

مدیریت بحران‌های سازمانی، چابکی و چگونگی

محمد محمدی^۱

چکیده

این مقاله باهدف شناخت حوزه‌های بحران در سازمان تلاش دارد تا در مقام پاسخ به این سؤال که بحران‌های سازمانی چیست و راه‌کار کنترل آن کدام است؟ به واکاوی موضوع پرداخته و شاخص‌های تأثیرگذار بر بحران و کنترل آن را استخراج نماید. در این پژوهش ابتدا از روش کتابخانه‌ای به منظور شناسایی و احصاء نقاط بحران خیز سازمان از روش کتابخانه‌ای و سپس با استفاده از پرسشنامه ۲۸ سوالی و روش پیمایشی معنادار، تأثیر شاخصهای اثرگذار بر بحرانهای سازمانی در بین ۶۰ نفر از مدیران و صاحب نظرانی که حداقل بیشتر از ۲۰ سال در رده‌های مدیریتی خدمت داشته‌اند مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی‌ها حاکی از آن است که بحران‌سازمانی در چهار محور اساسی شامل فرهنگ، ساختار، منابع و فرآیند عملیاتی سازمان نمود یافته و راه‌کار برون‌رفت از آن عملکرد و برنامه‌ریزی مناسب و مطلوب مدیران سازمانی با در نظر داشتن محیط داخلی و خارجی و شناخت ریشه‌های بحران و استفاده از مدیران شایسته و برخوردار از دانش و تجربه است. همچنین نتایج نشان داد که به ترتیب مؤلفه فرآیند عملیاتی، ساختار، فرهنگ و در نهایت بعد منابع در مقابله با بحران‌های سازمانی مؤثر بوده‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت، سازمان، بحران، ساختار، فرهنگ، منابع، فرآیند عملیاتی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
dm.mohamadi@iauctb.ac.ir

مقدمه

جامعه انسانی برای رسیدن به نقطه مطلوب و آرمانی از همان ابتدا تلاش خود را بر این قرارداد تا با تشکیل گروه، بخشی از اهداف خود را از این راه تأمین نماید. تشکیل قبیله در دوران اولیه و بعدها شکل‌گیری روستا و در ادامه شهرها، نیاز انسان را برای ایجاد سازوکار تشکیلاتی برای اداره امور به فکر انداخت تا جایی که با تشکیل دولت-شهر این نیاز بیش از هر زمان دیگری نمود پیدا کرد. نیاز به چهارچوبی مشخص برای اداره امور در نگاه اول از طریق تشکیل گروه مورد توجه قرار گرفت؛ اما این مهم با گسترش امور نیاز به تعریف پیدا کرد. بر این مبنای تشکیل دولت، قوانینی برای تأمین رفاه و ایجاد امنیت به‌عنوان دو مؤلفه اساسی نیاز انسان نمود یافت و دولت به‌عنوان محور در کانون توجهات قرار گرفت. حاکمیت دولت به‌عنوان قدرت برتر (هابز، ۱۳۷۹: ۲۳) این امکان را فراهم ساخت تا سازوکار مناسبی برای اداره امور تعریف شود که یکی از آن‌ها تشکیل سازمان برای اداره امور کشور و تأمین نیازهای جامعه است

سازمان‌ها در ابتدا سازوکار امروری را نداشتند، اما باگذشت زمان تعریف جدیدی از سازمان ظاهر شد. در این تعریف سازمان‌های جدید در چهارچوب قوانین و مقررات کشور مورد توجه قرار گرفت و تلاش برای اداره بهتر جامعه از طریق تأمین نیازهای جامعه برای هر کدام از آن‌ها تعریف شد. سازمان‌ها متناسب با اهداف تعریف خاصی برای حوزه مأموریتی خود دارند. به همین دلیل اگر قرار است سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد، در نگاه اول اهداف و در ادامه مأموریت خود را باید مشخص نماید. در این تعریف اولین اقدام تهیه سازوکارهای لازم برای حوزه مأموریتی است. این سازوکار در حوزه داخلی شامل چهار محور فرهنگ، ساختار، امکانات و فرآیند عملیاتی و در حوزه خارجی نگاه به محیط بیرونی است که از آن به‌عنوان شرایط حاکم بر محیط فراساختاری یاد می‌شود (رک به ساوه درودی، ۱۳۹۲: ۲۳).

تأثیر سازمان در زندگی و جامعه انسانی باعث شد تا سازمان‌های غیردولتی و در ادامه سازمان‌های خصوصی نیز تشکیل شود. با گسترش جامعه جهانی و رشد فناوری اطلاعاتی که مهم‌ترین اثر آن حذف مرزهای فیزیکی بود، اداره سازمان با پیچیدگی خاص ناشی از شرایط جدید همراه شد. این وضعیت نیاز به دانش و افزایش آگاهی سازمان‌ها را در فضای رقابتی جدید بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرارداد و باعث شد تا مدیران سازمان‌ها برای اشراف بر وضعیت حاکم و توفیق در اداره امور سازمان به تبیین راهبرد سازمانی توجه کنند. در این راه توجه به فرهنگ سازمانی

برای اداره بهتر نیروها، تغییر در ساختار و سازمان‌دهی، تأمین منابع و امکانات و در نهایت چگونگی فرآیند عملیاتی به‌عنوان ارکان اساسی سازمان مورد توجه قرار گرفت.

۱- کلیات

۱-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

وجود سازو کار تشکیلاتی برای ماندگاری و بقا یکی از مهمترین محورهای مورد توجه تصمیم‌سازان حکومتی است. حاکمیت‌ها برای رسیدن به این هدف با تشکیل سازمان، چهار چوب مشخصی را برای آن تعیین و هدف خود را دنبال میکنند. سازمان نیز در این راستا با توجه به ماموریت ابلاغی، تلاش خود را برای رسیدن به این هدف اقدامات لازم را انجام می‌دهد. انجام ماموریت در چهار چوب ضوابط خاص نیاز به سازو کار داخلی دارد که با توجه به اهداف سازمانی تعریف و مورد توجه قرار می‌گیرد. مهمترین این موارد در قالب فرهنگ سازمانی، فرآیند عملیاتی، ساختار و تأمین منابع است که هر سازمانی از طریق توجه به آن می‌تواند به هدف مطلوب خود برسد.

در اجرای اهداف سازمانی چنانچه به این چهار مورد توجه لازم و کافی نشده و یا در روند کار خللی در هر کدام از آن‌ها ایجاد شود، سازمان در رسیدن به هدف خود با مشکل جدی مواجه خواهد شد. از این چهار محور، حتی اگر یکی هم دچار مشکل شود، سایر موارد نیز با اشکال جدی روبرو شده و نظم سازمانی بر هم خواهد خورد. به همین دلیل ضرورت کار و رسیدن به هدف ایجاب می‌کند تا آسیب‌های مترتب بر هر کدام با دقتی هوشمندانه مورد توجه قرار گیرد که این مهم در مقاله حاضر مورد واکاوی قرار می‌گیرد.

۱-۲. پیشینه پژوهش

برای تکمیل بحث علاوه بر کتب مدیریتی مقالات مندرج در سایت‌های مختلف از جمله SID و اندیشه مورد بهره‌برداری قرار گرفت. محقق برای استفاده بهینه از منابع آن‌ها را به دو دسته تقسیم نموده است:

۱. منابع دست اول شامل کتاب‌هایی بوده که به مدیریت سازمان توجه داشته که از جمله آن‌ها کتاب مبانی سازمان و مدیریت رضائیان و اعرابی است.

۲. منابع دست دوم مقالاتی بوده که در نظر و عمل به عنوان موضوعی فرعی و ثانوی موضوع مدیریت سازمان را مورد توجه قرار داده اند که به وفور در سایت های اینترنتی وجود دارد. با وجود اینکه کتاب ها و مقالات مورد نظر مطالب خوبی را در مورد چگونگی مدیریت سازمان دارند، اما به مبحث بحران سازمانی به طور مستقیم اشاره ای نکرده اند. این مهم شاید به دلیل نبودن مبحث بحران سازمانی است. با این حال نوآوری این مقاله در آن است که به طور مستقیم چهارچوب نظری خود را در مورد مدیریت بحران سازمانی ارائه داده که برابر بررسی ها تاکنون مورد مشابه نداشته است.

۲. مبانی نظری تحقیق

۱-۲- ضرورت شناخت سازمان

با توجه به گستردگی حوزه مأموریت سازمان نمی توان از یک شیوه و روش خاصی برای اداره امور سازمانی بهره برد و نسخه یکسانی برای آن تجویز نمود. به همین دلیل در طول یک قرن اخیر نظریه های مختلفی در حوزه مدیریت سازمان نمود یافت. زمانی که روش علمی تیلور نیاز سازمان را برآورده نکرد، مکتب روابط انسانی ورود خود را به حوزه مدیریت نشان داد؛ اما این نظریه نیز به دلایل متعدد موفق به ارائه مدلی قابل قبول در اداره سازمان نشد. به همین دلایل آنچه که امروز بیش از نظریه های دیگر در حوزه مدیریت مطرح شده مکتب اقتضایی است که مدیریت را با توجه به شرایط زمانی و مکانی و نوع مأموریت سازمان و با در نظر داشتن همزمان شرایط محیطی داخلی و خارجی مورد توجه قرار داده است.

محیط امروزی به گونه ای است که تلاش ها را در مسیری هماهنگ و هدفمند قرار داده است. در این مسیر، سازمانی موفق خواهد بود که راه رسیدن به بهره وری سازمانی را در چهارچوب هماهنگی با محیط دنبال نماید. اگر چنین حالتی در سازمان وجود نداشته باشد سازمان فلسفه وجودی خود را از دست داده و سازمان را ناکارآمد و در نهایت به سقوط می کشاند.

سازمان هایی که دارای ماهیتی عقلانی و هدف گرا باشند می توانند برای رسیدن به اهداف خود موفق تر از دیگران باشند. حصول به اهداف می باید با شناخت از محیط سازمانی و محیط بیرونی باشد. در محیط داخلی اولویت یکم، ساخت فرهنگ سازمانی است. فلسفه وجودی فرهنگ سازمانی که شالوده اصلی کار سازمان را شکل می دهد، ساماندهی در سلامت افراد

از لحاظ مادی و معنوی، پذیرش شرایط حاکم بر سازمان توسط کارکنان، تقویت روح، تعهد و انضباط اخلاقی، سخت‌کوشی و تلاش بیشتر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است (عباس‌پور، ۱۳۹۱: ۷) که از طریق فرآیندهای عملیاتی، ساختار مناسب و تأمین منابع و امکانات اصلاح می‌شود.

آسیب‌های درون‌سازمانی در همین چهار محور نمود یافته و می‌تواند هر سازمانی را با بحران داخل درون‌سازمانی مواجه سازد. اگر این مهم با شرایط تأثیرگذار خارجی همراه شود، شدت آسیب به‌طور مضاعف سازمان را در آستانه شکست و درنهایت در ورطه نابودی قرار می‌دهد. به همین دلیل شناخت از سازمان و حوزه مأموریت آن برای مسئولین و مدیران عالی کشور بسیار مهم بوده و لازم است در فرآیند اداره امور به‌طور خاص موردتوجه قرار گیرد.

۲-۲. روش تحقیق

پس از احصاء موارد تأثیرگذار بر بروز بحران سازمانی، به منظور تشخیص اهمیت و ترتیب هر کدام از موارد به روش پیمایشی پرسشنامه ۲۸ سوالی در اختیار صاحب نظران این حوزه قرار گرفت و به این ترتیب در مورد اهمیت هر یک از شاخصهای اثرگذار در بروز بحران سازمانی نظرخواهی شد.

پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش از حیث اعتبار محتوایی و صوری به تأیید صاحب‌نظران این حوزه رسیده است. همچنین میزان پایایی در پژوهش حاضر از طریق ضریب آلفای کرانباخ محاسبه شده است. به‌طور کلی نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نهایی نشان داد که ضریب آلفای کرانباخ محاسبه شده برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۷۹ گزارش شده است.

۲-۳. نقاط بحران خیز سازمانی

همه سازمان‌ها گاهی اوقات با شرایطی مواجه می‌شوند که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن به دلایل مختلف مختل و پایداری آن متزلزل می‌شود. در این شرایط کشف آسیب‌پذیری عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران بسیار ضروری و حیاتی است. عدم توجه به آسیب‌پذیری‌های درون‌سازمانی منجر به تغییرات ناخواسته‌ای می‌شود که تبعات حاصل از آن منجر به زمین‌گیر شدن مأموریت‌ها، وظایف و ناکارآمدی سازمان می‌گردد و آن را از اهداف خود دور

می‌سازد. این رویکرد در مدیریت به‌عنوان رویکرد سیستم محور مورد توجه است (دیوید، ۱۳۸۱: ۳۴۲). در رویکرد سیستمی هرگونه اخلال و عدم کارکرد صحیح در عوامل محیط داخلی شامل فرهنگ، منابع، ساختار و فرآیند عملیاتی مشکل جدی برای سیستم (سازمان، نهاد، دولت) ایجاد می‌کند. در حوزه فرهنگ زیر سؤال رفتن ارزش‌های کلیدی سازمان، در منابع عملکرد نیروها، فرسودگی ابزار و تجهیزات، عدم کارایی صحیح وسایل موجود با حوزه مأموریت و عدم انطباق ابزار با فن‌آوری روز و استمرار روند سنتی سابق، در ساختار ناهماهنگی در ارتباطات و تبادل اطلاعات و در فرآیند عملیاتی ناکارآمدی شیوه‌نامه‌ها و ابلاغیه‌ها می‌تواند بحران درون‌سازمانی ناشی از مواردی همچون ضعف ارتباطی، عدم کارایی جدول سازمان فعلی، عدم انطباق سازمان با شرایط جدید را افزایش دهد. از این رو می‌توان نقاط بحران خیز سازمانی را در این چهار حوزه یعنی فرهنگ سازمانی، فرآیند داخلی، ساختار سازمانی و منابع مورد بررسی قرارداد.

الف- فرهنگ سازمانی

«فرهنگ سازمانی مجموعه مختصات و ویژگی‌های کلیدی تشکیل‌دهنده ارزش‌های سازمان است» (رابینز: ۱۹۹۱، ۴۳۸). مهم‌ترین این ویژگی‌ها مواردی چون ابتکار فردی، خطرپذیری، انسجام، هدایت، کنترل، سامانه تشویق، هویت و ارتباطات است. این موارد تصویری از ادراکات، احساسات و چگونگی انجام کار را در سازمان است. چنانچه یکی از ویژگی‌های اشاره شده در عمل با تبعات و مشکلات خاص خود مواجه شود، سازمان با نوعی از بحران مواجه می‌شود. فلسفه وجودی فرهنگ سازمانی که شالوده اصلی کار سازمان را شکل می‌دهد، ساماندهی در سلامت افراد از لحاظ مادی و معنوی، پذیرش شرایط حاکم بر سازمان توسط کارکنان، تقویت روح، تعهد و انضباط اخلاقی، سخت‌کوشی و تلاش بیشتر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. به همین دلیل اندیشمندان و متفکرین معتقدند شالوده و زیر بنای اصلی هر سازمانی بر فرهنگ سازمانی آن استوار است. (رابینز، ۱۹۹۱: ۱۲، انسف، ۱۳۸۱، ۲۲ و دیوید، ۱۳۸۰: ۷)

همان‌طور که فرهنگ کشورها با یکدیگر متفاوت است، فرهنگ سازمان‌ها نیز با یکدیگر متفاوت بوده و بر حسب مواردی مانند مأموریت، اهداف، شرح وظایف مورد توجه قرار می‌گیرد. همه این موارد تحت تأثیر مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ، یعنی ایدئولوژی، توسعه، شرایط

حاکم بر محیط، نوع حکومت، شرایط سرزمینی، موقعیت ژئوپلیتیکی قرار دارد. در عین حال شرایط حاکم بر سازمان‌ها بسته به اینکه دولتی یا خصوصی باشند با یکدیگر متفاوت است. در سازمان‌های دولتی فرهنگ حاکم بر سازمان تحت تأثیر نوع حکومت و شیوه‌نامه‌های دولتی قرار داشته و چهارچوب و ضوابط خاص خود را دارد. در سازمان‌های خصوصی سبک مدیریت، آزادی عمل بیشتری را به کارکنان داده و بر اساس ضوابط سازمان خصوصی کار دنبال می‌شود. اولویت فرهنگ‌سازمانی هویت بخشی به اعضای سازمان است تا افراد به سازمان افتخار کنند و بر خود بی‌اند که در چنین سازمانی و برای هدف آن تلاش می‌کنند. از دیگر وظایف فرهنگ‌سازمانی آن است که تعهد و مسئولیتی جمعی را تسهیل می‌کند. افراد متعهد، هدفمند بوده و تحت فشار تسلیم نمی‌شوند. مردمی بودن یکی از مشخصه‌های فرهنگ نهادی است که فرد در آن خود را موظف به حل مشکلات در هر زمان و مکان می‌داند. در کنار این دو وظیفه می‌توان سومین وظیفه فرهنگ‌سازمانی را افزایش ثبات سیستم اجتماعی دانست که در آن قناعت و ساده زیستی در زندگی شخصی و سازمانی مورد توجه قرار دارد. چهارمین وظیفه فرهنگ‌سازمانی شکل‌دهی به رفتار اعضای خود بامعنی بخشیدن به کارشان است. پرهیز از بروکراسی به معنای کاغذبازی، جلب اعتماد مردمی و مواردی مانند آن در این راه نقش دارد. آخرین وظیفه فرهنگ‌سازمانی تقویت حس همکاری به جای رقابت است. در این بخش تشریح مساعی نقش مهمی در اعتلای اهداف سازمانی داشته و نهادینه شدن آن از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمانی است (رضاییان، ۱۳۹۳: ۲۷۸).



شکل نشان از آن دارد که فرهنگ سازمانی دارای دو لایه است:

اولین لایه آن به عنوان هسته مربوط به باورهای و ارزشهای فردی است. این مهم برگرفته از مبانی دینی، قومی، نژادی، زبانی و هویتی افراد است. این لایه بخش جدایی ناپذیر از باورهای افراد است که با ورود خود به سازمان همراه دارند. برخی از آن‌ها در حافظه ماندگار افراد قرار دارد و برخی می‌تواند با ورود به سازمان تحت تاثیر قرار گیرد. از این رو مدیران سازمانی اگر قرار است در این زمینه ورودی داشته باشند، در نظر گرفتن این باورها لازم و ضروری است. لایه دوم که محصول شیوه ناه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی است، در تلاش بر آن است تا افراد را در چهار چوب سازمان قرار داده و رفتار آن‌ها را شکل دهد. تغییر رفتار کارکنان سخت و دشوار است و به یک باره نمی‌توان اندیشه و رفتار گذشته را در تفکرات قالبی سازمان قرار داد. از این رو مدیران سازمان باید در این زمینه باید تحمل و صبر بیشتری داشته باشند. روشهای سازمانی قابل انتقال است با این شرط که باورهای گذشته افراد باید مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد بحران سازمانی زمانی رخ می‌دهد که تصادمی بین لایه اول و دوم رخ داده باشد. زمانی که فرد رویکرد سازمان را در مخالفت با اندیشه خود می‌بیند واکنش نشان داده و در ادامه با گذشت زمان این مهم با تاثیر بر کار افراد، آنها را در شرایطی قرار می‌دهد که دلبستگی به کار را کاهش داده و در نهایت بهره‌وری کاهش می‌یابد. زمانی که این شرایط بر سازمان حاکم شود سازمان در آستانه بحران قرار گرفته و بتدریج دچار افول خواهد شد.

ب- فرآیند داخلی

فرآیند عملیاتی مسیر حرکت و انجام اقدامات لازم برای رسیدن به هدف در مسیر را نشان می‌دهد. فرآیند در واقع راه رسیدن به هدف را در چهارچوب ضوابط مشخص نموده و مسیر را برای کارکنان مشخص می‌نماید. تعیین فرآیند می‌تواند مانع از انحراف سازمانی شده و ضمن سهولت در تشخیص درست مسیر، مدیر را در رسیدن به اهداف یاری رساند. در فرآیند به واسطه اینکه وظیفه افراد و جایگاه مشخص می‌شود، کارکرد سازمانی هم مشخص و قابل ارزیابی خواهد بود. از این رو چنانچه یکی از جایگاه‌ها و یا افراد آن با مشکل مواجه شوند، امکان انحراف از مسیر و در نهایت ناتوانی در رسیدن به هدف نمود خواهد یافت. زمانی که چنین وضعیتی در سازمان حاکم شود تشکیلات با انحراف از مسیر با آسیب‌هایی مواجه می‌شود که

آثار آن لرزش‌های درون‌سازمانی آرام، اما بنیان‌برانداز است. این لرزش در امتداد مسیر خود با افزایش نوسانات می‌تواند روند شکل‌گیری بحران را در هر سازمانی آغاز نماید.

فرآیند عملیاتی میزان توفیق عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار داده و با تعیین اندازه‌گیری در روند اقدامات موفقیت سازمان را برای رسیدن به اهداف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در واقع فرآیند عملیاتی حرکت از A به B و در ادامه از B به C و همچنین ادامه مسیر برای رسیدن به نقاط دیگر است. چنان‌چه سامانه در یکی از این نقاط دچار مشکل شود و یا در مسیر حرکت از نقطه‌ای به نقطه دیگر با مشکل مواجه شود، فرآیند عملیاتی با وقفه مواجه شده و سازمان را زمین‌گیر خواهد کرد. اینکه چرا این فرآیند با مشکل مواجه می‌شود، دلیل مختلفی دارد که مدیر سازمان و یا مسئول مستقیم بخش مربوطه باید به دنبال کشف آن باشد. فرآیند عملیاتی می‌تواند ناشی از بی‌انگیزی کارکنان، نارضایتی از وضع موجود، نبود تجهیزات مناسب، کمبود امکانات و یا هر دلیل دیگر باشد. ضمن اینکه نقص در شیوه‌نامه‌ها و نادرستی در هدایت مسیر توسط تصمیم‌سازان نیز از دیگر دلایلی است که باید به آن اشاره داشت.

در تعیین فرآیند عملیاتی توجه به سه محور شامل هدف، سیاست و خط‌مشی مهم است. بر این اساس مدیران باید در برنامه‌ریزی سازمانی با توجه به این سه محور و شناخت دقیق از مأموریت و هدف سازمانی فرآیند عملیاتی را مورد توجه قرار دهند تا از بروز بحران احتمالی در سازمان جلوگیری شود:

- ۱- هدف: نقطه کانونی تمرکز سازمان بر روی هدف قرار داشته و تلاش‌ها همه برای رسیدن به آن ختم می‌شود. هدف انگیزه‌ساز و انگیزاننده است. فرآیندها همه برای رسیدن به هدف تبیین و به مورد اجرا در می‌آید؛ بنابراین هدف باید مشخص و بدون ابهام باشد.
- ۲- سیاست: این مهم چهارچوبی برای رسیدن به هدف است. مجموعه‌های تحت پوشش سازمانی حق خروج از این چهارچوب را نداشته و موظف به حرکت در مسیری هستند که از پیش مشخص شده است. سیاست با توجه به نوع سازمان، شرایط زمانی و مکانی اجرا می‌شود. سیاست بیشتر در چهارچوب نظام ارزشی جامعه و اهداف حکومت تعریف می‌شود. دولت‌های سکولار و لائیک با یک نگاه و دولت‌های سوسیالیستی و غربی با نگاه دیگر این سیاست را دنبال می‌کنند. در کشورهای اسلامی نیز این سیاست در چهارچوب و ضوابط خاصی دنبال می‌شود که با توجه به سمت‌وسوی اعتقادات از تفاوتی ماهوی با یکدیگر برخوردار است.

۳- **خط‌مشی:** در حالی که سیاست چهارچوب و حدود و ثغور عملیات در مسیر را نشان می‌دهد. خط‌مشی چگونگی حرکت در چهارچوب ضوابط ابلاغی و روش کار را از طریق ابلاغ شیوه‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها مشخص می‌کند. شاید بتوان گفت نبض فرآیند عملیاتی موفق در همین نکته باشد. شیوه‌نامه‌های متناسب با هدف، همراه با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر سازمان و جامعه مهم‌ترین نکته قابل توجه در این مسیر است. خط‌مشی به واسطه تعیین روش کار یکی از مطمئن‌ترین راهکارهای یادگیری کارکنان نیز محسوب می‌شود.

مرکز ثقل فرآیند عملیاتی



ج- ساختار سازمانی

ساختار سازمان تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، سازوکارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدام‌اند و اینکه چه کسی به چه کسی گزارش دهد. ساختار به‌عنوان یکی از اجزای سازمان از عنصر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی تشکیل شده است (رضانیان، ۱۳۹۲: ۲۳۱). از این‌رو چگونه طراحی سازمان برای حصول اهداف سازمانی مهم است. ساختار سازمانی فقط به نمودار سازمانی مربوط نیست. در واقع ساختار حاکی از چگونگی ارتباطات قسمت‌ها باهم، تعیین تکلیف وظایف هر قسمت، چگونگی حضور بخش‌ها و قسمت‌های مختلف برای رسیدن به اهداف سازمانی و مواردی مانند است. از این‌رو نباید ساختار فقط به سازمان‌دهی ختم کرد. سازمان‌دهی تنها یک نمودار است اما ساختار با توجه به نوع سازمان و مأموریت آن از پیچیدگی خاصی برخوردار است. ساختار مناسب متناسب یا مأموریت و اهداف می‌تواند در کنترل رویداد منتهی به بحران مؤثر باشد که از جمله آن‌ها ساخت سازمانی، فناوری مورد استفاده، ارتباطات، سازمان‌دهی است.

ساخت سازمانی می‌تواند فناوری مورد استفاده، ارتباطات، سازماندهی را تحت پوشش قرار دهد. ساخت سازمانی بلند، و یا تخت است (رک به رضائیان، ۱۳۹۲: ۱۹۰):

در ساخت بلند، تمرکز بالا و حیطة نظارت قوی است. در این ساخت سطوح سازمانی بیشتر و مدیران عالی با تفویض اختیار به مدیران میانی امور مدیریتی را دنبال می‌کنند، در ساخت سازمانی بلند به دلیل تمرکزی بودن اقدامات، کنترل بحران توسط شخص مدیر راهبری می‌شود. با این وجود نقص این نوع ساخت در آن است که مدیر دیرتر در جریان امور قرار می‌گیرد که این مهم به دلیل اینکه زمان در بحران بسیار حیاتی است، نقص بزرگ سازمان بلند محسوس می‌شود. چرا که تصمیم‌گیری‌ها، جمع‌آوری اطلاعات و هرگونه اقدام به هنگام وقوع بحران با در نظر داشتن زمان امکان‌پذیر خواهد بود. ساخت بلند به دلیل داشتن لایه‌های مختلف سطوح تصمیم‌گیری در زمان وقوع بحران می‌تواند کار مقابله با بحران را با مشکل جدی مواجه نماید. «زمان» نقش محوری در کنترل بحران دارد. در سازمان بلند برپایی جلسات با مدیران میانی و در صورت لزوم مدیران عملیاتی، برای رسیدگی به موضوع و توقف در تصمیم‌گیری به دلیلی چون بروز اختلاف نظر در خصوص برخورد با بحران می‌تواند منجر به از دست دادن زمان و در نهایت شعله‌ور شدن بحران گردد. در عین حال به دلیل مشورت با مدیران برای رسیدن به راه‌کار مطلوب برای مقابله با بحران، ساخت بلند می‌تواند کارآمدتر باشد. در این سازمان‌ها تسری بحران در لایه‌های مختلف سازمانی به دلیل ساختاری در مقام مقایسه با سازمان تخت پایین‌تر است و مدیران میانی به‌عنوان تصمیم‌گیران محوری هر بخش و یا همان لایه می‌توانند در بخش مربوطه اقدامات لازم را با برنامه‌ریزی مناسب دنبال و از ورود بحران به بخش تحت نظر خود جلوگیری نمایند که البته این مهم به چگونگی عملکرد مدیران و توانمندی آنان در برنامه‌ریزی و برخوردار بودن از دانش؛ و تجربه لازم مربوط می‌شود.

ساخت سازمانی تخت همراه با عدم تمرکز بوده و حیطة نظارت به دلیل اینکه مدیر با تعداد نفرات بیشتری سروکار دارد به شدت پایین است. در ساخت تخت تعداد سطوح سلسله‌مراتبی در پایین‌ترین حد ممکن قرار داشته و تفویض اختیار وجود ندارد به همین دلیل مدیر مستقیم با مسائل درگیر خواهد شد. در ساختار تخت به دلیل نبود تمرکز، کنترل بحران توسط مدیر عالی سخت و دشوار است و مدیر در همه حال نمی‌تواند اشراف لازم بر مجموعه را داشته باشد. با این وجود مدیر در این گونه ساخت در کمترین زمان ممکن در جریان امور قرار خواهد گرفت.

در سازمان تخت به دلیل نبود سطوح مختلف تصمیم‌گیری، سیر گزارش‌های سلسله‌مراتبی در آن کوتاه است و مدیر در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌تواند از اطلاعات لازم پیرامون بحران مطلع شود؛ اما همین حسن می‌تواند نقص بزرگی را برای مدیر ایجاد نماید و آن نبود سامانه مشورتی و کمک به مدیر در تصمیم‌گیری است. در این سازمان‌ها سرعت تسری بحران به لایه‌های بالاتر شدید و کل سازمان با بحران درگیر می‌شود. حاکمیت چنین شرایطی در سازمان زنگ خطری برای شدت یافتن آسیب‌های درون‌سازمانی و درنهایت تشدید تهدید و سرانجام وقوع بحران است. به‌طور مثال ابلاغ شیوه‌نامه‌ها به‌طور همزمان در سازمان تخت می‌تواند به یک‌باره سیستم را متحول و یا از حالت فعلی خارج سازد، در صورتی که در سازمان‌های بلند این‌گونه نیست. در اینکه کدام‌یک از این ساختارها در زمان مواجه با بحران بهتر عمل می‌کنند و یا اینکه کدام مانع از بروز بحران می‌شود نمی‌توان به‌صراحت پاسخ داد. چراکه موقعیت‌ها در زمان بحران باهم متفاوت و مأموریت‌ها نیز تفاوت دارد (مک کارتی، ۱۳۸۱: ۸۷). شرایط زمانی و مکانی حاکم بر سازمان، موقعیت جامعه و دولت، نظام بین‌المللی و مواردی مانند آن می‌تواند در ساخت و تصمیم‌گیری مهم باشد.



د- منابع و امکانات

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیاز به بسیج منابع و امکانات لازم و کافی دارد. در نگاه کلی منابع به سه محور مالی، انسانی و فیزیکی تقسیم می‌شود. در حوزه مالی مواردی چون تأمین وجوه، کنترل میزان نقدینگی مورد توجه است. در حوزه انسانی تأمین نیازهای انسانی سازمان شامل نیروهای متخصص، باهوش، منضبط مدنظر قرار گرفته و

در عین حال تأمین مدیران مناسب با مأموریت سازمانی نیز از وظایف این بخش است. در بخش فیزیکی تأمین فضای سازمانی، ساختمان مناسب، وسایل حمل و نقل و مواردی از این قبیل مورد توجه قرار گرفته و از طریق هماهنگی با بخش مالی باید این موارد که بخش مهم و تأثیرگذار در روحیه کاری کارکنان است تهیه شود. این مهم نیز چنانچه با کاستی و کوتاهی ناشی از نبود بودجه لازم همراه شود، به لحاظ تأثیر مستقیم بر روحیه کارکنان می‌تواند آسیب جدی به مجموعه سازمان وارد ساخته و سامانه را برای رسیدن به اهداف با مشکل جدی و در نهایت بحران سازمانی مواجه سازد. منابع در محورهای زیر قابل بررسی است: تأمین نیرو- سرمایه اصلی سازمان‌ها نیروهای آن هستند. اگر این افراد به دلیل نداشتن رضایت شغلی، نداشتن جایگاه سازمانی، کمبود حقوق و مزایا، مدیریت ناکارآمد، بی‌عدالتی در ردیف افراد ناراضی قرار گرفته و انگیزه آنان تحت تأثیر قرار گیرد، موتور محرک حرکت سازمان با اشکال جدی مواجه شده و روند حرکت سازمان به سوی هدف متوقف و یا حداقل با وقفه مواجه می‌شود. تمامی اندیشمندان مدیریت، با تأکید بر نقش مهم انگیزه در مدیریت رفتار سازمانی، مدیران را به شناخت راهکارهای انگیزه توصیه کرده و رمز موفقیت اساسی سازمان را در توجه به آن توصیه کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها نظریه مازلو در سلسله‌مراتب نیاز (رضائیان، ۱۳۹۳: ۷۹)، مکلند در نظریه نیاز اکتسابی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۱: ۳۱)، آلدرفر در نظریه زیستی، تعلق و رشد (Alderfer 1969:43) و هرزبرگ در نظریه دو ساحتی انگیزاننده مانند موفقیت در کار و قدردانی برای انجام کار، و بهداشت روانی مانند روابط انسانی، دستمزد، مقام، تأمین امنیت (oreilly 22:1989) است. به همین دلیل شایسته است، سلامت نیروی انسانی از دو جنبه فیزیکی و رفاهی مورد توجه ویژه مدیران قرار گیرد. مدیرانی در این راه موفق خواهند بود که حداقل در سه زمینه دانش، مهارت و تجربه صاحب نظر باشند. دانش مربوط به شناخت از نیروها، سازمان و محیط سازمانی داخلی و خارجی، مهارت دانش تخصصی در حوزه مأموریتی و تجربه مربوط به دانش مدیریتی و سوابق کاری در مشاغل مدیریتی است. مدیرانی که از این سه ویژگی برخوردار باشند می‌توانند در برقراری رابطه با نیروها و اداره سازمان موفق باشند. سازمان‌هایی که خارج از قواره و بدون توجه به ویژگی‌های فوق مبادرت به انتصاب مدیران در هر سه طبقه مدیران عالی، میانی و عملیاتی نمایند در مسیر رسیدن به هدف با مشکل جدی و در نهایت بحران‌های درون سازمانی مواجه خواهند شد.

تأمین منابع مالی - هدف گذاری از مهم ترین اولویت های سازمانی بوده و همه تلاش ها باید برای رسیدن به آن تمرکز یابد. از این رو شکست در رسیدن به اهداف سازمانی می تواند فلسفه وجودی هر سازمانی را زیر سؤال برده و در نهایت آن را به ورطه نابودی بکشاند. هدف با توجه به شدت تلاش و علاقه نیروها به سازمان و پایداری آن ها به ارزش های سازمانی و سامانه مدیریتی می تواند قابل دسترسی باشد؛ و نیازمند تأمین منابع مالی است. منابع مالی را می توان مدیریت جریان پول در سازمان تعریف کرد که باید بر اساس تئوری و اصل خاص خود اداره شود. از این رو این بخش نیز دارای اهمیت بالایی بوده و نیازمند بکارگیری نیروهای متخصص و صاحب نظر در حوزه مالی است. سازمان هایی که در رسیدگی به امور مالی را سهل انگاری نمایند به لحاظ از دست دادن منابع مالی خود به شدت آسیب پذیر شده و در میدان رقابت با حریف قدرت خود را از دست داده و دچار بحران می شود. از این رو منبع مالی نیز یکی از منابع قدرت سازمان به حساب آمده و توجه لازم برای تأمین و تقویت آن ضروری است برای این کار شایسته است مدیران عالی و مدیران مالی اقدامات لازم برای هدایت به طرف نقدینگی و سودآوری را در چهارچوب اخلاق مداری حرفه ای مدیریتی مورد توجه قرار داده و با اجرای اقدام لازم در حوزه اداره دارایی مانع از بروز بحران های مالی در سازمان شوند. تأمین امکانات - این مهم مربوط به شرایط فیزیکی محل خدمت شامل وجود ساختمان مناسب، محل مناسب، توجه به امکانات سرمایشی و گرمایشی با توجه به شرایط آب و هوایی، فراهم ساختن امکانات تفریحی برای کارکنان و خانواده ها، مرخصی به موقع و مواردی از این قبیل است. مدیران باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که کار خوب و تلاش بیشتر مستلزم فراهم ساختن امکانات رفاهی مناسب برای کارکنان است. نبود و یا کمبود امکانات رفاهی به طور مستقیم و غیر مستقیم می تواند منجر به نارضایتی کارکنان و در نتیجه تأثیرگذاری در کاهش بهره وری سازمانی شود. حاکمیت این شرایط در درازمدت آسیب های درون سازمانی را افزایش داده و در نهایت منجر به بروز بحران های سازمانی خواهد شد.

۳. یافته های تحلیلی - پیمایشی تحقیق

۱-۳. یافته های تحلیلی

راهکار مقابله با بحران های سازمانی

بیشتر بحران های سازمانی در نتیجه نابسامانی موجود در یکی از این چهار محور فرهنگ

سازمانی، ساختار، فرآیند عملیاتی و منابع بروز می‌یابد. از این رو مدیران خوب در صورتی که شناخت و اشراف لازم بر هر یک از این موارد را داشته باشند می‌توانند با پیش‌بینی در مورد شرایط احتمالی از بروز مخاطرات مترتب بر سازمان جلوگیری و در صورت وقوع، آن را به نحو مناسبی هدایت و راهبری نمایند. شرط لازم و کافی برای توفیق در این قبیل موارد شناخت از محیط داخلی سازمان و درعین حال همزمان توجه به محیط بیرونی است (Mintzberg:1976:11).

هدف اصلی مدیریت بحران سازمانی، دستیابی به راه‌حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی در سازمان و تلاش برای ادامه حیات سازمان باهدف حفظ منافع اساسی سازمان است. از این رو ارائه مدلی برای مقابله با بحران‌های سازمانی باهدف حفظ حیات سازمان ضروری است. مدل مقابله با بحران به دلایل تنوع آسیب‌ها و تهدیدات یکسان نیست و نمی‌توان با ارائه چهارچوبی مشخص مدعی مقابله با بحران شد، چرا که شرایط محیطی داخلی سازمان‌ها با یکدیگر تفاوت داشته و هرکدام با توجه به نوع مأموریت و اهداف می‌توانند با بحران‌هایی مواجه شوند که راهکار خاص خود را می‌طلبد. ضمن اینکه شرایط محیطی خارجی نیز برای هرکدام از سازمان‌ها تعریف خود را دارد و نمی‌توان همه را در یک ردیف قرار داد. آنچه که یک سازمان دولتی با آن مواجه می‌شود ممکن است برای یک سازمان غیردولتی تعریف دیگری داشته باشد و یا شرایطی که برای یک سازمان اقتصادی روی می‌دهد با وضعیتی که یک سازمان سیاسی و یا اجتماعی دارد، متفاوت است. سازمان‌های نظامی در شرایط خاص می‌توانند با بحران مواجه شوند، درحالی‌که این مهم برای سازمان‌های دیگر شاید مطرح نباشد. با این توصیف نمی‌توان در مقابله با بحران بی تفاوت بود. اگر چه همه بحران‌ها از تفاوتی ماهوی باهم برخوردار هستند، اما برای هرکدام راهکاری وجود دارد که می‌تواند مورد توجه مدیران عالی سازمان قرار گیرد که برخی از مهمترین آن‌ها در محورهای زیر قابل توجه است:

۱- شناخت سازمان: در نگاه اول این مهم با توجه به فرهنگ سازمانی قابل تعریف است. سازمان باهدف تبیین ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی در چهارچوب تعریف شده باید فرهنگ سازمانی را تعریف و دست به نهادینه‌سازی بزند (Morgan:1989:21)، فرآیند عملیاتی را در چهارچوب شیوه‌نامه‌ها ابلاغ و با نظارت بر اجرای صحیح آن از طریق سامانه‌های کنترلی اقدام لازم را انجام دهند. در تأمین منابع و امکانات هر سه موضوع مالی، انسانی و فیزیکی را مورد توجه قرار داده و ساختار را با توجه به نوع مأموریت و اهداف سازمانی مدنظر قرار دهند. به

همین دلیل محورهای شناخت سازمان در همان چهار حوزه تعریف شده قابل بررسی و تعریف است و مدیران باید با شناخت از این چهار محور مانع از بروز بحران‌های درون‌سازمانی و در نهایت بروز آسیب و تهدید شوند. در این مرحله مدیران باید در گام اول از قدرت تشخیص بالایی در حوزه مأموریت سازمانی برخوردار باشند و چیرستی را مورد توجه قرار دهند. در گام دوم با تشریح موقعیت، چگونگی ایجاد شرایط حادث شده را بررسی و در گام سوم به دنبال چرایی باشند و در نهایت در گام چهارم تجویز را در دستور کار قرار داده و راهکارها را مورد توجه قرار دهند. اگر این فرآیند روند منطقی خود را طی نماید سازمان از ورود به بحران احتمالی تا حد قابل توجهی مبری خواهد شد.

۲- شناخت از محیط پیرامونی - سازمان تحت تأثیر محیط خارجی با نوسانات متعددی همراه خواهد شد. نقش مدیران در آن است تا با شناخت لازم و کافی از محیط داخلی، فضای محیط پیرامونی را هم مدنظر قرار داده و هماهنگی لازم را بین این دو برقرار نمایند. تأثیر این دو محیط بر یکدیگر با توجه به رشد فناوری اطلاعاتی و تأثیر عوامل محیطی بر سامانه داخلی به حدی است که علاوه بر تغییر ماهیتی افکار و اندیشه کارکنان سازمان، منابع و امکانات را هم تحت تأثیر قرار داده است. از این‌رو نگاه یک‌جانبه به محیط داخلی یا بیرونی و کم‌توجهی به یکی می‌تواند در هر صورت لایه‌های آغاز بحران‌های درون‌سازمانی را به دلیل مختلف شکل دهد. در این مرحله نیز چهار گام مطرح شده در شناخت محیط داخلی می‌تواند مورد توجه قرار گرفته و توسط مدیران عالی به کار گرفته شود. تفاوتی که در این مرحله در مقام مقایسه با شناخت از شرایط داخلی وجود دارد آن است که مدیران باید اطلاعات لازم و کافی را در مورد شرایط محیط خارجی در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی داشته باشند؛ به عبارت دیگر مدیران موفق در این بخش کسانی هستند که نسبت به علوم مرتبط با جامعه‌شناسی، علم اقتصاد و علوم سیاسی شناخت داشته باشند.

۳- اقدامات پیشگیری: هرگونه اقدامی که به منظور مقابله با بروز آسیب‌های درون‌سازمانی و باهدف مقابله با بحران توسط سامانه مدیریتی سازمان انجام گیرد، در ردیف اقدامات پیشگیرانه قرار دارد. اقدامات پیشگیری می‌تواند در هر یک از چهار حوزه سازمانی که بدان اشاره شد با برنامه‌ریزی مناسب انجام و به مورد اجرا درآید. لازمه اساسی در این کار اقدامات مدیریتی است که مدیران سازمان باید انجام دهند که از جمله آن‌ها اقدامات نظارتی، استفاده از مدیران لایق

و شایسته، تهیه امکانات لازم سازمانی در راستای اهداف و مأموریت سازمان، تشکیل ستاد مقابله با بحران احتمالی، تعیین تیم‌های مقابله با بحران و مواردی از این قبیل است. تفاوت این مرحله با دو مرحله قبلی در آن است که در شناخت از محیط داخلی و خارجی مدیر در فضای ذهنی پیش‌بینی شرایط را بر اساس داده‌های موجود انجام می‌دهد. در این مرحله مدیر بر اساس پیش‌بینی‌هایی که انجام داده وارد مرحله پیشگیری می‌شود. در این مرحله اقدامات لازم برای مقابله با بحران احتمالی مورد توجه قرار گرفته و سازوکار مناسبی برای آن طراحی می‌شود.

۴- تشکیل شبکه ارتباط اضطراری: این اقدام زمانی صورت می‌پذیرد که اطلاعات کافی و لازم در مورد بحران وجود داشته باشد. این شبکه در زمان بحران با حذف سیستم قبلی، کل سازمان را مخاطب قراردادده و شرایط جدید را تفسیر و تبیین می‌نماید. کنترل این شبکه و هدایت صحیح آن یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که سامانه جمع‌آوری اطلاعات در سازمان از جمله ستادهای شخصی مدیران، واحدهای بازرسی، حفاظت فیزیکی و ستاد مقابله با بحران باید با درایت و اصول منطقی آن را دنبال نماید. شبکه اضطراری در زمان بحران با سیل اخبار و اطلاعات مواجه شده و کار سامانه ارزیابی و همچنین ارزشیابی را با مشکل جدی مواجه می‌سازد. از این رو لازم است گروه کاری ویژه‌ای که از بهترین صاحب‌نظران و متخصصین هستند، موضوع تفسیر و تحلیل اخبار و اطلاعات را دنبال کرده و با سرعت و دقت موارد لازم را بررسی و در اختیار مبادی ذی‌ربط و در صورت لزوم سلسله‌مراتب سازمان قرار دهند. زمان ارسال اخبار و اطلاعات با توجه به سمت و سوی بحران و میزان شدت آن تعیین و مشخص می‌گردد. این زمان می‌تواند لحظه‌ای و یا ساعتی باشد. بدیهی است توقف اخبار و اطلاعات در گلوگاه‌های صادرکننده به صلاح سامانه نبوده و منجر به از دست دادن ارزش خبر می‌شود. این مهم به خصوص در سازمان‌های با ساخت بلند که از سطوح لایه‌ای بیشتری برخوردار هستند نمود بیشتری داشته و باید مورد توجه مدیران عالی قرار گیرد تا در روند دریافت اخبار و اطلاعات با هدف مقابله با بحران با وقفه مواجه نشوند.

۵- تغییرات سازمانی: در زمان بحران این احتمال وجود دارد که مدیران میانی و عملیاتی سازمان در مشاغل جدید منصوب و به کار گرفته شوند و یا این که افراد جدیدی به مجموعه مدیران قبل اضافه و یا به‌عنوان نیروی کمکی در کنار آنان قرار گیرند. مهم‌ترین نیازی که در پی

این تغییرات مورد توجه سازمان قرار می‌گیرد در اختیار گذاردن اطلاعات مورد نیاز برای هدایت و کنترل وضعیت بحران است این تغییر و تحولات می‌تواند با واکنش بخش‌ها و قسمت‌های سازمانی و حتی مدیران با سابقه مواجه شود. در این حالت رئیس سازمان، کار دشواری را در پیش رو خواهد داشت تا بتواند نوعی هماهنگی، وفاق و همدلی بین آنان ایجاد کند. با این حال تغییرات و جابه‌جایی‌ها در زمان بحران و حتی پس از آن امری اجتناب‌ناپذیر است. حداقل آثار منفی این اقدام عدم هماهنگی در واگذاری اطلاعات به سامانه فرماندهی و هدایت بحران است به همین دلیل ایجاد شبکه اضطراری مورد تأکید قرار داشته و لازم است در زمان غیر بحران تشکیل و در زمان بحران فعال شود.

۶- تشکیل ستاد بحران: کنترل بحران و فائق آمدن بر آن مهم‌ترین دغدغه تصمیم‌گیران و نخبگان سیاسی است. از این جهت برنامه‌ریزی مقابله با آن مستلزم وجود ستاد بحران است که متشکل از عالی‌ترین مسئولان سازمان است. ستاد اقدامات نظارتی و هدایتی را بر عهده داشته و تعداد نفرات آن حداکثر به چند نفر محدود می‌شود (ساوه درودی، ۱۳۹۲: ۲۱۱). کار اصلی ستاد، هدایت و نظارت بر چگونگی کنترل بحران است که توسط گروه بحران انجام می‌گیرد. به هر حال سازمان با هدف اجرای سیاست‌های سازمانی در چارچوب مأموریت‌های ابلاغی باید هدف‌گذاری خود را با ستاد بحران در دستور کار قرار داده و اقدامات لازم را به منظور تشکیل این ستاد انجام دهد. تشکیل ستاد بحران معمولاً در شرایط عادی صورت گرفته و می‌تواند متشکل از مدیران عالی باشد. همان‌طور که اشاره شد تعداد افراد ستاد محدود بوده و تصمیم‌گیری‌های کلان در سطح مأموریت‌های سازمانی توسط این ستاد گرفته می‌شود. ستاد، گروه کنترل بحران را سازمان‌دهی و مأموریت‌های سازمانی آن‌ها را در زمان وقوع بحران تعیین می‌کند. با تعیین تیم مقابله، کار کنترل بحران، براساس اطلاعات جمع‌آوری شده تیم‌ها در دستور کار قرار گرفته و مبتنی بر آن تصمیم‌گیری متوسط ستاد بحران انجام می‌شود. دقت مدیران در این مرحله آن است که باید توجه داشته باشند که گروه کنترل بحران فقط در زمان بحران تشکیل می‌شود و حوزه عمل آن برابر نظرات ستاد مدیریت بحران تعیین و ابلاغ می‌شود. در شرایط عادی گروه کنترل بحران برخلاف ستاد بحران وجود خارجی ندارد (Winner A. and H. Kahn, 1962: 56).

۷- بازسازی-اقداماتی که سازمان بعد از بحران مورد توجه قرار می‌دهد با هدف جلوگیری از تکرار بحران است. برای این کار ارزیابی و تحلیل وضعیت بحران بسیار مهم است. در تجزیه

و تحلیل توجه به موقعیت هایی که سازمان در آن قرار می گیرد با توجه به شرایط محیط داخلی و خارجی قابل توجه خواهد بود. در این راه استفاده از تجربیاتی که در قبل و حین بحران روی داده برای مدیران چراغ راهی خواهد بود تا از بروز بحران احتمالی مشابه با آنچه در گذشته رخ داده جلوگیری نمایند. پیش بینی امکانات لازم با توجه به کاستی هایی که سازمان را در مراحل قبلی در موقعیت بحران قرار داده بود نقش مهمی برای افزایش ضریب امنیتی سازمان و مقابله با بحران است.

۲-۳. تجزیه و تحلیل

شاخصهای توصیفی ابعاد موثر در مقابله با بحرانهای سازمانی در جدول زیر گزارش شده است؛ بر این اساس میانگین و انحراف استاندارد بعد «فرآیند عملیاتی» به ترتیب برابر با ۴/۴۳ و ۰/۳۶ گزارش شده است. همچنین شاخصهای توصیفی هر یک از ابعاد به همین ترتیب آمده است.

شاخصهای توصیفی ابعاد موثر در مقابله با بحرانهای سازمانی

ابعاد	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
فرآیند عملیاتی	۶۰	۳/۲۹	۴/۸۶	۴/۴۳	۰/۰۵	۰/۳۶	۰/۱۳
ساختار	۶۰	۲/۲۹	۴/۸۶	۳/۷۴	۰/۰۸	۰/۶۱	۰/۳۷
فرهنگ	۶۰	۲/۸۶	۵/۰۰	۳/۶۰	۰/۰۶	۰/۴۸	۰/۲۳
منابع	۶۰	۲/۷۱	۴/۴۳	۳/۵۹	۰/۰۵	۰/۳۹	۰/۱۵

در ادامه به منظور تشخیص تاثیر معنادار یا غیر معنادار هر کدام از ابعاد و شاخصهای اثرگذار در مقابله با بحرانهای سازمانی از آزمون t استودنت تک نمونه ای استفاده شده است و معناداری هر یک از مؤلفه ها مورد آزمون قرار گرفته است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۱۱-۴: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای شاخصهای مقابله با بحران سازمانی

مؤلفه های انتخاب عقلانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار ملاک	مقدار T	درجه آزادی	معناداری
ثبات سیستم اجتماعی	۶۰	۴/۴۳	۰/۷۲	۰/۰۹	۳/۰۰	۱۵/۳۸	۵۹	۰/۰۰
تعهد و مسئولیت جمعی	۶۰	۳/۴۰	۰/۷۲	۰/۰۹	۳/۰۰	۴/۳۲	۵۹	۰/۰۰
هویت سازمانی	۶۰	۳/۱۰	۰/۸۰	۰/۱۰	۳/۰۰	۰/۹۷	۵۹	۰/۳۳
تقویت حس همکاری	۶۰	۳/۳۳	۰/۷۱	۰/۰۹	۳/۰۰	۳/۶۶	۵۹	۰/۰۰

مؤلفه های انتخاب عقلانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار ملاک	مقدار T	درجه آزادی	معناداری
شکل دهی به رفتار اعضا	۶۰	۳/۳۰	۰/۵۹	۰/۰۸	۳/۰۰	۳/۹۳	۵۹	۰/۰۰
اهداف و مأموریت سازمانی	۶۰	۳/۷۳	۰/۶۳	۰/۰۸	۳/۰۰	۸/۹۶	۵۹	۰/۰۰
مبانی دینی و ارزشی	۶۰	۳/۹۰	۰/۷۱	۰/۰۹	۳/۰۰	۹/۸۸	۵۹	۰/۰۰
فرهنگ	۶۰	۳/۶۰	۰/۴۸	۰/۰۶	۳/۰۰	۹/۷۷	۵۹	۰/۰۰
ساخت بلند	۶۰	۳/۳۲	۰/۹۷	۰/۱۲	۳/۰۰	۲/۵۴	۵۹	۰/۰۱
ساخت تخت	۶۰	۳/۹۳	۰/۷۸	۰/۱۰	۳/۰۰	۹/۲۹	۵۹	۰/۰۰
طراحی سازمانی	۶۰	۴/۳۷	۰/۸۸	۰/۱۱	۳/۰۰	۱۲/۰۰	۵۹	۰/۰۰
نوع فناوری مورد استفاده	۶۰	۴/۵۳	۰/۸۵	۰/۱۱	۳/۰۰	۱۳/۹۲	۵۹	۰/۰۰
سبک مدیریت دلسوزانه	۶۰	۱/۸۰	۱/۱۸	۰/۱۵	۳/۰۰	-۷/۹۰	۵۹	۰/۰۰
سبک مدیریتی آمرانه	۶۰	۴/۳۰	۰/۹۴	۰/۱۲	۳/۰۰	۱۰/۶۶	۵۹	۰/۰۰
سبک مدیریتی مشارکتی	۶۰	۳/۹۳	۰/۶۹	۰/۰۹	۳/۰۰	۱۰/۵۴	۵۹	۰/۰۰
ساختار	۶۰	۳/۷۴	۰/۶۱	۰/۰۸	۳/۰۰	۹/۴۶	۵۹	۰/۰۰
منبع مالی	۶۰	۳/۹۷	۰/۶۶	۰/۰۹	۳/۰۰	۱۱/۲۹	۵۹	۰/۰۰
منابع انسانی	۶۰	۳/۱۰	۰/۶۶	۰/۰۸	۳/۰۰	۸/۱۸	۵۹	۰/۰۰
منابع فیزیکی	۶۰	۳/۹۰	۰/۶۰	۰/۰۸	۳/۰۰	۱۱/۵۸	۵۹	۰/۰۰
سطح مهارت و دانش مدیران	۶۰	۴/۵۷	۰/۵۶	۰/۰۷	۳/۰۰	۲۱/۵۴	۵۹	۰/۰۰
سطح مهارت و دانش کارکنان	۶۰	۲/۵۳	۰/۷۲	۰/۰۹	۳/۰۰	-۴/۹۹	۵۹	۰/۰۰
توان حرفه ای سازمان	۶۰	۳/۰۳	۰/۴۱	۰/۰۵	۳/۰۰	۰/۶۳	۵۹	۰/۵۳
نحوه تدارک و پشتیبانی	۶۰	۴/۰۳	۰/۵۵	۰/۰۷	۳/۰۰	۱۴/۵۲	۵۹	۰/۰۰
منابع	۶۰	۳/۵۹	۰/۳۹	۰/۰۵	۳/۰۰	۱۱/۸۵	۵۹	۰/۰۰
نحوه ارتباطات	۶۰	۴/۸۷	۰/۵۰	۰/۰۶	۳/۰۰	۲۸/۷۴	۵۹	۰/۰۰
کیفیت مدار اطلاعاتی	۶۰	۴/۰۳	۰/۵۵	۰/۰۷	۳/۰۰	۱۴/۵۲	۵۹	۰/۰۰
مشارکت جمعی	۶۰	۴/۸۳	۰/۴۶	۰/۰۶	۳/۰۰	۳۱/۰۶	۵۹	۰/۰۰
تعیین خط مشی	۶۰	۴/۶۳	۰/۶۶	۰/۰۹	۳/۰۰	۱۹/۰۸	۵۹	۰/۰۰
تحلیل اطلاعات	۶۰	۳/۹۷	۰/۱۸	۰/۰۲	۳/۰۰	۴۱/۳۶	۵۹	۰/۰۰
اخذ بازخورد	۶۰	۳/۹۷	۰/۶۱	۰/۰۸	۳/۰۰	۱۲/۲۸	۵۹	۰/۰۰

مؤلفه‌های انتخاب عقلانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار ملاک	مقدار T	درجه آزادی	معناداری
نوع تصمیم‌گیری	۶۰	۴/۷۳	۰/۴۸	۰/۰۷	۳/۰۰	۲۳/۲۲	۵۹	۰/۰۰
فرآیند عملیاتی	۶۰	۴/۴۳	۰/۳۶	۰/۰۵	۳/۰۰	۳۱/۲۱	۵۹	۰/۰۰

با توجه به نتایج جدول بالا، از بین شاخص‌های بعد فرهنگ بجز شاخص هویت سازمانی تمامی شاخص‌های به طور معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ در مقابله با بروز بحران‌های سازمانی مؤثر می‌باشد. تمامی شاخص‌های بعد ساختار به طور معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ در مقابله با بروز بحران‌های سازمانی مؤثر می‌باشند. از بین شاخص‌های بعد منابع بجز شاخص توان حرفه‌ای سازمان، تمامی شاخص‌ها به طور معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ در مقابله با بروز بحران‌های سازمانی مؤثر می‌باشند. تمامی شاخص‌های بعد فرآیند عملیاتی به طور معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ در مقابله با بروز بحران‌های سازمانی مؤثر می‌باشد. همچنین به همین ترتیب، بر اساس میانگین‌های ابعاد چهارگانه گزارش شده در جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت که به ترتیب مؤلفه فرآیند عملیاتی، ساختار، فرهنگ و در نهایت بعد منابع در مقابله با بحران‌های سازمانی مؤثر بوده‌اند.

نتیجه‌گیری

راهکارهای مقابله با بحران سازمانی در نگاه اول مستلزم شناخت از محیط داخلی سازمان و شناخت از محیط بیرونی است. در حوزه داخلی همه اقدامات سازمان در چهار محور خلاصه می‌شود و نقص و یا اشکال در یکی از این چهار محور می‌تواند هر سازمانی را با چالش و در نهایت بحران مواجه سازد که شامل: فرهنگ سازمانی، فرآیند سازمانی، ساختار سازمانی، منابع است. در کنار این مهم توجه به مقتضیات بیرونی و شرایط حاکم بر آن نیز اقدام مهم دیگر مدیران سازمانی برای مقابله با بحران احتمالی در سازمان است. هیچ سازمانی مبری از تحولات بیرونی نیست از این رو شایسته است مدیران سازمان حداقل اطلاعات لازم و کافی را در ابعاد مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی محیط خارجی داشته باشند. یافته‌های مقاله حاکی از آن است که:

۱- توجه همزمان به دو محیط داخلی و خارجی از اهمیت بالایی برای اداره سازمان برخوردار است.

۲- مدیرانی که هر دو محیط را مورد توجه قرار دهند می‌توانند تبعات حاصل از تسری شرایط نامساعد بیرونی به محیط داخلی را خنثی و درعین حال تغییرات اثرگذار بیرونی را که در رشد و بالندگی سازمانی تأثیرگذار است، استفاده نمایند.

۳- در بررسی و احصاء نقاط بحران خیز سازمانی چهار محور فرهنگ، ساختار، فرآیند عملیاتی و منابع باید مورد توجه مدیران قرار گرفته و شرایط حاکم بر هر کدام به طور مستمر مورد توجه قرار گیرد. در این بین فرآیند عملیاتی که با تدوین شیوه نامه و بخشنامه ها مورد توجه قرار گرفته در مقام مقایسه با دیگر موارد از اولویت بیشتری برخوردار است.

۴- راهکارها و روش‌هایی که در شناخت بحران‌های سازمانی و مقابله با آن مورد توجه قرار می‌گیرد در واقع مکمل یکدیگرند و هیچ‌یک به تنهایی نمی‌تواند سازمان‌ها را از بحران‌های که فرا روی آن‌ها قرار می‌گیرد رهایی بخشند.

۵- هیچ مدل ثابت مشخصی برای مقابله با بحران وجود ندارد. به مصداق علاج واقعه قبل از وقوع، شایسته آن است که سازمان‌ها اقدامات لازم را در تمامی مراحل اداره سازمان مورد توجه قرار دهند.

۶- وظیفه سنگین اداره سازمان بر دوش مدیران قرار دارد. از این رو شایسته است مدیرانی که توانمندی لازم و کافی در حوزه داخلی و بیرونی داشته باشند، از دانش مدیریتی مناسبی در حوزه کاری برخوردار باشند، به سبک‌های مدیریتی آشنا و متناسب با شرایط اقدامات را در دستور کار قرار دهند، به کارکنان توجه داشته و نیازهای انگیزشی آنان را مورد توجه قرار دهند، به کار گرفته شوند.

۷- مدیران عالی باید در انتخاب مدیران میانی و عملیاتی با مدنظر قراردادن به‌کارگیری مدیران لایق این مهم راه را برای اداره سازمانی موفق و پویا فراهم سازند تا در میدان رقابت، تعامل و هماهنگی با سایر سازمان‌ها موفق باشند. بدیهی است توجه به موارد فوق می‌تواند سازمان را در مسیر بالندگی و پویایی قرار داده و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت در مسیر هدایت سازمان نقش شیوه‌نامه و بخشنامه در چهارچوب اهداف و مأموریت بسیار مهم است که این اقدام با توجه به نتایج حاصل از بررسی‌ها و نظرات متفکرین امر در فرآیند عملیاتی به دست آمده است. در صورتی که این مهم مورد توجه

دقیق قرار گیرد سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی به موقع اجرا و از انحراف سازمانی و مواجهه با بحران احتمالی جلوگیری خواهد شد. این مهم باید با یک برنامه‌ریزی مشخص با تلاش مدیر و هدایت و رهبری وی انجام شود. هر چه این برنامه‌ریزی قوی‌تر و از انسجام بالاتری برخوردار باشد، چهار محور مورد توجه در این تحقیق شامل فرهنگ، فرآیند، ساختار و منابع می‌تواند در مقابله با بحران‌های سازمانی تاثیر گذار باشد. این تاثیر مهمترین عامل در بهبود عملکرد سازمانی و در نهایت بقای سازمان است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

۱. انسلف، ایگور و ادواردچی، مک دنل (۱۳۸۰). استقرار مدیریت استراتژیک، عبدالله زندیه، تهران: سمت.
۲. دیوید-آر-فرد (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. رابینز، استیفن (۱۳۷۹). مبانی رفتار سازمانی، علی‌پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رضائیان، علی (۱۳۹۲). اصول مدیریت، تهران: نشر سمت.
۵. رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی رفتار سازمانی، تهران: نشر سمت.
۶. ساوه درودی، مصطفی (۱۳۹۰). راهبردهای سازمانی و مدیریت بحران، تهران: دانشکده فارابی.
۷. عباسپور، عباس (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: نشر سمت.
۸. مک‌کارتی، شان (۱۳۸۱). نقش اطلاعات در مدیریت بحران، ترجمه محمدرضا تاجیک، تهران: نشر گفتمان.
۹. هابز، توماس (۱۳۷۹). لویاتان، تهران: امیرکبیر.
۱۰. هرسی و بلانچارد (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی و کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقبند، تهران: امیرکبیر.
11. Alderfer c.p (1969) **An Empirical Test a New Theory of Human Needs** Organizational Behavior and Human Performance.
12. oreilly charles. (1989) "**corporation culture and commitment motivation and social contorol in organization**, managing Haman Resaure.
13. morgan Garth (1986) "**image of organiation**" by sage publication Stephan P. Robbins. (1991) "**organization Behavior**" Fifth Edition, by Prentice - Hall.
14. Winner A.and H. Kahn, (1962) **Crisis and Arms Contorol**, New York, Has don InSTITUTE.
15. Mintzberg, (1976). "**The Stractar Of Unstructured Decision Processes**" Administratire Science Quarterly.