

## کمال مدیریت

ویژه‌نامه مدیریت بحران

شماره ۴ و ۵ - زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳

صص ۱۳۰ - ۱۱۱

# مدیریت بحران‌های سازمانی

دکتر مهدی بابائی اهری \*

## چکیده

بحران موقعیت اختلال برانگیزی است که کل سازمان (یا سیستم) را تحت تاثیر قرار می‌دهد و پیشفرضه‌های اساسی آن را به چالش می‌طلبد. بحرانها در دو دسته جای می‌گیرند؛ بلایا و سوانح طبیعی نظیر سیل، زلزله، قحطی، تندباد و امثال آنها که در مدیریت اضطراری بحث می‌شوند و سوانح مترقبه یا منتظره مانند ایجاد حریق، بمباران، آدم ربایی، ... و حوادث سازمانهای تجاری که نتیجه مستقیم و عمدی اعمال و کردار افراد و گروهها می‌باشد و نیاز به مدیریت بحران دارند.

در این مقاله، مدیریت بحران در سازمان مورد بحث قرار می‌گیرد و اجزای آن به شناخت بحران، تعریف بحران، برنامه‌ریزی اقتضایی، و واکنش نسبت به بحران تشریح می‌شود.

**مفاهیم راهنما:** بحران سازمانی، برنامه‌ریزی اقتضایی، واکنش نسبت به بحران

## مقدمه

بحران چیست؟ بحران را می‌توان موقعیت اختلال برانگیزی دانست که کل سازمان یا سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیش‌فرضهای اساسی آن را به چالش می‌طلبد. بحران غالباً به تصمیم‌هایی که خارج از روشهای عملکردی عادی سازمان یا سیستم تلقی می‌شود نیاز دارد. بحران از تعدادی بی‌شماری از شرایط فوق‌العاده به وجود می‌آید؛ شرایط فوق‌العاده معمولاً در دو گروه جای می‌گیرند: بلایای طبیعی یا سوانح غیرمترقبه<sup>۱</sup>، و سوانح مترقبه یا منتظره<sup>۲</sup> [۱: ۲].

سانحه یا بلای طبیعی، همچنان که از نامش پیداست رویدادی طبیعی است و نتیجه عملکرد عمدی عامل انسانی نمی‌باشد؛ سیل، زلزله، قحطی، تندباد، مرض، فوران آتشفشان، تصادمهای وسایط نقلیه، آتش سوزیهای ناشی از عوامل طبیعی، لغزش زمین، ریزش کوه و بهمن و نظایر آنها از زمره سوانح غیرمترقبه و بلایای طبیعی قلمداد می‌شوند. این نوع سوانح که نه یک سازمان، بلکه کل یک سیستم نظیر سیستم منطقه‌ای یا حتی کشوری را با تمام سازمانهای موجود در آن تحت تأثیر قرار می‌دهند موضوع بحث این مقاله نیست و در مقاله دیگری تحت عنوان مدیریت موقعیت‌های اضطراری و مخاطره‌آمیز می‌تواند مورد بحث قرار گیرد.

سوانح مترقبه یا منتظره، که معمولاً با عبارت «مدیریت بحران» در اذهان عمومی تداعی می‌شوند شامل ایجاد حریق، بمباران، آدم‌ربایی، گروگان‌گیری، هواپیماربایی، باج‌خواهی، دست بردن در فراورده‌ها<sup>۳</sup>، آلودگی محیط زیست، اعتیاد به مواد مخدر، دزدی رایانه‌ای، اختلاس، آزار جنسی و خشونت در محیط کار،

- 
1. Natural Disasters
  2. Induced Disasters
  3. Product tampering

اعمال تروریستی و ارباب، و بحرانهای سازمانی هستند، که از اعمال و رفتار عمدی افراد و گروهها به وجود می‌آیند؛ از میان این گروه نیز فقط بحرانهای سازمانی و مدیریت آن مدنظر این نوشتار است [۴-۳: ۱] و [۴: ۲].

بر این اساس در این مقاله، بحران به شرح زیر تعریف می‌گردد: «موقعیتی که فرد، گروه یا سازمان با آن مواجه می‌شود و نمی‌تواند با استفاده از روشهای جاری و متداول با آن برخورد کند و فشار روانی در آن موقعیت به سبب تغییرات ناگهانی افزایش می‌یابد.»

واژه «مدیریت بحران» در سالهای اخیر بسیار متداول شده است؛ این واژه برای هر موردی از واکنش نسبت به مشاجره‌های خانوادگی گرفته تا اعمال تروریستی کاربرد دارد، ولی معنی اختصاصی آن در مدیریت بحران سازمانی «تحلیل راهها و روشهایی است که سازمان‌ها از طریق آنها بحران را مورد شناسایی و حل و فصل قرار می‌دهند [۳: ۸۹۷]. به عبارت دیگر، مدیریت بحران به معنی منتظر شدن برای پیشامد نیست، بلکه اندیشیدن به امور غیرقابل تصور و باورنکردنی است که امکان دارد در صورت وقوع، کل سازمان را در خود مستحیل سازد.

مدیریت بحران به عنوان زمینه پژوهش از دهه ۱۹۸۰ میلادی پا به عرصه وجود نهاد و با پیدا شدن سیانور در قرص مسکن قوی شرکت جانسون‌اند جانسون<sup>۱</sup>، و انفجار کارخانه بوپال متعلق به شرکت یونیون کارباید<sup>۲</sup> امریکا توجه عموم را به خود جلب کرد [۲: ۴]. بحران‌های سازمانی الزاماً به پیامدهای ویرانگر منجر نمی‌شود؛ ایجاد وقفه در خط تولید، ناکامی بخش روابط عمومی در جلب اعتماد مردم، به وجود آمدن مسائل و مشکلات قانونی و قطع فعالیت سازمان به حکم قانون، و نظایر

1. Johnson & Johnson

2. Union Carbide

آنها نیز در زمره بحران‌های سازمانی بشمار می‌آیند. آنچه به بحران در سازمان اهمیت می‌بخشد این است که بحران اثر عمیقی بر سلامتی و عملکرد کارکنان برجای می‌گذارد و سبب می‌شود بهره‌وری، وفاداری، روحیه، و حتی همکاری بلندمدت کارکنان، از سطوح پایین گرفته تا مدیریت میانی و ارشد با مشکل مواجه گردد؛ این امر مسئولیت سازمان‌ها را جهت مقابله با آثار درونی بحران‌ها دوچندان می‌سازد [۱: ۵].

### آگاهی از رویدادهای بحران‌زا

مدیریت بحران سازمانی پنج زمینه زیر را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهد:

۱. بحرانهایی که معمولاً از درون سازمان نشأت می‌گیرند. این بحرانها را می‌توان مسائل و مشکلات تولید، ارتباطات، نقص در سخت‌افزار یا نارسایی نرم‌افزار، مشکلات پروژه‌های عمده سازمان، موارد مربوط به مدیریت مالی، تعارض درونی میان نیروی کار یا بین نیروی کار و مدیریت عنوان کرد. در این گونه بحرانها معمولاً کارکنان یا مدیران مورد سرزنش قرار می‌گیرند، ولی اغلب اوقات فقدان تفاهم، ارتباطات یا هماهنگی موجب این بحرانها می‌گردند. بحرانهای درون‌سازمانی بحرانهای منتظره هستند و کارکنان معمولاً از وجود آنها آگاهی دارند اما به دلایلی کاری برای پیشگیری از آن انجام نمی‌دهند.
۲. بحرانهایی که از بیرون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بحرانهای ناشی از محبز با بیرون سازمان، برعکس بحرانهای درون سازمانی، سازمان را یکباره در کام خود فرو می‌برند. نمونه این نوع بحران را می‌توان دست بردن در فراورده‌ها، خرابکاری و سوء استفاده از کامپیوتر و شبکه کامپیوتری سازمان دانست.
۳. بحرانهایی که از رابطه سازمانها با دولتها سرچشمه می‌گیرد. اکثر زمینه‌های تجاری و کسب و کار با موسسات دولتی محلی، ملی یا بین‌المللی تنظیم می‌شوند. برای

مثال، شرکتی امکان دارد بازار خود را به این علت که دولت کشور وارد کننده کالا معیارهای جدیدی وضع می‌کند به طور ناگهانی از دست بدهد یا سازمانهای تولیدی کشوری، یکباره با ورود کالاهای ارزان قیمتی مواجه شوند که بازار کالاهای داخلی را علی‌رغم مقررات مصوب برای جلوگیری از این پیشامد تحت سلطه خود قرار می‌دهند. اگر دولتها فاقد سیاست پیشگیری از این رویدادها باشند، یا از محافظت سازمانهای تولیدی داخلی غفلت نمایند، این سازمانها به سرعت با وضعیت بحران روبرو می‌شوند.

۴. بحران‌هایی که از نقش و ماهیت افراد در شرایط بحرانی پدید می‌آید. سالهاست که توجه نویسندگان به جنبه‌های روان‌شناختی بحران معطوف شده است. مطالعات اولیه آنان خستگی ناشی از مبارزه<sup>۱</sup> و فشار روانی را در بر می‌گرفت. این نویسندگان، اخیراً سعی بر آن دارند رابطه میان بحران در سازمانها و رنج روانی<sup>۲</sup> اعضای سازمان را تبیین کنند. این مطالعات نشان می‌دهد که با افزایش فشار روانی، تواناییهای فرد در تصمیم‌گیری به شدت پایین می‌آید. فشار روانی حاصل از این گونه بحران موجب انعطاف‌ناپذیری شناختی<sup>۳</sup>، نیز سبب فرسایش تواناییهای شناختی؛ از جمله خلاقیت و توانایی مقابله به هنگام مواجهه با حالت‌های پیچیده و بغرنج می‌شود. تصمیم‌گیرنده در وضعیت بحرانی دید و بینش خود را از دست می‌دهد و نمی‌تواند جنبه‌های اساسی موقعیت را درک کند [۳: ۵]. از طرف دیگر، تحقیقات این دانشمندان، شیوه‌هایی را برای مقابله با فشار روانی ایجاد کرده‌اند که در برخی شرایط می‌توانند به بهبود تصمیم‌گیری کمک نمایند.

۵. بحران‌هایی که از نقش سازمانهای دولتی و کارگزاران داوطلب در مقابله با بحرانهای حاصل از

1 Battle Fatigue

2 Psychic Pain

3 Cognitine rigditg

اعمال بشر به وجود می‌آید. دسته پنجم بحرانها از ایفای نقش سازمانها، کارگزاران داوطلب و مقامات دولتی در مقابله با بحرانهای حاصل از اعمال و رفتار انسانها به وجود می‌آید. پژوهش در این خصوص به واکنشهای سازمانی و رفتاری نسبت به بحران و سیستمهای پیشگیری یا محدود کردن اثر بحرانها می‌پردازد یا سایر مطالعات درباره بحرانهایی را مورد بررسی قرار می‌دهد که پیامدهای فرامرزی دارند. برای مثال، فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ<sup>۱</sup>، همه ساله گزارشی درباره حوادث طبیعی و سوانح منتظره انتشار می‌دهد. این گزارش بحرانهای ناگهانی مانند فروپاشی اقتصادی، نشت شیمیایی، و «بحرانهای خزنده»<sup>۲</sup> مانند بحران ناشی از انهدام جنگلهای باران زا، زمین لرزه‌ها و خشکسالیها را در اختیار دست اندکاران قرار می‌دهد. به زعم این گزارش، در دنیای امروز، هر ساله دویست و پنجاه میلیون نفر از ساکنان کره زمین با بحران مواجه می‌شوند [۹-۸۹۸: ۳].

آگاهی از رویدادهای بحران‌زا برای مدیریت سازمان به سه دلیل شایان اهمیت است؛ نخست آن‌که، وقتی رویدادهای بحران‌زای بالقوه مورد شناسایی قرار می‌گیرند، مدیران می‌توانند برای آنها برنامه‌ریزی کنند. مدیری که اطلاعات کافی درباره بحران ندارد، نمی‌تواند برای مقابله با آن منابع و امکانات را بسیج نماید. برای مثال، آگاهی مدیریت از شکسته شدن یا از کار افتادن تجهیزات به هنگام کار در مؤسسات تولیدی یا خدماتی این تمهید را فراهم می‌آورد که وی یا گروه او به ذخیره‌سازی قطعات مورد لزوم اقدام به موقع نماید تا سازمان دچار بحران نگردد.

دوم آن‌که، شناخت رویدادهای بالقوه بحران‌زا مدیریت را قادر می‌سازد معیارهایی برای پیشگیری از بحران مقرر نماید. نمونه این آگاهی، مقابله با بحران

1 International Federation of Red Cross

2 Creeping Crises

سال ۲۰۰۰<sup>۱</sup> بود که برنامه‌ریزی دقیق و اجرای روشهای مدیریت بحران موجب شد انتقال از قرن بیستم به قرن بیست و یکم با حداقل مسائل و مشکلات صورت پذیرد. مدیریت سطوح بالای سازمانها به اهمیت این فاصله از قبل پی برده و نحوه رویارویی با آن را در ذهن و سپس در برنامه‌ریزی‌های خود ملحوظ کرده بودند. لازم به ذکر است که قسمت عمده آگاهی مدیران از طریق رسانه‌ها، بویژه مطبوعات به دست آمده بود.

سوم آن که برخی از سازمانها بحرانهای آتی را مدنظر قرار داده و خود را برای مقابله با آنها آماده می‌سازند [۴: ۴]. سازمانها از این حیث به دو دسته تقسیم می‌شوند: مستعد بحران<sup>۲</sup> و آماده برای بحران<sup>۳</sup>. رهبران سازمانهای مستعد بحران اجتناب‌ناپذیری وقوع بحران و حضور فزاینده آن را به عنوان جزئی از زندگی محل کار انکار می‌کنند و در نتیجه، این گونه سازمانها فاقد سیاستگذاری، روشها و منابعی هستند که برای واکنش مؤثر و به موقع نسبت به بحران لازم است؛ ولی در سازمانهای آماده برای بحران، از بحرانهای قبلی درس گرفته می‌شود و تجارب حاصل برای رویارویی با بحرانهای آتی با ساز و کارهایی در هم آمیخته می‌شود تا بتوان بحران را به دقت مدیریت نمود و سازمان را قویتر و سالمتر از پیش ساخت [۸-۷: ۵]. این گونه سازمانها برای آماده‌سازی خود به تهیه و تدوین برنامه مدیریت بحران<sup>۴</sup> دست می‌یازند؛ این برنامه شامل مواردی مانند برنامه تخلیه و پاک‌سازی، سیاستگذاری برای روابط عمومی، و راهبردهای محافظت سازمان از اقدامات قانونی است. غالباً در برنامه مدیریت بحران، تأثیر بحران بر روحیه کارکنان و لطمات ناشی

---

1 Y2k Crisis

2 Crisis Prone

3 Crisis Prepared

4 Crisis Management Plan

از آن نادیده انگاشته می‌شود؛ حتی امروزه نیز، سازمانهای اندکی این پدیده را در برنامه‌ی مقابله با بحران خود می‌گنجانند و صدمات بحران بر سلامتی و روحیه‌ی کارکنان را مهم تلقی می‌کنند [۳: ۶].

## برنامه مدیریت بحران

برنامه‌ی مدیریت بحران موجب می‌گردد حمایت جمعی حاصل شده، فشار روانی بعد از بحران مهار گشته، و از خرد و دقت مدیریت بهره گرفته شود.

اهداف عمده‌ی برنامه مدیریت بحران عبارتست از:

- پیشگیری از فشارهای روانی پس از رویداد بحران، با دسترسی به افراد و گروههای متأثر از بحران، قبل از آن که فشار روانی فرصت تثبیت داشته باشد؛
  - اطلاع رسانی دقیق از نحوه‌ی پیش آمده برای جلوگیری از ترس و هراس و شایعات؛
  - ایجاد اعتماد نسبت به کنترل بحران از جانب مدیران و نشان دادن توجه مدیریت به رفاه و آسایش کارکنان.
- برنامه‌ی مدیریت بحران شامل فراگرد سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی قبل از بحران، برنامه‌ریزی برای مقابله با بحران، و برنامه‌ریزی پس از بحران است.

### فراگرد برنامه‌ریزی قبل از بحران

از بسیاری از شرایط فوق‌العاده می‌توان با فکر و عمل مناسب پیشگیری کرد و از وقوع حوادث و سوانح در آینده پرهیز نمود؛ تمهید تجهیزات و ایجاد شرایط لازم پیش از رویداد بحران نشانه‌ی خردورزی و آینده‌نگری مدیریت است تا با به کارگیری اعمال مناسب مبتنی بر هوش و ایجاد شاخصهای هشدار دهنده، فراگرد برنامه‌ریزی را طوری تنظیم نماید که پیش از وقوع بحران بتواند از آن جلوگیری نمود [۸: ۱].



تمامی بحرانها بیش از روی دادن، یک سلسله نشانه‌های هشدار دهنده از خود بروز می‌دهند؛ اگر مدیریت، پیش از روی دادن بحران، این نشانه‌ها را با تمهید ساز و کارهایی تشخیص داده و اقدامات لازم را اعمال نماید، می‌تواند پیش از وقوع بحران از بروز آن پیشگیری کند و این بهترین شکل مدیریت بحران است. حتی اگر نتوان بحران را پیشگیری کرد، با تشخیص به موقع آن و تجهیز و بسیج منابع و امکانات می‌توان خسارتها و صدمات ناشی از آن را مهار کرده و به حداقل رساند و از تأثیرگذاری بحران بر سایر بخش‌های سازمان اجتناب نمود [۵-۳۴: ۹].

### فراگرد برنامه‌ریزی برای مقابله با بحران

پس از طی دوره کمون و ظهور بحران به سبب عدم توانایی مدیران و کارشناسان در تشخیص به موقع مساله، فراگرد برنامه‌ریزی وارد مرحله دوم خود می‌گردد. در این مرحله، الزامات و نیازهای مدیریت بحران مطرح می‌باشد. این مرحله در اصطلاح برخی از دانشمندان علم مدیریت «بحران عملیاتی» نامیده می‌شود [۲: ۷]. فعالیت‌های عمده این مرحله را به طراحی تیمهای مدیریت بحران، ایجاد راهبردهای کنترل و فراگرد اطلاع رسانی بحران اختصاص داده‌اند. اما، سؤال اینجاست که بهترین راه برنامه‌ریزی گامها و وظایفی که باید به اجرا درآیند تا سازمان هم بقای خود را باز یافته و هم از بحران نجات یابد چیست؟

با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی - فنی، جایی که نرم‌افزار، سخت افزار، کارکنان و روشهای انجام کار به هم پیوسته‌اند تا یک سیستم «فعالیت هدفمند» به وجود آورند، باید بحران را به عنوان رویدادی منتظره به حساب آورد که هر لحظه امکان بروز دارد. هر چند، چنین وانمود می‌شود که علت اصلی بسیاری از بحرانها ناشی از تحولات در فناوری است، ولی علت واقعی این گونه حوادث

ورای فناوری صرف قرار دارد و به محیط سازمانی و محیط اجتماعی - سیاسی نیز تسری می‌یابد. این نکته را نیز نباید از نظر دور داشت که تمام حوادث صنعتی را نمی‌توان بحران سازمانی قلمداد کرد. این حوادث وقتی جنبه بحران به خود می‌گیرند که در محیط‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی رخ دهند ولی محیط نتواند از عهده پیدا کردن راه حل برای آنها برآید. در ضمن، بحران نقطه عطف برای سازمان به شمار می‌آید و در بهترین شرایط می‌تواند به صورت فرصتی برای استفاده سازمان درآید [۸: ۱۴].

فراگرد برنامه‌ریزی برای مقابله با بحران به سبب ماهیت مبهم بحرانها بسیار دشوار است. بعلاوه، تعداد نامشخص بحرانها و گونه‌گونی آنها پذیرش یک برنامه‌ریزی مورد قبول همگان و اجرای آن را امری غیرممکن جلوه‌گر ساخته است. از این رو، هر یک از دانشمندان یا به طور انفرادی و یا به همراه تیم خود، برنامه‌ریزی اقتضایی را مدنظر قرار داده و مدل‌هایی را بسط داده‌اند. مدلها به ساده شدن فراگردهای پیچیده کمک می‌کنند و از این طریق درک بهتری از مساله یا مشکل در سازمان فراهم می‌آورند.

#### • مدل شش مرحله‌ای لتیل جان<sup>۱</sup>

مدل شش مرحله‌ای لتیل جان چارچوبی است که رهنمودهای اساسی مدیریت بحران را ارائه می‌دهد. بر طبق نظر لتیل جان، اولین مرحله مدیریت بحران سازمانی، طراحی ساختار سازمانی مدیریت بحران است. به دنبال این مرحله، انتخاب تیم فرا می‌رسد. پس از انتخاب اعضای تیم، تشکیل و سازماندهی تیم از طریق آموزش و شبیه‌سازی موارد بحران‌زا صورت می‌پذیرد. مرحله بعدی، طراحی و اجرای

1. Little john's Six- Step Crisis Model

رسیدگی<sup>۱</sup> به موقعیت بحرانی است. پس از بررسی کامل موارد بالقوه بحران‌زا، برنامه اقتضایی باید تنظیم و آماده گردد. مرحله نهایی این مدل، مدیریت واقعی بحران از طریق به کارگیری محتوای برنامه اقتضایی است [۹: ۱۵۹].

#### • مدل رسیدگی جامع فینک<sup>۲</sup>

مدل پیشنهادی فینک مبین آن است که رسیدگی جامعی باید از موقعیت بحران‌زا به عمل آید؛ رسیدگی جامعی که سازمان را به تشخیص رویدادهایی که موجب بحران در زمینه عملکرد سازمان می‌گردد رهنمون می‌سازد. پس از اینکه این موارد مورد شناسایی قرار گرفتند، برنامه عملی تهیه می‌گردد؛ این برنامه، شامل تشریح موقعیت بحران و بیان پیامدهای مطلوب یا قابل قبول است. در نتیجه، اعضای تیم بحران سؤالاتی در زمینه علت رویداد و نحوه مقابله با آن به عمل می‌آورند و از این طریق گزینه‌های راهبردی یا تاکتیکی را ایجاد و اجرا می‌کنند [۹: ۱۵۹].

#### • مدل پیازی شکل میتراف و همکاران<sup>۳</sup>

این مدل چارچوبی برای سازمان آماده برای بحران فراهم می‌سازد. چهار لایه این مدل از موارد قابل لمس برنامه‌ها و سیاستگذارها شروع و به باورهای ناخودآگاه، اضطرابها و ساز و کارهای دفاعی ختم می‌گردد. نمودار ۱ این مدل را به نمایش می‌گذارد [۸: ۱۵].

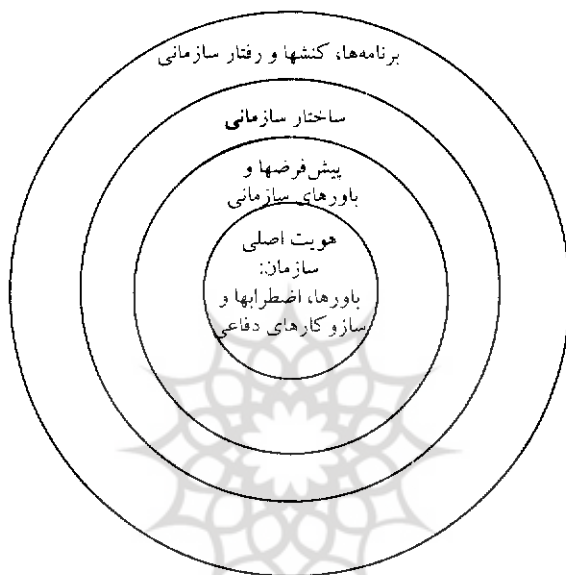
لایه اول برنامه‌ها، کنشها و رفتار سازمانی، به برنامه رسمی بحران اشاره دارد. وجود چنین مجموعه جامعی که می‌تواند انواع بحران را تحت پوشش قرار دهد مبنای سیاستگذاری اقتضایی به شمار می‌آید. حضور سیستمهای هشداردهنده رسمی،

1. Audit

2. Finks Comprehensive Audit

3. The Onion Model of Mitroff et al

بررسی سازوکارهای نشان‌دهنده ضعفها و قصورها، سازوکارهای مهار، برنامه و سیاستگذاریهای روشن برای از سرگیری کسب و کار، یادگیری سازمان از سوانح، آموزش و شبیه‌سازی برای مدیریت بحران محتوای این لایه را تشکیل می‌دهند.



نمودار ۱. مدل پیازی شکل متبراف و همکاران

لایه دوم یا ساختار سازمانی، اعمال و سیاستهای رسمی سازمان را با توجه به برنامه‌ریزی اقتضایی ارائه می‌دهد. این لایه با تحلیل نقشها، منابع و اطلاعات مشترک میان گروه‌ها، تیمها و بخشها، حمایت مدیریت عالی و انسجام درون سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمان و نظامهای هشداردهنده یک بحران در شرف وقوع را مورد بررسی قرار داده و هدایت می‌کند.

لایه سوم یا پیشفرضها و باورهای سازمانی، به تعداد بی‌شماری از سازوکارهای دفاعی در مقابله با بحران پرداخته و اعلام می‌دارد که یکی از مهمترین پیشفرضهای سازمانی تنگناهای فنی / مالی است و از زمره باورهای سازمانی منفی به هنگام بحران

می‌توان اعتماد بیش از حد، رویکردهای واکنشی و نه پیش‌فعال<sup>۱</sup>، منبع خبرهای بد (کارکنانی که اخبار بد منتشر می‌کنند باید تنبیه شوند)، هزینه‌های بالای برنامه‌ریزی اقتصادی و غیرقابل پیش‌بینی بودن بحران را نام برد.

هویت سازمانی بیشتر به عمیق‌ترین مجموعه نیازهای اولیه، امیدها، رؤیاهای، پندارهای کودکانه، آرزوهای منسوخ، سائقها و اضطرابهای غریزی ناخودآگاه فرد و سازمان می‌پردازد. عوامل خودمحوری<sup>۲</sup>، ساز و کارهای دفاعی و انفعال<sup>۳</sup> از ویژگیهای این لایه به شمار می‌آیند. سازمان خودمحور سانحه را چیزی تلقی می‌کند که فقط برای آنها روی می‌دهد و محیط اطراف آن را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. سازمانهای انفعالی سعی دارند از خطا بپرهیزند و وقوع آن را به شانس و اقبال بد احاله دهند. ساز و کارهای دفاعی برگرفته از علم روان‌شناسی نیز توسط سازمانها به کار گرفته می‌شوند تا از مواجهه و رویارویی با بحران بپرهیزند.

#### • مدل‌های - ریپ

شریواستاوا<sup>۴</sup> معتقد است که بحرانها از تعامل دو مجموعه شکستها و ناکامیها ایجاد می‌شوند. مجموعه اول عوامل درون سازمانی مانند عوامل انسانی، سازمانی و فناوری هستند که موجب پیش شرط وقوع بحران می‌شوند. این دانشمند با ترکیب سرواژه‌های عوامل درون سازمانی واژه‌های<sup>۵</sup> را به وجود آورده است. مجموعه دوم ناکامیهای ناشی از عوامل کنترل‌کننده، زیرساختی و آمادگی<sup>۶</sup> سازمان می‌باشد. تعامل این دو مجموعه بحران را به وجود می‌آورد.

1. Proactive

2. Self - centredness

3. Passivity

4. Shrivastava

5. Human Organizational and Technological (HOT) Factors

6. Regulatory Infrastructural and Preparedness (RIP)

در این مدل شریواستاوا تشریح می‌کند که عوامل انسانی موجب خطا می‌شوند، عوامل سازمانی پیش شرط سوانح را به وجود می‌آورند. عوامل فناوری ناکامی طراحی، تجهیزات، ملزومات و روشهای انجام کار را سبب می‌شوند. ناکامیهای نظارتی و کنترلی موجب می‌شوند فناوریهای پرمخاطره به جوامعی وارد شوند که برای کار با آنها آمادگی وجود ندارد. زیرساختهای ضعیف که از فقدان نظارت و خدمات ضروری نامناسب رنج می‌برند موجب ایجاد شرایط پرمخاطره در جوامع می‌شوند و در نتیجه به ناکامی و شکست منجر می‌گردند. ناکامی در آمادگی به شکل برنامه‌های اضطراری نامناسب در محل حادثه و خارج از محل حادثه<sup>۱</sup> به افزایش سریع خطر از رویداد حوادث منجر می‌شود. عدم وجود آمادگی اضطراری، حتی حوادث کوچک اثرات شدید از خود بر جای می‌گذارند و حوادث بزرگ نیز به فاجعه تبدیل می‌شوند [۸-۷: ۸].

#### • مدل ناکامی سیستم و سازگاری فرهنگی (SFCRM)<sup>۲</sup>

برای درک کامل ویژگیها و فرایندهای کلی سازمان قبل از بحران، به هنگام بحران و بعد از بحران، ترنر<sup>۳</sup> مدل ناکامی سیستم و سازگاری فرهنگی را در سه بخش ارائه داده است. هر بخش به چند مرحله تقسیم می‌شود که عبارتند از:

بخش اول شامل دو مرحله:

مرحله ۱: دوره کمون. در این مرحله تغییرات در محیط کاری پس از پی بردن به نیاز به تغییر تعریف می‌شوند. این تغییرات امکان دارد محیط کاملاً جدیدی را ایجاد کنند تا محیط موجود را دگرگون سازند.

مرحله ۲: سیستم اجتماعی - فنی عملکردی. پس از ایجاد تغییر، افراد سازمانی

1. On - and off- site emergency plans

2. System Failure & Cultural Readjustment Model (SFCRM)

3. Turner

کار خود را در محیط اجتماعی - فنی عملکردی جدید آغاز می‌کنند.

بخش دوم شامل سه مرحله:

مرحله ۳: وقوع رویداد. در این مرحله رویداد یا فاجعه و بحران به سبب عدم

شایستگی ذاتی سیستم، ساختار فنی، انسانی یا سازمانی آن روی می‌دهد.

مرحله ۴: بحران یا فاجعه ظاهر می‌گردد.

مرحله ۵: رهایی از بحران. در این مرحله تلاش برای کاهش آثار فاجعه و رهایی

از بحران به عمل می‌آید.

بخش سوم شامل دو مرحله:

مرحله ۶: تفحص و گزارش. پس از فاجعه معمولاً زمان بررسی و تفحص عمل

فاجعه فرا می‌رسد و به دنبال آن طرح گزارشی از این امر در دستور کار قرار

می‌گیرد. در این گزارش اصولاً مواردی گنجانده می‌شود که تغییرات لازم در

سازمان به عمل آید تا از وقوع رویدادی مشابه در آینده پرهیز شود.

مرحله ۷: باز خوراند. بازخوراند معمولاً شامل همه تغییراتی می‌شود که در

تفحص و گزارش برای ایمنی سازمان پیشنهاد شده است. این تغییرات به سازمان

خورانده می‌شود تا سازمان در سیستم اجتماعی - فنی عملکردی جدید خود چرخه

نوینی از زندگی سازمانی خود را شروع کند [۱۸-۱۹: ۸].

مدل راجربون<sup>۱</sup> استاد دانشگاه هاروارد راه حل مسأله را به هنگام بحران به شرح

زیر به تصویر می‌کشد. وی معتقد است که در هر سازمان (که خود یک سازمان

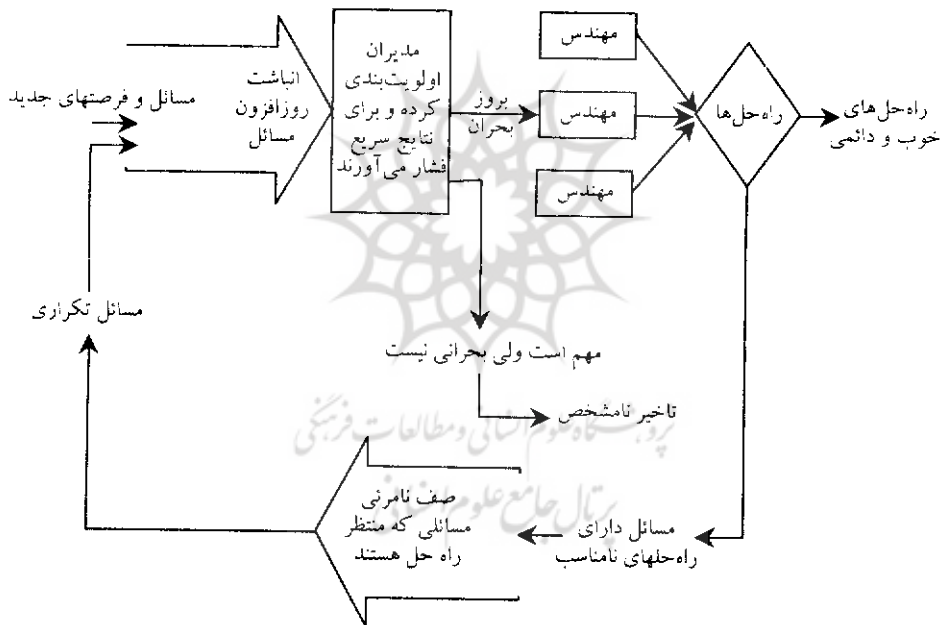
صنعتی را مثال می‌زند)، برای حل هر مسأله یا مشکل زمان و انرژی لازم است تا مثلاً

یک فرد (در مثال وی یک مهندس)، علائم و نشانه‌ها را مورد مطالعه قرار داده و

متقاعد شود که مسأله یا مشکل شکلی واقعی دارد تا پژوهش در این زمینه را آغاز

نمایند، علتها را مشخص سازد، راه حل منطقی مسأله را جستجو کند و آن را به اجرا گذارد. به عقیده وی، هرگاه تعداد مسائل از شمار افرادی که برای مسأله راه حل پیدا می کنند بیشتر شود، در آن صورت شدت ترافیک<sup>۱</sup> مسائل پیش می آید. راجربون این شدت ترافیک را طبق فرمول زیر نشان می دهد:

$$\text{شدت ترافیک} = \frac{\text{تعداد مسائل جدید در یک روز} \times \text{روزهای حل مسأله}}{\text{تعداد افراد حل کننده مسأله}}$$



نمودار ۲. مدل حل مسائل سازمانی راجربون. مأخذ: [۸۸: ۱۱۰].

وقتی شدت ترافیک حدود ۸۰٪ باشد، سیستم به خوبی کار می کند ولی هنگامی که شدت ترافیک به ۱۰۰٪ برسد، مشکلات روی هم انباشته شده و منتظر پیدا کردن



راه حل می‌مانند. وقتی این شدت به بیش از ۱۰۰٪ برسد و تعداد مسائل به اندازه‌ای باشد که نتوان آنها را به موقع حل کرد، سازمان دچار بحران می‌شود [۸۵: ۱۰]. وی مدل خود را در قالب نمودار ۲ ارائه می‌دهد.

این راه حل هر چند به تشکیل تیم و مهار بحران می‌پردازد، ولی راهبردهای کنترل و فردگرا اطلاع‌رسانی را به ورطه فراموشی می‌سپارد و به حل بحران بیشتر از جنبه درون سازمانی توجه دارد.

در خلال اجرای برنامه مدیریت بحران ارتباطات موثر از اهمیت فراوانی برخوردار است ارتباطات نه تنها باید درون سازمان را پوشش دهد، بلکه در اختیار مشتریان، طرفداران سازمان و نیز عموم افراد جامعه قرار گیرد و صحت آن مورد تأیید همگان واقع شود. پژوهش نشان می‌دهد که هر چند ارتباطات یک طرفه موجب آگاهی مردم می‌شود ولی نقش ارتباطات دو طرفه نباید نادیده انگاشته شود و این حق بایستی در اختیار مردم قرار گیرد که پرسشها و خواسته‌های خود را مطرح کرده و اطمینان یابند که با سیستم یادگیرنده‌ای سر و کار دارند که سعی دارد پاسخ صحیح و دقیق را در اختیار آنان قرار دهد [۸۱-۲۷۸: ۱۱] و [۲۰: ۱۲]

### فراگرد برنامه‌ریزی پس از بحران

پایان هر بحران آغاز مرحله آمادگی برای بحران بعدی است. برای این منظور باید گزارش تیم بحران و ارزیابی برنامه بحران بلافاصله پس از بحران در دستور جلسه قرار گیرد و این فراگرد می‌تواند مهمترین قسمت مدیریت بحران تلقی شود. به هنگام ارزیابی برنامه مدیریت بحران و واکنش نسبت به بحران سه هدف زیر باید دنبال شوند:

اولاً، سازمان باید عملکرد تیم بحران را برای شناخت خطاها و اشتباهات و تصحیح آنها مورد ارزیابی قرار دهد. ثانیاً، تیم بحران و سایر افرادی که درگیر فراگرد بحران بوده‌اند فرصت اظهار نظر درباره احساسات خود داشته باشند تا بتوانند

به فشار روانی ناشی از موقعیت بحرانی بپردازند. و سرانجام این که، خود برنامه مدیریت بحران، باید ارزیابی شود تا ضعفها و نقطه قوت‌های آن روشن شده و راهکاری برای برنامه‌های آتی درآید. لازم به ذکر است که در سراسر این فراگرد، منابع لازم باید در اختیار افراد ارزیاب قرار گیرد تا ضمن بررسی روند بحران از ابتدا تا انتها، بازمینی انجام شده و روند انجام کارها ثبت و نگهداری شوند [۱۵۸: ۹].

### نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات مدیریت بحران روشن می‌سازد که مدیریت بحران در اذهان عمومی اداره و کنترل بحران‌هایی را دربر می‌گیرد که از اعمال و کردار عمدی افراد و گروهها در سازمانها سرچشمه می‌گیرند و سوانح و بلایای طبیعی در مدیریت اضطراری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

بحران هم فرصتها و هم تهدیدهایی را برای سازمان فراهم می‌آورد و مدیریت کارآمد بحران می‌تواند تهدیدها را به فرصتها تبدیل کرده و از آنها برای بحرانهای آتی درس گیرد و این امر نیازمند ایجاد سازمانی یادگیرنده است تا بتواند بلافاصله در مقابل تغییرات درونی و بیرونی سازمان واکنش نشان داده و از اعمال گذشته برای برنامه‌ریزی آینده سرمشق گیرد.

مدیریت بحران تحلیل راه‌ها و روشهایی را شامل می‌شود که سازمان از طریق آنها بحران را مورد شناسایی و حل و فصل قرار می‌دهد و دستیابی به این راهها و روشها به برنامه‌ریزی اقتضایی برای کنترل و اداره بحران نیازمند است.

برنامه مدیریت بحران دارای سه مرحله است:

- الف. آمادگی قبل از بحران - در این مرحله تمهید تجهیزات برای مقابله با بحرانها در آینده صورت می‌گیرد و شرایط لازم پیش از روی دادن بحران ارزیابی می‌شود.
- ب. مرحله برخورد با بحران - در این مرحله تیمهای مقابله با بحران انتخاب و

آموزش داده می‌شوند تا بتوانند بحران را مهار کنند. ایجاد راهبردهای کنترل و فردگرا اطلاع‌رسانی در این مرحله از اهمیت شایانی برخوردار است.

ج. مرحله پس از رویداد بحران - شناخت خطاها و اشتباهات و تصحیح آنها در این مرحله انجام می‌شود و به کارکنان فرصت اظهار نظر درباره فشارهای روانی حاصل از بحران داده می‌شود و مدیریت تلاش می‌کند با کاهش فشار روانی و تنظیم راه کارهای آتی، سازمان را مجدداً به فعالیتهای عادی خود برگرداند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مآخذ

- [1] Mayer Nudell & Norman Antokol, *The Handbook for Effective Emergevcy and Crisis Management*, Lexington Books, D.C. Heath and Company / Lexington, Masachusethes, Toronto, 1988.
- [۲] ئی ین میستراف، مدیریت بحران پیش از روی دادن، مترجم محمود توتونچیان، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱.
- [3] Simon A Booth, "Crisis Management", *International Encyclopedia of Busines & Management*, Routledge, London, 1996
- [4] John E Spillan & William Rick Crandall, *Crisis Planning in the Lodging Industry: A Rasponse to the-it can't happen to us- Mentality*, University of North Carolina.
- www. Mountainplains. org / Mtplains crisis mgt / Revision 2004. doc.
- [5] Andrea Osmun Baumann, Frances Fother Gill Bourbonnais, *Rapid Decision Making in Crisis Situations*, McGraw – Hill Ryerson Limited Canada, 1982.
- [6] Mark Braverman, ph.D., "Are you Crisis – Prepared?", *CMG Associates*, Articles And Publications  
www. Cmgassowate.com / Are- you- crisis- Prepared. Pdf
- [7] Denis Smith, "Crises Management", *Center For Risk Managemant*, Sheffield University Management School  
www. Shef.ac. uk / mcn / 6810 / Reading / Crisisesessay. Pdf
- [8] Shrivastava et al. "Security". 1987.  
www. People. Notscape.com / thanos / thesis / Security htm.
- [9] John M. Panrose, "The Role of Perception in Crisis Planning", *Journal of Public Relations Review*, Vol. 26, No.2, 2000, PP. 155-171.
- [10] Roger Bohn, "Stop Fighting Fires", *Harvard Business Review*, July – August 2000, PP. 83-91
- [11] Simon A Booth, *Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises*, Routledge Publications, London, 1993.
- [12] Peter Hwang, David Lichtenthal, *Anatomy of Orgamiational Crisis*. The Pennsylvania State University, 1999.  
www. docuworld. com / isbn / dscgi / ds.py / Get / File – 103 / 28.