

بحران، واقعیتی جدایی ناپذیر از سازمان‌ها

مهدی یاراحمدی خراسانی

چکیده:

در عصر جدید و در هزاره سوم بحران‌ها واقعیتی جدایی ناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده‌اند. بحران‌ها در واقع در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (به‌طور ناگهانی) پدید می‌آید و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند. مدیریت بحران برای مواجهه با موقعیت‌های غافلگیرکننده و غیرمنتظره پیش از هر چیزی نیازمند تجربه، آمادگی، مهارت، سرعت عمل، هوشمندی و خلاقیت است. مدیریت بحران فرآیند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آنها در جست‌وجوی یافتن ابرازی برای کاهش اثرات بحران است. دانشمندان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که در هنگام بحران بیشترین فشار بر مدیران سازمان وارد می‌شود. از این رو مدیران برای مواجهه مناسب با بحران نیازمند ایجاد آمادگی و پرورش قابلیت‌های خود هستند.

مدیریت بحران با توجه به نوع بحران‌ها (طبیعی - غیرطبیعی) و همچنین با عنایت به چرخه بحران، نیازمند انجام اقداماتی هستند که ضمن انجام آن اولاً حتی‌المقدور خسارات ناشی از بحران را به حداقل برسانند و ثانیاً مانع وقوع اتفاقات ثانویه شوند.

مقدمه:

"بحران" مقوله‌ای است که همه سازمان‌ها و جوامع کم و بیش و با توجه به ماهیت و فعالیتشان به گونه‌ای با آن روبه‌رو هستند. بروز خطرات، سوانح و بحران‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی به همراه حوادث غیرقابل پیش‌بینی، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ همواره با آن آشنا بوده است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره‌ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمان‌های اجتماعی که همراه با موفقیت‌های فراوان تکنولوژیکی و اجتماعی بوده است، نه تنها میزان بروز خطرات غیرمنتظره را کاهش نداده است بلکه در بسیاری موارد افزایش نیز داده است. به بیان دیگر، امروزه بحران‌ها در سازمان نهادی شده‌اند و واقعیتی جداناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده‌اند. از این رو سازمان‌ها مجبورند همراه با افزایش پیچیدگی و توان تولیدی خود، توان رویارویی و مواجهه با بحران‌های مختلف را در خود افزایش دهند. امری که تنها با برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت ممکن می‌شود.

بحران:

بحران در واقع حالتی است کاملاً غیرمنتظره و غافلگیرکننده که

در آن فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار کم است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. در این حالت مدیریت بیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع‌سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریع‌تر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود.

تعریف بحران به علت این که تاکنون در خصوص آن توافقی

میان صاحب نظران پدید نیامده است کار ساده‌ای نیست، واژه بحران در واقع معادل CRISIS در زبان انگلیسی است که از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی وضعیت بحران به حالتی گفته می‌شود که ارگانیزم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. در زمینه مسائل اجتماعی بحران حالتی است که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود.

مدیریت بحران

مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله "سازماندهی"، "ارتباطات"، "تصمیم‌گیری"، "شناخت عوامل بحران" و "طراحی" است. کنترل بحران در مواقعی که سازمان‌دهی نیروهای مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد آسان‌تر است.

مدیریت بحران فرآیند برنامه‌ریزی و عملکرد است، که با مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آنها در جست‌وجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری کرده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع سازمان اقدام کرد.

هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان‌های مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد مدیریت بحران از کارایی بیشتری برخوردار خواهد بود. سرعت تصمیم‌گیری در مدیریت بحران از اهمیت بسیاری برخوردار است. در واقع بین سرعت تصمیم‌گیری و سرعت کنترل بحران ارتباط مستقیم وجود دارد.

مسئله اصلی در مدیریت بحران، چگونگی سنجش فوریت و اولویت تهدید است. در سنجش، طبقه‌بندی و تشخیص اولویت و فوریت تهدید عوامل بسیاری تأثیرگذار هستند. زمان تهدید، مکان و شدت تهدید، توان و قدرت تهدید، عامل تهدید، عمق و دامنه تهدید، نوع تهدید، هدف مورد آماج تهدید و ابزار تهدید از مهمترین این عوامل هستند.

مدل چهار لایه برای تدبیر بحران‌ها

دانشمندان مدیریت در این که هدف اصلی در مدیریت بحران، بهره‌گیری از مهار خسارات از طریق پاسداری از منافع خودی است اجماع نسبی دارند. اندیشمندان برای تدبیر بهینه بحران‌ها، مدل‌های چهار لایه را پیشنهاد کرده‌اند. در این مدل چهار عامل اساسی وجود دارد که در مواجهه با بحران نقش تعیین‌کننده‌ای دارند:

۱- انسان:

عامل اول انسان، شخصیت و رفتار اوست. رفتار انسان در برابر بحران به دو صورت می‌تواند باشد؛ در حالت اول انسان به مقابله با بحران می‌پردازد و در حالت دوم در مقابله با بحران برخورد انفعالی دارد.

۲- فرهنگ جامعه:

عامل دومی که در تدبیر بهینه بحران‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای

دارد و فرهنگ جامعه است فرهنگ جامعه در چگونگی مواجهه با بحران نقش اساسی دارد.

۳- ساختار ارتباطی:

ساختار ارتباطی در لایه سوم قرار دارد که می‌تواند در بحران ستیزی و یا بحران‌پذیری سازمان مؤثر باشد. ارتباط واحدها با هم، میزان پیچیدگی، تمرکز، اختیارات، رسمیت، سلسله مراتب و ... از عوامل تأثیرگذار لایه سوم است که در ساختار ارتباطی بحران قرار می‌گیرد.

۴- استراتژی و خط مشی‌ها:

در آخرین لایه برای تدبیر بحران (در مدل چهار لایه) استراتژی و خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مقابله در مدیریت بحران قرار دارد که جزو عوامل اساسی تدبیر بهینه بحران‌ها است.

با توجه به لایه‌های ذکر شده، تدبیر در مدیریت بهینه بحران‌ها به موفقیت در چهار لایه، اتخاذ سیستم‌های جامع و مبتنی بر افق‌های مکانی و زمانی وابسته است. توجه کافی به هر یک از عوامل اساسی ذکر شده در لایه‌های مختلف نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت بهینه بحران‌ها دارد.

مدیریت بحران هر چقدر در عوامل تأثیرگذار بحران در لایه‌های مختلف از شناخت و آگاهی بیشتری برخوردار باشد مسلماً در کنترل و تدبیر بهینه آن توانمندتر خواهد بود.

بحران در سازمان:

بحران جزء جدایی‌ناپذیر اکثر سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... است. به بیان دیگر اکثر سازمان‌ها در زمان‌های خاص با بحران روبه‌رو می‌شوند. بحران در سازمان‌ها می‌تواند ناشی از عوامل درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی باشد. از مهمترین عوامل بیرونی ایجاد بحران در سازمان‌ها می‌توان به انفجار اطلاعات، جهش تکنولوژی، رکود تورمی، بحران در محیط‌زیست، بحران پولی و ... اشاره کرد. امروزه تعاملات و ارتباطات بین سازمان‌ها بسیار گسترده شده است. همین گستردگی ارتباطات، سبب پیچیدگی سازمان‌های اجتماعی شده است که این خود می‌تواند منجر به ایجاد بحران‌های جدید شود.

یکی از ویژگی‌های بحران در سازمان‌ها این است که سبب ایجاد فشار بر مدیران می‌شود. کیفیت کار نامطلوب، مسائل شدید روحی و روانی، مشکلات خاص اجتماعی، نارضایتی کارکنان و ... از مهمترین عواملی هستند که فشار بحران سازمان‌ها را بر مدیر بیشتر می‌کند.

سازمان‌هایی می‌توانند در مقابل حوادث پیش‌بینی نشده و بحران‌ها از خود واکنش مناسب و به موقع نشان دهند که از قبل با پیش‌بینی‌های لازم خود را در مواجهه با بحران‌ها افزایش داده باشند. سازمان‌ها باید برای موفقیت در اداره بحران‌ها نسبت به تجهیز و اندیشیدن تمهید لازم برای لایه‌های بحران اقدام کنند.

فشارهای ناشی از بحران را بر مدیران تا حد زیادی کاهش دهد.

انواع بحران:

بحران‌ها به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- **بحران‌های طبیعی:** بحران‌هایی هستند که بر اثر عوامل طبیعی ایجاد می‌شوند. از قبیل سیل، آتش‌سوزی، زلزله.
- ۲- **بحران‌های غیرطبیعی:** بحران‌هایی هستند که بر اثر عوامل غیرطبیعی ایجاد می‌شوند. بحران‌های غیرطبیعی در سازمان‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

الف- بحران‌های مالی: منظور بحرانی است که در اثر اختلال در کارکرد نظام‌های مالی سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی اساسی در سازمان می‌شود. از قبیل مفقود شدن اسناد مالی با اهمیت، جعل اسناد مالی با اهمیت، وارد شدن خسارات شدید مالی، اختلاس، عدم تحقق درآمدها، افزایش غیرمترقبه هزینه‌ها، از بین رفتن منابع تأمین وجوه، شیوع رشوه، بلوکه کردن دارایی‌ها.

ب- بحران‌های اطلاعاتی- امنیتی: بحرانی است که در اثر اختلال در طراحی، تجهیزات و کارکرد نظام‌های حفاظتی، اطلاعاتی، امنیتی و رایانه‌ای در سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی در سازمان می‌شود. از قبیل تقلب و دسترسی غیرمجاز، استراق سمع در خطوط ارتباطی اطلاعاتی، افشای غیرمجاز اطلاعات حساس، بمب‌گذاری، ناکارآمدی سخت‌افزار و نرم‌افزار مفقود شدن مدارک و داده‌ها، عدم تبادل و انتقال اطلاعات.

ج- بحران‌های انسانی: منظور بحرانی است که در اثر اختلال در کارکرد منابع انسانی سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی اساسی در سازمان می‌شود. از قبیل تحریم کاری، اعتصاب نشسته یا تحصن در محل کار، اعتصاب تهدیدکننده، اعتصاب نوبتی، خرابکاری در محل کار، اعتصاب ناگهانی و غیررسمی، اشغال محل کار، اعتصاب همدردی، اپیدمی، آشوب کارکنان، کمبود علم و تجربه در کنار هم در سازمان، بحران نیروی انسانی، ممانعت از به‌کارگیری نیروی انسانی جدید، حاکمیت عملکرد گروه‌های غیررسمی منفی.

د- سایر موارد: از قبیل جنگ، شورش و بلوای عمومی، قطع خطوط ارتباطی، برق، آب و گاز در اثر عوارض سازمانی یا فراسازمانی.

چرخه مدیریت بحران:

چرخه مدیریت بحران عبارت است از:

- ۱- **پیشگیری:** اقداماتی با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن.
- ۲- **آمادگی:** اقداماتی است برای افزایش توانایی سازمان در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه‌ریزی، ایجاد ساختارهای مدیریتی،

تأثیر بحران بر مدیران:

همان‌گونه که ذکر شد بحران‌ها به طور غیرمنتظره‌ای مدیران را برای اداره سازمان خود با مشکل و چالش روبه‌رو می‌کنند. تحقیقات نشان داده است در اکثر سازمان‌هایی که بحران حاصل شده است بیشترین فشار بر مدیران سازمان وارد شده است. این مسأله ضرورت افزایش قابلیت مدیران برای مواجهه با حوادث و جریان‌های غیرقابل پیش‌بینی را بیش از پیش نمایان می‌کند.

در عصر جدید و در هزاره سوم مدیران در مواقع مختلف باید پنج نوع فشار را تحمل کنند:

۱- **زیستی:** فضای زیستی روزبه‌روز تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی تحت فشار بیشتری ناشی از آلودگی قرار می‌گیرد.

۲- **فضای اجتماعی:** با توجه به افزایش ارتباطات، تکثیر نهادها و سازمان‌ها و افزایش پیچیدگی‌ها دومین فشار از فضای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد و باعث یک رشته عکس‌العمل‌های زنجیره‌ای می‌شود.

۳- **اطلاعاتی:** امروزه مدیران با توجه به دامنه گسترده فعالیت‌ها، روابط واحدها و همچنین متغیر بودن و پیچیدگی محیط پیرامون خود نیاز به اطلاعات دارند از این رو سومین فشار از ناحیه فضای اطلاعاتی است. به بیان دیگر باید گفت که همه سازمان‌ها و سیستم‌ها برای حل مشکلات خود به طور روزافزونی به اطلاعات نیاز دارند.

۴- **فضای سیاسی:** قدرت‌های سیاسی امروزه دارای پیچیدگی‌هایی هستند که روی سازمان‌های اجتماعی تأثیرگذارند. یکی از دلایل عمده این مسأله این است که امروزه روابط میان سازمان‌ها گسترش یافته و نظارت قدرت حاکمه بر فعالیت‌های سازمان‌ها بیشتر اعمال می‌شود.

۵- **افکار عمومی:** با توجه به افزایش رسانه‌ها و نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی اهمیت افکار عمومی بیش از پیش نمایان شده است. به این ترتیب از ناحیه افکار عمومی نیز به مدیران فشار وارد می‌شود. به بیان دیگر از آنجا که عملکرد سازمان‌ها در زندگی جامعه اثر دارد افکار عمومی نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد.

در زمان وقوع بحران، در سازمان شرایطی ایجاد می‌شود که دو شاخصه مهم دستپاچگی و شتاب‌زدگی از مهمترین ویژگی‌های آن است. در چنین شرایطی مدیران باید با توجه به حاد بودن موضوع نسبت به اتخاذ تصمیم‌گیری صحیح، سریع و به موقع اقدام کنند. حفظ خون‌سردی در شرایط حاد بحران از اهمیت زیادی برخوردار است که می‌تواند اتخاذ تصمیم‌های نادرست را تا حد زیادی کاهش دهد. رویارویی صحیح و واقع‌بینانه و تصمیم‌گیری مناسب، بهینه و به موقع از لازمه‌های اساسی شرایط بحرانی است که می‌تواند



آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.

۳-مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق العاده به دنبال وقوع بحران است با هدف حفاظت از منابع مختلف سازمان و جلوگیری از گسترش خسارات. مقابله در حوادث غیرطبیعی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه یابی عوامل پدیدآورنده بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، مالی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.

۴-بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی های سازمان موفق و تمامی ضوابط ایمنی.

اثرات عمومی بحران:

اثرات عمومی تمامی بحران ها به صورت زیر طبقه بندی

می شود:

- ۱- فوت
 - ۲-مصدومیت
 - ۳-خسارت و از دست دادن دارایی
 - ۴-خسارت و نابودی مواد و محصولات غذایی
 - ۵-قطع جریان تولید
 - ۶-قطع روند عادی زندگی
- خصوصیات بحران:**
- باتوجه به اثرات عمومی بحران، خصوصیاتی به شرح زیر برای بحران مقصود است:
- ۱- از دست رفتن کنترل حوادث و افراد
 - ۲- ایجاد نگرانی، پریشانی، دستپاچگی و سردرگمی در

اعلام پایان وضعیت بحرانی، برآورد پیامدها و خسارات حاصله از بحران، هماهنگی جهت جمع‌آوری آوارها و موارد زاید در بحران‌های طبیعی، تهیه لیست مالی خسارات مالی، انسانی، فیزیکی و تجهیزاتی، برنامه‌ریزی جهت ترمیم خسارات وارده، بازارگرداندن وضعیت عادی، برنامه‌ریزی جهت پیشگیری از حوادث مشابه در آینده و بروز حوادث ثانویه، مثبت و بایگانی مستندات و تجارت وقایع.

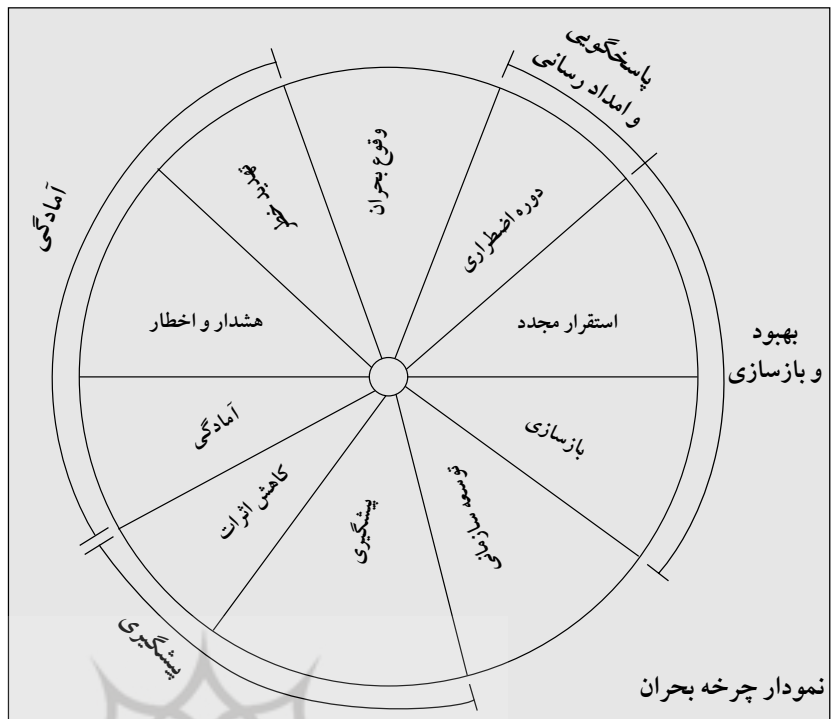
نتیجه‌گیری:

بحران حالتی غیرمنتظره و غافلگیرکننده است که همه‌سازمان‌ها کم و بیش با آن مواجه هستند. از این رو باید با درک واقعیت بحران و اثرات آن با تمهیدن اندیشه‌های لازم آثار منفی و خسارات آن را به حداقل ممکن

رسانید. حفظ خونسردی، کاهش عوامل استرس‌زا، پرهیز از درگیری با دیگران، سرعت عمل و تصمیم‌گیری، دقت در کردار به همراه توکل به خداوند متعال برای مدرسانی در هنگام بلایا و سختی‌ها از مهمترین لازمه‌های بایسته در زمان وقوع بحران است. برای آن‌که بتوانیم همیشه در برابر بحران‌ها عکس‌العمل مناسب داشته باشیم باید از قبل، با انجام پیش‌بینی‌های لازم ضمن ارائه آموزش‌های ضروری و برگزاری مانور، احساس نیاز در منابع انسانی برای آشنایی با اصول مدیریت اقدامات سریع برای حفظ و نگهداری اموال سازمان ضرورتی است که باید در هنگام وقوع بحران بدان اهتمام ورزید.

منابع و مأخذ:

- ۱- تسلیمی، محمدسعید، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سمت
- ۲- الوانی، سیدمهدی، مدیربحران آفرین، مجله کنترلر، سال اول شماره‌های ۳ و ۴
- ۳- تاجیک، محمدرضا، مدیریت بحران
- ۴- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت
- ۵- محمدزاده، عباس، مدیریت توسعه، انتشارات سمت
- ۶- ناطقی الهی، فریبرز، مدیریت بحران زمین‌لرزه ابرشهرها با رویکرد به مدیریت بحران زمین‌لرزه شهر تهران
- ۷- طرح جامع مدیریت بحران شهر تهران، دبیرخانه طرح جامع مدیریت بحران شهر تهران
- ۸- لایحه قدیمی جهت تقویت و عملیاتی کردن سیستم مدیریت بحران شهر تهران
- ۹- جزوات دانشگاهی



تصمیم‌گیری

- ۳- کمبود اطلاعات
- ۴- کمبود وقت برای تصمیم‌گیری
- ۵- تهدید اهداف، مقاصد و فرصت‌ها
- ۶- ضرورت تصمیم‌گیری سریع
- ۷- آثار و نتایج زیانبار
- ۸- ایجاد وضعیت نامطلوب و عدم اطمینان
- ۹- دگرگونی روابط بین افراد (ایجاد دگرگونی، برخورد، درگیری و... بین افراد)

اقدامات لازم برای مواجهه با بحران:

- براساس چرخه زمان بحران، در سه مقطع پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران اقدامات زیر ضروری است:
- ۱- اقدامات پیش از بحران: شامل موارد زیر است:
 - تشکیل کمیته‌های اجرایی، انتخاب اعضای کمیته اجرایی، جمع‌آوری اطلاعات و آمار ضروری، تدوین خط‌مشی‌های بهینه، تصویب خط‌مشی‌های مدون، پیش‌بینی، برگزاری دوره‌های آموزش لازم جهت آمادگی و اقدام در مواقع ضروری.
 - ۲- اقدامات حین بحران: شامل موارد زیر است:
 - اعلام وضعیت بحرانی، فعال کردن کمیته‌های اجرایی، بررسی وسعت و نوع بحران در بخش‌های مختلف، فرماندهی عملیات، کنترل و هدایت بحران، گزارش مستمر وضعیت بحران، ارائه راهکارهای بهینه در مورد نحوه عملیات، ایجاد هماهنگی بین کارکنان، اطلاع‌رسانی و هشدارهای لازم.
 - ۳- اقدامات پس از بحران: شامل موارد زیر است: