

و یا اضطراب که حیات سازمان را به خطر نیندازد و وضعیت تعادل را برهم نزند، درست و واقعی نخواهد بود. درحقیقت اطلاق بحران به مسائل مشترک مدیریتی از قبیل عدم تلفیق معلومات صحیح و کامل که در نتیجه سازمان و یا مدیران را به اضطراب و دلواپسی سوق می‌دهد، وجود موانع ارتباطی گمراه‌کننده و مشکلاتی که در مقابل انتظارات متغیر کارکنان پیدا می‌شود، ضرورتی ندارد.

پیش از هر چیز، بحران وضعیتی است که قبلاً از طرف سازمان قابل انتظار و حدس و گمان نباشد. در رابطه با بحران، بعضی علامت و نشانه‌ها می‌تواند وجود داشته باشد. ولی در این راستا، مهم پیش‌بینی و پی‌بردن سازمان به این نشانه‌ها و اشارات است.

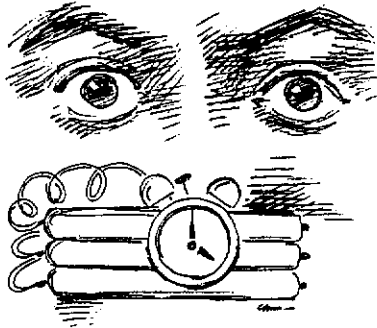
مهمترین ویژگی جداکننده بحران از وضعیت راهوار، لزوم پاسخ سریع می‌باشد. هم پاسخ و هم حرکت سریع ضرورت دارد. از این بعد، وضعیت بحران را می‌توان تغییراتی که لازم‌اش تأمین سریع و فوری سازگاری تعریف کرد. درموقع بحران، موردی که بیشترین تاثیر را بوجود می‌آورد، حتی مدیریت سازمان را به تنش سوق می‌دهد، نامعلومی رخ داده‌هایی است که وجود دارد و احتمالاً وجود خواهد داشت و این نامعلومی «قبل از اینکه بیشتر دیر شود» نیاز انجام چیزهایی را به بار می‌آورد. بحران، بطور مستقیم با نسبت نامعلومی شدت می‌یابد، متقابلاً مدیریت، در زمان کوتاه و با ورودی‌های محدود و در تعقیب پیشرفت‌های سریع، کم‌توان می‌گردد. برای سازمان، تأمین سازگاری با تغییرات و پیشرفت‌های بوجود آمده، بصورت عاجل درآمده و اهمیت حیاتی کسب می‌کند.

یکی دیگر از ویژگی‌های بحران، عدم کفایت مدیریت سازمان در تشخیص اولویت‌ها و فعالیت‌هایی که باید انجام گیرد می‌باشد. وضعیت تغییر از قبل قابل پیش‌بینی نیست و بخاطر ضرورت حرکت سریع، به اهداف تنوع داده می‌شود. صرفاً یک فعالیت که کلاً موردقبول باشد وجود ندارد. تصمیم باید در داخل حیطه‌ای وسیع مملو از مشکلات، که از کمبود معلومات و اطلاعات ناشی شده است، اتخاذ گردد.

بعلاوه برای وضعیت بحران، تغییر و یا رخداد، باید موجودیت و هستی سازمان را بطور جدی تهدید کند. بحران، ارزش‌های قبلی سازمان، اهداف اساسی تعیین شده و اصول کار را تهدید می‌کند.

## مدیریت بحران

از: دکتر علیرضا امیرکبیری



- بحران در نتیجه مدیریت ناموفق بوجود می‌آید.
- بحران، ارزش‌های قبلی سازمان، اهداف اساسی تعیین شده و اصول کار را تهدید می‌کند.
- هرچه نامعلومی و پیچیدگی افزایش یابد، احتمال ایجاد بحران نیز بیشتر می‌شود.
- برای پیشگیری از بحران، قبل از هر چیز باید نیازهای سازمان و ارزش‌های مدیریت تعریف شود.
- مدیریت باید محیط داخلی و خارجی را بطور مداوم موردبررسی قرار دهد.

**تعریف بحران، محتوا و منابع آن**  
**تعریف، مفهوم و ویژگی‌های بحران**  
بحران بنا به اعتبار مفهوم کلمه به «مرحله پیچیده‌ای که یک کار، یک رویداد از آن عبور می‌کند»، «وضعیتی که خارج شدن از آن مشکل است»، «خطر آتی و رخ داده‌هایی که درجهت رفتن به سوی خرابی ناگهان پیش می‌آید» گفته می‌شود. بحران به معنی «ناراحتی پیدا شده درجهت بهبود و یا از بین رفتن در موقع یک تغییر و پیشرفت مهمی بوجود آید»، نیز اطلاق می‌شود.  
بدلحاظ مدیریت سازمان ارایه تعریفی از بحران که موردقبول همگان واقع گردد، تا حد زیادی مشکل می‌نماید. در فرهنگ مدیریت سازمان (آکسفورد) بجای بحران استفاده از مفهوم‌های متفاوتی از قبیل نگرانی، فشار عصبی، فلاکت و هراس نیز متداول است. صرف‌نظر از این مفاهیم، می‌توان گفت بحران در حیطه وسیعی بکار برده می‌شود. بطورکلی از یک وضعیت فلاکت‌بار طبیعی، تا هیجان، دو دل بودن در انتخاب از بین دو هدف مناسب و یا در موضوعات بسیاری که ناراحتی، عصبانیت و یا ترس ببار می‌آورد، از بحران، سخن به میان آورد. اما موضوع را اگر به‌عنوان یک مشکل مدیریتی نگاه کنیم، دادن نام بحران به هر تعارض

تغییر در محیط و وضعیت نامعلوم، سازمانها را بطور مداوم با خطرات و یا فرصتهای غیرمترقبه رودررو قرار می‌دهد. سازمانها برای اینکه بتوانند ادامه حیات دهند، به مراقبت از خطرات و یا به توان ارزیابی فرصتها وابسته می‌مانند. خواه خطر باشد، خواه فرصت، رویدادهایی که از قبل موردانتظار و قابل پیش‌بینی نیستند، به سازمانها، درجهت تغییر بدون برنامه، فشار آورده و گرفتار بحران می‌شوند. وضعیت بحرانی، قبل از هر چیز در رابطه با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و انتظار سازمان است. این وضعیت نظام سازمان را، به پاسخ‌گویی سریع و فوری به تغییرات ویدان سبب به خارج شدن از تجربه، دانش و فعالیت فعلی فشار وارد می‌سازد. اما علیرغم همه چیز، می‌توان گفت که بحران در نتیجه مدیریت ناموفق بوجود می‌آید. درحقیقت بحرانها، خارج از فلاکت‌های طبیعی و رویدادهایی که تماماً خارج از کنترل سازمان است، در یک زمان نابهنگام و به صورت غیرقابل مهار ظاهر نمی‌شوند. باید گفت مدیریت اثربخش، می‌تواند اخطارهای بحران را دریافت و بعضی از علامت و نشانه‌ها را از قبل پیش‌بینی کند.

در این مقاله وضعیت بحران و مدیریت آن در سازمانها موردبررسی قرار خواهد گرفت.

تغییر و رویدادهای بوجود آمده، استقرار سازمان را خواه درجهت مثبت تحت تاثیر قرار دهد خواه درجهت منفی، بخاطر ضروری ساختن تغییر ارزش اساسی و اهداف سازمان، روش‌های پیشگیری بحران آن را به صورت ناکافی درخواهد آورد. نهایت وضعیت بحران در صورت عدم کفایت سازمان در تثبیت، در پیشگیری بحران و یا در جواب دادن مناسب به تغییرات پیدا می‌شود.

اگر ویژگی‌هایی که در بالا بطور مختصر بیان گردید، در نظر گرفته شود، بحران را بدینگونه می‌توان تعریف کرد: بحران؛ وضعیت تنشی است که ۱- از قبل قابل حدس و مورد انتظار نمی‌باشد. ۲- پاسخ سریع و فوری لازم دارد. ۳- عدم کفایت روشهای پیشگیری و سازگاری و ۴- ارزشها، اهداف و فرضیه‌های موجود را تهدید کند.

### منابع بحران

عوامل بسیار زیادی را می‌توان برشمرد که در پیدایش بحران نقش دارند: تغییرات سریع محیطی، ابهام و نوسانات، روشهای ضعیف جمع‌آوری معلومات در سازمان، داده‌هایی که خیلی زیاد صحیح و درست نیستند، داده‌های اندک، ارتباطات ناکافی، ناهماهنگی درون و برون سازمانی، وجود داشتن نظام‌های ارزشی متفاوت، اهداف متغیر مدیریتی، نازاحتی‌های سیاسی، کمبود وقت و نظیر اینها...

اما با یک بیان کلی می‌توان گفت، نفی متقابل میان سازمان و محیط در پیدایش بحران موثر است؛ یا تقاضا و انتظارات محیط، از منابع و قابلیت‌های سازمان فراتر می‌رود و یا محیط، به تمامی نیازها و انتظارات سازمان نمی‌تواند پاسخ دهد. این ناهماهنگی با برهم زدن تعادل سازمان منجر به پیدایش بحران می‌گردد.

### عوامل محیط بیرونی

عوامل محیط بیرونی که باعث بحران می‌شود، عواملی هستند خارج از سازمان و بطور کامل قابل کنترل نمی‌باشند. در مقابل تغییرات مداوم، محیط بتدریج نامعلوم و پیچیده می‌گردد. هرچه نامعلومی و پیچیدگی افزایش یابد، احتمال ایجاد بحران نیز بیشتر می‌شود، طبیعت پویای بحران و اجبار در پاسخ فوری به تغییرات منجر می‌شود. بدینسان احتمال شدت بحران نیز افزایش می‌یابد. وابستگی سازمان به محیط و بالا

و پایین بودن کنترل محیط بر روی سازمان سهم بسزایی دارد. بطورکلی می‌توان در سازمان این عوامل را عنوان کرد: فلاکت‌های طبیعی، نامعلومی و نوسانات کلی و عمومی اقتصادی، نوآوری تکنولوژیک، نظم و ترتیب‌های حقوقی و سیاسی، عوامل فرهنگی - اجتماعی و رقابت قوی.

### عوامل درون سازمانی و مدیریت ناموفق

دومین حیطه مهمی که راه را برای بحران باز می‌کند، مشکلات و نارسایی‌های درون سازمانی است. در واقع محیط بیرونی تماماً غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی نیست، حتی در آغاز چنین به نظر می‌رسد که بحران از محیط بیرونی ناشی می‌شود ولی می‌توان ادعا کرد عوامل درون سازمانی برای ایجاد بحران موثرتر می‌باشد. تصور اینکه بحران در سازمانها، بیشتر از نارسایی‌های محیط داخلی و عدم موفقیت مدیریت ناشی می‌شود، اشتباه نمی‌باشد. عوامل درون سازمانی را در شش گروه می‌توان جمع کرد:

(۱) بی‌کفایتی مدیران ارشد. (۲) جمع‌آوری معلومات و کمبود تجربه. (۳) ارزش، عقیده و نگرش مدیریتی. (۴) سابقه تاریخی و تجارب موسسه. (۵) مرحله حیات سازمان (تولد، توسعه، بلوغ و اضمحلال). (۶) دیگر ویژگی‌های سازمان (از قبیل درجه تمرکز مدیریت، ویژگی‌های کار، نوع کالا و خدمات و تنوع آن، انعطاف‌پذیری ساختار، جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری).

### مدیریت بحران

مدیریت بحران، فرآیندی است که طی آن

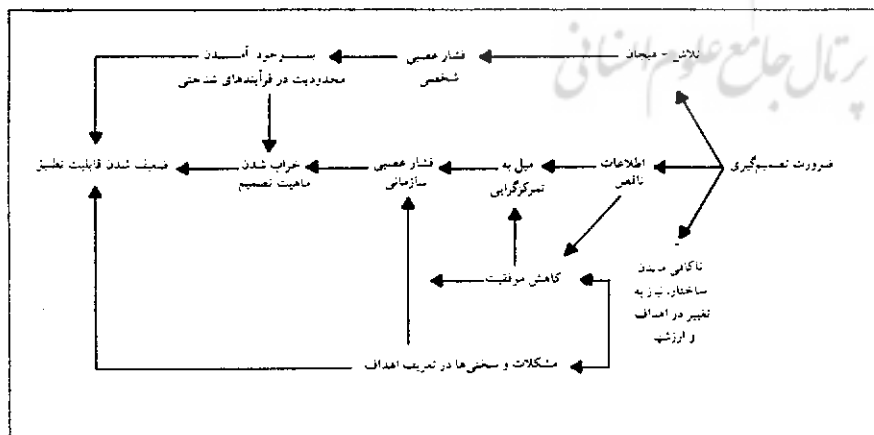
مدیر برای دستیابی به اهداف خود، با هزینه‌ای قابل قبول، تلاش می‌کند.

در مواقع بحران مدیریت موثر، با ضررها و دستاوردهای سازمان از نزدیک رابطه دارد. به عبارتی در مدیریت بحران، رویارویی سازمان با فرصتها و خطرات نقش تعیین‌کننده دارد. خواه بحران ترس باشد، خواه بحران فرصت، ویژگی‌های موجود تغییر نمی‌کند؛ پاسخ‌های راهوار ناکافی می‌ماند، در هدایت تغییر و توسعه فعالیت‌های جسدی سازمانی نقص و کمبود سیستم وجود دارد، متقابلاً در ضرورت پاسخ سریع، مدیریت حتی در تعریف اهداف خود سختی می‌کشد. مدیریت این شانس را بیشتر از جهت چگونگی (وصف)، در دستور کار قرار داده و بدینگونه امکان اندازه‌گیری سازمان که به کجا می‌رود وجود دارد. تحت این شرایط برای هدایت بحران به شکل موثر، از دو روی‌آوری مهم می‌توان صحبت کرد: روی‌آوری فرار از بحران و یا حل بحران. در حقیقت مدیریت، نمی‌تواند ظاهر شدن بحران و فوریت آنرا کنترل کند، اما می‌تواند با بحران مقابله کند. تمامی بحرانها، بطورکامل ناهنگام و به شکلی که قابل پیشگیری نباشد بوجود نمی‌آید، بلکه از قبل، بدفعات هشدار می‌دهد.

### روی‌آوری‌های مدیریت بحران

#### ۱- روی‌آوری فرار از بحران

تحت شرایط بحران انعطاف مدیر در دادن پاسخ، وابسته به پیش‌بینی‌هایی که در رابطه با موقعیت می‌تواند انجام دهد و داشتن و یا نداشتن تصمیم‌گیری می‌باشد. اگر مدیر بتواند در رابطه با آینده، موقعیت و فوریت را خوب



نتایج منفی بحران بر روی سازمان

پیش‌بینی کند، بطور کامل می‌تواند از آن دوری جوید.

روی آوری فرار در مدیریت بحران، تخفیف موقعیت‌هایی که مورد خواست نیست و یا استراتژی‌های فرار را دربرمی‌گیرد.

برای پیشگیری از بحران، قبل از هر چیزی، باید نیازهای سازمان و ارزش‌های مدیریت تعریف شود. دانستن اینکه سازمان به کجا می‌رود، به‌ویژه توزیع اطلاعات و ارزشها در حیطه‌های اساسی مدیریت و درک فلسفه مدیریت، تاحد زیادی برای احتراز از بحران مهم می‌باشد. برپاساختن ساختار سازمانی (انعطاف‌پذیر، پویا و آرزومند) و حراست از آنچه تعریف مسائل و مشکلات است، برای احتراز از بحران پیش شرط است.

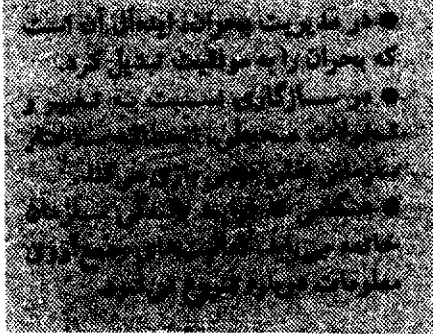
برای فرار از بحران باید محیط بیرونی را بطور مداوم بررسی کرد و روش‌های پیش‌بینی معطوف به آینده را به لحاظ کمی و کیفی بسط و توسعه داد.

بطور خلاصه در روی آوری فرار از بحران، مدیریت باید محیط داخلی و خارجی را بطور مداوم مورد بررسی قرار دهد.

## ۲ - روی آوری حل بحران

بحران در حقیقت وضعیتی است که مورد دلخواه نیست، اما برای تغییر و پیشرفت، به‌لحاظ وارد آوردن فشار بر مدیریت و آشکار ساختن جهات قوی و ضعیف سازمان، سودمندیهای مثبتی را دارا می‌باشد. مدیریت با در نظر گرفتن این سودمندیهای مثبت، درحین عمل بحران را برای سازمان می‌تواند به حالت پرفایده درآورد.

در مدیریت بحران ایده‌آل آن است که بحران را به موفقیت تبدیل کرد. برای تبدیل بحران به موفقیت، دخالت فعال مدیریت در وضعیت موجود لازم و ضروری است. روی آوری حل بحران، هم به پیش‌بینی وضعیت قبل از بحران و هم برای حل مشکلات و مسائل به اقدام در زمان مناسب بستگی دارد. بخاطر آن قبل از هر چیزی، باید طرح‌های اخطار بحران را بسط و توسعه و سیستم‌های هشداردهنده سریع را تشکیل داد. بحران اگر آنی باشد، باید وضعیت بطور صحیح تشخیص داده شود و بصورت واقعی و به‌آرامی استقبال گردد. به‌علاوه برای گرفتن تصمیمات اثربخش سعی و کوششها باید معطوف به جمع آوری معلومات و داده‌ها بطور منظم، توزیع نقش‌هایی فرصت‌دهنده به کارکنان



فعال و یا غیرفعال (ضعیف) باشد. در پاسخ‌هایی که ماهیتی ضعیف دارند افراد، به وضعیت اهمیت ندادند و حل مساله را به تعویق می‌انداختند. در نگرش‌های فعال هم، استراتژی‌های داخلی و خارجی دوباره تعریف می‌شوند. همراه با اجرای استراتژی‌های مشخص شده، موفقیت و عدم موفقیت آشکار می‌شود.

در سازمانها هنگام روبرو شدن با بحران پاسخ کارکنان و ویژگیهای سازمان (ساختار، درجه تمرکز، وابستگی گروهی... و غیره) در مشخص کردن پاسخ، نقش بازی می‌کند. همچنانکه قبلاً هم ذکر شد، بحران‌هایی که در نتیجه عدم موفقیت مدیریت پیدا می‌شود تمرکزگرایی در مدیریت افزایش می‌یابد (در بحران‌های محیط بیرونی، شاید در درجه تمرکز تغییراتی بوجود نیاید). نهایتاً در درازمدت، فعالیت‌های تغییر ساختار و بالندگی فرآیندهای تصمیم در اولویت قرار می‌گیرد.

در مدیریت بحران، برای اینکه کارکنان و مدیریت بتوانند پاسخ موفقیت‌آمیز دهند، مکانیزم سازمانی بسط و توسعه داده می‌شود. بعضی از این مکانیزم‌ها، مکانیزم‌های پیش‌بینی از قبل و پیشگیری از آن است. بعضی‌ها هم، دربرگیرنده کوشش‌های معطوف به حل بحران و بالندگی سازمانی است. حالا این مکانیزم‌ها را بطور خلاصه بررسی می‌کنیم.

## ۱ - سیستم از پیش هشداردهنده

سیستم از پیش هشداردهنده، یک فن یا تکنیک تجزیه و تحلیل است که برای پیش‌بینی از پیش وضعیت موفق شرکتها بکار می‌رود. با اجرای این فن تجزیه و تحلیل، صنعتی که سازمان در درون آن قرار دارد و ریسک‌های محتمل، بطور حقیقی (عینی) مشخص می‌گردد. سیستم از پیش هشداردهنده، یک فرآیند ارزشیابی است که با حرکت از نسبت‌های مالی، برای اینکه بتوان وضعیت موفق سازمان را تثبیت نمود بجای در نظر گرفتن تک‌تک نسبتها، آنها را یکجا در داخل گروههای سازمانی موفق - ناموفق در نظر گرفتن و ارزشیابی می‌کند. اهداف سیستم بصورت ذیل می‌باشد:

- رسیدن به تغییرات محیطی، قبل از اینکه کاملاً بارز گردد.
- مشخص کردن سرعت و جهت تغییر و پژوهاک آن به آینده.
- مشخص کردن درجه اهمیت تغییرات.

در سطوح مختلف سلسله مراتب، کاهش فشار زمان و تشخیص منابع بحران به صورت تفصیلی صرف شود. در این مرحله، مهم آن است با توجه به اینکه تمرکزگرایی اندیشه‌های جدید را کور می‌کند، باید حیطه‌های تصمیم‌گیری و جمع آوری داده و معلومات لازمه را گسترش داد. بحرانها، تنها ظرفیت مدیریت را پائین نمی‌آورد، درعین حال به کارکنان سطوح پائین سازمان نیز اثر می‌گذارد.

به‌لحاظ مدیریت برای پیشگیری از گرایشها به تمرکزگرایی در کوتاه‌مدت و افزایش ماهیت تصمیمات، مورد قبول واقع شدن سبک رهبری پشتیبانی‌کننده که همکاری گروهی و وابستگی را تقویت می‌کند، جواب مناسبی می‌تواند باشد. در میان مدت، به‌ویژه بالنده کردن مدیران سطوح میانی، بوجود آوردن فرضیه ارزش‌های جدید برای سازمان، افزایش استفاده از ظرفیت معلومات ضروری است. در درازمدت هم، از نظر گذراندن مستمر هدف و ارزش‌های سازمانی، تشکیل یک ساختار منعطف و پویا و حفظ آن، جمع آوری معلومات بطور مداوم از محیط و توسعه دادن برنامه‌های پویا، تجزیه و تحلیل مداوم موقعیتی که سازمان در درون آن قرار دارد، در حل موفقیت‌آمیز بحران کمک خواهد کرد.

## پاسخ به بحران و مکانیزم‌های سازگاری با تغییرات

در رویارویی با بحران و پاسخ به آن، ظرفیت نیروی انسانی سازمان تاحد زیادی مهم است. چگونگی پاسخ سازمان به بحران، به چگونگی پاسخ کارکنان به فشار ناشی از بحران بستگی دارد. با ظهور بحران، بر روی کارکنان بر حسب نوع بحران، یک تلاش روانی، هیجان و عقب‌نشینی و یا افزودن شتاب، زیاد کردن سرعت و افزایش اعتماد به‌وقوع می‌پیوندد. در مرحله بعدی پاسخ کارکنان به بحران ماهیتی می‌تواند

● تثبیت انحرافات و دریافت اخطار.

● تثبیت واکنش‌های احتمالی در راستای انحرافات که وجود دارد.

● تجزیه و تحلیل عامل‌های باعث تغییر و تاثیر متقابل میان آنها.

سیستم از پیش هشداردهنده عموماً بر روی چهار عمل اصلی بنا می‌گردد: تجزیه و تحلیل محیط، مقایسه طرح‌ها و نسبت‌های مالی، ارزشیابی اخطارهای از پیش هشداردهنده و تعیین استراتژیهای واکنش. این چهار عمل بطور خلاصه بصورت ذیل می‌تواند اجرا گردد: در سیستم از پیش هشداردهنده، نخست در محیط، سازمان‌هایی که در یک شاخه فعالیت می‌کنند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و بنا به موفقیت و عدم موفقیت‌شان گروه‌بندی می‌شوند، در گروه‌بندی باید به فرارگرفتن موسسات در یک بخش یکسان، دارابودن یک اندازه فعالیت موثر و میزان موفقیت و یا عدم موفقیت‌شان در همان سال توجه شود.

در مرحله بعدی از نوازنامه و صورت حساب‌های سودوزیان سازمان‌های منتخب، نسبت‌های مالی استخراج می‌شود. با توجه به روند نسبت‌های مالی، و به منظور اینکه بتوانیم وضعیت‌های سازمانها را در آینده نزدیک پیش‌بینی کنیم. نسبت‌های سازمانهای ناموفق و هم سازمان‌های موفق که بصورت زوج انتخاب شده است با شروع از سالهای عدم موفقیت به ۳ الی ۵ سال عقب‌تر جداگانه مشخص می‌شود. سپس میانگین نسبت‌های مالی سازمان‌های موفق و ناموفق را بصورت گرافیکی درآورده، و هر یک از نسبتها به لحاظ سازمان‌های موفق و ناموفق چگونه پیشرفتی (روندی) نشان داده است به میان گذاشته می‌شود.

نهایتاً، دلایل این تفاوتها و اینکه سازمان در چه جهتی سیر خواهدکرد (چه پیشرفتی نشان خواهدداد) تفسیر می‌شود. این تفسیر همچنانکه می‌تواند بحرانی در آینده را از قبل خبر دهد، پاسخ دادن و یا ندادن به فرصت‌های جدید را هم آشکار خواهدساخت و به مدیران در زمینه اینکه کدام استراتژیها اجرا خواهدشد یاری خواهد رساند.

## ۲ - تجزیه و تحلیل مداوم محیط درونی و بیرونی

پیشگیری از بحران و یا مهمترین مکانیزم

مدیریت، بدون شک تجزیه و تحلیل محیط و منابع سازمان بطور مداوم است. مدیران سازمانها، باید حرکت‌های کلی در سطح دنیا و شرایط ویژه خود را تجزیه و تحلیل کنند. بدین ترتیب سازمان به امکان تعقیب و کنترل تغییر و تحولاتی که در محیط آن رخ می‌دهد، مجهز می‌شود.

## ۳ - برنامه‌ریزی پویا

پس از تجزیه و تحلیل مداوم محیط درونی و بیرونی، یکی دیگر از ابزارهای مهمی است که در مدیریت بحران سازمانها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، برنامه‌ریزی پویای قابل اجرا می‌باشد. روی‌آوری برنامه‌ریزی پویا، بیشتر حساس گرداندن مدیران نسبت به برنامه‌هایی از قبیل تغییر در بازار و محدودیت‌های ظرفیت، جریان ابزار و ادوات، پرسنل و سرمایه را تامین خواهدکرد.

## ۴ - ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک

در سازگاری نسبت به تغییر و تحولات محیطی، انعطاف ساختار سازمانی نقش مهمی بازی می‌کند. اگر محیط پیچیده و نامشخص باشد، شانس سازگاری سازمان‌های ارگانیک خیلی بیشتر می‌باشد. از این رو تخصص، بیشتر از اختیارات رسمی اهمیت خود داشت. به علاوه ساختار غیررسمی در داخل سازمان، باید بگونه‌ای تنظیم گردد که بتواند با ساختار سازمانی ارگانیک یکپارچه گردد.

در بوجود آوردن ساختار سازمانی ارگانیک و منعطف، گروه‌های کاری موقت، سازمان‌های ماتریکسی، گروه‌های کاری مستقل و اجراهائی از این قبیل ابزار مهمی بشمار می‌آید. تشکیل گروه‌های کاری موقت، در از بین رفتن مشکلات ساختار سازمانی تا حد زیادی یک فن موثر می‌باشد.

گروه‌های کاری موقت و حتی مستقل، فرآیند همکاری‌های مدیران در قسمت‌های مختلف با یکدیگر می‌باشد. این گروه‌ها، سعی می‌کنند ساختاری بیمار و یا مشکلی مشخص را حل کنند.

برای مثال در وضعیت‌های بحران تشکیل دادن یک گروه بحران مستقل، در رسیدن به یک راه‌حل موثر می‌تواند مفید واقع گردد.

سازمان‌های ماتریکسی، حالت پیشرفته‌تر گروه‌های موقت و مستقل می‌باشند. سازمانهای ماتریکسی مدیریت سازمان است که روابط افقی

و مورب (گوشه‌ای) را در بین قسمت‌هایی که با ماهیتی موقت و دائمی می‌تواند تشکیل یابد و بالمناسبه روابط وحدت فرماندهی چندگانه بین زیردست با بالادست را بنیان قرار می‌دهد. این نوع سازمانها، در حیطه‌های فعالیتی که تخصص بالاتری را می‌طلبد، در وضعیت‌هایی که یکپارچه شدن منابع سازمانی را ایجاب می‌کند و در پروژه‌هایی که ضرورت دارند در کوتاه‌مدت به پایان رسند، مورد بحث می‌باشد.

## ۵ - بررسی‌های نگرشی و بازخور اجمالی

بازخور و بررسی‌های نگرشی به عنوان فن سازگاری با محیط که در مدیریت بحران می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، فرآیند جمع‌آوری معلومات بطور منظم در مورد تمامی سیستم سازمان و برای تجزیه و تحلیل پژواک دوباره آن به سازمان (به فرد و گروه‌ها در هر سطح) است.

حرکت این تکنیک (فن) از این فرضیه است، اگر داده‌های جمع‌آوری شده از یک زیرسیستم مشخص و یا از تمامی سیستم سازمان، به موقع استفاده شود در انجام تغییر یک ابزار قدرتمند خواهدبود. بدان جهت داده‌های بدست آمده، تنها به عنوان ابزاری اطلاعات‌دهنده به مدیریت و یا برای حل مشکلاتی که در سطوح پایین پبدا می‌شود، مشاهده نمی‌گردد. معلومات جمع‌آوری شده دوباره به گروه بازخور می‌شود و این بیشتر با بهاء دادن به گروه‌های کاری که سطح موفقیت پائینی دارند، انجام می‌گیرد. بدین ترتیب گروه‌های داخلی سازمانی، معلوماتی را که از بازخور بدست آورده‌اند، در تشخیص مسائل و بالنده کردن راه‌حل‌ها استفاده می‌کنند.

در بررسی طرز برخورد (نگرش) و فرآیند بازخور که از سه عنصر اصلی بر اساس «جمع‌آوری داده‌ها»، «نشست‌های بازخور» و «تجزیه و تحلیل فرآیند» تشکیل می‌شود، این مراحل قرار دارند:

● انجام دادن برنامه‌ها و طرح‌های آمادگی: در این مرحله با مشارکت داوطلبانه مدیریت رأس ابزار و روش‌های مورد استفاده در جمع‌آوری داده‌ها مشخص می‌شود.

● با ابزار و روشهای مشخص شده معلومات و داده‌های لازم جمع‌آوری می‌شود.

● معلومات و داده‌های بعدی، با بررسی از طرف یک متخصص طبقه‌بندی، ردیف و خلاصه می‌شود.

● نتایج داده‌های بررسی و تحقیق، به گروه‌های

کاری و یا به تمامی کارکنان بازخور می‌شود. این فرآیند به‌ویژه از مدیریت رأس شروع می‌شود و تا پائین‌ترین سطح با یک سری سخنرانی (مشاوره و مذاکره) ادامه پیدا می‌کند. هر فرادست، با زیردستان خود جلسات بحث داده‌ها را انجام می‌دهد. در این جلسات داده‌ها تفسیر شده و تغییرات برنامه‌ریزی می‌شود.

## ۶ - بالندگی سازمان

بالندگی سازمان، شروع یک تغییر برنامه‌ریزی شده و تحقق یافتن آن در جهت تغییر عقاید، نگرش و رفتارهای کارکنان یا کمک یک متخصص تغییر است که از دانش و فنون مربوط به علوم رفتاری استفاده می‌کند. تنظیم روابط بین فرهنگ، ساختار، فرآیند و تکنولوژی برای افزایش اثربخشی و سلامت تمامی سیستم سازمان است.

از سه نوع قابلیت و استعداد منابع انسانی می‌توان سخن راند: ۱ - قابلیت توان انجام کار. ۲ - قابلیت توان ضمانت اجرایی کار (انجام دادن کار بواسطه دیگران). ۳ - قابلیت درک و توان استفاده از مفاهیم. بالندگی سازمان، با بهبود و توسعه این استعدادهای با ارزنده کردن بصورت مطلوب (OPTIMAL) و با حل مسائل و مشکلات سازمانی، استفاده از منابع را به میزان حداکثر هدف قرار می‌دهد.

در یک چارچوب محدود اهداف بالندگی سازمانی، برحسب تشخیص مشکلات سازمانی تغییرات را نشان خواهد داد. بعضی اهداف نمونه بدینگونه رده‌بندی می‌گردد:

- افزایش پشتیبانی و اعتماد در بین کارکنان سازمان،
- آشکار ساختن مسائلی که قابل رؤیت نیستند، به راه‌حل رساندن آنها با بحث در داخل گروه و در بین گروه‌ها،
- تقویت اختیار، دانش و تخصص مربوط به هر منصب و مقام،
- تحقق بخشیدن به ارتباطات باز، بهبود و توسعه به صورت افقی، عمودی و مورب (گوشه‌ای)
- دادن حس مال خود شمردن اهداف سازمان به گروه‌های کار،
- افزایش مسئولیت فردی و گروهی در برنامه‌ریزی و اجرای آن،
- بوجود آوردن اقلیم (فضای) حل باز یک مساله در درون سازمان، یا پیدا کردن راه‌حل‌های هم‌نیروا و یا به عبارتی اشتراک مساعی در مشکلاتی که بطور سریع در سازمان پیدا می‌شود. تمامی این اهداف، در جهت افزایش ظرفیت سازمان، تامین سازگاری با محیط و بوجود آوردن

ساختار ارگانیک برای اینکه بتواند در مقابل تغییرات تعادل خود را حفظ کند، بکار می‌آید.

در بالندگی سازمانی، هم در جمع‌آوری معلومات هم در بهبود و توسعه راه‌حل‌ها در جهت ساختار سازمان و فرآیندهای آن از فنون مناسب بسیار زیادی استفاده می‌شود. ساختارهای ماتریکی، جلسه تشخیص مساله،

مقیاس بهبود و توسعه سبک مدیریت، سیستم‌های فنی - اجتماعی، مدیریت مبتنی بر هدفها، دایره‌های کنترل، برنامه‌های تقسیم درآمد، آموزش حساسیت، تیم‌سازی، ساعت‌های کاری منعطف، فن تجزیه و تحلیل نقش و غیره. این فنون، برحسب تشخیص مساله در سازمان انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

یک فرآیند بالندگی سازمانی، بطورکامل از پنج مرحله تشکیل می‌شود: مرحله اول حس تغییرات در محیط بیرونی و یا نارسایی‌های داخلی، با گرفتن اخطارهای بحران شروع می‌شود. در این مرحله خراب شدن تعادل سازمان شروع شده است. در رابطه با بالندگی سازمان پیش‌آمادگی‌ها انجام می‌گیرد. مسئولیت‌ها تثبیت گشته و با متخصصان تغییر همکاری انجام می‌گیرد.

مرحله دوم مرحله جمع‌آوری است. با شخص و گروه‌های مربوطه ارتباط برقرار می‌گردد. جاه‌ها، علل و خصوصیات مسائل و مشکلاتی که در درون سازمان بوجود می‌آید تحقیق و بررسی می‌شود. به‌علاوه سعی می‌شود وضعیت‌های جدیدی که از محیط ناشی می‌شود نظرات و تعارض‌های مدیران درمورد آنها، تعریف فضای باز بین سازمان و محیط و انجام تغییرات اجباری مشخص می‌گردد.

در مرحله سوم تشخیص و برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. مساله تعریف شده، گروه‌های فعالیت بر روی مساله بحث می‌کنند. موضوع از کدام فن (تکنیک) مداخله استفاده خواهد شد؟ تثبیت می‌گردد.

سپس برحسب برنامه تهیه شده در سبک و زمان مشخص شده حرکت آغاز می‌شود. برای موفقیت در اجرا تدابیر لازم اتخاذ می‌گردد.

مرحله آخر به تحقیق نتایج و ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده مربوط است. سازمان سعی می‌کند وضعیت تعادل جدید را حفظ کند. هنگامی که فرآیند بالندگی سازمان خاتمه می‌یابد، فعالیت‌های جمع‌آوری معلومات دوباره شروع می‌شود و بدین ترتیب امکان بهبود و توسعه قابلیت‌های سازگاری، افزایش ظرفیت، مشاهده و نظارت محیط و بررسی مدیریت از خود را بطور مداوم خواهد داشت. □

## منابع:

● امیرکبیری، علیرضا: سازمان و مدیریت: نشر هور، چاپ اول، تهران ۱۳۷۴.

\* FRENCH, WENDELL L.: ORGANIZATION DEVELOPMENT: OBJECTIVES, ASSUMPTIONS AND STRATEGIES. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 1969.

\* HERMAN, CHARLES F.; SOME CONSEQUENCES OF CRISIS WHICH LIMIT THE VIABILITY OF ORGANIZATION. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.8, NO:1, JUNE 1963.

\* KNOWLES, HENRY P. AND BORSE D. SAXBERG; ORGANIZATION LEADERSHIP OF PLANNED AND UNPLANNED CHAGE. FUTURE, VOL.20, NO:3, JUNE, 1988.

\* KUKLAN, H.; CRISIS CONFRONTATION IN INTERNATIONAL MANAGEMENT: CONSEQUENCES AND COPING ACTIONS. MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, VOL.28, NO:3, 1988.

\* KUPPERMAN ROBERT H., RICHARD H. WILCOX AND HARVEY A. SMITH; CRISIS MANAGEMENT: SOME OPPORTUNITIES. SCIENCE, VOL.187, FEBRUARY 1975.

\* MILBURN, THOMAS W.; RANDALL S. SCHULLER AND KENNETH H. WATMAN; ORGANIZATIONAL CRISIS PART I: DEFINITION AND CONCEPTUALIZATION. AND PART II: STRATEGIES AND RESPONSES, HUMAN RELATIONS, VOL.36, NO:120, 1983.

\* NYSTROM, P.C. AND W.H. STARBUCK: TO AVOID ORGANIZATIONAL CRISIS: UNLEARN, ORGANIZATIONAL DYNAMICS. SPRING 1984.

\* SMORE, CARCLYNE AND IHOR VERTINSKY; DESINGS FOR CRISIS DECISION UNITS, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.22, NO:4, DECEMBER 1977.

\* THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY. V.II; OXFORD, 1961.

● دکتر علیرضا امیرکبیری: دکترای مدیریت از دانشگاه استامبول، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد مرکز، مؤلف کتاب «سازمان و مدیریت».