

## مدیریت بحران:

### زمینه های پیدایش و عوامل موثر در مقابله با بحران در سازمان ها

#### وحید چناری

استاد دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر

E-mail: vchenari@gmail.com

#### علی قاسمی قاسموند

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

E-mail: alighasemi1352@yahoo.com

#### حاجت حاجی زاده

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

E-mail :hhaji1352@yahoo.com

#### چکیده

بحران حادثه ای است که موجب سردرگمی و حیرت افراد شده، قدرت واکنش منطقی و موثر را از آنان سلب کرده، و تحقق اهداف سازمان را به مخاطره انداخته است. بحران، اختلالی عمده است که کل سیستم را از کار و جنبش بازداشته و سازمان را با اشکالات عمده روبه رو ساخته و حیات آن را به مخاطره انداخته است. علیرغم تلاش های زیادی که در دو دهه اخیر در رابطه با مدیریت بحران صورت گرفته است، ولی همچنان نارسایی های متعددی در ساختار تشکیلات هدایت عملیات امداد و نجات وجود دارد. در اکثر سازمان های در زمینه مقابله با بحران، برنامه مدون و تقسیم کار و دسته بندی فعالیت های افراد

فقط در حد یک چارت سازمانی دیده می شود که به طور دقیق افراد مسئول برای آن تعریف نشده است. چنانچه مدیریت علمی و عملیاتی مناسب، در برخورد با حوادث غیر مترقبه موجود نباشد، خسارت های مالی و انسانی ناشی از بلایا چندین برابر خواهد بود. مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران ها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران ها پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن، آمادگی لازم و امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود. هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل زمینه های پیدایش و عوامل موثر در مقابله با بحران در سازمان ها می باشد. در تحقیق حاضر با تعریف بحران و مدیریت آن و تشریح زمینه های پیدایش بحران، سازمان های بحران پذیر و بحران ستیز، عوامل موثر مقابله با بحران، اهداف مدیریت بحران، چرخه مدیریت بحران و گام های موثر در مدیریت بحران مورد بررسی و در نهایت پیشنهاداتی در جهت پیشگیری از وقوع بحران و مدیریت آن و آمادگی برای مواجهه با بحران و کاهش آسیب های احتمالی ناشی از آن در سازمان ها ارائه شده است.

واژگان کلیدی: بحران، مدیریت بحران، سازمان های بحران پذیر، سازمان های بحران ستیز

## مقدمه

بحران مشکل عادی و جزئی نیست، ما تصادف در راه رسیدن به اداره، دیر رسیدن سخنران به جلسه، یا بروز اشکال فنی در ماشین آلات یا اشتباهات محرز در یک نامه را بحران نمی نامیم، اما وقوع حریق بزرگی که لطمات شدیدی به سازمان زده، زلزله سنگینی که قسمت اعظم شهر را ویران ساخته، رکود اقتصادی غیرقابل تحملی که وضعیت موسسه را مختل کرده، و مدیریت ضعیفی که سازمان را به ورطه نابودی کشانیده است، همه نمونه هایی از بحران به شمار می روند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

بحران سازمانی یک فرایند پویاست. که شامل سه مرحله است: مرحله پیش از بحران، مرحله بحران، مرحله پس از بحران. از بحران سازمانی می توان جلوگیری کرد اگر سازمان بداند چگونه آن را به روش استراتژیک و مبتکرانه در دست خود گیرد (Johansen et. al., 2012).

مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران های پیشین و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آنها از یک سو بتوان از وقوع فجایع پیشگیری نمود و یا برای مقابله با آنها آماده شده و از سوی دیگر در صورت وقوع آنها نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود (اسکندری، ۱۳۹۱).

امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است. قبل از تعقیب هرگونه اهداف بلند، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساسا سازمانهایی که در معرض بحران قرار دارند به آمادگی بیشتری در برابر آن نیاز دارند. مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است. هرچند علم مدیریت بحران به کمک مدیران می آید تا آنها را در حل معضلات و مشکلات بحرانی درونی یا محیطی سازمان آنها یاری کند، اما احاطه بر شناسایی بحران و نیز به کارگیری روشهای سودمند برای پیشگیری، کنترل و یا خنثی سازی بحران، به آسانی به دست نمی آید. بعبارتی بهترین گزینه برای مقابله با سوانح، پیشگیری از سوانح و برنامه ریزی برای مقابله با آنهاست پیشگیری مقوله ای هزینه بر و در عین حال طولانی مدت برای مقابله با بحرانهاست ولی در دراز مدت صرفه اقتصادی آن بیشتر از برنامه ریزی آمادگی برای مقابله با بحران است و پس از آن برنامه ریزی برای مقابله با بحران و آموزش بهترین روش برای کاهش خسارات و پیشگیری در سوانح است.

هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل زمینه های پیدایش و عوامل موثر در مقابله با بحران و ارائه پیشنهاد در جهت پیشگیری از وقوع بحران و مدیریت آن و آمادگی برای مواجهه با بحران و کاهش آسیب های احتمالی ناشی از آن در سازمان ها می باشد.

## بیان مسئله

شاید در برخورد اولیه با موضوع، مفهوم بحران بدیهی انگاشته شود، اما با تأمل عمیق در مسئله در می یابیم که تعریف بحران کار چندان ساده ای نیست و نویسندگان مختلف هر یک به گونه ای خاص آن را تعریف و توصیف کرده اند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳). هرمان<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) بحران را حادثه ای می داند که موجب سردرگمی و حیرت افراد شده، قدرت واکنش منطقی و موثر را از آنان سلب کرده، و تحقق اهداف آنان را به مخاطره انداخته است.

هابرماس (۱۹۷۳) رویدادهای مشکل آفرین و بحران زا را در دو سطح فیزیکی یا ملموس، و اجتماعی و نمادین بررسی می کند. بحران می تواند به دو صورت در سازمان به وجود آید: یکی بحران در زمانی که کل سیستم از جهت مادی و فیزیکی تحت تأثیر قرار گرفته و حیات آن به مخاطره افتاده است؛ دوم در صورتی که سیستم سازمانی به لحاظ مسائل اعتباری و حیثیت اجتماعی و به طور نمادین دچار بحران گردیده و به ورطه سقوط کشانیده شده است. بحران بقای سازمان و مشروعیت آن را متزلزل می سازد و موجب اضمحلال یا بروز تغییرات بنیادی در آن می گردد.

برخی صاحب نظران بحران را تهدیدی برای بقای سازمان قلمداد می کنند (Nystrom & Strabuck, 1984)؛ برخی دیگر بحران را به مخاطره افتادن و از هم پاشیدگی کلیت یک سیستم دانسته اند (Fink et. al., 1971)، و عده ای دیگر بحران را نوعی شکستن چارچوب ها و قالب های کلی قلمداد کرده اند (Tushman et. al, 1986).

مدیریت بحران، علم و هنر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری به صورت یکپارچه، جامع و هماهنگ است و با بهره گیری از ابزارهای در اختیار تلاش می کند، خطرات ناشی از بحران های مختلف را بر اساس مراحل مختلف بحران کنترل نماید (اسکندری، ۱۳۹۱).

## اهمیت موضوع

علیرغم تلاش های زیادی که در دو دهه اخیر در رابطه با مدیریت بحران صورت گرفته است، ولی همچنان نارسایی های متعددی در ساختار تشکیلات هدایت عملیات امداد و نجات وجود دارد. در اکثر سازمان های مرتبط با بحران وجود برنامه مدون و تقسیم کار و دسته بندی فعالیت های افراد فقط در حد یک چارت سازمانی دیده می شود که به طور دقیق افراد مسئول برای آن تعریف نشده است (عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از براتی).

چنانچه مدیریت علمی و عملیاتی مناسب، در برخورد با حوادث غیر مترقبه موجود نباشد، خسارت های انسانی ناشی از بلایا چندین برابر خواهد بود (عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از براتی).

بدیهی است که مدیران نمی توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند. با این حال اگر آنها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانهایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است (مظلومی و شاکری، ۱۳۸۶).

<sup>1</sup> Herman

هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل زمینه های پیدایش و عوامل موثر در مقابله با بحران در سازمان ها می باشد. در تحقیق حاضر با تعریف بحران و تشریح زمینه های پیدایش آن، سازمان های بحران پذیر و بحران ستیز، عوامل موثر مقابله با بحران مورد بررسی و در نهایت پیشنهاداتی در جهت پیشگیری از وقوع بحران و مدیریت آن و آمادگی برای مواجهه با بحران و کاهش آسیب های احتمالی ناشی از آن در سازمان ها ارائه شده است.

## تعاریف و مباحث تئوریک مرتبط با موضوع

### تعریف بحران

پرو (۱۹۸۴) قبل از پرداختن به تعریف بحران، به تعریف حادثه یا رویداد جزئی پرداخته و آن را اختلال در یک جزء یا واحد از یک سیستم بزرگ می داند که کارکرد کل سیستم را با تهدید مواجه می کند، و در صورت اصلاح و رفع نقص از آن جزء، سیستم همچنان به کار خود ادامه می دهد. اما رویداد خطیر، یا بحران، اختلالی عمده است که کل سیستم را از کار و جنبش بازداشته و سازمان را با اشکالات عمده روبه رو ساخته و حیات آن را به مخاطره انداخته است.

بحران ها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت متفاوت اند، اما تمامی آنها عواقبی به بار می آورند که می تواند توانایی کارکردی سازمان را مختل سازد. روبرتز تصریح می کند که: "به راستی تعریف بحران، امر ساده ای نیست. زیرا این مفهوم از یک خلاء معنایی، تکنیکی، عملیاتی و مورد اجماع به سبب ماهیت فراگیر آن، رنج می برد (Roberts, 1988).

از نقطه نظر رشته های مختلف علمی بحران به گونه های متفاوتی توصیف شده است. به عنوان مثال، در اقتصاد بحران را مترادف با تورم شدید، بیکاری رو به افزایش، رکود، کسری بودجه دولت، و رخدادهای مشابه توصیف می کنند که منشأ آن ضعف عملکردهای دولت و اخذ تصمیم های نابجا و نسنجیده در ارتباط با نظام اقتصاد جهانی است (O'Conner, 1987). جامعه شناسان بحران را در نابرابری های اجتماعی، بی تفاوتی و بی انگیزگی افراد جامعه، فقدان ابزارهای کنترلی در جامعه، فردگرایی نفع طلبانه، و اضمحلال نهاد خانواده جستجو کرده اند (Bellah et al., 1985).

مورخان بحران را ناشی از فقدان شدید توازن و تعادل میان اجزای جامعه از قبیل قدرت نظامی، فناوری، رفتارهای ویژه و مانند آن، دانسته اند (Kennedy, 1988). روان شناسان روان پریشی انسان ها، بی هویت شدن آن ها، بی خویشی و دیگر نابسامانی های شدید روانی را بحران قلمداد کرده اند (Kohut, 1984).

واینر و کان در یک نگرش جامع و همه جانبه برای بحران تعاریف زیر را بیان کرده اند.

۱- نقطه چرخشی در رویدادها و کنشها و پیامدهای غیر منتظره ای که به دنبال می آورد؛ ۲- شرایطی که واکنش سریع را می طلبد؛ ۳- کاهش کنترل بر رویدادهای ایجاد شده (Coombs, 1999).

بحران ها دارای ویژگیهای زیر می باشند.

۱- بحران عموماً غیر قابل پیش بینی است ( یعنی نمی توان پیش بینی کرد که کی و در کجا اتفاق می افتد).

۲- بحران ها آثار مخربی دارند و افرادی که تا قبل از بحران نیازمند کمک نبودند به محض وقوع بحران نیازمند کمک می شوند.

۳- ماهیت و آثاری طولانی و استهلاکی دارند.

۴- در وضعیت بحرانی معمولاً تصمیم‌گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود صورت پذیرفته و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص است.

۵- زمان موجود برای پاسخ‌دهی تصمیم را محدود کرده و اعضای واحد تصمیم‌گیری را به تعجب و حیرت وامی‌دارد.

۶- محدودیت و فشردگی زمان، غافلگیری، استرس و مخدوش شدن اطلاعات (Coombs, 1999).

### زمینه‌های پیدایش بحران

بطور کلی در خصوص زمینه‌های پیدایش بحران سه دیدگاه وجود دارد که به شرح ذیل می‌باشد.

دیدگاه اول. گروهی از نویسندگان، مانند پرو، بحران را زاینده پیچیدگی‌های فناوری مدرن می‌دانند. او با مطالعات مشهور خود در مورد حوادث عادی در سال ۱۹۸۴ به این مسئله پرداخت که با استفاده روز افزون انسان از فناوری پیچیده، وقوع حوادث بحرانی امری عادی به شمار می‌آید و بحران نتیجه بهره‌برداری انسان از فناوری است. در این دیدگاه بحران به دلیل اشتباهات انسانی در تصمیم‌گیری‌ها حادث نمی‌شود، بلکه روابط پیچیده و متعدد اجزا، فناوری جدید و گستردگی آن، حوادث را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. سیستم‌های بزرگ و پیچیده فناوری، اگرچه به دست انسان شکل گرفته‌اند، اما از کنترل و اراده انسان خارج شده و مستقل از نظر و خواست سازنده خود، رفتارهای خاصی را بروز می‌دهند.

دیدگاه دوم. در رویکرد دوم به علل ایجاد بحران، نویسندگان علت را در عامل انسانی و خطاهای تصمیم‌گیری جستجو کرده و مسئولیت بروز بحران‌ها را به دوش انسان می‌گذارند. مطالعات جنیس (۱۹۸۹) در مورد تصمیم‌های مهم نشان می‌دهد که این تصمیم‌ها در صورتی که تصمیم‌گیرندگان دچار خطا شوند، می‌تواند بحران‌زا باشد. در این دیدگاه، مدیریت بحران عبارت است از: به کارگیری تدابیری که خطاهای انسانی را در تصمیم‌گیری را به حداقل می‌رساند و بدین طریق، از بروز حوادث و مشکلات پیشگیری می‌کند.

دیدگاه سوم. در هیافت سوم نسبت به مسئله بحران، نظرات نویسندگان دو دیدگاه قبلی را با هم درآمیخته و بحران را زاینده عوامل انسانی، فناورانه و سازمانی می‌دانند. پژوهش‌های چندی که در زمینه بحران انجام شده نشانگر آن است که این دیدگاه در بررسی و تبیین بحران ناشی از پیچیدگی‌های فناوری و همین‌طور حاصل خطا در تصمیم‌گیری‌هاست، بنابراین برای تحلیل بحران‌ها باید هم پیچیدگی‌های فناوری را مورد مذاقه قرار داد و هم انسان، رفتارها و فرهنگ او را شناخت. عوامل انسانی و فناورانه در ارتباط با هم واکنش‌های خاصی را پدید می‌آورند، این واکنش‌ها خود سر منشأ رفتارهای جدیدی می‌شوند که می‌توانند بحران‌زا و مشکل‌آفرین باشند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

### سازمان‌های بحران‌پذیر و بحران‌ستیز

سازمان‌های دولتی را از جهت بحران‌پذیر و بحران‌ستیز بودن می‌توان در یک پیوستار قرار داد. در یک سوی این طیف، سازمان‌های بحران‌پذیر که آسیب‌پذیری بالایی دارند و در سوی دیگر، سازمان‌های بحران‌ستیز که آماده‌مقابله با بحران‌ها هستند، واقع می‌شوند. سازمان‌های بحران‌پذیر آن‌هایی هستند که در برابر بحران حالت انفعال و تسلیم‌داشته و هیچگونه سازوکاری برای مقابله با بحران و رویارویی فعال با آن ندارند. درحالی‌که سازمان‌های بحران‌ستیز از تمامی توان و ظرفیت‌های خود برای پیش‌بینی بروز بحران و مقابله مؤثر با آن بهره‌می‌گیرند، به عبارتی آن‌ها می‌کوشند در حد امکان از بروز بحران‌ها جلوگیری کنند و در صورت رخ دادن بحران، آن‌را به خوبی کنترل کنند.

عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری و استراتژی های سازمانی می توانند سازمان ها را بحران پذیر یا بحران ستیز کنند. در صورتی که سازمان توانایی سازماندهی این عوامل و جهت دهی صحیح به آن ها را داشته باشد، بحران ستیز می شود و در غیر این صورت، آسیب پذیر و بحران پذیر است و در گرداب بحران، با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد شد. بدین ترتیب، برای مدیران سازمان ها مهم خواهد بود که بدانند چگونه این عوامل را جهت دهی و سازمان دهی کنند تا سازمانشان بحران ستیز شده و در مقابل بحران ها ایمن و فعال باقی بماند .

نکته جالب در پژوهش های مربوط به سازمان های بحران ستیز این است که مدیران این سازمان ها بحران را به منزله حادثه ای که فقط آن را سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد در نظر نمی گیرند. آن ها در یافته اند که بحران بر سازمان ها آن ها، بر محیط و سایر سازمان ها نیز اثرات سویی می گذارد (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

### تعریف مدیریت بحران

مدیریت بحران عبارت است از نظام و حرفه کاربرد دانش فناوری، برنامه ریزی و مدیریت جهت مقابله با حوادث غیرمترقبه . بدیهی است چنانچه مدیریت علمی و عملی مناسب در برخورد با حوادث غیرمترقبه موجود نباشد، خسارت های انسانی ناشی از بلایا چندین برابر خواهد بود (ملکه عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از عنبری).

مدیریت یکپارچه بحران را می توان شامل موارد زیر تعریف کرد.

- نهادینه کردن مدیریت بحران و ایجاد مدیریت توانمند در حوادث و بلایا

- هماهنگی درون بخشی و برون بخشی در نظام مدیریت و بلایا

- ارتقاء دانش تخصصی مدیران اجرایی در زمینه مباحث نظری، آموزشی و پژوهشی مدیریت بحران با ارائه اطلاعات کافی به مدیران و ارتقاء دانش آنها

- اطلاع رسانی عمومی و تخصصی در پیشگیری و مقابله با حوادث و بلایا

- تهیه دستورالعمل های اجرایی مدیریت بحران در عرصه بهداشت، درمان حوادث و بلایا

- ارزیابی خطرات بالقوه و راه های پیش گیری از حوادث و بلایا

- آماده سازی سازمان برای روپارویی با شرایط اضطراری (عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از کریتنر<sup>۲</sup>).

مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران ها پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن، آمادگی لازم و امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود(مظلومی و شاکری ، ۱۳۸۶).

در طرحی که از طرف سازمان ملل متحد و دفتر امور حوادث غیر مترقبه درباره مدیریت بحران ارائه شده است مدیریت بحران را به چهار رکن اساسی تقسیم نموده است که عبارتند از کاهش خسارت، آمادگی، واکنش اضطراری و بازسازی. (مظلومی و شاکری ، ۱۳۸۶).

<sup>2</sup> Keritner

مدیریت بحران، فرایند عملکرد برنامه ریزی مقامات دولتی و دستگاههای اجرایی را تا بهبود اوضاع و رسیدن به سطح عادی مشخص می‌کند. سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه ریزی می‌کند که منابع موجود با مخاطرات موازنه داشته باشند و بتواند با استفاده از منابع موجود بحران را کنترل کند. (مظلومی و شاکری ، ۱۳۸۶)

به طور کلی وظیفه مدیریت بحران کنترل بحران در زمان بسیار کوتاه با استفاده از بهترین اصول ها و روشها می‌باشد، و به طور خلاصه می‌توان گفت رابطه بحران با مدیریت بحران عبارتست از بهینه سازی شرایط برای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران می‌باشد (Seeger, M.W, Sellnow,T.L, 1198).

علمی‌کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آنها بتوان از بروز بحرانها، پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات آن آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود (مظلومی و شاکری ، ۱۳۸۶).

یک هماهنگ‌کننده بین ارگانهای سرویس دهنده و تعیین کننده خطمشی فعالیتها است و باید حداقل در سازمان خود آمادگی لازم را بوجود بیاورد، سیستمهای اداری را بهبود بخشد و با تاکتیک مدیریتی، کارآیی و اثر بخشی افراد را بیشتر و برای رویارویی با عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آماده سازد (Taylor, M. & Kent,M.L,2007).

#### عوامل موثر در مقابله با بحران

در مدیریت بحران، چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند: لایه ی اول انسان، رفتارها و شخصیت اوست. در مقابله با بحران، انسان می تواند بنابر شخصیت و رفتارش، برخوردی انفعالی یا کنشی داشته باشد. تجربیات و آموخته های افراد و اعضای سازمان، میزان نگرانی و اضطراب آنان، یا توانایی شان در آرامش و خونسردی در زمان وقوع بحران، و سایر ویژگی های شخصیتی و روحی آن ها می تواند در مدیریت بحران عامل مؤثری به شمار آید. از این رو، موفقیت تلاش های مدیریت در مقابله با بحران، به میزان زیادی به افرادی که در سازمان کار می کنند بستگی دارد. در واقع، افراد و اعضای سازمان هسته اصلی مدیریت بحران محسوب می شوند.

لایه دوم نشان از فرهنگ سازمان دارد. قوانین نانوشته و تلویحی هنجارهای رفتاری اعضا، مجموعه باورها و اعتقادات حاکم، خوب و بدها باید و نبایدهای سازمان ها، فرهنگ آنان را به وجود می آورد. فرهنگ سازمان بحران ستیز، بر پایه ای عقلایی و منطقی استوار است و از باورهایی بهره می گیرد که ایجاد تغییر، غلبه بر بحران و کنترل آن ها را ممکن می داند، در سوی دیگر، فرهنگ سازمان بحران پذیر مبتنی بر قضا و قدر و معتقد به ناتوانی انسان در مقابله با بحران هاست.

لایه های اول و دوم یعنی منش و شخصیت اعضای سازمان و فرهنگ سازمانی نهفته و ناآشکارند و شناخت آن ها نسبت به لایه های بعدی دشواری های آشکاری دارد.

در لایه سوم، ساختار سازمانی مدنظر قرار دارد. ساختار سازمانی می تواند به لحاظ ارتباط واحدها با یکدیگر، میزان پیچیدگی، تمرکز، اختیارات، سلسله مراتب، اندازه و فناوری به کار رفته، در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان مؤثر باشد. به عنوان مثال، سازمان بحران ستیز دارای چنان ساختاری است که به هنگام بروز بحران، برقراری سریع ارتباط میان واحدها میسر است و سازمان با هماهنگی و مبادله سریع اطلاعات، می تواند به مقابله با بحران بپردازد. در این سازمان، اختیارات مدیران واحد ها، نحوه تصمیم گیری و اندازه سازمان به گونه ای است که بحران در کمترین زمان مهار می شود و از خسارت و لطمات بعدی جلوگیری به عمل می آید.

لایه چهارم، استراتژی و خط مشی های سازمان در مدیریت بحران را در بر می گیرد. برنامه ها، سیاست ها و روش هایی که برای مقابله با بحران تنظیم شده اند در این لایه قرار دارند.

البته باید بخاطر داشت که این لایه ها با هم در ارتباط تعاملی بوده و بر یکدیگر اثر متقابل دارند و مجموعه آن هاست که بحران پذیری یا بحران ستیزی سازمان را موجب می شود (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

در ادامه، این چهار لایه به اختصار توصیف می شوند.

### انسان به عنوان محور اصلی مقابله با بحران

انسان ها در سازمان اصلی ترین عامل تعیین کننده بحران ستیزی و بحران پذیری هستند. انسان های منفعل، مایوس، جبرگرا و بی اراده مسلماً در انتظار وقوع حوادث می نشینند و تحرک و تلاشی از خود بروز نمی دهند، در حالیکه انسان های فعال، با اراده و مصمم به استقبال بحران ها رفته و آن ها را در هم می کوبند.

در مدیریت بحران، نه ابزارها و وسایل، بلکه این انسان ها هستند که نقش محوری را در مقابله با بحران ایفا می کنند. برای ایجاد یک نظام مؤثر در مدیریت بحران، باید به شخصیت و روحیات اعضای سازمان، اعم از مدیران و کارکنان توجه داشت (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

روان شناسان در زمینه چگونگی واکنش های افراد در مقابل بحران دست به پژوهش هایی زده اند. آنان دریافته اند که افراد با تجربیات قبلی شان در زمینه بحران نسبت به بحران های بعدی عکس العمل های متفاوتی نشان می دهند. افراد عصبی نمی توانند از تجربه های قبلی خود به خوبی استفاده کنند، در حالی که افراد خونسرد و آرام با استفاده از تجربه های قبلی خود در برابر بحران، به رفتارهای مناسبی دست می زنند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

نکته دیگری که در این خصوص می توان بیان داشت میزان اضطراب افراد در برابر بحران است. بررسی ها نشان داده اند که افراد باهوش، خلاق و بهره مند از قوه تفکر قوی، در مقابل بحران احساس اضطراب و نگرانی بیشتری دارند. به عکس افرادی که از قوه تفکر و خلاقیت کمتری برخوردارند در بحران اضطراب کمتری تجربه می کنند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

### لایه دوم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را به گونه های مختلف تعریف کرده اند، ولی به طور کلی می توان فرهنگ را به مجموعه قوانین و اصولی دانست که بر رفتارهای افراد در سازمان حاکم است، فرهنگ خوب و بد ها را مشخص می کند و رفتارهای قابل قبول را از رفتارهای غیر قابل قبول متمایز می سازد. فرهنگ سازمانی به عنوان دومین لایه از مدل مدیریت بحران، همچون لایه اول نهفته و غیر قابل مشاهده عینی است.

فرهنگ سازمانی، نوعی خرده فرهنگ اجتماعی محسوب می شود و رابطه ای ناگسستنی با آن دارد و قویاً تحت تأثیر آن است. به همین دلیل، فرهنگ هر سازمانی را می توان به نوعی، بازتاب فرهنگ غالب اجتماعی دانست (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

در این جا به برخی از ویژگی های فرهنگ سازمانی که رابطه معنا داری با مدیریت بحران دارد می پردازیم.

فرهنگ اتکا به سازمان: بازتاب این فرهنگ را می توان در عقایدی چون سازمان ما به اندازه ای بزرگ و قوی است که در مقابل بحران روئین تن است و هیچ آسیبی بدان وارد نخواهد شد یا موقعیت ما طوری است که بحران ها در ما تأثیری نخواهند داشت، مشاهده کرد. این ویژگی فرهنگی موجب بحران پذیری سازمان خواهد بود.



فرهنگ اتکا به خود بحران: این فرهنگ در عقایدی چون بحران واقعاً آنطور که بنظر می رسد، خطری ندارند، بحران ها غالباً بر اثر مرور زمان از میان می روند یا هر بحرانی ویژگی خاصی خود را دارد و نمی توان راه حلی برای همه آن ها پیدا کرد، خود را نشان می دهد. این فرهنگ نیز در مدیریت بحران مخرب است.

فرهنگ اتکا به عوامل محیطی: این فرهنگ در باورهایی چون همیشه در محیط عواملی وجود دارند که به نفع ما عمل خواهند کرد، مدیریت بحران را باید دولت سازماندهی کند یا اگر بحران مستقیماً بر ما اثر نگذارد بحران نیست، منعکس است. این فرهنگ هم در مدیریت بحران اثرات و تبعات منفی دارد.

فرهنگ خوشبینانه احتراز از بحران: این فرهنگ را می توان در نظراتی مانند: مدیریت بحران مثل یک قرارداد بیمه است، هرچه پوشش آن بیشتر باشد، اطمینان بخش تر است، در شرایط بحرانی اگر مطابق دستورالعمل ها رفتار کنیم، مسلماً آسیبی نخواهیم دید، مهم ترین مسئله در مدیریت بحران حفظ اعتبار و حسن شهرت سازمان است، ملاحظه کرد. این فرهنگ خوشبینانه نیز در مدیریت بحران کار ساز نیست.

فرهنگ مناسب در مقابله با بحران، فرهنگی است که در آن سازمان خود را قادر به ایجاد تغییر و غلبه بر عوامل محیطی احساس کرده و با اتکا به منابع و امکاناتش، همواره آماده پذیرش بحران و رویارویی مثبت با آن است. تکاپو و تلاش، عزم و اراده، واقع بینی و خلاقیت از جمله ویژگی های فرهنگی است که نظام مدیریت بحران در سازمان های بحران ستیز باید در پی احیا و پرورش آن ها باشد.

#### لایه سوم: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی به علت در برداشتن شبکه ارتباطی و اطلاعاتی و چگونگی ترکیب واحدهای سازمان، در مدیریت بحران اهمیت زیادی دارد. ساختار سازمانی می تواند براساس نوع اهداف و فعالیت های سازمان و مأموریت های محول به آن، متفاوت باشد و نمی توان یک ساختار خاص را به طور مطلق ساختار مناسب و مطلوب قلمداد کرد. اما در مدیریت بحران، می توان به برخی ویژگی های ساختاری مطلوب اشاره داشت. از آنجایی که ارتباطات و نحوه تبادل اطلاعات در برآوردها و پیش بینی های بحران و مقابله با آن از اهمیت برخوردار است، سازمان های بحران ستیز باید از نظام ارتباطی سریع و صحیح بهره گیرند و افراد و اعضای سازمان و مدیریت آن در شبکه ارتباطی مؤثر و کارآمدی با یکدیگر در تعامل باشند. سازمان باید به کمک نظام اطلاعاتی و ارتباطی خود نسبت به نشانه های بحران حساس باشد و بتواند احتمال وقوع بحران ها را قبل از وقوع حدس بزند. سازمان بحران ستیز برای ایجاد سرعت در تصمیم گیری ها لازم است از تمرکز زدایی کافی و ارتباطات قوی برخوردار باشد. نکته مهم از جهت ساختاری در مدیریت بحران آن است که سازمان هم به کنترل های قوی و نزدیک در مواقع بحرانی نیاز دارد و هم باید از انعطاف پذیری و آزادی عمل و سرعت برخوردار باشد، ایجاد حد تعادل بین این دو در ساختاردهی مدیریت بحران حائز اهمیت است و مدیران باید به آن توجه خاصی داشته باشند.

نکته دیگری که در ساختار سازمانی و مدیریت بحران مورد توجه سازمان های بزرگ امروزی است، ایجاد واحد مدیریت بحران در تشکیلات سازمانی است، واحدی که بتواند تمام تلاش های سازمانی برای مقابله با بحران را شکل داده و ارتباطات و هماهنگی بین اجزای سازمانی را در زمان بحران برقرار نماید.

واحد مدیریت بحران در اغلب سازمان هایی که چنین واحدی را دارند با مدیریت عالی سازمان در ارتباط مستقیم است و مدیران حفاظت و ایمنی، روابط عمومی و امور حقوقی از ارکان اصلی آن به شمار می آیند. همانطور که اشاره شد، وظیفه عمده این واحد تسهیل ارتباط میان واحدها و ایجاد هماهنگی بین آن ها در زمان لازم و پیش بینی بحران ها قبل از وقوع است.

بسیج منابع و امکانات و کمک به واحدها در به کارگیری هماهنگ این منابع وظیفه مهم دیگری است که این واحد بر عهده دارد. دادن اطلاعات لازم به داخل و خارج سازمان در مواقع بحرانی نیز از تکالیف این واحد به شمار می آید. وظیفه ایجاد انگیزه در نیروی انسانی سازمان برای تحقق مدیریت بحران نیز به عهده واحد مدیریت بحران است. بر حسب این وظیفه، واحد مذکور باید کارکنان را به دادن گزارش صحیح و به موقع از اختلالات عملیاتی، ترغیب کند، و فضای انگیزشی به وجود آورد که کل کارکنان همچون یک سازو کار حساس، نشانه های بحران را به واحد مرتبط اعلام کنند ( دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

با توجه به تجربیات بدست آمده در زمینه مدیریت بحران، و همچنین با توجه به پیچیدگی مدیریت بحران، وجود یک سیستم مدیریتی استاندارد در زمینه بحران اجتناب ناپذیر می باشد، تا در صورت بروز حوادث بزرگ، کلیه واحد ها و بخش ها با حداکثر توان به صورت یکپارچه عمل نمایند به عبارت دیگر وظیفه واحد مدیریت بحران به کارگیری امکانات و نیروها به بهترین و کارآمدترین وجه می باشد. این واحد باید بتواند نیازهای حیاتی زیر را پوشش داده و تأمین نماید.

- باید از لحاظ ساختاری قابل انعطاف بوده تا بتواند نیازهای مربوط به بحران را از ابعاد مختلف، از جمله نوع و اندازه بر طرف نماید.

- واحد مدیریت بحران باید به اندازه کافی استاندارد باشد تا پرسنل واحد های امدادی متفاوت در موقعیت های گوناگون بتوانند در یک ساختار مدیریتی مشترک عمل نمایند.

- واحد مدیریت بحران باید به گونه ای باشد که از لحاظ آنالیز هزینه- فایده مقرون به صرفه باشد.

- کاربرد واحد مدیریت بحران باید به گونه ای فراهم باشد تا واکنش های مورد نیاز در برابر جنبه های مختلف حوادث و بلایا را با هدف اصلی کاهش خسارات و تلفات تأمین نماید. (عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰).

#### لایه چهارم استراتژی و سیاست های سازمانی

سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان در مدیریت بحران از اهمیت و جایگاه ویژه ایی برای مقابله با بحران و تهدید های ناشی از آن در سازمان های مختلف برخوردار می باشد، چرا که با در نظر گرفتن چنین سیاست واضح و روشنی است که سازمان ها و مسئولان ذیصلاح در مدیریت بحران قادر به انجام اقدامات و عملیات لازم و ضروری خواهند بود.

بدیهی است که در صورت عدم وجود سیاستگذاری و برنامه ریزی مشخص در این زمینه، ترتیبات و اقدامات لازم برای مقابله با بحران، با مشکلاتی روبرو خواهد گردید ( مظلومی و شاکری ۱۳۸۶ به نقل از تامپسون و لویی).

اگر در رأس هرم سازمانی و سطوح عالی مدیریت به رویارویی با مسائل بحرانی، گرایش مثبت و نیرومندی وجود نداشته باشد، مدیریت بحران هرگز جامعه عمل نمی پوشد. سازمانی در مدیریت بحران موفق است که نظرات مدیران عالی و استراتژی و سیاست های سازمانی آن در این جهت شکل گرفته باشند. استراتژی و سیاست های سازمانی نقشی بنیادی در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان دارند. مدیریت برای مقابله مؤثر با بحران باید کل سازمان را زیر نظر گیرد و روابط آن را با محیط بیرونی در متنی وسیع و فراگیر مورد ملاحظه قرار دهد. به عبارت دیگر، لازمه توفیق مدیریت بحران اتخاذ سیاست هایی است که بر چشم اندازی جامع با افق های دور دست زمانی و مکانی استوار باشند. سازمان در مدیریت بحران می تواند از استراتژی های مختلفی بهره گیرد. در اینجا، به سه استراتژی اشاره می شود (Fink, 1986). برای توصیف این استراتژی ها لازم است پنج مرحله فرایند مدیریت بحران تعریف شوند، این مراحل را به شرح ذیل می باشد.

مرحله ۱. دریافت و ضبط نشانه های بحران

مرحله ۲. آماده شدن برای جلوگیری از وقوع بحران

مرحله ۳. مقابله با بحران پس از وقوع آن و محدود کردن دامنه خسارت

مرحله ۴. بازسازی و مرمت آثار بحران

مرحله ۵. یادگیری، تجربه اندوزی و آموختن مستمر به منظور بهبود استراتژی های مدیریت بحران

استراتژی سه گانه مزبور عبارت اند از استراتژی بازدارنده، استراتژی واکنشی و استراتژی تعاملی. در استراتژی بازدارنده توجه و تأکید مدیریت بحران بر مرحله ۱ و ۲ است و دریافت و ضبط علایم بحران و تلاش برای جلوگیری از آن، فعالیت های اصلی این استراتژی به شمار می آید. بدیهی است در این استراتژی، سایر مراحل فرایند بحران نادیده گرفته می شود.

مدیریت بحران در استراتژی واکنشی تنها به مراحل ۳ و ۴ توجه کرده و پس از وقوع بحران وارد عمل می شود و به مقابله با بحران و محدود کردن دامنه خسارات ناشی از آن و مرمت و بازسازی تخریب های حاصل از بحران می پردازد. همانند استراتژی بازدارنده، این استراتژی نیز از مراحل دیگر فرایند غفلت می ورزد.

در استراتژی تعاملی مدیریت بحران، تجربه اندوزی از بحران های قبلی و بهره گیری از برنامه های مقابله با بحران هدف اصلی به شمار می آید. در این استراتژی هر ۵ مرحله فرایند بحران مورد نظر بوده و سازمان با یادگیری مستمر و ارزیابی آنچه در گذشته رخ داده، به بهبود و توسعه استراتژی های سازمانی در زمینه بحران می پردازد و خود را برای پیش بینی و مقابله با بحران های آتی آماده می سازد. در این استراتژی سازمان به نوعی از سایر استراتژی ها نیز بهره می گیرد. استراتژی دیگری که سازمان ها می توانند از آن در مدیریت بحران استفاده کنند، نوعی استراتژی گزینشی برای آماده شدن در مقابله با بحران هایی است که احتمال وقوع آن ها برای سازمان ها بیشتر است. در این استراتژی که می توان آن را استراتژی ای با برنامه های از قبل تنظیم شده دانست، به جای آن که سازمان به طور کلی خود را آماده مقابله با بحران کند، ابتدا بحران هایی را که ممکن است با آن ها مواجه شود دسته بندی می کند. برای مثال، بحران های اقتصادی، اجتماعی، سازمانی، فیزیکی و روانی مربوط به خود را احصا می کند و از هر یک از آن ها، بحران نمونه ای را انتخاب، و روش های مقابله با آن را طراحی و تنظیم می کنند. در این استراتژی، سازمان به تدریج برای مقابله با بحران های مختلف، مجموعه ای از برنامه های مهیا را جمع آوری کرده و با به هنگام نگه داشتن آن ها همواره آماده مقابله با بحران خواهد بود ( دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۳).

### اهداف مدیریت بحران

هدف مدیریت بحران پیش بینی خطرات و فاکتورهای منجر به بحران، برنامه ریزی و آمادگی برای مقابله با بحران های احتمالی، مقابله با بحران ها و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع شرایط بحران را و در نهایت ایجاد شرایط مناسب است.

از اهداف مدیریت بحران به موارد زیر می توان اشاره کرد.

۱. در درجه اول رفع شرایط بحران و اضطرار است.

۲. بازگرداندن سریع سازمان به حالت عادی.

۳. کاهش آسیب های ناشی از بحران چه جانی و چه مالی.

۴. کاهش اثرات بحران در سازمان و مقابله با آن با کمترین هزینه ها.

۵. ایجاد آمادگی در سازمان برای مقابله با بحران.

۶. بازسازی مناطق بحرانی از لحاظ فیزیکی و روانی و فرهنگی.

۷. ایجاد تمرین و آموزش و مانورها در سازمان جهت آمادگی برای مقابله با بحران (طوسی، ۱۳۸۴)

### چرخه مدیریت بحران

چرخه مدیریت بحران، عناصر اساسی سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت بحران را تشکیل داده و بخشهای مختلف آن شامل پیشگیری، کاهش اثرات آلودگی، پاسخگویی و امداد رسانی و بهبود و توسعه می‌باشد. هر یک از بخشهای چرخه مدیریت بحران، باید به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به اولویت بندی مورد نظر سازمان ها، در خط مشی گذاری سازمان مد نظر قرار گیرد.

- پیشگیری از بحران: کلیه اقداماتی که موجب پیشگیری از وقوع بحران ها و همچنین باعث جلوگیری از اثرات مخرب آن بر سازمان شود، در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- کاهش اثرات مخرب بحران: کلیه عملیات و امکاناتی که تحت یک برنامه منسجم و جامع برای کاهش اثرات بحران در یک سازمان انجام می‌گیرد را می‌توان به عنوان کاهش اثرات بحران نام برد.

- آمادگی: شامل کلیه عملیات و اقداماتی است که سازمان ها و همچنین افراد را قادر بر انجام عکس العمل سریع و کارا در مواقع بروز بحران می‌نماید. اقدامات آماده سازی در کل، شامل تهیه یک برنامه ضد بحران، برآورد دقیق منابع و همچنین آموزش کارکنان می‌باشد.

- امداد رسانی: فعالیتهای مربوط به امداد رسانی معمولاً کلیه عملیات و اقداماتی است که قبل و بعد از وقوع بحران را شامل شود، این عملیات و اقدامات کلا در جهت حفاظت از جان افراد، تاسیسات و دارایی های موجود صورت می‌گیرد.

- بهبودی: این بخش از چرخه مدیریت بحران شامل کلیه عملیات و اقداماتی است که به منظور عادی سازی شرایط و اوضاع و احوال یک سازمان بعد از وقوع بحران صورت می‌پذیرد.

- توسعه عمرانی: فرایند توسعه عمرانی و مدرنیزه شدن سازمان با بحران آنها رابطه‌ای مستقیم دارد، چرا که بحران به عنوان عامل اصلی تهدید کننده برنامه‌های توسعه عمرانی سازمان ها، همواره تاثیر بازدارنده‌ای بر روند توسعه سازمان ها داشته و بخشی از منابع و امکانات سازمانها را از مسیر تخصیص به برنامه‌های توسعه باز می‌دارد (مظلومی و شاکری ۱۳۸۶ به نقل از کومبیز)

### گام های موثر در مدیریت بحران

مدیریت بحران برنامه ای مستند است که اقدامات خواسته شده از مدیران اجرایی را در زمان وقوع بحران برای سازمان تشریح می‌کند. این برنامه برای غلبه بر آشفتگی و سردرگمی طراحی شده است. بعد از مواجهه با بحران، کسانی که برای فعالیت در تیم بحران برای مدیریت بحران انتخاب شده اند برای رسیدن به شرایط کنترل بحران و به منظور حداقل نمودن اثرات و آسیب های آن با یکدیگر فعالیت خواهند نمود. زمانی که بحران به مرحله حاد خود رسید وظیفه این تیم عبارت است از:

۱. اقدام سریع

۲. مشخص کردن حقایق

۳. مستند سازی و گزارش دهی

۴. برطرف نمودن مشکلات

متعهد بودن به این گام ها، سازمان را قادر به بدست آوردن کنترل بحران می سازد به خاطر داشته باشید که کلید موفقیت در مدیریت بحران آماده بودن می باشد (علمداری، ۱۳۸۹).

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب و کار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. بحرانها رویدادهای ناگواری هستند که می توانند باعث افول سازمان شوند. مدیرانی که در شناسایی بحران کوتاهی می کنند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند، هنگام بحران دچار گرفتاریهای شدیدی خواهند شد. گام های مدیریت بحران به شرح ذیل می باشد.

گام اول - مواجهه با بحران: روبرو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است. برخی سازمان ها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران (CRISIS MANAGEMENT PLAN=CMP) کرده اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می دهد. سازمان هایی که چنین اقدامی نکرده اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می شوند چون مدیران آنها برنامه مدیریت بحران را تدوین نکرده اند.

بدون بهره مندی از منافع یک برنامه مدیریت بحران، مدیران دچار چالش های زیادی در فرآیند مواجهه با بحران خواهند شد. همچنین آنها باید فشار زیادی را از لحاظ احساسی و فیزیکی تحمل کنند. این هم درست نیست که گفته شود یک برنامه مدیریت بحران همه مسایل را حل خواهد کرد، اما در اکثر موارد، مواجهه با بحران با کمک یک برنامه مدیریت بحران، فشار ناشی از آن را حداقل قابل تحمل خواهد کرد.

مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت افراد و همچنین دارائی های ارزشمند سازمان شامل دارائی های ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند.

گام دوم- احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. درحقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS=SWOT) به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشدار دهنده ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد. اگر مدیران هوشیار باشند، فرصت خوبی وجود دارد که آنها را قادر خواهد ساخت تا نشانه هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می دهند. اگرچه پیش بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد.

گام سوم - مداخله و اقدام: احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه ها نمی توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است.

گام چهارم - بازاندیشی: بعد از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک وقفه (تجدید قوا) هستند. اما این وقفه نباید بیش از حد طولانی باشد. این وقفه فرصتی است تا مدیران مناسبترین پاسخ ها را برای این پرسشها بیابند: ۱ - چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟ ۲ - علت این واقعه چیست؟ ۳ - چرا به این شکل رخ داده است؟

گام پنجم - برنامه نوسازی: اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می‌کند. از این رو بعد از بازاندیشی نوسازی روش ها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می‌گیرد. اگر برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی افراد در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی پافشاری کنند. برنامه مدیریت بحران مستلزم به روزرسانی است و تغییرات صورت گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد.

گام ششم - اقدامات نهایی: سازمانی که دارای یک برنامه مدیریت بحران است، برنامه خود را به اجرا درآورده و همه اعضای تیم مدیریت بحران را در آماده‌باش کامل قرار می‌دهد. همه منابع پشتیبانی (کمکی) شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده باش باشد (مظلومی و شاکری، ۱۳۸۶ به نقل از هلسلوت).

### روش تحقیق

دانش و معرفت بشر حاصل تلاش کاوشگرانه ای است که طی قرنهای متمادی صورت گرفته و از طریق انتقال به نسلهای بعد و افزوده شدن بر آن به صورت کنونی درآمده است. این دانش و معرفت از خصلت افزایشی و گسترش یابنده برخوردار است یعنی در هر مقطع و دوره تاریخی از زندگی بشر معلومات جدیدی حاصل گردیده که بر معلومات قبلی او اضافه شده و این روند همچنان ادامه دارد (حافظ نیا، ۱۳۹۱). هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل زمینه های پیدایش و عوامل موثر در مقابله با بحران در سازمان ها می باشد. در تحقیق حاضر با تعریف بحران و مدیریت آن و تشریح زمینه های پیدایش بحران، سازمان های بحران پذیر و بحران ستیز، عوامل موثر مقابله با بحران، اهداف مدیریت بحران، چرخه مدیریت بحران و گام های موثر در مدیریت بحران مورد بررسی و در نهایت پیشنهاداتی در جهت پیشگیری از وقوع بحران و مدیریت آن و آمادگی برای مواجهه با بحران و کاهش آسیب های احتمالی ناشی از آن در سازمان ها ارائه شده است.

### جمع بندی و نتیجه گیری

بحران مشکل عادی و جزئی نیست، ما تصادف در راه رسیدن به اداره، دیر رسیدن سخنران به جلسه، یا بروز اشکال فنی در ماشین آلات یا اشتباهات محرز در یک نامه را بحران نمی نامیم، اما وقوع حریق بزرگی که لطمات شدیدی به سازمان زده، زلزله سنگینی که قسمت اعظم شهر را ویران ساخته، رکود اقتصادی غیر قابل تحملی که وضعیت موسسه را مختل کرده، و مدیریت ضعیفی که سازمان را به ورطه نابودی کشانیده است، همه نمونه هایی از بحران به شمار می روند. بحران را حادثه ای می داند که موجب سردرگمی و حیرت افراد شده، قدرت واکنش منطقی و موثر را از آنان سلب کرده، و تحقق اهداف آنان را به مخاطره انداخته است. بحران می تواند به دو صورت در سازمان به وجود آید: یکی بحران در زمانی که کل سیستم از جهت مادی و فیزیکی تحت تأثیر قرار گرفته و حیات آن به مخاطره افتاده است؛ دوم در صورتی که سیستم سازمانی به لحاظ مسائل اعتباری و حیثیت اجتماعی و به طور نمادین دچار بحران گردیده و به ورطه سقوط کشانیده شده است. بحران بقای سازمان و مشروعیت آن را متزلزل می سازد و موجب اضمحلال یا بروز تغییرات بنیادی در آن می گردد. چنانچه مدیریت علمی و عملیاتی مناسب، در برخورد با حوادث غیر مترقبه موجود نباشد، خسارت های انسانی ناشی از بلایا چندین برابر خواهد بود. مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران های پیشین و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آنها از یک سو بتوان از وقوع فجایع پیشگیری نمود و یا برای مقابله با آنها آماده شده و از سوی

دیگر در صورت وقوع آنها نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود. بطور کلی در خصوص زمینه های پیدایش بحران سه دیدگاه وجود دارد: گروهی از نویسندگان بحران را زاینده پیچیدگی های فناوری مدرن می دانند و اعتقاد دارند بحران نتیجه بهره برداری انسان از فناوری است. در رویکرد دوم به علل ایجاد بحران، نویسندگان علت را در عامل انسانی و خطاهای تصمیم گیری جستجو کرده و مسئولیت بروز بحران ها را به دوش انسان می گذارند. در رهیافت سوم نسبت به مسئله بحران، نظرات نویسندگان دو دیدگاه قبلی را با هم درآمیخته و بحران را زاینده عوامل انسانی، فناورانه و سازمانی می دانند. سازمان های دولتی را از جهت بحران پذیر و بحران ستیز بودن می توان در یک پیوستار قرار داد. در یک سوی این طیف، سازمان های بحران پذیر که آسیب پذیری بالایی دارند و در سوی دیگر، سازمان های بحران ستیز که آماده مقابله با بحران ها هستند، واقع می شوند. سازمان های بحران پذیر آن هایی هستند که در برابر بحران حالت انفعال و تسلیم داشته و هیچگونه سازو کاری برای مقابله با بحران و رویارویی فعال با آن را ندارند. درحالی که سازمان های بحران ستیز از تمامی توان و ظرفیت های خود برای پیش بینی بروز بحران و مقابله مؤثر با آن بهره می گیرند. در مدیریت بحران، چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند: لایه اول انسان، رفتارها و شخصیت اوست. لایه دوم نشان از فرهنگ سازمان دارد. در لایه سوم، ساختار سازمانی مد نظر قرار دارد. لایه چهارم، استراتژی و خط مشی های سازمان در مدیریت بحران را در بر می گیرد. اهداف مدیریت بحران عبارتند از: رفع شرایط بحران و اضطرار، بازگرداندن سریع سازمان به حالت عادی، کاهش آسیب های ناشی از بحران، کاهش اثرات بحران در سازمان و مقابله با آن با کمترین هزینه، ایجاد آمادگی در سازمان برای مقابله با بحران، بازسازی مناطق بحرانی از لحاظ فیزیکی و روانی و فرهنگی، تمرین و آموزش و مانورها در سازمان جهت آمادگی برای مقابله با بحران. چرخه مدیریت بحران، عناصر اساسی سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت بحران را تشکیل داده و بخشهای مختلف آن شامل پیشگیری، کاهش اثرات آلودگی، پاسخگویی و امدادرسانی و بهبود و توسعه می باشد. گام های مدیریت بحران عبارتند از: مواجهه با بحران، احساس بحران، مداخله و اقدام، بازاندیشی، برنامه نوسازی و اقدامات نهایی.

در جهت آمادگی برای مواجهه با بحران و کاهش آسیب های احتمالی ناشی از آن سازمان ها باید به زمینه ها و علل پیدایش بحران توجه نموده و جهت پیشگیری از بحران و مقابله با آن تمهیداتی ببیند و اقداماتی را به انجام برساند تا ضمن پیشگیری از وقوع بحران آمادگی لازم جهت مقابله با آن و توانایی کاهش اثرات تخریبی آن را داشته باشد. سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان در مدیریت بحران از اهمیت و جایگاه ویژه ایی برای مقابله با بحران و تهدید های ناشی از آن در سازمان های مختلف برخوردار می باشد، چرا که با در نظر گرفتن چنین سیاست واضح و روشنی است که سازمان ها و مسئولان ذیصلاح در مدیریت بحران قادر به انجام اقدامات و عملیات لازم و ضروری خواهند بود. اگر در رأس هرم سازمانی و سطوح عالی مدیریت به رویارویی با مسائل بحرانی، گرایش مثبت و نیرومندی وجود داشته باشد، سازمان در مدیریت بحران موفق خواهد. سازمان ها برای مقابله با بحران ها باید هم به پیچیدگی های فناوری و هم انسان، رفتارها و فرهنگ او توجه داشته باشند و در واقع در برنامه های مربوط به مدیریت بحران هم به عامل انسانی و هم به عامل فناوری توجه داشته باشند. سازمان باید به عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری و استراتژی های سازمانی توجه نماید در واقع در صورتی که سازمان توانایی سازماندهی این عوامل و جهت دهی صحیح به آن ها را داشته باشد، بحران ستیز می شود و در غیر این صورت، آسیب پذیر و بحران پذیر است و در گرداب بحران، با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد شد. بدین ترتیب، مدیران سازمان ها با جهت دهی و سازماندهی این عوامل می توانند سازمان را بگونه ای هدایت نمایند تا سازمان بحران ستیز شده و در مقابل بحران ها ایمن و فعال باقی بماند. از آنجا که موفقیت تلاش های مدیریت در مقابله با بحران، به میزان زیادی به افرادی که در سازمان کار می کنند بستگی دارد و در واقع، افراد و اعضای سازمان هسته اصلی مدیریت بحران محسوب می شوند سازمان باید به کارکنان توجه ویژه داشته باشد و در این زمینه به کارکنان آموزش های لازم را ارائه دهد و در آنان توانایی و مهارت های لازم در زمینه مقابله با بحران را بوجود آورد در این خصوص توصیه می شود دوره واکنش در شرایط اضطراری برای مدیران و کارکنان برنامه ریزی، اجرا و مورد ارزیابی قرار گیرد. عامل مهم دیگر در مقابله با بحران فرهنگ مناسب مقابله با بحران است. فرهنگ مناسب در مقابله با بحران، فرهنگی است که در آن سازمان خود را قادر به ایجاد تغییر و غلبه بر عوامل محیطی احساس کرده و با اتکا به منابع و امکاناتش، همواره آماده پذیرش بحران و رویارویی مثبت با آن است. تکاپو و تلاش، عزم و اراده، واقع بینی و خلاقیت از جمله ویژگی های فرهنگی است که نظام مدیریت بحران در سازمان باید در پی احیا و پرورش آن ها باشد. یکی از عوامل مهم مقابله با بحران ایجاد واحد مدیریت بحران می باشد واحدی که بتواند تمام تلاش های سازمانی برای مقابله با بحران را شکل داده و

ارتباطات و هماهنگی بین اجزای سازمانی را در زمان بحران برقرار نماید و در صورت بروز حوادث بزرگ، کلیه واحد ها و بخش ها با حداکثر توان به صورت یکپارچه عمل نمایند. این واحد باید از لحاظ ساختاری قابل انعطاف بوده تا بتواند نیازهای مربوط به بحران را از ابعاد مختلف، از جمله نوع و اندازه بر طرف نماید. و باید به اندازه کافی استاندارد باشد تا پرسنل واحد های امدادی متفاوت در موقعیت های گوناگون بتوانند در یک ساختار مدیریتی مشترک عمل نمایند. و از لحاظ آنالیز هزینه- فایده نیز مقرون به صرفه باشد. انجام تمرین و مانور در سازمان جهت آمادگی برای مقابله با بحران باعث آمادگی مدیران و کارکنان در مقابله با بحران ها و افزایش توانایی و مهارت آنان می گردد و سازمان قادر به ارزیابی سرعت عمل و کارایی و میزان هماهنگی و چگونگی عملکرد واحد های مسئول و درگیر بحران و بطور کلی سازمان قادر می گردد توانایی خود را در زمینه مقابله با بحران مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

## منابع

- اسکندری، ح. ۱۳۹۱. دانستنی های پدافند غیر عامل (ویژه دوره عمومی مدیران و کارشناسان). تهران: انتشارات بوستان حمید، چاپ دهم.
- براتی، د. ۱۳۸۳. ایمنی کلان شهر تهران و مدیریت بحران، مجموعه مقالات کارگاه مشترک ایران و ژاپن، سازمان مدیریت و برنامه ریزی ایران و ژاپن، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، صص ۳۴۴-۳۳۱.
- دانائی فرد، ح؛ الوانی، م. ۱۳۹۳. درآمدی بر نظریه های مدیریت دولتی. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- طوسی، م. ۱۳۹۱. مدیریت بحران و ایمن سازی صنایع و معادن (آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، چاپ چهارم.
- عزیزپور، م؛ زنگی آبادی، ع؛ اسماعیلیان، ز. ۱۳۹۰. اولویت بندی عوامل مؤثر در مدیریت بحران شهری در برابر بلایای طبیعی (مطالعه موردی سازمانهای مرتبط با بحران شهر اصفهان). مجله جغرافیا و برنامه ریزی محیطی. ۳؛ صص ۱۲۴-۱۰۷.
- علمداری، ش. ۱۳۹۰. الگوها و دیدگاه ها در مدیریت بحران، تهران: انتشارات بوستان حمید، چاپ دوم.
- عنبری، م. ۱۳۸۳. ارزیابی رویکردهای نظری در مدیریت امداد فاجعه در ایران، مجموعه مقالات اولین همایش علمی - تحقیقی مدیریت امداد و نجات، اسفند. مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران وابسته به جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران.
- مظلومی، م؛ شاکری، غ. ۱۳۸۶. تجربه مدیریت بحران قطع گاز و یخبندان شمال کشور در زمستان سال ۱۳۸۶.

Berkely: University of California press. Balleh, R. N. et. al. (1985), Habits of Heart.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fink, S. (1986). Crisis Management Planning for Inevitable. N.Y. :AMACOM.

Fink, S. et. al. (1971). Organizational Crisis and change. Journal of Applied Behavioral Science,

Habermas, J. (1973). Legitimation crisis. Boston: Beacon Press.

Harmann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis. Administrative Science Quarterly, 8.

Hellsloot, I. (2007). "Review of "The politics of crisis management: Public leadership under pressure" by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius". Journal of Contingencies and Crisis Management 15 (3): 168-169.

Hill-Norton, P. (1967). Crisis management. NATO review, 5.

Janis, I. L. (1989), Crucial Decision, N.Y.: Free Press.



Johansen, W; Aggreholm, H ;Frandsen,F.(2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review* 38 270– 279.

Kennedy, P. (1988). *The Rise & Fall of Great Powers*. N.Y.: Random house.

Keritner, R. (2001). *Management*. 5th edition, Boston: Houghto Mifflin Co.

Kohut, H. (1950). *How does analysis Cure*, Chicago: university of Chicago Press.

Nystrom, P. C. & W. H. Starbuck (1984). To Avoid Organizational Crises, *Unlearn. Organizational Dynamics*, 12.

O’Conner J. (1987). *The Meaning of Crisis*. Oxford: Basil Blackwell.

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents*. New York: Basic books.

Roberts, Jonathan. (1988). *Dicision – Making during international crisis*. London: Mac Millan, press LTD.

Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). *Communication, organization and crisis*. *Communication Yearbook* 21: 231–275.

Thomson, D.F. & Louie, R. P. (2006). *Cooperative Crisis Management And Avian Influenza Center for Technology and mational Security Policy*. <http://www.ndu.edu/ctnsp/publications.html>.

Tushman, M. L. & W. H. Newman & E. Romanelli. (1986). *Covergence and Upheaval: Managing the Unsteady place of organizational evolution*. *California Management Review*, 29, 22-39.