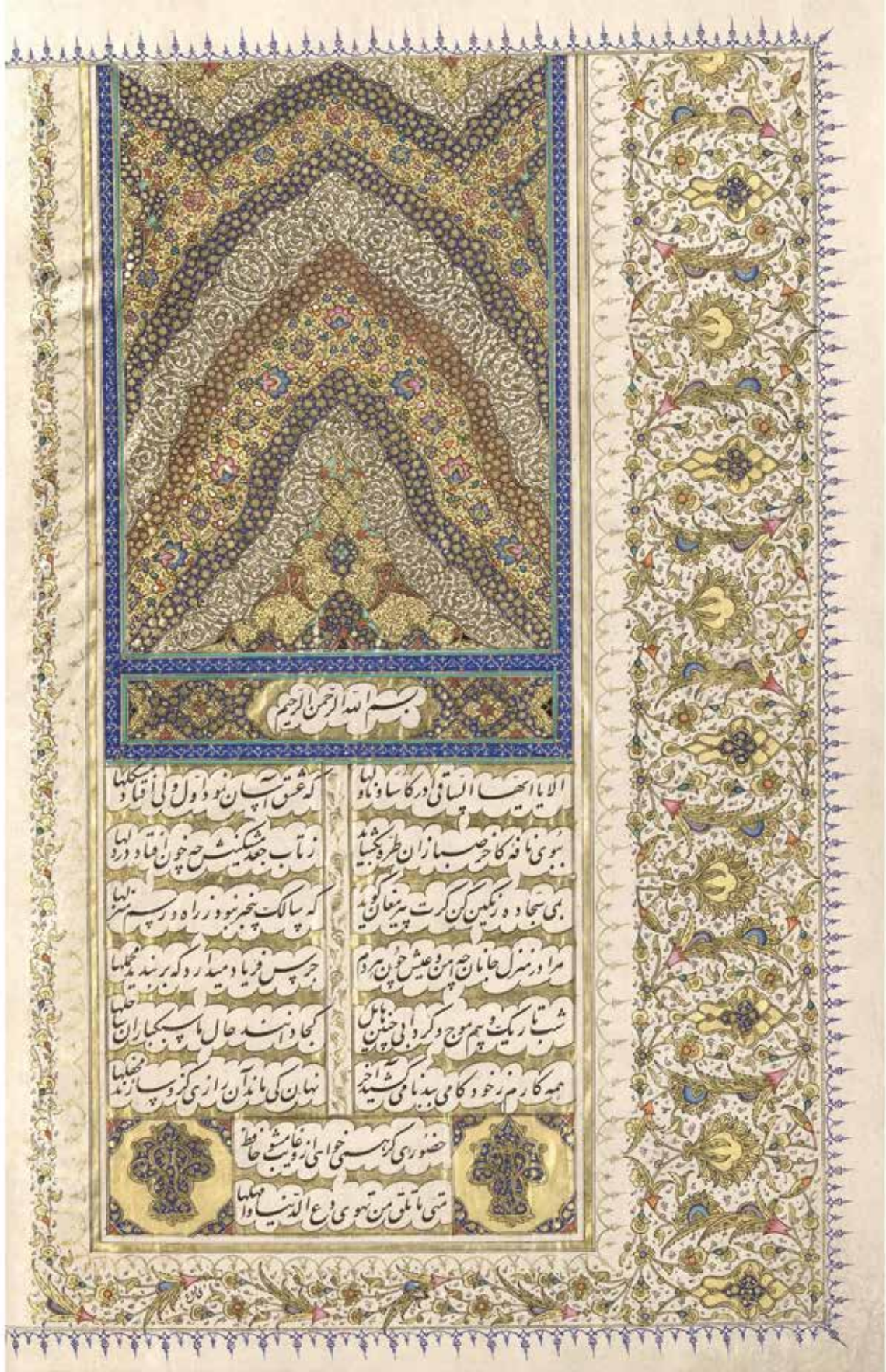


با بحران‌ها شناخته می‌شوند. آنچه آینده را می‌سازد، صرفاً عبور از دشواری‌ها نیست؛ بلکه تبدیل تجربه‌ها به دانش، دانش به آمادگی و آمادگی به توانمندی است. با همین نگاه، این ویژه‌نامه را به پایان می‌رسانیم؛ با امید به اینکه روزهای پیش رو، روزهای آرامش، پیشرفت و خدمت باشد و تجربه‌های گذشته، پشتوانه‌ای برای ساختن آینده‌ای مطمئن‌تر و توانمندتر. زیرا در نهایت، آنچه از هر بحران باقی می‌ماند، نه فقط خاطره روزهای دشوار، بلکه درس‌هایی است که برای فردا با خود به همراه می‌بریم.

کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیز بخشی از این روایت هستند. انجام دقیق وظایف، پاسخگویی به مردم، استمرار خدمت‌رسانی و حفظ نظم و انسجام سازمانی در روزهایی که شرایط عادی نبود، سهمی ارزشمند در عبور کشور از آن مقطع حساس داشت.

امروز که از آن روزها فاصله گرفته‌ایم، بیش از آنکه به رخدادها نگاه کنیم، باید به تجربه‌ها بیندیشیم؛ به اینکه چه آموختیم، چه نقاط قوتی را شناختیم و برای آینده چه باید بکنیم. تاریخ نشان داده است که جوامع و سازمان‌ها نه با نداشتن بحران، بلکه با نحوه مواجهه





بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

که عشق سپان نمود دل را آفتابها	الایا ایحب الیسانی در کاسا و لیا
ز تاب جعد کیش صحن چون آفتابها	بوی نازک کا صرب بازان طرب کیشها
که ساکت چرخ نمود ز راه دور سپاسها	بی سجاده ز کین کن کرت پیرغزلها
جر پس فریاد میدارد که بر بند کلاهها	مرا در منزل جانان چون عیش چون راهها
کجا درنت حال ما سپس کجا رانها	شب تار کیت هم موج و گردن چنن رانها
نهان کی ماندن از می کز و سپس زندهها	همه کارم ز خود کامی میدانی کشیدنها

صنوری که در سخی ای رویش خط
 منی مطلق من تنوی مع الذنوب و اهلها

