

# مدیریت بحران سازمانی

محقق : پیمان دوستی

www.parsethylene-kish.com

## چکیده:

موضوع مدیریت بحران در حوزه های مختلف مطرح است. سازمان ها به عنوان یکی از اجزای اصلی جامعه امروزی نیز از این امر مستثنی نیستند. مقاله حاضر به بررسی انواع بحران در حوزه سازمان می پردازد. مدیران پیشرو تلاش می کنند تا با استفاده از یافته های مدیریت بحران سازمانی و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستم های کنترل، از امواج خطرناک پیش بینی نشده، اجتناب کنند. مقاله در ابتدا تعریف بحران سازمانی را مطرح می سازد، سپس با بیان انواع طبقه بندی بحرانها، تعریف مدیریت بحران و ضرورت آن، بحث را به طرف مدل های مدیریت بحران و نهایتاً یک چارچوب استراتژیک برای آن سوق می دهد و نتیجه گیری می کند.

www.parsethylene-kish.com

## مقدمه :

نگرش سنتی به مدیریت بحران، براین باور بود که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرحها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمانها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند. باید توجه داشت که مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی متفاوت است. مدیر روابط عمومی برای خوب جلوه دادن سازمان تلاش می‌کند در حالی که مدیر بحران سعی دارد تا در شرایط دشوار، سازمان را در موقعیت خوب نگه دارد. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به‌طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌شود .

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶.....	۱ فصل اول#بررسی مبانی تئوریک مدیریت بحران.....
۷.....	۱.۱ مقدمه .....
۷.....	۱.۲ تعریف بحران .....
۷.....	۱.۳ حادثه یا فاجعه .....
۷.....	۱.۴ بحران ناشی از فن آوری .....
۸.....	۱.۵ بحران سیاسی .....
۹.....	۱.۶ تاریخچه مدیریت بحران.....
۹.....	۱.۷ مفهوم مدیریت ریسک .....
۱۰.....	۱.۸ Gis در مدیریت بحران .....
۱۱.....	۱.۹ سیستم هاس 6, * .....

۲	فصل دوم ، مدیریت بحران سازمانی .....	۱۲
۲.۱	تعریف بحران سازمانی .....	#۱۳
۲.۲	انواع بحران .....	#۱۴
۲.۳	مدیریت بحران .....	۱۵
۲.۴	ضرورت مدیریت بحران .....	۱۶
۲.۵	مدلهای مدیریت بحران .....	۱۷
۲.۶	نتیجه گیری .....	۱۸
۳	فصل سوم# تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان .....	۱۹
۳.۱	مقدمه .....	۲۰
۳.۲	اهمیت و ضرورت موضوع .....	۲۰
۳.۳	فرایند مدیریت استراتژیک .....	۲۰
۳.۴	تفاوتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران .....	۲۱
۳.۵	شباهتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران .....	#۲۲
۳.۶	فرایند مدیریت بحران .....	#۲۳
۳.۷	ارائه یک مدل یکپارچه .....	#۲۳
۳.۸	حسابرسی بحران سازمانی .....	#۲۴
۴	فهرست منابع .....	۲۶

فصل اول :

بررسی مبانی تئوریک

مدیریت بحران

www.parsehkhalegh-kish.com

## مقدمه:

تعریف اضطرار Crisis عبارتست از اتفاقی که بطور معمولی روی می دهد و در محدوده کوچکی برای عده خاصی روی میدهد و باز گرداندن این شرایط به شرایط عادی کار دشواری نیست مانند آتش سوزی یک واحد مسکونی - دزدی و ... . تعریف disaster حادثه یا فاجعه یا بلاء حادثی که بروز آنها موجب به بار آمدن خسارات تلفات زیادی خواهد شد. (مقیاس وسیع تر) حادثه گویند. بحران نیز عبارت از شرایطی است که در آن با غافلگیری، کمبود اطلاعات، و محدودیت زمان برای تصمیم گیری مواجه می شویم. سپس با بهره گیری از فناوری نوین جهت کاهش تلفات جانی و مالی باشیم.

## تعریف بحران: Crisis

بحران: یعنی بهم خوردن روند عادی و طبیعی زندگی انسان.  
بحران: یعنی ایجاد بی نظمی و اختلال در زندگی و باعث بهم خوردن توازن و تناسب بین نیازها و منابع است.  
در شرایط بحران توازن موجود از بین می رود.  
نیازهای انسان-یعنی مسکن-غذا-پوشاک-کمک های پزشکی و درمانی (بهداشت) و اشتغال.  
بحران: در نتیجه یک سری عوامل طبیعی و غیر طبیعی شامل زلزله، سیل، طوفان، آتش سوزی، خشکسالی، سونامی، هجوم بیماریهای واگیر، جنگ و ... .

## حادثه یا فاجعه: Disaster

مخرب ترین بلایای طبیعی: زلزله است. ایران بر روی کمربند زلزله، آلپ-همالیا، واقع شده است. بطوریکه از سال ۱۳۶۳ تا ۱۳۶۸ بیش از ۲ میلیون نفر جان خود را از دست دادند. بعنوان مثال زلزله خرداد ۶۹ سنجیل رودبار بیش از ۴۵ هزار نفر کشته و ۱۰ هزار نفر زخمی و بیش از ۴۱ هزار نفر آواره و حدود ۲۰۰ هزار واحد مسکونی تخریب شده است.  
- سیل:

طغیان آب و سرازیر شدن سیل بر اثر بارندگی شدید و بمدت زمان کوتاه و شدت زیاد منجر به سیل و سیلاب و روان آب شهری و روستایی می گردد.  
بعنوان یکی از بیشتری عامل مرگ و میر انسانها در جهان و کشور است و برابر آمار سازمان ملل متحد در ۲۵ سال گذشته بیش از ۱/۵ میلیون نفر از سیل آسیب دیدند.  
پدیده بالا آمدن سطح آب دریاها و اقیانوسها که برابر پیش بینی دانشمندان تا سال ۱۰۱۰ میلادی بدلیل افزایش دمای سطح زمین بدلیل افزایش جمعیت و فعالیتهای تولیدی و ذوب شدن یخ های قطبی آب سطح دریاها تا اندازه ۱ متر افزایش خواهد یافت و بحث های فعالیتهای زمین زایی و جابجایی صفحه زیر دریاها و ایجاد سونامی های شدید و تخریب آن در کشورها قابل پیش بینی است.

## -بحران ناشی از فن آوری:

حوادثی که در اثر آنها علمی مانند انفجار مواد شیمیایی و شیوع مواد سمی و یا تغییرات اکولوژیکی و دارویی مثل آنفولانزای پرندگان یا آنفولانزای خوکی در جهان ... .

## -بحران های سیاسی:

مثل بوجود آمدن جنگ ها- آشوب های اجتماعی که منجر به قتل عام و کشتار انسانها و تخریب منازل مسکونی و تولیدی می گردد.

طی ۸ سال جنگ ایران و عراق ۲۱۳ هزار نفر شهید، ۳۵۰ هزار نفر معلول و ۴۰ هزار نفر اسیر و ۱ هزار میلیارد دلار خسارت. نقش مدیریت بحران:

عملی است کاربردی و با استفاده از تجزیه و تحلیل بحران های گذشته و با کمک علم و فن آوری در جستجوی یافتن راه حل یا ابزاری که بوسیله آن:

۱- بتوان از وقوع بحران پیشگیری شود ۲- یا ابزار مقابله با آن آماده شود. اقدامات:

۱- شامل هشدار بموقع به ساکنین

۲- تامین آوارگان بی سرپناه

۳- حفظ امنیت عمومی

۴- تخلیه آثار حادثه

۵- بازگرداندن جامعه به شرایط عادی

۶- تقویت روحیه انسانی و بهداشت روانی.

تعریف جامعه مدیریت بحران:

مدیریت بحران علمی است کاربردی که با شناخت مشاهدهت و تجزیه و تحلیل داده ها بصورت سیستمی جهت یافتن ابزار و راه حلهایی که بوسیله آن از یک سو بتوان از وقوع فاجعه پیشگیری کرد و یا مقابله نمود و از سوی دیگر در صورت وقوع آن نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود .

اهداف مدیریت بحران:

۱- در درجه اول رفع شرایط بحران و اضطرار است.

۲- بازگرداندن سریع جامعه به حالت عادی.

۳- کاهش آسیب های ناشی از بحران چه جانی و چه مالی.

۴- کاهش اثرات بحران در جامعه و مقابله با آن با کمترین هزینه ها.

۵- ایجاد آمادگی در جامعه برای مقابله با بحران.

۶- بازسازی مناطق بحرانی از لحاظ فیزیکی و روانی و فرهنگی.

۷- ایجاد تمرین و آموزش و مانورها در مناطق جهت آمادگی برای مقابله با بحران برای مدیران و مردم.

فرایند یا مراحل مدیریت بحران:

-شامل یک سری مراحل هماهنگ یکپارچه است که شامل چهار مرحله می گردد:

۱-مرحله پیشگیری

۲-مرحله آمادگی

۳-مرحله مقابله

۴-مرحله بازسازی

که با اجرای این فرایند در موقع بروز بحران می توان آسیب ها و خسارات و هزینه های جانی و مالی را به حداقل رساند.

۱-پیشگیری یعنی: کلیه اقداماتی که موجب پیشگیری از وقوع بحرانها و سبب جلوگیری از آثار مخرب بحران در جامعه می شود.

احداث سدها: جلوگیری از طغیان رودخانه

مقاوم سازی ساختمان در مقابل زلزله



آمادگی:

کلیه اقداماتی که دولت و مردم را قادر به عکس العمل سریع و بموقع و کارا در موقع بروز بحران می نماید.

الف-افزایش برنامه های ضد بحران ب-آموزش و تمرین

اقدامات مورد نیاز در مرحله آمادگی پیش از بحران:

۱-تهیه نقشه های آسیب پذیری یا مناطق پر خطر شهری، روستایی و صنعتی.

۲-تهیه طرح های تبدیل آسیب پذیری و ایمن سازی.

۳-تهیه طرح های اجرایی در خصوص استقرار کاربریها و امکانات مورد نیاز پیش از وقوع بلايا و اعلام خطر.

۴-تعیین شرح وظایف و تعداد کمیته های مورد نیاز برای مرحله امداد اولیه - استفاده سوخت - مرحله بازسازی.

۵-تعیین مکانهای مناسب جهت اسکان موقت.

۶-تعیین گروه ها و شرکت ها- سازمانهای دولتی و خصوصی جهت مرحله بازسازی.

۷-تعیین ماشین آلات سبک و سنگین و ابزار و عوامل اجرایی بازسازی و امداد و نجات.

### تاریخچه مدیریت بحران:

واژه بحران یا Crisis بیش از ۵ قرن پیش مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به

امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید. و با موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال ۱۹۸۹ در

هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد.

در ایران در تاریخ ۱۳۴۸/۳/۱۷ قانون پیشگیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال ۱۳۸۶ قانون

مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت.

پدافند غیر عامل:

مجموعه اقداماتی که جهت مقاوم سازی تجهیزات و تاسیسات کشور در برابر آسیب های عمدی و غیر عمدی و کاهش آسیب

پذیری نیروی انسانی و مراکز حیاتی کشور و کنترل و بازگرداندن سریع جامعه به شرایط عادی است. بیشترین توجه به توان دفاعی

کشور در موقع بحران می باشد و مراکز حیاتی مثل مراکز بیمارستانی- مراکز تولید موشکی- پالایشگاههای نفت و گاز- نیروگاه

های هسته ای و غیره - تاسیسات شریانی و زیر ساخت ها.

شهرسازی و مدیریت بحران شهرها:

در مفهوم کلی عوامل متعدد در بهم زدن توسعه پایدار شهرها نقش دارند که به دو دسته تقسیم می شوند:

۱-حادثه های طبیعی ۲-حوادث انسان ساخت می توان تفکیک کرد.

امروزه یکی از عوامل مانع توسعه پایدار شهرها حوادث طبیعی است که به دلیل عدم مطالعه و برنامه ریزی و عدم آمادگی و مقابله

مناسب با آن تلفات و خسارات سنگینی را بر مردم و دارایی های آنها وارد می کند که بعضی از آنها جبران ناپذیر هستند.

از آنجائیکه حوادث طبیعی پیشینه ای به درازای عمر زمین دارند در حالیکه انسان دارای تمدنی کمتر از چندین هزار ساله و

دانشی کمتر از چند صد سال دارد. پس همواره باید با استفاده از فناوری و اطلاعات و داده ها و شناخت و تسلط کافی بر سه عنصر

زمان - مکان و ابزار اطلاعات در کاهش خسارات و در شهرها و مجتمع های زیستی اعمال مدیریت کرد.

### -مفهوم مدیریت ریسک:

اقداماتی که باید برای به حداقل رساندن خسارات و اختلالات احتمالی در جوامع انجام شوند را می گویند. یا فرایندی که با بررسی

عوامل اجتماعی - اقتصادی و سیاسی موثر در شناخت ریسک و میزان مقبولیت شهروندان از حداقل خساراتی که در نتیجه یک

حادثه بدست می آید.

تفاوت مدیریت بحران با مدیریت ریسک:

مدیریت ریسک فرایندی با استفاده از عوامل اقتصادی اجتماعی و سیاسی جهت حداقل رساندن خسارات حوادث در جامعه است. اما مدیریت بحران با بکار گیری همه اجزای مدیریت بحران برای اجرای مدیریت ریسک بطوریکه شامل همه آسیب ها در سطوح ملی- دولتی و خصوصی و هماهنگ سازی آن جهت کاهش آسیب و بازسازی آن با استفاده از چهار مرحله مدیریت بحران(۱)-

پیشگیری-۲-آمادگی-۳-مقابله-۴-بازسازی)

الگوی جامع مدیریت بحران (الگوی سلسله مراتبی):

در سال ۲۰۰۶ تعدادی از متخصصان مدیریت بحران در دانشگاه تورنتو کانادا گرد آمدند تا یک الگوی جامع و یکپارچه مدیریت بحران را تعیین کنند که الگوی سطح بندی با سلسله مراتبی توسط آقای ایان دیویس ارائه گردید که شامل ۴ سطح بوده:

۱- اصل الگوی اخلاقی.

۲- اصل الگوی استراتژیک.

۳- اصل الگوی تاکتیکی.

۴- اصل الگوی اجرایی.

۱- اصول اخلاقی :

عبارت است از دستیابی به بازتوانی کامل پس از بحران ها و فرهنگ سازی و پایبند سازی همه گروه های ذینفع.

۲- اصول استراتژیک:

تاکید بر برنامه ریزی قبل از بحران برای پایه ریزی اساسی جوامع در مقابل بحران.

۳- اصول تاکتیکی:

ظرفیت سازی و توانمند سازی مدیران و مقامات دولتی از طریق آموزش و تربیت کارکنان.

۴- اصول اجرایی:

نظارت و استفاده از فناوری جهت ایجاد جامعه توانمند در برابر بحران از طریق ارزیابی برنامه ها و اجرای اصول مقاوم سازی و بازتوانی جامعه.

## Gis در مدیریت بحران:

سیستمهای اطلاعات جغرافیایی(Gis) به مجموعه ای از سخت افزارها-نرم افزارها و روند های طراحی شده برای مدیریت - تجزیه

و تحلیل - مدل سازی در نهایت نمایش داده های مکان مرجع برای حل مسائل پیچیده برنامه ریزی و مدیریت است.

این سیستم امکان بهره برداری مناسب از کلیه اطلاعاتی جغرافیایی و مکانی و انجام تحلیل های گوناگون را بر روی این اطلاعات

فراهم می آورد.(اطلاعات مکانی بوسیله GPS) بدست می آید.

## سیستم های Gis :

می توانند بعنوان یک ابزار قدرتمند جهت ارزیابی ریسک بلایای طبیعی همچون زلزله - سیل - خشکسالی - طوفان بکار گرفته شود و همچنین می توان با طبقه بندی - تجزیه و تحلیل داده ها و ارائه نقشه های گرافیکی میزان خطر و خطر پذیری در طیف گسترده دست آورد.

مدیریت بحران می تواند با استفاده از این نقشه ها می تواند مکان و تشخیص میزان و قدرت تخریب را بشناسد و همینطور می تواند جهت مقابله با آن قدرت تصمیم گیری و برنامه ریزی و تامین نبردها و امکانات و ابزار و تجهیزات مورد نیاز و راهکارهای مقابله با آن را پیدا کند.

-استفاده مناسب از زمان و در مکان بعمل آورد. (در نتیجه اثرات خسارات را کاهش دهد)

www.parsethylene-kish.com

فصل دوم :

مدیریت بحران سازمانی

www.parsethylene-irish.com

## تعریف بحران سازمانی :

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد. در هر یک از این دو نگرش، انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است (۲).

«لاری اسمیت» رئیس مؤسسه بحران واژه بحران را به این صورت تعریف می‌کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجکاو مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد (۳).

یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی، سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکتهایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می‌شوند بلکه می‌تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شایعات هسته‌ای جنجال‌آمیز، دزدیده شدن، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصوصیت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکتهای مادر است.

یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تاثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. به هر جهت، بحرانها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب آنها علائم هشدار دهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که یک بحران می‌تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند. در زبان چینی واژه «ویجی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می‌دهد. این لغت اساس و شالوده مدیریت بحران را آشکار می‌کند یعنی: وقتی اداره کردن به درستی صورت گیرد یک خطر به عنوان یک بحران می‌تواند یا پیشگیری شود یا اثرات آن کاهش می‌یابد و یا حتی تبدیل به یک فرصت شود. اغلب هر بحران دانه‌هایی از موفقیت را در خود دارد، همان طور که ریشه‌های شکست را نیز می‌تواند در خود داشته باشد (۴).

در تعریف بحران سازمانی بهتر است بین بحران (CRISIS) و واقعه ناگوار (DISASTER) تفاوت قائل شد. «برنت» بین این دو تفاوت قائل شده و می‌گوید: بحران توصیف کننده شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیتهای مدیریتی نامناسب و یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد در حالی که منظور از واقعه ناگوار این است که شرکت با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آنها دارد (۵).

## انواع بحران :

برای اینکه بتوان بحرانها را شناسایی و تفکیک کرد بهتر است که آنها را دسته‌بندی کرده و مبناهایی را برای تفکیک آنها در نظر گرفت.

الف - طبقه‌بندی بحرانها از لحاظ ناگهانی بودن یا تدریجی بودن آنها: بعضی از بحرانها به صورت ناگهانی و یک دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحرانها، بحرانهای ناگهانی (ABRUPT CRISES) می‌گویند.

در مقابل این بحرانها، بحرانهای تدریجی (CUMULATIVE CRISES) وجود دارند که از یکسری مسائل بحران خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند. برای مقایسه بحرانهای ناگهانی و تدریجی می‌توان از ۶ ویژگی کلیدی استفاده کرد. بحرانهای ناگهانی با سرعت به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی کمی دارند، صراحت و روشنی آنها متمرکز است، آشکارند، از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌

پیوندند، و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه های محیطی حاصل می شوند. در مقایسه، بحرانهای تدریجی به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می آیند، قابلیت پیش بینی زیادی دارند، واضح و روشن نیستند، نقطه شروع آنها از یک سطح آستانه است، با گذشت زمان احتمال وقوع آنها بیشتر می شود و از عدم انطباق سازمان با چندین جنبه از محیط به وجود می آیند (۶).

ب - طبقه بندی بحران از دیدگاه «پارسونز»: پارسونز سه نوع بحران را بیان می کند که عبارتند از :

۱ - بحرانهای فوری: این بحرانها دارای هیچگونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و سازمانها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه ریزی برای دفع آنها نیستند.

۲ - بحرانهایی که به صورت تدریجی ظاهر می شوند: این بحرانها به آهستگی ایجاد می شوند. می توان آنها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت.

۳ - بحرانهای ادامه دار: این بحرانها هفته ها، ماهها و یا حتی سالها به طول می انجامند. استراتژی های مواجهه شدن با این بحرانها در موقعیتهای متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع. می توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی، و شدت وقایع، در طبقه بندی و شناسایی بحرانها استفاده کرد و می توان از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می تواند تبدیل به یک بحران شود.

«بورت» با استفاده از این سه معیار و نیز معیار تعداد گزینه های واکنش یا پاسخگویی، ماتریسی را برای طبقه بندی بحرانها پیشنهاد کرده که در آن ۱۶ خانه وجود دارد. سطح تهدید در دو سطح بالا و پایین، تعداد گزینه های واکنشی در دو طبقه کم و زیاد، فشار زمانی در دو حد کم و شدید، و درجه کنترل در دو سطح بالا و پایین در نظر گرفته شده اند. پدیده ها در این ۱۶ خانه به چهار سطح دسته بندی شده اند. سطح یک زمانی است که سطح تهدید پایین، تعداد گزینه های واکنشی زیاد، فشار زمانی کم و درجه کنترل بالا است. سطح چهار زمانی است که سطح تهدیدها بالا، تعداد گزینه های واکنشی کم یا زیاد، فشار زمانی شدید و درجه کنترل پایین یا بالا باشد. «بورت» می گوید هر چه سطح پدیده یا مشکل از سطح یک به سطح چهار نزدیک شود احتمال تبدیل آن مشکل یا پدیده به یک بحران بیشتر می شود (۷).

ج - طبقه بندی بحرانها از دیدگاه «میتراف»: وی برای طبقه بندی بحرانها از دو طیف استفاده می کند. یک طیف داخلی یا خارجی بودن بحرانها را مشخص می کند. اینکه بحران در داخل سازمان به وقوع می پیوندد یا در خارج از سازمان. طیف دیگر فنی یا اجتماعی بودن بحرانها را نشان می دهد. همان طور که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می شود محور افقی نمودار بحرانهای داخلی و خارجی را از هم متمایز می سازد و محور عمودی، بحرانها را از حیث ماهیت فنی یا اقتصادی بودن در مقابل اجتماعی یا سازمانی بودن تفکیک می کند؛ به این ترتیب، می توان چهار وضعیت کلی را متمایز ساخت. در نمودار مذکور، برای هر وضعیت کلی، نمونه هایی از بحرانهای شناخته شده، مشخص شده اند. برای مثال، بحران ناشی از «تعمیم نمادین» (در وضعیت ۴)، حاکی از شرایطی است که «موقعیت یک سازمان» فقط به خاطر آنکه نام آن، تداعی منفی می کند، به خطر می افتد، برای مثال کسانی که به طور افراطی طرفدار حقوق حیوانات هستند، به آن دسته از تولیدکنندگان مواد غذایی که در استفاده از گوشت حیوانات زیاده روی می کنند، آسیب می رسانند. هر چه این گونه اقدامات عجیب و غریب تر باشند، افزایش آمادگی مدیران برای رویارویی با بحرانهای ناشی از آنها، ضرورت بیشتر دارد (۸).

## مدیریت بحران

بر اساس نظرات «پیرسون» و «کلایر»، مدیریت بحران عبارت است از، تلاش نظام یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی نفعان خارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحرانها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع (۹).  
عدهای می گویند مدیریت بحران از سه مرحله اصلی تشکیل شده است که عبارت است از مدیریت بحران قبل، حین و بعد از وقوع

بحران. قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریوی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه‌ای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیتهایی قبل از وقوع بحران. در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیامها و گزارشها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها. بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد: شناسایی عوامل ایجادکننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و اثرات بحران (۱۰).

مدیریت بحران فرایندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند باید بدترین وضعیتهای برنامه‌ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد (۱۱). اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردند و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا در آورد (۱۲).

الف - پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روشهای منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله از پرسشهایی نظیر «چه خواهد شد، اگر چنان شود؟» و «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحرانها» مفید و مثمرتر باشد. وقوع برخی از بحرانها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه سازمانها محتمل است؛ از این رو به راحتی قابل تصور است؛ ولی باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگیهای خاص خود، ضربه‌پذیریهای خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کند؛ برای مثال سقوط هواپیما یک بحران مصیبت‌بار و قابل تصور برای شرکتهای هواپیمایی مسافربری است.

ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحرانهای احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور؛ کلیه علائم هشدار دهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی، و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند. در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه مصیبت‌بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند، در برخی از سازمانها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسشهای مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیتهای بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند (۱۳).

حداقل سالی یکبار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران را به‌نگام ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید به‌نگام شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای به‌نگام‌سازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد.

ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی: تیم‌های مدیریت بحران در سازمانها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیتهای فوق‌العاده (مانند گروگانگیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها برحسب نوع بحرانهایی که احتمال وقوع دارند، از تخصصهای متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند. برای مثال تیم بحران وزارت نیرو ممکن است از یک کارشناسی مصاحبه با مطبوعات، یک مهندس برق، یک کارشناسی امور مشترکان و یک مشاور حقوقی تشکیل شود. قابلیت ارائه

واکنش سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش مردم، از ویژگیهای اصلی و ضروری هر تیم مدیریت بحران است.

یک تحقیق از جانب مؤسسه مدیریت آمریکا نشان می‌دهد که بعد از وقوع حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در آمریکا تشکیل تیم‌های مدیریت بحران در شرکتهایی آمریکایی افزایش یافته است طوری که قبل از وقوع این حادثه ۳۸ درصد از شرکتهای دارای تیم مدیریت بحران بوده‌اند ولی بعد از آن، در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۴ درصد و در سال ۲۰۰۳ حدود ۶۲ درصد از شرکتهای آمریکایی دارای تیم مدیریت بحران شده‌اند (۱۴).

د - تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی: گروه‌های کنترل کننده بحران را می‌توان مانند گروه‌های ورزشی و یا تیم‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش «تجربه کار گروهی»، «اثربخشی»، و «سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون شبیه‌سازی»، «تمرین عملی»، و «تقلید کردن» بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از این گونه تمرینها حمایت کند تا انگیزه افراد برای ایفای نقشهای خود افزایش یابد و تمرین کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند، بنابراین، باید سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاشهای کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند (۱۵).

### ضرورت مدیریت بحران

جهان به طرف تشکیل دهکده جهانی در حرکت است. ما در یک جامعه جهانی به سر می‌بریم که اجزای آن به وسیله یک سیستم بسیار پیچیده به هم مرتبط شده‌اند. هنگامی که یک نفت کش غول پیکر در آلاسکا دچار سانحه می‌شود، یا زمانی که در یک کارخانه در هند گاز سمی نشت می‌کند و یا آنگاه که یک فروند هواپیما در «لانگ ای لند» سقوط می‌کند، در همان لحظه مردم دنیا از این خبرهای ناگوار آگاه می‌شوند و خبرها با سرعت نور به همه جا می‌رسند. پس از چند دقیقه مردم در سراسر دنیا از این رویدادها آگاه می‌شوند. رسانه‌ها و مردم بی صبرانه در انتظار شنیدن واقعیتهای و خبرهای دقیق و توضیحات لازم هستند. مسئولیت این اقدام برعهده کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت بحران را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. برای جلوگیری از شدید شدن بحرانها، از بین نرفتن روابط و مصون ماندن سازمانها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار وجود مدیریت بحران ضروری است. ممکن است با وقوع بحران در بخش خصوصی، شرکتهای مشتریان خود را و سازمانهای غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از دست بدهند. همچنین دولت‌ها متحمل دردهای فراوان شوند (۱۶).

شرکتهایی که دارای برنامه‌های مدیریت بحران هستند قادر خواهند بود:

\* روابط کاری با رسانه‌های خبری برقرار کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند که به آنها در اشاعه اخبار برای عموم یاری می‌رسانند؛

\* برای دعوای قضایی و شکایات حقوقی آمادگی لازم را داشته باشند؛

\* در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند؛

\* دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند،

\* رسواییهای مالی را کنترل کنند،

\* تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند،

\* تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهند.

### مدلهای مدیریت بحران

الف - مدل مدیریت بحران تیری و میتراف: تیری و میتراف اظهار می‌کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله مشخص است که بحرانها طی می‌کنند: (۱) شناسایی یا ردگیری علائم، (۲) آمادگی و پیشگیری، (۳)



مهار ویرانی، (۴) بهبود، (۵) یادگیری. این مدل با شناسایی یا ردگیری علائم بحران شروع می شود و سپس با فرایند یادگیری از مرحله بهبود به پایان می پذیرد و سپس نتایج یادگیری به مرحله اول برمی گردد و این چرخه همین طور ادامه می یابد. پر واضح است، دو مرحله اول، جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش فعال بحران را شامل می شود. هر تلاش یا فعالیتی در طول این مراحل کمک زیادی به شناسایی، پیشگیری و یا جلوگیری از بحرانهای بالقوه در مراحل اولیه می کند. در مقابل آن، مراحل سوم و چهارم به عنوان مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیتی در طی آنها صورت می گیرد به عنوان فعالیتهای واکنشی یا منفعل هستند که تلاشی است در جهت مقاومت و یا کنترل شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا حداقل کردن ویرانیهای احتمالی آن.

به صورت مقایسه ای، مدیریت پیش فعال بحران اهمیت ویژه ای برای هر سازمان بازرگانی دارد زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه ها برای رویارویی با موقعیتهای بحرانی ناخواسته و غیرقابل انتظار آماده خواهد کرد و آن را در یک موقعیت مساعد در زمان وقوع بحران قرار می دهد. برای پیدایش یک چنین مدیریتی باید سه فعالیت اصلی صورت گیرد: (۱) ایجاد یک برنامه مدون بحران، (۲) تشکیل تیم مدیریت بحران، و (۳) آموزشهای منظم پرسنل برای مواجهه با بحرانها (۱۷).

ب - مدل واکنشی در مقابل مدل پیش فعال: اساساً، در موقعیتهای بحرانی از دو روش به بحران می نگرند: واکنشی ۱ و پیش فعال. سازمانها هم می توانند علائم هشداردهنده را نادیده بگیرند و با وقوع بحران نسبت به آن واکنش نشان دهند و هم می توانند خود را برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده سازند. در حالت اول پیامدهای ناشی از بحران مشخص نمی شوند ولی در حالت دوم نه تنها فرصتهایی را برای اداره بحران فراهم می سازد بلکه حتی می تواند به دفع بحران منجر شود (۱۸).

در مدل واکنشی، تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع اتخاذ می شود ولی در مدل پیش فعال، تصمیم گیرندگان شکلهای مختلف بحران و نیز برنامه های مواجهه با آنها را پیش بینی می کنند. اولین مرحله در مدل پیش فعال، تجزیه و تحلیل آسیب شناسی بحران است که سعی می کند نقاط آسیب پذیر در سازمان و نیز عوامل مؤثر در وقوع بحران شناسایی شود. «اسلاتر» مدلی را برای شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی ارائه داده است. در این مدل ویژگی های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم اثر می گذارند و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می دهد (۱۹).

متغیرهای محیطی و تغییرات ناگهانی در محیط شامل تغییراتی در بازارها، عرضه کنندگان و تأمین کنندگان، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... هستند.

ویژگیهای مدیریتی عبارتند از: تواناییها و ویژگیهای نیروی انسانی و نیز توانمندیهای مدیران، شیوه های رهبری آنها که تأثیر زیادی بر نوع تصمیمات و توانایی سازمان برای مواجهه با بحران دارد.

ویژگی های سازمانی شامل اندازه سازمان، منابع، ساختار، دستورالعملهای اجرایی و کنترل و ... هستند که بر موقعیتهای وقوع بحران تأثیر می گذارند.

ج - چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه عمر بحران بیان می دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می کند. طبقه بندی بحران براساس چرخه عمر آن، در مشخص کردن استراتژی های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است. جدول شماره ۱ چرخه عمر بحران را از دیدگاه سه صاحب نظر بیان می کند.

## نتیجه گیری

مدیریت بحران سازمانی به عنوان فرایندی نظام یافته است که طی این فرایند سازمان تلاش می کند بحرانهای بالقوه را شناسایی و پیش بینی کند. سپس در مقابل آنها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر آن را به حداقل برساند. برای اجرای این فرایند باید مشخص شود که بحران در چه مرحله از عمر خود قرار دارد تا بتوان نسبت به اقدامات پیشگیرانه و یا هر اقدام مناسب، تصمیم درستی اتخاذ کرد و روشهای صحیحی به اجرا آورد.

www.parsethylene-kish.com

فصل سوم :

تلفیق مدیریت بحران در

راهبردهای سازمان

[www.parsethylene-kish.com](http://www.parsethylene-kish.com)

## مقدمه

مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک در دهه‌های گذشته به صورت موازی و جدا از هم گسترش یافتند. اخیراً چندین محقق تلاش کردند تا جنبه‌های مشترک این دو رشته را بررسی و بین آنها یک ارتباط قطعی شناسایی کنند. به هر جهت، شناسایی ماهیت دقیق این ارتباط در ابتدای راه خود قرار دارد و با عمومیتی که الگوی فرایند مدیریت استراتژیک یافت بسیاری از محققان و طرفداران مدیریت استراتژیک به این ارتباط اعتقاد پیدا نکرده‌اند. هدف مقاله این است که نشان دهد چگونه تلفیق دیدگاه مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک می‌تواند به سازمان یک قابلیت تدافعی برای پیشگیری و مقابله با بحران و نیز یادگیری از اثرات بحران بعد از وقوع آن، ببخشد. این قابلیت در فرایند مدیریت استراتژیک، تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است بلکه این فرایند بر استراتژی‌هایی که سازمان برای مواجهه با محیط رقابتی امروزی نیاز دارد، تأکید می‌کند. این مقاله با بحثی در مورد اهمیت و ضرورت تلفیق دیدگاه مدیریت بحران و فرایند مدیریت استراتژیک شروع می‌شود. مروری دارد بر دیدگاه‌های سنتی به فرایند مدیریت استراتژیک، سپس تفاوتها و شباهتهای مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک را مطرح می‌کند. در ادامه، الگویی عمومی از فرایند مدیریت بحران نشان داده می‌شود و بعد از آن نحوه ترکیب شدن این دو دیدگاه را تشریح و در خاتمه و در قسمت نتیجه‌گیری، الگویی از فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه ارائه می‌کند.

## اهمیت و ضرورت موضوع

موضوع اصلی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص طراحی استراتژی‌های رقابتی است که شرکت را قادر می‌سازد تا یک موقعیت مناسب در محیط صنعت و برای مواجهه با سایر سازمانها، پیدا کند. و نیز در جهت شناسایی موقعیتی است که شرکت می‌خواهد در آینده به طرف آن حرکت کند. این دیدگاه تهاجمی و پیش‌نگر، مسائل بالقوه‌ای را که می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در سازمان شود نادیده می‌گیرد. با وجود موفقیت‌هایی که استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده برای سازمان به ارمغان می‌آورند بسیاری از شرکتها توجه کافی به موضوعات زیر ندارند:

کپی‌برداری سریع محصولات توسط رقبای، فرایندهای تکنولوژیک که برای بدترین اوضاع، سناریوسازی نشده باشند و قرار گرفتن شرکت در موقعیتی که وجهه عمومی خود را از دست بدهد. فرایند مدیریت استراتژیک، استراتژی‌هایی را حاصل می‌کند که از طریق آن سازمان بتواند در بازار رقابتی به فعالیت پردازد ولی توجه کافی به اقدامات مناسب در مقابل بحرانهای غیرقابل انتظار و نامطلوب ندارد. وقوع این بحرانها می‌تواند موفقیت سازمان در بازار را به خطر بیندازد طوری که سازمان با هزینه‌های بسیار زیاد مواجه شود، شهرت و معروفیت خود را از دست بدهد و نهایتاً حیات آن مورد تهدید قرار گیرد. پتانسیل وقوع چنین پیامدهایی می‌تواند مشوق اصلی برای مدیران باشد تا اعتقاد پیدا کنند که بین مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران ارتباط نزدیک وجود دارد. تلفیق فرایند مدیریت استراتژیک و دیدگاه مدیریت بحران می‌تواند آسیب‌پذیری فرایند مدیریت استراتژیک را به طرز چشم‌گیری کاهش دهد.

## فرایند مدیریت استراتژیک

الگوی فرایند مدیریت استراتژیک از سه جزء اصلی تشکیل شده است: صورتبندی استراتژی، اجرای استراتژی، و ارزیابی استراتژی. از دیدگاه صاحب‌نظرانی مانند شولز و جانسون این سه جزء در یک بستر از کنترل استراتژیک قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر کنترل استراتژیک در زمینه قرار دارد. الگوی مدیریت استراتژیک در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. در مرحله صورتبندی استراتژی، جهت‌گیری کلی سازمان در آینده مشخص می‌شود و به موضوع برنامه‌ریزی توجه ویژه‌ای می‌شود. در این مرحله فرصتها و تهدیدهای محیطی، نقاط قوت و ضعف داخلی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیز اهداف بلندمدت سازمان تعیین می‌شوند و

سپس، استراتژی مناسب برای سازمان انتخاب می‌شود.

اجرای استراتژی همراه است با تعیین هدفهای سالانه، تدوین سیاستها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای عملیاتی با استراتژی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم، کاهش دادن نیروی انسانی. اگر در اجرای استراتژی وضع به‌گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر شود در مسیری بسیار جدید گام بردارد تغییر مدیریت بسیار ضروری است.

ارزیابی استراتژی شامل گرفتن بازخورد و بازنگری در عملکرد است تا اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های اتخاذ شده به خوبی صورت گیرد و سازمان به نتایج مورد نظر برسد. براساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی اجرای استراتژی، می‌توان مسائل و مشکلات سر راه را حل کرد و اقدامات اصلاحی مناسب انجام داد. اخیراً تئوری‌هایی مطرح شده است که در آن کنترل استراتژیک بر رویکرد آینده‌نگر جهت کنترل استراتژی‌هایی که برای حرکت به سوی آینده‌ای موفق، انتخاب شده‌اند، تاکید دارد. همچنین فرایند کنترل استراتژیک به‌خصوص کنترل‌های هشداردهنده در الگوی مدیریت بحران، برای کنترل وقایع غیرقابل پیش‌بینی و ناگهانی، به سازمانها ارائه شده است.

### تفاوت‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

مدیریت بحران با تلاشهایی سر و کار دارد که می‌خواهد نقاط بحران‌خیز سازمان را شناسایی و انواع بحران را پیش‌بینی کند و اقداماتی را انجام دهد که از وقوع بحران پیشگیری کند و یا جلوی رویدادهایی که منجر به بحران می‌شود را بگیرد و اثرات بحرانهای غیرقابل اجتناب را تا آنجایی که امکان دارد به حداقل برساند. در حالی که مدیریت استراتژیک با صورتبندی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی که سازمان را به هدفهایش می‌رساند سروکار دارد. همچنین، زمانی که محققان و طرفداران این دو رشته را با یکدیگر مقایسه کنیم می‌بینیم که این دو رشته به صورت موازی هم هستند. این مقایسه می‌تواند در موضوعات زیر صورت گیرد: سوابق تحصیلی، سوابق کاری، دیدگاههای ذی‌نفعان این دو رشته، گرایشهای فرهنگی، پارادیم‌های غالب بر آن افراد، ساختار هدفها و دیدگاههای آنها نسبت به محیط.

در حالی که هم مدیریت استراتژیک و هم مدیریت بحران یک موضوع بین رشته‌ای هستند ولی مبانی و سرچشمه‌های آن متفاوت از یکدیگرند. کسانی که در زمینه مدیریت بحران فعالیت دارند و تحقیق می‌کنند عموماً در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم سیاسی، روابط عمومی، مدیریت دولتی، علوم محیط زیستی، مهندسی شیمی، علوم کامپیوتری و ارتباطات فعال هستند. در مقابل، محققان و مبلغان مدیریت استراتژیک در زمینه‌هایی مانند سیاست کسب و کار، مدیریت عمومی سازمان، کسب و کار و محیط آن، کسب و کار بین‌المللی و رفتار سازمانی آموزش دیده‌اند. این مبانی نشان می‌دهد که هر دوی این مدیریتها نوظهور هستند. به عنوان مثال، میتراف و پاوچانت، می‌گویند، اقتصاددانان بحرانها را برحسب حرکت منفی در متغیرهای اقتصاد کلان و شکست سیاستهای دولتی می‌نگرند. جامعه‌شناسان بحران را در بی عدالتی موجود در جامعه می‌دانند، روانشناسان یک بحران را به عنوان بی هویتی افرادی و یا پوچ‌گرا شدن انسانها تعریف می‌کنند و علم مدیریت، بحران را براساس میزان اثراتی که بر سازمان دارد، ساز و کارهایی که برای کنترل نیاز است و مدیریت ایمنی تعریف می‌کند.

اگرچه در متون فعلی برای مدیریت بحران، یک ماهیت استراتژیک قائل می‌شوند ولی در متون قبلی این رشته را به عنوان مدیریت پدیده‌های نوظهور می‌دانستند که باید تصمیمات تاکتیکی و اقدامات فوری برای اداره پیامد نوظهور اتخاذ کند.

دیدگاه مدیریت بحران هم عوامل بالقوه سازنده و هم عوامل بالقوه مخرب سازمان، قابلیت اعتماد سیستم‌های چندگانه در سازمان و نیز استفاده از تکنولوژی نوین پیچیده را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. یکی از پیامدهای خوب این دیدگاه تحقیق و تفحص در خصوص موارد زیر است: چگونه سازمانها می‌توانند محیط بیرونی و اکوسیستم را تهدید کنند؟ چگونه انسانها به وقایع ناگوار پاسخ می‌دهند و در مقابل آن دفاع می‌کنند؟ و چگونه سازمانهایی که دائماً خود را اصلاح می‌کنند می‌توانند خود را حفظ کنند؟ در مقابل، طرفداران مدیریت استراتژیک تمرکز دارند بر اینکه چگونه محیط برای سازمان فرصت و تهدید ایجاد می‌کند و چگونه

سازمان می‌تواند برای خود مزیت رقابتی مداوم ایجاد کند. در حالی که عملکرد مالی از مهمترین هدفهای مدیریت استراتژیک است طرفداران مدیریت بحران کیفیت، امنیت و قابلیت اعتماد را به ساختار هدفها اضافه می‌کنند.

مدیریت استراتژیک به دنبال منافع سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، نهادهای دولتی، مشتریان به عنوان عمده‌ترین ذی‌نفعان، است در حالی که طرفداران مدیریت بحران موارد زیر را مبنای توسعه آن می‌دانند. نسلهای آینده، گروههای ذی‌نفع ویژه (مانند طرفداران محیط زیست)، سیاستمداران محلی، رقبای بومی، وقایع تروریستی و جامعه‌سنجی. اگر بحثهای فوق در ذهن تداعی شود معلوم می‌شود که چرا این دو رشته به صورت جداگانه تکامل و توسعه یافتند. باوجود این تفاوتها، فرصت یکپارچه کردن این دو دیدگاه نیز وجود دارد. دیدگاه مدیریت بحران مکمل مدیریت استراتژیک است و می‌تواند با اضافه شدن به مدیریت استراتژیک قوت و توان آن را اضافه کند. به‌همین منظور در بخش بعدی شباهتهای بین این دو تشریح می‌شود.

### شباهتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

میترا و همکارانش، می‌گویند مدیریت بحران باید در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه شود چون این دو در شش عامل با یکدیگر مشترک هستند. این وجوه اشتراک به‌این قرار است: بر روابط با محیط تأکید دارند، مجموعه پیچیده‌ای از ذی‌نفعان در آن حضور دارند، مدیریت ارشد سازمان با آنها سر و کار دارند، کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، توصیفی از یک الگوی ثابت هستند و نمایانگر فرایندهای نوظهور هستند. درباره هر یک از این شش ویژگی در ادامه بیشتر بحث می‌شود. فرایند مدیریت استراتژیک با تغییرات سریعی سر و کار دارد که از محیط بیرونی نشأت می‌گیرند. این دیدگاه با دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز تطابق دارد. بررسی محیط اطراف سازمان و شناسایی تغییرات و اتفاقاتی که در آن رخ می‌دهد مشخص می‌سازد که سازمان باید از چه استراتژی‌هایی در جهت تطابق با محیط بیرونی استفاده کند. مدیریت بحران نیز از دیدگاه سیستم باز استفاده می‌کند زیرا باید پویاییهای بحرانی را بهتر درک کند و تلاشهایی را برای اداره بحران انجام دهد. مدیریت استراتژیک از بررسی محیط خارجی شروع می‌کند و بعد به داخل سازمان می‌رسد (به عنوان مثال فرصتها و تهدیدهای محیطی را جستجو می‌کند) در حالی که مدیریت بحران در داخل سازمان شروع می‌کند و بعد به محیط بیرونی می‌پردازد (به عنوان مثال: شرکت می‌خواهد بر محیط بیرونی تأثیر بگذارد).

همان‌طور که محیط بیرونی نقش مهمی را در مدیریت استراتژیک سازمانها ایفا می‌کند ظهور ذی‌نفعان نیز نحوه مدیریت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این صورت مدیریت شرکت نقش ایجاد تعادل را بین خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان ایفا می‌کند (سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سرمایه‌گذارها و دولت‌مآلهایی از این ذی‌نفعان هستند). هر کدام از این ذی‌نفعان معیارها و چارچوبهای متفاوتی در مورد نحوه عملکرد و اقدامات مدیریت دارند. در حالی که، مدیریت بحران با ذی‌نفعان دیگری نیز سر و کار دارد (مانند حامیان محیط زیست، تروریست‌ها، خرابکاران و ...) که در این صورت باید اقدامات پیشگیرانه‌ای را در برابر بحرانیها انجام دهد.

برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار می‌دهند و هدایت می‌کنند و تلاشهای نمادینی را به مدیران واحدها ارائه می‌کنند. زیرا مدیران واحدها هستند که به‌طور واقعی درگیر اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها هستند. در دیدگاه مدیریت بحران، نگرشهای مدیران ارشد، راهنمای کلیدی انجام فعالیتهای مدیریت بحران است و مشارکت مستقیم آنها در تیم مدیریت بحران در انجام وظایف آماده‌سازی بسیار حیاتی است. میترا و پاوچانت (۱۹۹۲) دریافتند که ظهور بحرانیها، میزان آمادگی در اداره بحران و اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران همگی از فعالیتهای و فرضیات مدیریت ارشد تأثیر می‌پذیرند.

مدیریت استراتژیک مربوط به اداره کل سازمان می‌شود و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به صورت مشابه، تلاشهای

مدیریت بحران نیز در جهت اداره بحرانهایی است که پتانسیل ویران کردن کل سازمان را دارد و یا می‌تواند حیات صنعت و یا حتی محیط بیرونی آن را به عنوان یک کل بزرگتر به خطر بیندازد.

اتخاذ استراتژی، ترکیب پیچیده‌ای از فرایندهای ثابت و فرایندهای نوظهور است. الگویی که برای اتخاذ استراتژی‌ها استفاده می‌شود از اقدامات و تصمیمات گذشته استفاده می‌کند تا یک روند ثابتی داشته باشد. از طرف دیگر، فرایندهای نوظهور استراتژی زمانی که سازمان می‌خواهد به موقعیتهای در حال توسعه و متغیر پاسخ دهد، مشاهده می‌شود. محققان مدیریت بحران نیز ثابتی را در مفروضات مدیران ارشد و دیگر مدیران مشاهده کردند. این موضوعات با مستعد بودن سازمان برای بحران و یا آمادگی آن برای اداره بحران مرتبط هستند. از طرف دیگر، بحرانها می‌توانند نوظهور نیز باشند چون بحرانها هم از طرف محیط خارجی به سازمان تحمیل می‌شود و هم می‌تواند ناشی از اقدامات اعضای سازمان باشد (بحرانهای خارجی و داخلی).

یکی دیگر از شباهتهای این دو، این است که هر دوی آنها الگویی دارند که مراحل صورت‌بندی و اجرا، از جنبه‌های مهم فرایندهایشان هستند. هم طرفداران مدیریت استراتژیک و هم طرفداران مدیریت بحران می‌گویند این مراحل به صورت پیوسته در درون یک فرایند وجود دارند از این‌رو هر دوی آنها در بقای بلندمدت سازمان تأثیر می‌گذارند.

### فرایند مدیریت بحران

مدیریت بحران به عنوان فرایندی نظام یافته تعریف می‌شود که طی این فرایند سازمان تلاش می‌کند بحرانهای بالقوه را شناسایی و پیش‌بینی کند سپس در مقابل آنها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر آن را به حداقل برساند. هیچ الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع مدیریت بحران را راهنمایی کند وجود ندارد محققان تمایل دارند هر کدام بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کنند، میتراف و شریواستاوا (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران، نلسون - هارچلر (۱۹۸۶) بر تیم‌های مدیریت بحران، ترویت و کلی (۱۹۸۹) بر برنامه‌های مدیریت بحران، ریلی (۱۹۸۷) بر آمادگی در مقابل بحران، اشردیر (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پاوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیق‌هایی را انجام دادند. در هر صورت باید فرایندی از مدیریت بحران مطرح شود که همه عناصر فوق را در بر داشته باشد چون هر کدام از آنها قسمت مهمی از مدیریت بحران سازمانی هستند. در شکل شماره ۲ الگویی از فرایند مدیریت بحران نشان داده شده است. این فرایند از سه مرحله اصلی (صورت‌بندی مدیریت بحران، اجرای مدیریت بحران و ارزیابی مدیریت بحران) و شش عنصر تشکیل شده است.

### ارائه یک مدل یکپارچه

مدیریت بحران دارای ماهیت استراتژیک است و بین مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. خصوصیات، شباهتها و گرایشهای این دو کمک زیادی برای توصیف ارتباط بین آنها می‌کند. وقوع یک بحران سازمانی می‌تواند استراتژی جاری سازمان و اقدامات استراتژیک آن را تغییر دهد. از طرف دیگر، بدون انجام اقدامات استراتژیک در حوزه مدیریت بحران احتمال وقوع رخدادهای بحرانی نیز زیاد می‌شود. در این ارتباط باید بحران را هر نوع رخدادی تعریف کرد که وقوع آن اهداف اصلی یعنی سودآوری سازمان و حیات آن را به خطر می‌اندازد.

باوجود ارتباطی که بین این دو وجود دارد، بسیار کم مشاهده شده است که در رشته مدیریت استراتژیک به بحرانهای داخل صنعت توجه شود و حتی موضوعات مدیریت بحران در برنامه آموزشی دانشکده‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک قرار گیرد. معمولاً مدیران سازمانها در تعیین استراتژی‌ها و هدفهای سازمانی موضوع مدیریت شرایط اضطراری را نادیده می‌گیرند و در تعداد کمی از سازمانها برنامه‌ای برای مواجه شدن با بحرانها در کنار و برنامه‌های استراتژیک تهیه می‌شود.

الگوی ارائه شده از مدیریت بحران در شکل شماره ۲ با الگوی فرایند مدیریت استراتژیک کاملاً ارتباط دارد. این ارتباط در الگوی تلفیقی شکل شماره ۳ نشان داده شده است. این شکل نشان می‌دهد که در دو مرحله اصلی صورت‌بندی و اجرای استراتژی

رویه‌های مدیریت بحران مستقیماً می‌تواند با این مراحل تلفیق شود. مرحله صورت‌بندی استراتژی با تهیه بیانیه مأموریت سازمان آغاز می‌شود. سپس فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی تعیین می‌شود. در این گام به جای اینکه بر روی جنبه‌های مثبت عرضه محصولات تأکید شود یک حسابرسی بحران برای سازمان انجام می‌شود. این حسابرسی می‌تواند نواحی آسیب‌پذیر سازمان و نقاطی که پتانسیل بروز بحران دارند، را آشکار سازد. از این رو پتانسیل مخرب بودن تکنولوژی‌ها و سیستم‌های پیچیده جدید مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

### حسابرسی بحران سازمانی:

برای ارزیابی عدم موفقیت سازمان در اداره حوزه‌های نیروی انسانی، تولید، ساختار، تکنولوژی، مسائل اجتماعی، سیاسی و سیستم‌های اقتصاد کلان، طراحی می‌شود. فرایندها و محصولات نیز از لحاظ پتانسیل آنها برای ایجاد موقعیتهای خطرناک مورد بررسی قرار می‌گیرند. سناریوهای بدبینانه گوناگون باید در کنار هم قرار گیرند تا اقتضات بسیار بدبینانه تعیین شود. سازمان می‌تواند از جلسات طوفان مغزی برای ایجاد یک هم‌رأیی در خصوص چگونگی بروز بحران استفاده کند. برای ارزیابی اثرات محیط بر سازمان، سیستم‌های اجتماعی و تغییرات تکنولوژیکی ارزیابی می‌شوند. این حسابرسی کوچکترین احتمال اثرات شدید رخدادهای ناشی از ضعف سیستم‌های داخلی و محصولات که بر روی مشتریان، کارکنان و یا محیط اثر می‌گذارد را آشکار می‌کند. این نتایج با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل SWOT ادغام می‌شود و باعث می‌شود انتخاب استراتژی‌ها و برنامه‌ها با ملاحظات بیشتری صورت گیرد. برای دستیابی به استراتژی‌های واقعی تهیه بیانیه تعدیل شده مأموریت سازمانی و نیز اهداف بلندمدت ضروری است. بررسی همزمان SWOT و حسابرسی بحران درجه اعتبار استراتژی‌های انتخاب شده و امنیت اجرای آن را بیشتر می‌کند.

گام بعدی در این مرحله تعیین استراتژی‌هایی است که برای سازمان ایجاد مزیت می‌کند. این مزیت می‌تواند ناشی از نقاط قوت داخلی، به حداقل رساندن نقاط ضعف داخلی، دفع تهدیدهای ناشی از سازمان یا محیط سازمانی و یا استفاده از فرصتهایی باشد که از محیط بازار و یا محصولات سازمان نشأت می‌گیرند. همان‌طور که ماتریس SWOT می‌تواند آلترناتیوهای برای استراتژی‌های اثربخش و کارآ ارائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این آلترناتیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی برای مواجهه با بحران و اداره بحران در زمان وقوع.

مرحله اصلی بعدی در فرایند مدیریت استراتژیک مرحله اجرای استراتژی است. این مرحله با تعیین سیاستهای سازمانی (رهنمودهای عمومی برای انجام اقدامات سازمانی) و هدفهای سالانه آغاز می‌شود. هدفهای سالانه در جهت رسیدن به هدفهای بلندمدت تعیین می‌شوند. در این گام، جزئیات برنامه‌های بحران صورت‌بندی می‌شود و به صورت مکتوب در می‌آید. این برنامه شامل مسئولیتهای پرسنل و مدیران نسبت به بحرانها و نیز رویه‌های اقدامات مورد انتظار است. پنج برنامه اصلی در اجرای مدیریت بحران عبارتند از: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، داشتن برنامه مدون و اقتضایی برای بحران سازمانی، آموزش روشهای مدیریت بحران در سازمان طراحی سیستم‌های کنترل و ارزیابی دوره‌ای در سازمان؛ و ایجاد روابط عمومی و ارتباطات نزدیک با مراکزی که می‌توانند در هنگام بروز بحران به یاری سازمان بیایند. یکی از معروف‌ترین استراتژی‌های آمادگی در مقابل بحران تشکیل تیمهای مدیریت بحران است که می‌توانند در زمان وقوع بحرانهای ناگهانی اقدامات سریع انجام دهند تا اوضاع را به سوی وضعیت مناسب تغییر دهند. اعضای تیم مدیریت بحران می‌توانند شامل مدیرانی با مهارتهای عمومی مدیریت بحران و مجموعه‌ای از متخصصان گوناگون باشند که توانایی بروز عکس‌العمل سریع در مقابل بحرانهای مختلف را دارند. به عنوان مثال اعضای تیم مدیریت بحران می‌توانند شامل نمایندگان از واحدهای زیر باشند: حقوقی، ایمنی، منابع انسانی، بهداشت و سلامت، تضمین کیفیت، کنترل عملیات و روابط عمومی. این گروه باید تحت حمایت مدیران عالی باشند و دارای اختیارات کافی در خصوص اتخاذ تصمیمات سریع و تخصیص منابع باشند. آنها باید توانایی اداره استرس‌های ناشی از بحران را داشته باشند و از انعطاف‌پذیری و خلاقیت در پاسخگویی به فشارهای ناگهانی برخوردار باشند.



ارتباطات رسانه‌ای با جامعه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان برای اداره موقعیت بحرانی است. این ارتباط می‌تواند یک اعتماد عمومی در جامعه برای سازمان به‌وجود آورد. پنهان‌کاری و نیز تأخیر در رساندن اطلاعات به عموم می‌تواند منجر به سوء ظن و بدگمانی شود.

همانطور که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است، برنامه مکتوب بحران، ترکیب تیم‌های مدیریت بحران، جزئیات برنامه ارتباطات عمومی، برنامه‌های تمرینات مواجهه با بحران و کسب آمادگی در مقابل آن و نیز طراحی سیستم‌های کنترل دوره‌ای، باید به تأیید مدیران ارشد و هیئت مدیره برسد. این فعالیتها از نظر زمانی موازی با فعالیتهای تخصیص منابع انجام می‌شوند. مرحله نهایی در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های بحران و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدفهاست. این ارزیابیها از طریق کنترل پس‌نگر و پیش‌نگر انجام می‌شود. اطلاعات به‌دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مهمترین کنترل‌های هشداردهنده از طریق شبیه‌سازی موقعیتهای بحرانی و نیز آموزش مواجهه با آن حاصل می‌شود. اگر با همه اقدامات پیشگیرانه باز هم بحران به‌وجود آمد کلیه برنامه‌های بحران مورد بازنگری قرار می‌گیرند و عملکرد فعالیتهای مدیریت بحران مورد بازبینی قرار می‌گیرد تا آمادگی بیشتر برای بحرانهای آینده به‌وجود آید.

www.parsethylene-kh.com

## فهرست منابع

۱. جک گاتز چاک؛ مدیریت بحران (در بخش‌های خصوصی و دولتی)؛ ترجمه علی پارسائیان؛ انتشارات ترمه؛ چاپ اول، تهران؛ ۱۳۸۳

۲. ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۷۷

www.parsethylene-kish.com