

تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان

حمیدرضا رضوانی

Hamid-rezvani23@yahoo.com

چکیده

این مقاله به چگونگی توسعه موازی مدیریت بحران و مدیریت راهبردی (استراتژیک) می‌پردازد. شباهتهای زیادی بین این دو حوزه وجود دارد که نشان دهنده ارتباط نزدیک بین آنهاست. تفاوت‌های استخراج شده از منابع مختلف نیز فرصتهایی برای برقراری ارتباط بین این دو حوزه ارائه می‌کند. همچنین بررسی می‌شود که چگونه قابلیت‌های تدافعی - پیشگیرانه مدیریت بحران در گرایش تهاجمی مدیریت راهبردی برای یافتن جایگاه در بازار، تلفیق می‌شود و یک رویکرد جامع برای مدیریت راهبردی سازمانها ارائه می‌شود. در ابتدا مروری بر فرایند سنتی مدیریت راهبردی انجام می‌شود. سپس کمبودهای موجود در این رویکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. شباهتها و تفاوت‌های بین رویکردهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بررسی و فرایند مدیریت بحران در جهت ارائه یک مبنا برای ترکیب این دو رویکرد ارائه می‌شود. مقاله در قسمت نتیجه‌گیری الگوی جدیدی از تلفیق این دو رویکرد ارائه می‌کند که در آن از محدودیتهای مدیریت استراتژیک دور می‌شود و فعالیتهای مدیریت بحران را در داخل فرایند مدیریت راهبردی قرار می‌دهد.

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 بیناندازد 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

بتانسیل وقوع بحرانها در سازمان، 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 بحران می‌تواند آسیب‌پذیری فرایند مدیریت استراتژیک را کاهش دهد.

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 این‌صورت مدیریت شرکت نقش ایجاد تعادل را بین خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان ایفا می‌کند (سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سرمایه‌گذارها و دولت مثالهایی 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 بحرانها 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

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

میتراف 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 بحرانها را بهتر درک کند

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)،

مقابل بحران، اشردر (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پاوچانت و میترا (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیقهای 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 الگوی 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 می کند. وقوع یک بحران سازمانی می تواند 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 می شود. 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 می اندازد.

چون بحرانها هم از طرف محیط خارجی به سازمان تحمیل می شود و هم می تواند 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 جنبه های مهم فرایندهایشان هستند. هم طرفداران مدیریت استراتژیک و هم طرفداران مدیریت بحران می گویند این مراحل به صورت پیوسته در درون یک فرایند وجود دارند از این رو هر دوی آنها در بقای بلندمدت سازمان تأثیر می گذارند.

فرایند مدیریت بحران

مدیریت بحران به عنوان فرایندی نظام یافته تعریف می شود 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.

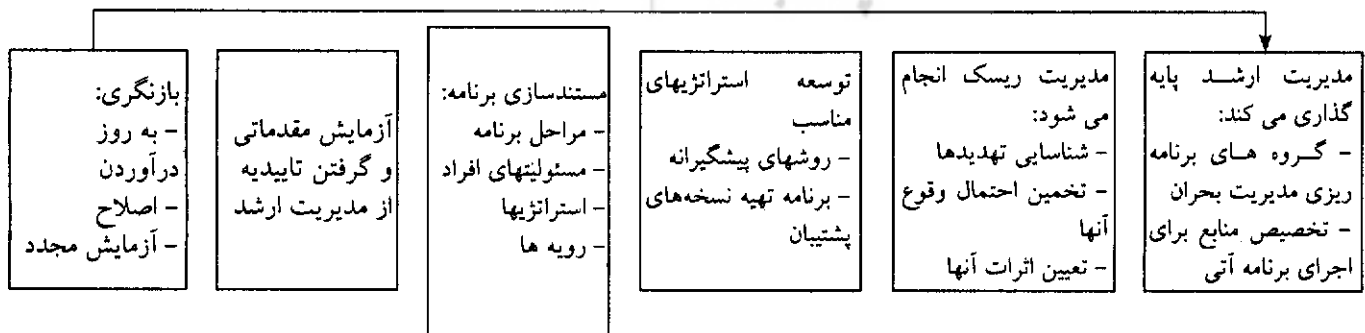
هیچ الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع مدیریت بحران را راهنمایی کند وجود ندارد محققان تمایل دارند هر کدام بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کنند، میترا و شریواستاوا (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران، نلسون - هارچلر (۱۹۸۶) بر تیم های مدیریت بحران، ترویت و کلی (۱۹۸۹) بر برنامه های مدیریت بحران، ریلی (۱۹۸۷) بر آمادگی در

انجام فعالیتهای مدیریت بحران است و مشارکت مستقیم آنها در تیم مدیریت بحران در انجام وظایف آماده سازی بسیار حیاتی است. میترا و پاوچانت (۱۹۹۲) دریافتند که ظهور بحرانها، میزان آمادگی در اداره بحران و اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران همگی از فعالیتهای و فرضیات مدیریت ارشد تأثیر می پذیرند.

مدیریت استراتژیک مربوط به اداره کل سازمان می شود و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد و به صورت مشابه، تلاشهای مدیریت بحران نیز در جهت اداره بحرانهای است که پتانسیل ویران کردن کل سازمان را دارد و یا می تواند حیات صنعت و یا حتی محیط بیرونی آن را به عنوان یک کل بزرگتر به خطر بیندازد.

انتخاب استراتژی، ترکیب پیچیده ای از فرایندهای ثابت و فرایندهای نوظهور است. الگویی که برای انتخاب استراتژی ها استفاده می شود از اقدامات و تصمیمات گذشته استفاده می کند تا یک روند ثابتی داشته باشد. از طرف دیگر، فرایندهای نوظهور استراتژی زمانی که سازمان می خواهد به موقعیتهای در حال توسعه و متغیر پاسخ دهد، مشاهده می شود. محققان مدیریت بحران نیز ثباتی 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 می توانند نوظهور نیز باشند

بازخورد



ارزیابی مدیریت بحران

اجرای مدیریت بحران

صورتبندی مدیریت بحران

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 حساسی 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 الگورناتیوهایی برای استراتژی‌های اثربخش و کارآ ارائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این الگورناتیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی

محصولات تأکید شود یک حساسی بحران برای سازمان انجام می‌شود. این حساسی 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.

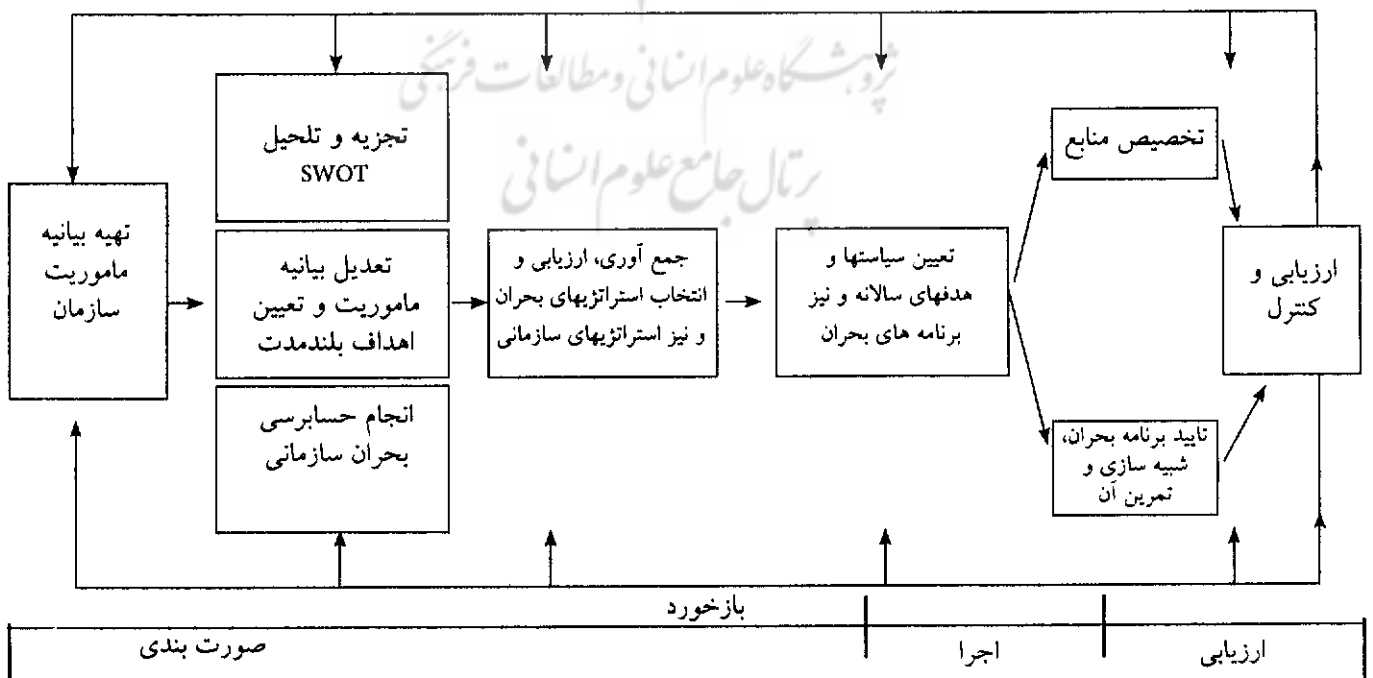
حساسی بحران سازمانی، برای ارزیابی عدم موفقیت سازمان در اداره حوزه‌های نیروی انسانی، تولید، ساختار، تکنولوژی، مسائل اجتماعی، سیاسی و سیستم‌های اقتصاد کلان، طراحی می‌شود. فرایندها و محصولات نیز از لحاظ پتانسیل آنها برای ایجاد موقعیتهای خطرناک مورد بررسی قرار می‌گیرند. سناریوهای بدبینانه گوناگون باید در کنار هم قرار گیرند تا اقتضانات 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 حساسی کوچکترین احتمال اثرات شدید رخدادهای ناشی از ضعف سیستم‌های داخلی و محصولات که بر روی مشتریان، کارکنان و یا محیط

با وجود ارتباطی که بین این دو وجود دارد، بسیار کم مشاهده شده است که در رشته مدیریت استراتژیک به بحرانهای داخلی 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 مواجهه 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

بازخورد



شکل شماره ۳- الگوی برای فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه

- 6- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1995), Strategic Management: concepts and cases. Chicago: Irwin.
- 7- David, F.R. (1999), Strategic Management, 7th, Prentice-Hall, Inc.
- 8- Goold, M. and Quinn, J.J. (1990). The Paradox of Strategic Controls. Strategic Management Journal, 11, P: 43-57.
- 9- Byars, L.L., RUE, L.W. and Zahra, S.A. (1996). Strategic Management. Chicago: Irwin.
- 10- Wilson, B.G. (1992) Crisis Management: A case study of three American Universities. University of Pittsburg, PA.
- 11- David F.R. (1999), Op. Cit.
- 12- Mitroff I.I. (1992), Op. Cit.
- 13- Drabek, T.E. and Hoetmer G. J. (Eds) (1991). Emergency Management: Principle and Practice for local Government, Washington, DC: International City Management Association.
- 14- Thompson and Strickland, Op. Cit.
- 15- Preble, J. F. (1994). Handling international disasters: lessons for management. International Journal of Management, 11, 1, 550-561.
- 16- Wilson B.G., Op. Cit.
- 17- Shirvastava, P. (1993). Crisis theory / Practice: towards a sustainable future. Industry and Environmental crisis Quarterly, 7, 1, 23-42.
- 18- Schwartz, P. (1991). The Art of long view. New York: Curvency / Doubleday.
- 19- Smith, D. (1992). Commentary: on crisis Management and strategic management. Advances in strategic Management, 8, 261-269.
- 20- Starbuck, W.H. and Milliken, F.J. (1988). Challenger: Fine-tuning the odds untill something breaks. Journal of Management studeis, 24, 4, 319-340.
- 21- Mitroff I.I. (1992), Op. Cit.
- 22- Wisenblat, J.Z. (1989). Crisis management planning among US corporations: empirical evidance and a proposed framework. Advanced Management Journal, 54, 2, 31-41.
- 23- Preble J.F, Op. Cit.
- 24- Mitroff, I.I., Pearson, C. and Harrington, L.K. (1996). The Essential Guide to Managing Corporate Crises. New York: Oxford University Press.
- 25- Augustine, N.R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. Harvard Business Review, 73, 6, P: 147-158.

یک اعتماد عمومی در جامعه برای سازمان به وجود آورد. پنهان کاری و نیز تأخیر در رساندن اطلاعات به عموم می تواند منجر به سوء ظن و بدگمانی شود.

همانطور که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است، برنامه مکتوب بحران، ترکیب تیم های مدیریت بحران، جزئیات برنامه ارتباطات عمومی، برنامه های تمرینات مواجهه با بحران و کسب آمادگی در مقابل آن و نیز طراحی سیستم های کنترل دوره ای، باید به تأیید مدیران ارشد و هیئت مدیره برسد. این فعالیتها از نظر زمانی موازی با فعالیتهای تخصیص منابع انجام می شوند.

مرحله نهایی در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی ها و برنامه های بحران و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدفهاست. این ارزیابیها از طریق کنترل پس نگر و پیش نگر انجام می شود. اطلاعات به دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد استراتژی ها مورد استفاده قرار می گیرند. مهمترین کنترل های هشدار دهنده از طریق شبیه سازی موقعیتهای بحرانی و نیز آموزش مواجهه با آن حاصل می شود. اگر با همه اقدامات پیشگیرانه باز هم بحران به وجود آمد کلیه برنامه های بحران مورد بازنگری قرار می گیرند و عملکرد فعالیتهای مدیریت بحران مورد بازبینی قرار می گیرد تا آمادگی بیشتر برای بحرانهای آینده به وجود آید. □

منابع:

- 1- Mitroff, I.I., Pearson, C. and Pauchant, T.C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. In Shrivastava, P. (Ed.), "Advances in strategic Management, JAI Press, 8, P: 235.
- 2- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces shape strategy. Harvard Business Review, 57, 2, 137-145.
- 3- Hamel, G. and Prahaland, C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, 71, 2, 75-84.
- 4- Stoop, J.A. (2003), Critical Size events: a new toll for crisis management resource allocation? safety science, 41, 463-480.
- 5- David, F.R. (1995), Concepts of strategic Management, New York: Macmillan.

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 می شود. هدفهای سالانه در جهت رسیدن به هدفهای بلندمدت تعیین می شوند. در این گام، جزئیات برنامه های بحران صورت بندی می شود و به صورت مکتوب در می آید. این برنامه شامل مسئولیتهای پرسنل و مدیران نسبت به بحرانها و نیز رویه های 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 سیستم های کنترل و ارزیابی دوره ای در سازمان؛ و ایجاد روابط عمومی و ارتباطات نزدیک با مراکز که می توانند در هنگام بروز بحران به یاری سازمان بیایند. یکی از معروف ترین استراتژی های آمادگی در مقابل بحران تشکیل تیمهای مدیریت بحران است که می توانند در زمان وقوع بحرانهای ناگهانی اقدامات سریع انجام دهند تا اوضاع را به سوی وضعیت مناسب تغییر دهند. اعضای تیم مدیریت بحران می توانند شامل مدیرانی با مهارتهای عمومی مدیریت بحران و مجموعه ای از متخصصان گوناگون باشند که توانایی بروز عکس العمل سریع در مقابل بحرانهای مختلف را دارند. به عنوان مثال اعضای تیم مدیریت بحران می تواند شامل نمایندگانی 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 استرس های ناشی از بحران را داشته باشند و از انعطاف پذیری و خلاقیت در پاسخگویی به فشارهای ناگهانی برخوردار باشند.

ارتباطات رسانه ای با جامعه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان برای اداره موقعیت بحرانی است. این ارتباط می تواند