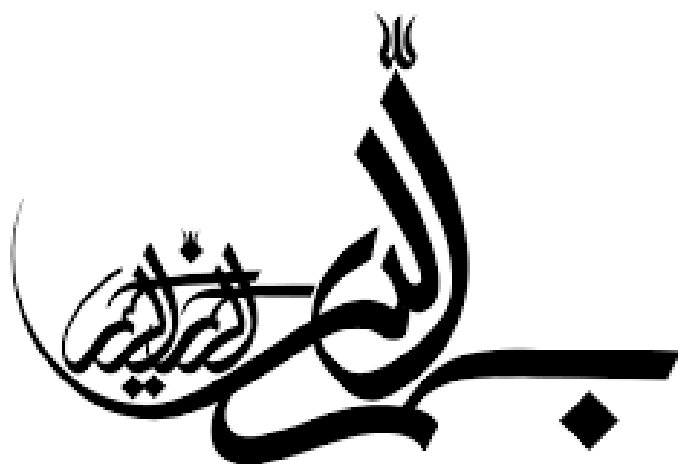




مدیریت بحران



۱.....	فصل اول.....
۱.....	آشنایی با مفهوم بحران.....
۲.....	تاریخچه مدیریت بحران.....
۳.....	آشنایی با بحران.....
۴.....	ویژگی های بحران.....
۵.....	شناخت بحران.....
۵.....	انواع بحران و شرایط هر کدام.....
۹.....	خصوصیات بحران.....
۱۰.....	مکعب بحران.....
۱۴.....	مفهوم بحران.....
۱۵.....	اثرات جانبی مثبت بحران.....
۱۶.....	بحرانهای حاد و مزمن.....
۱۷.....	تعریف بحران از دیدگاه سیستمی.....
۱۷.....	تعریف سیستم.....
۱۸.....	عوامل مهم در تعریف و تشخیص بحران.....
۱۸.....	طبقه بندی وضعیتهای بحرانی.....
۱۹.....	بحرانهای شدید.....
۱۹.....	بحرانهای نوظهور بدعتی.....
۱۹.....	بحرانهای کند (بطئی).....
۲۰.....	بحرانهای ویژه (موردی).....
۲۰.....	بحرانهای انعکاسی.....
۲۰.....	بحرانهای برنامه ای.....
۲۰.....	بحرانهای عادی.....
۲۱.....	بحرانهای اداری.....
۲۱.....	۲۴ ساعت اول بحران.....
۲۲.....	موقعیتهای که اجرای برنامه بحران را ضرورت می بخشد.....
۲۲.....	اقدامات هنگام وقوع بحران.....
۲۲.....	طبقه بندی بحرانها از نظر شدت.....
۲۳.....	طبقه بندی بحران از نظر زمان.....
۲۳.....	عوامل موثر بر افزایش آسیب پذیری.....

۲۳	تقسیم بندی بلایای طبیعی
۲۴	مدیریت کاهش خطر
۲۴	بحران و ریسک های مدیریتی
۲۵	انواع بلایا
۲۶	موارد بحران مورد اتفاق در کشور ما
۲۸	مراحل ۴ گانه مدیریت بحران
۲۸	کارگروه های ۱۴ گانه در بحران
۳۰	موقعیت های بروز حادثه (Situation)
۳۳	فصل دوم
۳۳	بررسی مبانی مدیریت بحران
۳۴	آشنایی با مدیریت بحران
۳۷	ضرورت مدیریت بحران
۳۸	مدلهای مدیریت بحران
۴۰	اهداف کلی مدیریت بحران
۴۱	برنامه مدیریت بحران (Crisis Management Plan)
۴۱	اجزای برنامه مدیریت بحران
۴۲	تهیه برنامه مدیریت بحران
۴۳	گروه مدیریت بحران
۴۳	اولویت بندی بحران ها
۴۴	وظایف مدیریت بحران
۴۴	مدیریت بحران در هفت نکته کلیدی
۴۵	مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه ها
۴۶	ویژگیهای مدیریت بحران
۴۶	مدیریت بحران و راهبردهای ارتباطات
۴۷	موارد مربوط به مدیریت بحران
۴۸	چگونگی رویارویی و مقابله با بحران
۴۸	خصوصیات اعضای ستاد مبارزه با بحران
۵۱	فصل سوم
۵۱	آشنایی با بحران سازمانی
۵۲	تعریف بحران سازمانی
۵۳	مدیریت بحران سازمانی

۵۴.....	تعریف بحران سازمانی.....
۵۵.....	اقدامات سازمانی برای مقابله با بحران.....
۵۷.....	ساختار ویژگی های ستاد مقابله با بحران.....
۵۷.....	تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت ها در سازمان :.....
۵۸.....	مبانی مدیریت تغییر سازمانی.....
۵۹.....	مدیریت تغییر.....
۶۱.....	استفاده از مدل آدکار (ADKAR) برای مدیریت تغییر سازمانی.....
۶۶.....	انواع مدل های مدیریت بحران سازمانی.....
۶۷.....	بحران، سازمان ها و گام های اجرایی مدیریت بر آن.....
۶۹.....	فصل چهارم.....
۶۹.....	تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان.....
۷۰.....	اهمیت و ضرورت موضوع.....
۷۱.....	فرایند مدیریت استراتژیک.....
۷۲.....	تفاوت های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران.....
۷۴.....	شباهت های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران.....
۷۶.....	فرایند مدیریت بحران.....
۷۶.....	ارائه یک مدل یکپارچه.....
۷۷.....	حسابرسی بحران سازمانی:.....
۷۹.....	مفهوم شناسی بحران در سازمان امنیتی:.....
۸۱.....	فصل پنجم.....
۸۱.....	مدیریت بحران در کسب و کار.....
۸۲.....	آشنایی با مفهوم مدیریت بحران در کسب و کار.....
۸۵.....	حمایت از کارمندان.....
۸۶.....	عوامل موفقیت.....
۸۶.....	نظارت بر عملکرد شرکت و کارکنان.....
۸۷.....	نظارت راهبردی.....
۸۷.....	توسعه شغل.....
۸۷.....	سطح مهارت.....
۸۷.....	برآورد نیروی فروش.....
۸۸.....	راهکارهای مدیریت بحران در کسب و کار.....
۹۰.....	مدیریت موثر بحران در کسب و کار.....

۹۲	مدیریت کار در بحران اقتصادی.....
۹۴	ویژگی شرایط بحرانی :.....
۹۴	تصمیم گیری در بحران و شرایط رکود :.....
۹۵	فصل ششم.....
۹۵	مدیریت بحران جامعه محور.....
۹۶	مدیریت جامعه محور.....
۹۶	مفاهیم کلیدی شرایط خطر.....
۹۶	آسیب رسانی.....
۹۷	ظرفیتها(تواناییها).....
۹۷	معیارهای کاهش خطر.....
۹۷	اجتماع.....
۹۷	پروژه.....
۹۸	برنامه ریزی پروژه.....
۹۸	ارزیابی مشارکت محلی.....
۹۸	ارزیابی احتمال خطر مشارکت در بحران:.....
۹۹	کنترل.....
۹۹	ارزیابی.....
۹۹	مدیریت احتمال خطر بحران بر اساس پایه گروهی.....
۹۹	گروه :.....
۱۰۳	فصل هفتم.....
۱۰۳	مدیریت بحران در بازاریابی.....
۱۰۴	برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی.....
۱۰۵	برنامه استراتژیک کلان شرکت.....
۱۰۷	تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت سرمایه گذاری ها.....
۱۰۷	روش گروه مشاوران بوستون.....
۱۰۸	بازاریابی در شرایط بحران.....
۱۱۱	فرآیند بازاریابی.....
۱۱۲	آمیخته بازاریابی.....
۱۱۴	ماهیت و محتوای برنامه بازاریابی.....
۱۱۷	فصل هشتم.....
۱۱۷	نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت بحران.....

۱۱۸.....	نقش سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی در مدیریت بحران.....
۱۱۹.....	مدیریت بحران در حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی.....
۱۲۳.....	سیستم اطلاعات جغرافیایی و یکپارچگی اطلاعات.....
۱۲۵.....	سیستم اطلاعات جغرافیایی و مدیریت بحران.....
۱۲۸.....	تجربه استفاده از GIS در مدیریت بحران و حوادث طبیعی.....
۱۳۱.....	فرآیند برنامه ریزی مدیریت بحران و نقش فناوری اطلاعات در آن.....
۱۳۲.....	مولفه های سیستم های سامانه تصمیم گیری مدیریت بحران :.....
۱۳۲.....	معرفی نرم افزارهای سیستمهای مدیریت بحران.....
۱۳۳.....	استانداردهای بین المللی و مدیریت بحران:.....
۱۳۴.....	تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت بحران:.....
۱۳۷.....	منابع.....

فصل اول

آشنایی با مفهوم بحران



مقدمه:

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هرچه قدر بر کسب موفقیت های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است، میزان بروز این خطرات غیره منتظره نه تنها کاهش نیافته بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازرگانی باعث شده که بیشتر بحرانها نهادی شود در واقع جزء جدا نشدنی از ماهیت درونی سازمانها گردد. بنابراین مشاهده میشود که در بیشتر مواقع افزایش پیچیدگی و توان تولیدی این سازمانها به طور بالقوه تقویت چنین حالاتی را اجتناب نا پذیر ساخته است. در برخورد اول ممکن است این تصور به وجود آید که بحرانهای صنعتی و اجتماعی ناشی از آنها مختص کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و سیستمهای مصون کننده تنها مورد نیاز این گونه کشورهاست، در صورتیکه باید توجه داشت که کشورهای در حال توسعه و روبه رشد نیز به واسطه اینکه در مرحله ی فراگرد و یا انتخاب قرار دارند باید در برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت خود نه تنها در فکر جلوگیری بلکه در صدد ارزیابی ضررهای جبران ناپذیر حوادث پیش بینی نشده باشند

تاریخچه مدیریت بحران:

واژه بحران یا Crisis بیش از ۵ قرن پیش مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید. و با موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال ۱۹۸۹ در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد.

در ایران در تاریخ ۱۳۴۸/۳/۱۷ قانون پیشگیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت.

پدافند غیر عامل:

مجموعه اقداماتی که جهت مقاوم سازی تجهیزات و تاسیسات کشور در برابر آسیب های عمدی و غیر عمدی و کاهش آسیب پذیری نیروی انسانی و مراکز حیاتی کشور و کنترل و بازگرداندن سریع جامعه به شرایط عادی است. بیشترین توجه به توان دفاعی کشور در موقع بحران می باشد و مراکز حیاتی مثل مراکز بیمارستانی- مراکز تولید موشکی پالایشگاههای نفت و گاز نیروگاه های هسته ای و غیره تاسیسات شریانی و زیر ساخت ها.

.....

شهرسازی و مدیریت بحران شهرها:

در مفهوم کلی عوامل متعدد در بهم زدن توسعه پایدار شهرها نقش دارند که به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- حادثه های طبیعی ۲- حوادث انسان ساخت می توان تفکیک کرد.

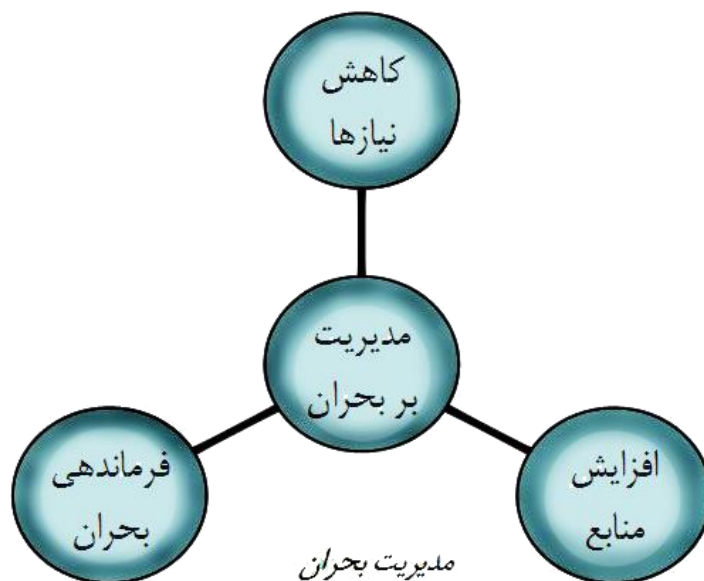
امروزه یکی از عوامل مانع توسعه پایدار شهرها حوادث طبیعی است که به دلیل عدم مطالعه و برنامه ریزی و عدم آمادگی و مقابله مناسب با آن تلفات و خسارات سنگینی را بر مردم و دارایی های آنها وارد می کند که بعضی از آنها جبران ناپذیر هستند.

از آنجائیکه حوادث طبیعی پیشینه ای به درازای عمر زمین دارند در حالیکه انسان دارای تمدنی کمتر از چندین هزار ساله و دانشی کمتر از چند صد سال دارد. پس همواره باید با استفاده از فناوری و اطلاعات و داده ها و شناخت و تسلط کافی بر سه عنصر زمان - مکان و ابزار اطلاعات در کاهش خسارات و در شهرها و مجتمع های زیستی اعمال مدیریت کرد

آشنایی با بحران

قبل از پرداختن به ویژگی های موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه ی مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنش ها و واکنشهای سیستماتیک انجام می شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافل گیری نمی توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی برای موقعیت های پیش بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می توانیم بحران را بر اساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چارچوب معین بر اساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش برقرار میکنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل دهنده ی آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می خورد، تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از: وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده پایداری آن را برهم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدید کننده و یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیکهای موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد. از نظر عملیاتی نیز بحران

را می توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دوسری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجد بحران هستند ، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم در مقابل بحران آسیب پذیری و تاثیر پذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه ی تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است تعیین آسیب پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم بر می گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.



ویژگی های بحران

- یک مشکل پیچیده یا غیر معمول
- یک وضعیت ناپایدار مشکل زا یا یک خطر بزرگ
- وضعیتی که تحت تاثیر صاحب منصبان دولتی بوجود می آید.
- وضعیت ویژه به علت یک سری کمبود یا کسری
- وضعیتی که دسترسی به نتایج مورد انتظار غیرممکن است
- اتفاقی که در زمان ویژه و خاصی رخ می دهد.

شناخت بحران:

در بحران هدفهای عمده به خطر افتاده است و فرصت برای تصمیم گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش آمده کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده می باشد. در چنین شرایطی دیگر نمیتوان از روشهای معمول برای نشان دادن عکس العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هر چیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و باتوجه به اطلاعات موجود باید هرچه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بدیهی است هرچه اطلاعات موجود بیشتر و نظام اطلاعاتی کاراتر و توانایی بیشتری در پردازش سریع اطلاعات باشد، تصمیمات اخذ شده می تواند بهترین نتایج ممکنه را به بار آورد. در چنین شرایطی معمولاً به علت دستپاچگی و شتاب زدگی و همچنین حاد بودن موضوع تصمیم گیران معمولاً دستخوش اختلاف نظر شدید میشوند و میان آنها درگیری پدید می آید که موضوع را مشکل تر می سازد. لازمه ی رفع اختلاف آن است که تصمیم گیران در چنین شرایطی تلاش کنند با حفظ خونسردی با یکدیگر بحث و گفتگو کنند.



انواع بحران و شرایط هر کدام

(۱) بحران نو ظهور:

در این بحران وضعیت تهدید شدید است و بحران پیش آمده بدون سابقه و کاملاً غیر منتظره میباشد و فرصت کافی برای تصمیم گیری وجود ندارد.

(۲) بحران آرام:

در این حالت تهدید کم است و فرصت برای تصمیم گیری زیاد ولی حادثه غیر مترقبه می باشد. تصمیم گیران باید از فرصت موجود برای جمع آوری اطلاعات بحث و گفتگو استفاده کرد و بهترین تصمیم را اخذ نمایند.

۳) بحران تصادفی:

در این حالت بحران به وجود آمده تهدید اساسی نیاورده است ولی غافلگیری شدید است و زمان نیز برای تصمیم گیری کوتاه می باشد. اگر تصمیم گیری درست انجام نشود ممکن است بحران تشدید شده و تهدید زیادی به وجود آورد. غالباً چون تهدید زیاد نیست تصمیم گیران به آن به اندازه کافی توجه نمی کنند و در نتیجه بعداً گرفتار می شوند.

۴) بحران انعکاسی:

در بحران تهدید شدید است و زمان عکس العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل وقوع چنین حادثه ای قابل پیش بینی بوده است.

۵) بحران تعمقی:

در بحران تهدید شدید است ولی هم زمان کافی برای عکس العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش بینی بوده است و در نتیجه تصمیم گیران هم میتوانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع آوری اطلاعات و بحث و گفتگو داشته باشند.

۶) بحرانهای روزمره:

در چنین حالتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم گیری زیاد می باشد و یک بحرانی است که افراد با آن هرچند مدت یکبار با آن روبه رو میشوند و معمولاً روشهای مقابله با این بحران نیز از قبل مشخص میشود.

۷) بحران اجرایی:

تهدید کم ، زمان عکس العمل زیاد و بحران قابل پیش بینی می باشد. باید مقدمات کار طوری فراهم شود تا در فرصت کوتاه بحران به وجود آمده بتواند بهترین تصمیم را گرفت.

تمام موارد فوق جنبه های مختلف بحران میباشد که لازم است مدیران از قبل برنامه خاصی در خصوص نحوه برخورد با هر کدام از بحرانهای بالا داشته باشند تا عامل غافلگیری نتوانند تهدید و

باعث تشدید بحران شود .

.....

انواع بحران

برای اینکه بتوان بحرانها را شناسایی و تفکیک کرد بهتر است که آنها را دسته‌بندی کرده و مبناهایی را برای تفکیک آنها در نظر گرفت.

الف - طبقه‌بندی بحرانها از لحاظ ناگهانی بودن یا تدریجی بودن آنها: بعضی از بحرانها به صورت ناگهانی و یک دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحرانها، بحرانهای ناگهانی (ABRUPT CRISES) می‌گویند.

در مقابل این بحرانها، بحرانهای تدریجی (CUMULATIVE CRISES) وجود دارند که از یکسری مسائل بحران خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند. برای مقایسه بحرانهای ناگهانی و تدریجی می‌توان از ۶ ویژگی کلیدی استفاده کرد. بحرانهای ناگهانی با سرعت به وجود می‌آیند، قابلیت پیش بینی کمی دارند، صراحت و روشنی آنها متمرکز است، آشکارند، از یک رویداد مشخص یک دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند، و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه های محیطی حاصل می‌شوند. در مقایسه، بحرانهای تدریجی، به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند، قابلیت پیش بینی زیادی دارند، واضح و روشن نیستند، نقطه شروع آنها از یک سطح آستانه است، با گذشت زمان احتمال وقوع آنها بیشتر می‌شود و از عدم انطباق سازمان با چندین جنبه از محیط به وجود می‌آیند.



ب - طبقه‌بندی بحران از دیدگاه «پارسونز»: پارسونز سه نوع بحران را بیان می‌کند که عبارتند از :

۱ - بحرانهای فوری: این بحرانها دارای هیچگونه علامت هشداردهنده ی قبلی نیستند و سازمانها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آنها نیستند.

۲ - بحرانهایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند: این بحرانها به آهستگی ایجاد می‌شوند. می‌توان آنها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت.

۳ - بحرانهای ادامه‌دار: این بحرانها هفته‌ها، ماهها و یا حتی سالها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحرانها در موقعیتهای متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع.

می‌توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی، و شدت وقایع، در طبقه‌بندی و شناسایی بحرانها استفاده کرد و می‌توان از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می‌تواند تبدیل به یک بحران شود.

«بورت» با استفاده از این سه معیار و نیز معیار تعداد گزینه‌های واکنش یا پاسخگویی، ماتریسی را برای طبقه‌بندی بحرانها پیشنهاد کرده که در آن ۱۶ خانه وجود دارد. سطح تهدید در دو سطح بالا و پایین، تعداد گزینه‌های واکنشی در دو طبقه کم و زیاد، فشار زمانی در دو حد کم و شدید، و درجه کنترل در دو سطح بالا و پایین در نظر گرفته شده‌اند. پدیده‌ها در این ۱۶ خانه به چهار سطح دسته‌بندی شده‌اند. سطح یک زمانی است که سطح تهدید پایین، تعداد گزینه‌های واکنشی زیاد، فشار زمانی کم و درجه کنترل بالا است. سطح چهار زمانی است که سطح تهدیدها بالا، تعداد گزینه‌های واکنشی کم یا زیاد، فشار زمانی شدید و درجه کنترل پایین یا بالا باشد. «بورت» می‌گوید هرچه سطح پدیده یا مشکل از سطح یک به سطح چهار نزدیک شود احتمال تبدیل آن مشکل یا پدیده به یک بحران بیشتر می‌شود

ج - طبقه‌بندی بحرانها از دیدگاه «میترا»:

وی برای طبقه‌بندی بحرانها از دو طیف استفاده می‌کند. یک طیف داخلی یا خارجی بودن بحرانها را مشخص می‌کند. اینکه بحران در داخل سازمان به‌وقوع می‌پیوندد یا در خارج از سازمان. طیف دیگر فنی یا اجتماعی بودن بحرانها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌شود محور افقی نمودار بحرانهای داخلی و خارجی را از هم متمایز می‌سازد و محور عمودی، بحرانها را از حیث ماهیت فنی یا اقتصادی بودن در مقابل اجتماعی یا سازمانی بودن تفکیک می‌کند؛ به این ترتیب، می‌توان چهار وضعیت کلی را متمایز ساخت. در نمودار مذکور، برای هر وضعیت کلی، نمونه‌هایی از بحرانهای شناخته شده، مشخص شده‌اند. برای مثال، بحران ناشی از «تعمیم نمادین» (در وضعیت ۴)، حاکی از شرایطی است که «موقعیت یک سازمان» فقط به خاطر آنکه نام آن، تداعی منفی می‌کند، به خطر می‌افتد، برای مثال کسانی که به طور افراطی طرفدار حقوق حیوانات هستند، به آن دسته از تولیدکنندگان مواد غذایی که در استفاده از گوشت حیوانات زیاده‌روی می‌کنند، آسیب می‌رسانند. هرچه این گونه اقدامات عجیب و غریب‌تر باشند، افزایش آمادگی مدیران برای رویارویی با بحرانهای ناشی از آنها، ضرورت بیشتر دارد

خصوصیات بحران:

خصوصیات بحران عبارت است از:

- ۱- بحران معمولاً نقطه چرخشی در سلسله رویدادها و عملیات است.
 - ۲- بحران وضعیتی است که در آن ضرورت تصمیم گیری و عمل به شدت مطرح میشود.
 - ۳- بحران تهدید واقعی نسبت به هدف ها و مقاصد افراد درگیر است.
 - ۴- بحران آثار و نتایج مهمی برای افراد درگیر به بار می آورد.
 - ۵- بحران حاصل برخورد رخدادها است و به شرایط تازه ای می انجامد.
 - ۶- بحران زمانی مطرح میشود که در آن عدم اطمینان درباره ی وضع موجود و شیوه های مهار روندهای نامطلوب شدت میگیرد.
 - ۷- بحران وضعیتی است که در آن کنترل حوادث از دست میرود و افراد دیگر بر آن کنترلی ندارند.
 - ۸- بحران باعث نگرانی، پریشانی و دستپاچگی تصمیم گیران میشود.
 - ۹- در حالات بحرانی غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.
 - ۱۰- در وضعیت بحرانی زمان علیه تصمیم گیری عمل میکند.
 - ۱۱- در حالت بحرانی، روابط میان افراد درگیر دگرگون می شود.
 - ۱۲- در وضعیت بحرانی میان افراد درگیر برخورد و درگیری ایجاد میشود.
- موارد بالا مسائلی را که بحران باعث به وجود آمدن آنها میشود را مطرح می سازد شناخت دقیق شرایط در بحران می تواند تصمیم گیران را جهت اتخاذ تصمیمات درست.
- به عبارت دیگر در این چارچوب بحران عبارت است از وضعیتی که:
- ۱- هدفهای مالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید میکند.
 - ۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود میکند.
 - ۳- عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر میکند.

پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند که عبارتند از:

۱-تهدید THREAT

۲-زمان TIME

۳-غافلگیری SURPRISE

چون وضعیت های بحرانی به تناسب شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی با هم متفاوتند، هریک از سه عامل اصلی تعیین کننده ی بحران را ممکن است در حد غایی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه ی مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد تجسم نماییم.



مکعب بحران:

این نمودار سه بعدی که اضلاع آن روی زوایای قائمه ی یک مکعب قرار میگیرد به این گونه درجه تهدید، زمان و غافلگیری را نشان میدهد:

رئوس این مکعب به ترتیب حالات زیر را بیان میکند:

(A) وضعیت کاملاً بحرانی (CRISIS SITUATION): تهدید شدید، زمان کوتاه، غافلگیری.

(B) وضعیت نوظهور (INNOVATIVE SITUATION): تهدید شدید، زمان بلند، غافلگیری.

(C) وضعیت بطئی (INERTIAL SITUATION): تهدید ضعیف، زمان زیاد، غافلگیری.

(D) وضعیت ویژه یا موردی (CIRCUMSTANTIAL SITUATION): تهدید ضعیف، زمان کوتاه، غافلگیری.

(E) وضعیت انعکاسی (REFLEXIVE SITUATION): تهدید شدید، زمان کوتاه، پیش بینی شده.

(F) وضعیت عمدی (DELIBERATIVE SITUATION): تهدید شدید، زمان بلند، پیش بینی شده.

(G) وضعیت عادی (ROUTINISED SITUATION): تهدید ضعیف، زمان بلند، پیش بینی شده.

(H) وضعیت اداری (ADMINISTRATIVE SITUATION): تهدید ضعیف، زمان کوتاه، پیش بینی شده.

.....

نقاط	تهدید	آگاهی	زمان تصمیم گیری	نقاط	تهدید	آگاهی	زمان تصمیم گیری
A	شدید	غافلگیرانه	کوتاه	E	شدید	پیش بینی شده	کوتاه
B	شدید	غافلگیرانه	بلند	F	شدید	پیش بینی شده	بلند
C	خفیف	غافلگیرانه	بلند	G	خفیف	پیش بینی شده	بلند
D	خفیف	غافلگیرانه	کوتاه	H	خفیف	پیش بینی شده	کوتاه

همانگونه که مشاهده میشود هریک از هشت راس مکعب حالت و وضعیتی را نمایش میدهد که ارزشهای مختلف سه عامل اصلی بحران در ترکیبهای متفاوت کیفیت رویداد خاصی را تصویر میکند. هریک از این رئوس انواع وضعیتهای ممکن را با توجه به عوامل تهدید، زمان و آگاهی بیان می کند. بدون شک امکان دارد رویدادهای سیاسی و نظامی و غیره به طور حتم روی اضلاع این مکعب قرار نگیرند، لیکن میتوان تصور کرد که با توجه به این سه عامل اصلی میتوان وضعیتهایی را نیز در فضای داخل مکعب تجسم نمود.

نقطه A: وضعیت کاملاً بحرانی یا Crisis Situation

بحرانی که در این نقطه و یا اطراف آن قرار دارد، منافع و اهداف حیاتی بازیگر را مورد تهدید قرار داده و سطوح بلند تصمیم گیری در مورد آن تصمیم اتخاذ می کنند. مدت زمان برای مشورت و اقدامات بوروکراتیک وجود ندارد و بازیگران با فقدان اطلاعات مؤثق و طرح از قبل آماده شده برای مدیریت مواجه هستند.

نقطه B: بحران نوظهور یا Innovative Situation

بحرانی که در این نقطه و یا اطراف آن قرار دارد، منافع و اهداف بنیادین بازیگر را مورد تهدید قرار می دهد، اما به دلیل اینکه وقت کافی در اختیار بازیگران است، طرح های زیاد مطرح می شود و همچنان سطوح میانی و خرد تصمیم گیری با مشورت با سطوح بلند اقدام می نمایند. در این نوع بحران ها، رسیدن به اجماع به دلیل موجودیت طرح های زیاد مشکل می باشد.

در سال ۱۹۴۶، انگلستان طی نامه ای برای آمریکا اعلان کرد که این کشور دیگر قادر نیست تا با دیگر کشورهای اروپایی و ترکیه همکاری اقتصادی نماید. این واقعه، برای آمریکا یک بحران بود به دلیل اینکه در صورت عدم همکاری به کشورهای نیازمند، امکان نفوذ کمونیسم در آن کشورها زیاد بود. با این حال، آمریکا برای تصمیم گیری و اقدام وقت کافی در اختیار داشت. به همین دلیل، طرح مارشال طراحی شد و از طریق همین طرح، کمک های آمریکا به اروپا انجام گرفت.

نقطه C: بحران کند یا بطئی یا Inertial Situation

در این نوع بحران، معمولاً سطوح میانه و خرد تصمیم گیری و در صورت نیاز با مشورت با سطوح بلند اقدام می نمایند. به دلیل اینکه وقت زیاد در اختیار تصمیم گیرندگان است، آنان می توانند به اقدامات بوروکراتیک و مشورت دست بزنند.

به دلیل اینکه تهدید خفیف است و زمان هم برای تصمیم گیری بلند، این موضوع طی اقدامات بوروکراتیک رد و بدل شده و طرح های زیاد مطرح می شوند. تا اینکه، بحران به فراموشی سپرده شده و سبب می گردد تا بار دیگر این بحران به شدت بیشتر و غیرقابل مدیریت ظهور نماید. سقوط خروشچف در ۱۹۸۴ برای آمریکا

نقطه D: بحران ویژه یا موردی یا Circumstantial Situation

در این نوع بحران ها، طرح از قبل تهیه شده و زمان برای مشورت وجود ندارد. اطلاعات باید زود بدست آیند. هدف اساسی در مدیریت این نوع بحران ها این است که باید طوری مدیریت شوند تا به مرحله بعد صعود نمایند. سرعت عمل در مدیریت این نوع بحران ها شرط اساسی است. مثل گروگانگیری اتباع یک کشور

نقطه E: بحران انعکاسی یا Reflective Situation

در این نوع بحران ها، تهدید شدید است، اما طرح برای مدیریت آنها از قبل وجود دارد؛ یعنی بازیگران با توجه به شاخص های رفتاری خاص، از قبل پیش بینی می کردند که با چنین بحرانی مواجه خواهند شد و به همین دلیل طرح هایی برای مدیریت آن ساخته بودند.

مدیریت این نوع بحران ها عین نقطه A است؛ یعنی منافع و اهداف حیاتی بازیگر را مورد تهدید قرار داده و سطوح بلند تصمیم گیری در مورد آن تصمیم اتخاذ می کنند. مدت زمان برای مشورت و اقدامات بوروکراتیک وجود ندارد. در این نوع بحران ها، به تصمیم گیرندگان سطوح میانی و خرد نیز نقش داده می شود؛ البته در مرحله تدوین طرح که قبل از بحران طراحی می شود.

طرحی که برای مدیریت این نوع بحران ها آماده می شود با منعطف "Flexible" باشد.

در ۱۹۴۸ برلین توسط روس ها محاصره شد و این یک وضعیت بحرانی را برای ایالات متحده آمریکا که اتباع این کشور و نیروهای طرفدار آن در برلین زیست داشتند، ایجاد کرد. با این حال، چون آمریکا از قبل وقوع چنین وضعیتی را پیش بینی کرده بود، پلی را ساخته بود که بعد از وقوع این بحران آن را شدت بخشید و اتباع و نیروهای طرفدارش با عبور از طریق این پل نجات یافتند.

.....

نقطه F: بحران عمدی (بحران برنامه ای) یا Deliberative Situation

درجه تهدید در این نوع بحران ها شدید است و طرح از قبل آماده شده برای مدیریت آن وجود دارد. به دلیل اینکه بازیگر فرصت و زمان کافی برای مدیریت آن در اختیار دارد، امکان مشورت و بررسی جوانب آن نیز وجود دارد.

نکته: مدیریت بحران های نقطه B و F زمان کمبود طرح را جبران می نماید. در نقطه B تصمیم گیری در انحصار سطوح بلند است

در سال ۱۹۴۹، اتحاد شوروی به تسلیحات هسته ای دست پیدا کرد، اما آمریکا احتمال این را می دادند که در ۱۹۵۲ یا ۱۹۵۳ این امر اتفاق خواهد افتاد. در این زمان، جنگ های داخلی در چین آغاز شد و زمینه دخالت آمریکا را در امور این کشور محدود ساخت. اما زمینه روسیه در امور چین فراهم شد و تسلط ایدئولوژی کمونیسم افزایش یافت.

طرح آمریکاییان برای مقابله با این بحران، به نام - ۶۸NSC معروف است که طی آن بودجه نظامی آمریکا افزایش یافت و در اثر همین افزایش، جنگ کرد رخ داد.

نقطه G: بحران عادی یا Routinized Situation

در این نوع بحران ها، درجه تهدید خفیف و زمان برای تصمیم گیری بلند است و طرح هایی هم برای مدیریت آن از قبل وجود دارد. سیاستمداران همه روزه با این نوع وضعیت مواجه هستند. عموماً در نوع راه حل برای مدیریت آنها وجود دارد

۱. استفاده از تجارب قبلی

۲. با توجه به زمان و شرایط، طرح جدید ریخته می شود و برای راههای جدید نیز جستجو صورت می گیرد. تمایل پیوستن چین به مجمع عمومی سازمان ملل متحد در سال ۱۹۶۱ برای آمریکا از نوع بحران عادی بود.

نقطه H: بحران اداری یا Administrative Situation

در این نوع بحران ها، درجه تهدید خفیف و زمان برای تصمیم گیری کوتاه است. طرح از قبل تهیه شده وجود دارد و تصمیم سریع برای تهدید ضعیف

تصمیم گیرندگان احساس تهدید نمی کنند و به همین دلیل زود دست به اقدام نمی زنند و سبب می گردد تا این بحران فراموش شده و بعدها به سمت شدت بیشتر تهدید انتقال نماید.

در سال ۱۹۶۰، هواپیمای جاسوسی آمریکا که برای کسب اطلاعات بر فراز خاک روسیه رفته بود، نشست داده شد. آمریکا چندین پیش بینی داشتند:

۱. عدم اعلان سقوط هواپیما
۲. در صورت اعلان از سوی روسیه، اعلان آمریکا مبنی بر اینکه نقض فنی علت عمده نشست هواپیما بوده است و همین طور هم شد. وقتی روسیه خبر نشست دادن هواپیمای جاسوسی آمریکا را منتشر کرد، آمریکا اعلان کرد که هواپیما آنان به علت نقض فنی سقوط نموده است.
- جیمز رابینسون اصطلاح بحران را به ۲ طبقه تقسیم می کند:
۱. اساسی و ماهوی (Substantive) که در آن محتوای یک سیاست ویژه، مسئله یا وضعیت مورد شناسایی قرار می گیرد.
۲. شکلی و صوری (Procedural) که در آن تأکید بر روی خصوصیات عمومی بحران ها بدون غور در موضوع و ماهیت آن می باشد.

نردبان تشدید وضعیت (Escalation)

هرمن کان یک نردبانی از تشدید وضعیت را با ۴۴ پله یا مرحله معین کرد که این مراحل از یک تحریک خیلی جزئی آغاز شده و به مرحله نهایی جنگ تمام عیار هسته ای ختم می شود



مفهوم بحران:

تعاریف زیادی از بحران وجود دارند که عبارتند از:

- ۱- وضعیت که به یک مرحله بحرانی رسیده است.
- ۲- یک لحظه ی تعیین کننده .
- ۳- مقطع حیاتی.
- ۴- نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت.

.....

بحرانها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت متفاوتند، اما تمامی آنها وضعیتی و عواقبی به بار می آورند که می تواند جداً توانایی کارکردی سازمان را مختل سازد. در اغلب بحرانها به شرایط مشترک زیادی میتوان دست یافت:

۱- نیاز به تصمیم گیری سریع.

۲- راه حل های محدود.

۳- رئیس کل مستقیماً درگیر مسائل می شود.

۴- تصمیمات غلط ممکن است عواقب وخیمی به دنبال داشته باشد.

۵- باید با گروه هایی که اهداف متضادی دارند برخورد کرد.

۶- عدم واکنش سریع احتمالاً عواقب نامطلوبی در بر خواهد داشت.

اعلام وجود یک بحران یک خبر بد است اما نمیتوان آن را ناشی از مدیریت بد دانست چراکه، یک بحران ممکن است بهترین شرکتهای و ورزیده ترین مدیران را هم مورد حمله قرار دهد در حالیکه به سیستم مدیریت آن سازمان بستگی ندارد.

اثرات جانبی مثبت بحران:

گرچه اعلام وجود بحران معمولاً خبر خوبی نیست ولیکن گاهی اوقات نیز فرصتهایی با خود به همراه دارد. زمانی که یک شرکت به خاطر خصومت های عمیق فلج است یک بحران می تواند نظرات قدیمی و نادرست را از بین برده و وظایفی را که کنار گذاشته شده ناگهان ظاهر کند.

مدیریت خوب بحران می تواند یک احساس همبستگی در میان کارکنان ایجاد کند. احساس ((همه برای همه و یکی برای همه)) این امر می تواند یک پیروزی بزرگ برای شرکت بوده و تا مدتها بعد از از بین رفتن بحران بر محیط کاری اثر بگذارد. هرگز از شناسایی بحرانهای بالقوه نباید شانه خالی کرد. مدیریت خوب می تواند اثرات منفی بحران را به حداقل میزان کاهش دهد و فقدان مدیریت خوب نیز می تواند به سرعت وضعیت را از آنچه هست بدتر کند. برنامه ریزی قبل از بحران به شما کمک میکند تا تصمیم صحیح را اتخاذ نموده وضعیت عادی را به شرکت بازگردانده و تبلیغات منفی در وضعیتهایی که باعث تهییج احساسات عمومی میشود جلوگیری نماید. باید شوکهای غیره منتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را همواره مد نظر قرار دهید. نظرات در حال تغییر را کشف کرده و رویدادهای غیره منتظره را پیش بینی کنید. وقتی بدانید که در مواقع بحران از شما چه انتظاری می رود، حتی یک بحران بزرگ هم نمی تواند لزوماً بن بستی برای شرکت باشد. با توجه به موارد ذکر شده می

توان دید که «مدیریت بحران» واقعاً باید بخشی از تمام برنامه های استراتژیک سازمان باشد. بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید شرکت شما از بحران مصون خواهد ماند.

بحرانهای حاد و مزمن:

شرکتهایی که توجه خود را به برنامه ریزی علمی و مدیریت سازمان دهی شده معطوف کرده اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تأسف باری شکست بخورند، در این گونه موارد پیروی از منطق و عقل بی نهایت ضروری است. نتیجه ی گام نهادن در جاده اشتباه این است که به راحتی خود را در یک وضعیت بحرانی مزمن میابید و هر تصمیمی با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می شود. همواره امیدوارید که بهترین ها اتفاق بیفتد و از برنامه ریزی برای بدترینها سر باز می زنید. مشکل این است که نمیدانید در پیچ بعدی چه خطراتی در کمین نشسته و تا وقتی که عوامل بیرونی شما را وادار به تغییر برنامه هایتان نکند، نمی بینید که چه میزان از منابع مالی خود را هدر داده اید. بحران مزمن می تواند سالها و ماهها طول بکشد. بحران هرچه بیشتر طول بکشد، تغییر دادن توالی رویدادها نیز مشکلتر می شود. ممکن است مجبور شویم که حتی یک بحران مزمن را به بحران حاد تبدیل کند تا شخص از وضعیت بن بست رها شود. وضعیت بحران حاد چیزی است که بسیاری از مردم در هنگام فکر کردن به بحران در ذهن دارند. کلید حل معمای بحران، کنترل هرچه بیشتر بحران در حد توانایی تان است. همواره ارزیابی درستی از تواناییهای خود داشته باشید تا برنده ی حل معما شوید.

A winner has a healthy appreciation of his abilities
& a keen awareness of his limitations

برنده: ارزیابی درستی از توانایی های خود داشته و هوشمندانه از توانایی های خود آگاه است.

A loser is oblivious both of his true abilities & his true limitations

بازنده: از توانایی ها و ناتوانایی های واقعی خود بی خبر است □.

یکی از خصوصیات بارز بحرانها شدت گرفتن غیر منتظره ی رویدادهاست. اگر بحرانی به وجود آید شما مجبورید با آن مقابله کنید. در هنگام بیمه کردن نیز چنین ملاحظاتی صدق میکند. واقعاً به سختی میتوان برای بحرانهای ناگهانی و غافلگیرانه برنامه ریزی کرد و یا آن را پیش بینی نمود. روند بحران از لحاظ تعریف نیز نامعین است. «نقطه ی برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن اوضاع».

با این وجود دانستن ویژگیهای مشترک و آگاه بودن از آنچه در جهان رخ میدهد میتواند شما را در پیش بینی بحران یاری کند. یک برنامه ی اضطراری که مخصوصاً برای سازمان و مشکلات خاص شما تهیه شده باشد در بسیاری از موارد میتواند از رشد بی رویه مشکل جلوگیری نماید. برنامه ریزی و ارتباطات اصطلاحاتی کلیدی هستند. بدون توجه به انواع مختلف بحران، زمانی که ارتباطات بحران دقیقاً از پیش آماده شده باشد، عواقب آن

.....

همیشه کم خرج تر و کم زیان تر خواهد بود. دانستن اینکه چه کاری را باید انجام داد از چه کاری باید پرهیز کرد شما را قادر می سازد که با خونسردی کامل عمل کنید و در کارتان موفق شوید.

تعریف بحران از دیدگاه سیستمی

وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را که سیستم فرعی نامیده میشود را مختل کرده و پایداری آن را به هم می زند.

تعریف سیستم

مجموعه ای است از اجزای بهم پیوسته که با هم در تعاملند کل واحدی را و هدف واحدی را دنبال می کنند. برخی خصوصیات بحران

- بحران بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است تا یک حالت مزمن
- موجب تغییر رفتار میشود و آثار پاتولوژیکی دارد مثل یاس، عذر تراشی و فرار از مسئولیت
- تهدید هدفهای اشخاص درگیر بحران
- در ارگانیزم بدن اختلال ایجاد میکند و موجب خستگی و تشویش می شود.

دوازده ویژگی بحران

بحران یک نقطه چرخش در یک سلسله رویدادهاست

بحران وضعیتی است که در آن ضرورت اتخاذ تصمیم و عمل در طراحان و عوامل درگیر شکل میگیرد

بحران یک تهدید واقعی نسبت به هدفهای عوامل درگیر است

بحران نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن آینده طرفهای درگیر را معین میکند

بحران مولود یک سری رویدادهایی است که از ترکیب آنها شرایط جدیدی بوجود میاید.

بحران یک مرحله زمانی است که در آن عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای مهار آن افزایش می یابد.

بحران یک مرحله زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل رخدادها و تاثیر آنها کاهش می یابد.

بحران یک وضعیت اضطراری را بوجود می آورد که در آن تشویش و نگران عوامل تصمیم گیرنده افزایش می یابد.

در وضعیت بحرانی معمولاً آگاهی ها و اطلاعات تصمیم گیرندگان ناقص و غیر کافی است.

در وضعیت بحرانی عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل میکنند.

در بحران روابط بین عوامل درگیر دگرگون می شود.

در وضعیت بحرانی اصطکاک بین عوامل درگیر افزایش می یابد مخصوصا در بحران های سیاسی که دولتها درگیر آن هستند.

عوامل مهم در تعریف و تشخیص بحران

تهدید

ضعیف ← تهدید شدید

زمان تصمیم گیری

طولانی ← زمان تصمیم گیری کوتاه

غافلگیری

پیش بینی شده ← درجه آگاهی غافلگیری

طبقه بندی وضعیتهای بحرانی

مشخصات نوع بحران	تهدید	زمان تصمیم گیری	درجه آگاهی
۱- بحران شدید	شدید	کوتاه	غافل گیری
۲- بحرانهای نوظهور	شدید	طولانی	غافل گیری
۳- بحرانهای کند	خفیف	کوتاه	غافل گیری
۴- بحرانهای ویژه	خفیف	کوتاه	غافل گیری
۵- بحرانهای انعکاسی	شدید	کوتاه	پیش بینی شده
۶- بحرانهای برنامه ای	شدید	طولانی	پیش بینی شده
۷- بحرانهای عادی	خفیف	طولانی	پیش بینی شده
۸- بحرانهای اداری	خفیف	کوتاه	پیش بینی شده

بحرانهای شدید :

در یک وضعیت کاملاً بحرانی که هدفهای عمده مورد مخاطره قرار میگیرد، در سطوح بالای مدیریتی تصمیماتی اتخاذ میگردد. محدوده زمان همراه با شرایط روانی عناصر تصمیم گیرنده ضرورت احتراز و صرف نظر کردن از روشهای بوروکراسی را ایجاب می نماید.

جمع آوری اطلاعات و آگاهی درمود اوضاع بحرانی یکی از مهمترین اقدامات است با توجه به اینکه در زمان محدود امکان دستیابی به اطلاعات صحیح و قابل اعتماد مقدور نیست ، گردآوری نشانه های کلی بحران و آثار مرتبط بر آن، تحت الگوهای مختلف ، میتواند کمک موثری در شناخت نوع و کیفیت وضعیت بحران به دست داده و مسئولین رادراتخاذ تصمیمات نسبتاً معقوق و حساب شده یاری دهد.

بحرانهای نوظهور بدعتی :

در این وضعیت که برخلاف یک حالت کاملاً بحرانی ، زمان اتخاذ تصمیم ،بیشتر میباشد ولیکن تهدید کماکان به طور شدید وجود دارد و واکنش حریف هم قابل پیش بینی نیست ، تصمیم گیرندگان امکانات بیشتری را برای تحقیق و تعمق در خصوصیات و کیفیات گوناگون وضعیت پیش آمده در اختیار دارند .عموما در چنین حالتی که وضعیت پیش آمده نوظهور و جدید است عوامل دست اندرکار تصمیم گیری دارای امکانات گسترده تری برای مطالعه و ارائه طریق میباشدند و فرصت مناسبتری برای دفاع از روش و راه کارهای اتخاذ شده دارا هستند .در این حالت، برخلاف وضعیت قبلی عوامل دست اندرکار اتخاذ تصمیم ، به علت طولانی شدن زمان بحران، ناگزیر به پرداختن به کارهای روزمره میباشدند و بوروکراسی حاکم بردستگاه ، کم و بیش جریان عادی خود را تعقیب میکند.

بحرانهای کند (بطئی):

در این وضعیت تهدید خفیف است و مدت زمان تصمیم گیری نسبتاً طولانی و لیکن روی داد ، غیر مترقبه و پیش بینی نشده میباشد . تصمیم گیرندگان در این حالت سعی در احتراز از اقدام به عمل نموده و عموماً به مباحثی می پردازند که هرگز منجر به تصمیم نهائی نمی گردد.

حالت غافلگیرانه طرح و راه ← کار از پیش آماده ای وجود ندارد.

غیر مترقبه بودن ← هیچ سازمانی منافع خود را دفعتاً درمخاطره مستقیم نمی بیند

وجود زمان لازم ← بررسی جوانب موضوع

تصمیم گیری بعلت عدم وضعیت اضطراری دچار وقفه میشود

بحرانهای ویژه (موردی):

در این وضعیت، تصمیم گیرندگان خود را در شرایطی احساس میکنند که تهدیدی خفیف وجود دارد و زمان کمی برای واکنش در اختیار دارند و غافلگیر رویداد غیرمترقبه ای شده اند طبعاً این حالت مانند وضعیت بحرانی نیاز به اتخاذ تصمیم دارد که قبل از مشکلتر شدن اوضاع به نحوی آنرا مهار کنند منافع حیاتی و مهمی در این حالت درمخاطره قرار نمیگیرد

قصور در اتخاذ تصمیم صحیح و بموقع، زیان جبران ناپذیری به هدفهای عمده وارد نمیکند. متغیرهای سه گانه (تهدید، زمان و درجه آگاهی) نقش تعیین کننده ای در اتخاذ تصمیم ایفا نمی کنند

بحرانهای انعکاسی :

در این وضعیت، تهدید شدیدی وجود دارد و زمان تصمیم گیری کوتاه است، لیکن رویداد پیش آمده قابل پیش بینی بوده است. باتوجه به کوتاهی فرصت برای اخذ تصمیم، امکان تحقیق، تعمق و مشاوره برای دستیابی به راهکارهای مقابله و برخورد با بحران وجود ندارد. در چنین شرایطی روش اتخاذ تصمیم مشابه موارد بحران شدید خواهد بود، با این تفاوت که دست اندرکاران از قبل انتظار وقوع رخداد را داشته اند و به همین مناسبت طبعاً پیش بینی های لازم را برای مقابله با آن انجام داده اند.

بحرانهای برنامه ای :

در این وضعیت تهدید شدیدی وجود دارد ولیکن زمان طولانی و آمادگی پیشگیری امکان مشورت و بررسی جوانب رویداد را فراهم نمیکند. واکنش تصمیم گیرندگان در این حالت، تاحدودی شبیه مورد وضعیت بدعتی است. وجود تهدید جدی باعث میشود که تصمیم گیرندگان احساس کنند که مسئله نیاز به توجه دقیق دارد لیکن برخلاف حالت بحران شدید که مشورتها منحصر به گروهی محدود در سطح بالای تصمیم گیری نمی گردد. ممکن است سازمانها و گروههای متعددی در این تصمیم گیری شرکت داشته باشند و به همین علت نیز اخذتصمیم نهائی به دلیل وجود راهکارهای متعدد دچار اشکال میگردد.

بحرانهای عادی:

این نوع وضعیتهای درمکعب بحران درست درمقابل وضعیت بحران شدید قرار میگیرد یعنی تهدید ضعیف است، زمان طولانی است و عمل قابل انتظار میباشد چنین رخدادهایی معمولاً هرچند یکبار پیش میآید و چون قابل پیش بینی هستند مسئولین برنامه ها و راهکارهایی برای برخورد با آنها در روشهای جاری خود تهیه و به موقع از

.....

آنها استفاده می کنند بعلت وجود روش جاری برای مقابله با این وضعیتهای بحرانی، عموماً مجریان امر درسطوح پایینتر سازمان به رتق وفتق آنها می پردازند

بحران و مدیریت بحران

بحرانهای اداری :

آخرین راس مکعب بحران، معرف وضعیت خفیف، زمان کوتاه است ولیکن رویداد قابل انتظار است. تصمیمات اداری، عموماً به رده های متوسط مقامات سازمان مربوط میشود، یعنی کسانی که دارای اختیارات کافی برای بسیج کردن گروهی از متخصصین جهت دستیابی به یک تصمیم سریع برای مقابله با یک تهدید ضعیف میباشند. دراین حالت، کوشش دردستیابی به اطلاعات بیشتر، به علت کمی فرصت جهت اقدام عاجل، معمولاً امکان پذیر نیست، بعلاوه عمل رسیدگی به وضعیت به علت کم اهمیت بودن تهدید، از تقدم چندانی برخوردار نمیشد. کیفیت برخورد بامسئله بستگی به این دارد که مقامات مسئول تاجه اندازه آمادگی مقابله بارویداد از نظر پیش گیری پیش بینی را داشته باشند

کسانیکه درگیر اخذ تصمیمات اداری برای این منظور میباشند، عموماً دست به اقدامی نمی زنند مگرآنکه کاملاً مطمئن باشند که راه کار پیشنهادی کاملاً پاسخگوی وضعیت است

۲۴ ساعت اول بحران

۲۴ساعت اول بحران ساعاتی تعیین کننده میباشد که اذهان عمومی خیلی سریع شکل میگیرد و زمانی هم که شکل گرفت تغییر آن بسیار مشکل است.

اینکه ”آیا میتوان اوضاع را در دست گرفت یا نه؟“ در همان ۲۴ ساعت اول مشخص میشود.

موقعیتهای که اجرای برنامه بحران را ضرورت می بخشد

-بلاایای طبیعی (disaster) : سیل، زلزله، طوفان

-ناآرامی و اغتشاش های شهری

-وضعیت های تروریسمی و خشونتی

-سوانح، جنگ و.....

-رسوایی های شغلی ، مالی، اخلاقی و....

-اعتراضات و داد خواهی ها

-فوت یکی از روسا یا مدیران و...

اقدامات هنگام وقوع بحران

- اولین کار:
- دسته بندی حقایق و واقعیتهای
- ۹۹٪ تصمیمات حساس در خلال همین زمان کوتاه اتخاذ میشود
- برنامه مدیریت بحران از قبل باید آماده داشته باشید
- تعیین طرح سازمان و ساختارهای تصمیم گیری
- تعیین مخاطبان
- تعیین خطوط ارتباطی در زمان وقوع بحران

طبقه بندی بحرانها از نظر شدت

- جزئی
- وسیع
- گسترده
- مرگبار

طبقه بندی بحران از نظر زمان

- مزمن
- حاد

عوامل موثر بر افزایش آسیب پذیری

- رشد جمعیت و شهرنشینی
- روند استفاده از زمین
- افزایش فقر بخش قابل توجهی از جامعه
- استفاده از سیستم های نامناسب فن آوری در ساخت و ساز خانه ها و زیرساخت های اساسی
- مواجهه با تنوع گسترده ای از وقایع فیزیکی و طبیعی
- عدم ثبت نظام مند سوابق تا اواسط ۱۹۹۰
- حوادث تنها در ابعاد بزرگ
- پنهان ماندن بلایای کوچک و متوسط در کشور
- از سال ۱۹۹۴، ایجاد یک چارچوب مفهومی و روش شناختی مشترک در امریکا توسط گروه محققان و دانشگاهیان متصل به شبکه از مطالعات اجتماعی در پیشگیری از حوادث در امریکا لاتین آغاز شد.

تقسیم بندی بلایای طبیعی

- ۱- حملات بایولوژیکی: حمله ملخ ها
- ۲- ژئوفیزیکی (زمین شناختی): مثل زلزله - آتشفشان - سونامی - رانش زمین
- ۳- آب و هوایی: طوفان - خشکسالی - گرما یا سرما شدید
- ۴- آبی: سیل - رانش زمین به دلیل سیل
- ۵- هوایی: طوفان

مدیریت کاهش خطر

Disaster Risk Management

- فرآیند بکارگیری منظم تصمیم های اجرایی، سازمانی، مهارتهای عملکردی و ظرفیتهای برای اجرای سیاستها، راهکارها و ارتقای ظرفیت تطابق جامعه به منظور کاستن از اثرات مخاطره های طبیعی و بلایای مرتبط با فناوری است.
- تمام اشکال ساختاری، غیر ساختاری و عملکردی برای پیشگیری و یا محدود کردن اثرات ناگوار بلایا را شامل می شود.

بحران و ریسک های مدیریتی

امروز دلیل پیچیده تر شدن تکنولوژیهای سازمانی و نیز پیچیدگی های محیطی، روابط علت و معلولی گسترده شده و در نتیجه یه سادگی نمی توان دسته بندی خاصی را از آنها ارائه کرد چرا که کارها به مرور تخصصی تر می شوند. ارتباط میان پیچیدگی تکنولوژیها و فرایندهای تولید ایجاب می کند تا با تمامی فرایندهای سازمانی و تولیدی خواهند گذاشت و احتمال بروز حوادث افزایش می یابد. این می تواند آغاز حرکت یک بحران برای سازمانها ی تولیدی باشد.

- چگونگی نقش مدیریت ریسک جهت کاهش حوادث و بحران هایی که ممکن است در محیط های صنعتی و سازمانی به وقوع بپیوندد:

یکی از دلایل رشد مدیریت ریسک در سازمانها، پیچیده تر شدن نوع ریسک ها در محیط های صنعتی است. دیگر بزرگ شدن و مجتمع شدن صنایع و تولید است. آنجا که بحث متنوع سازی در تولید صنعت مطرح می شود. بکارگیری دانش های مختلفی را در پی دارد.

.....

انواع بلایا

- طوفان
- گردباد
- طوفان / گیل
- باران شدید
- رعد و برق / طوفان برق
- طوفان یا رگبار تگرگ
- کولاک
- موج سرد
- شب‌بیم
- سیل
- سیل شهری انواع بلایا
- سیل برق‌آسا
- سیل خروش / ساحلی
- زمین‌لغزه
- ته‌نشینی
- بهمن
- خشکی
- موج‌گرما
- طوفان‌شن
- آتش‌شهری و یا صنعتی
- آتش‌سوزی جنگل
- فوران آتشفشان
- زلزله
- سونامی
- تبدیل به مایع
- نشست

.....

- فرسایش ساحلی
- فرسایش خاک
- ته نشینی
- بیماری همه گیر
- طاعون
- حمله حیوانات
- رویداد های بیولوژیکی
- آلودگی
- نشت
- وحشت
- تصادف
- فروپاشی سازه
- انفجار
- قایق واژگون شدن

موارد بحران مورد اتفاق در کشور ما

- طوفان
- گردباد
- باران شدید
- رعد و برق / طوفان برق
- طوفان یا رگبار تگرگ
- کولاک
- موج سرد
- سیل
- سیل شهری
- سیل برق اسا
- بهمن

.....

- خشکی
- موج گرما
- طوفان شن
- آتش شهری و یا صنعتی
- آتش سوزی جنگل
- زلزله
- نشست
- فرسایش ساحلی
- فرسایش خاک
- ته نشینی
- بیماری همه گیر
- حمله حیوانات
- رویداد های بیولوژیکی
- آلودگی
- نشت
- وحشت
- تصادف
- فروپاشی سازه
- انفجار
- قایق واژگون شدن

مراحل ۴ گانه مدیریت بحران

- پیشگیری
- آمادگی
- مقابله
- بازتوانی



کارگروه های ۱۴ گانه در بحران

- مخابرات و ارتباطات
- خشکسالی ، سرمازدگی و مخاطرات کشاورزی
- بهداشت و درمان
- حمل و نقل ، شریان های حیاتی ، بلایای جوی و طوفان
- تشکلهای مردم نهاد
- بیمه ، بازسازی و بازتوانی ، تأمین و توزیع ماشین آلات ، آواربرداری ساختمانها ، آتش نشانی ، مواد خطرناک و انتقال و تدفین متوفیان
- امنیت و انتظامات
- امور سیل و مخاطرات دریایی ، برق ، آب و فاضلاب
- تأمین سوخت و مواد نفتی
- مخاطرات زلزله ، لغزش لایه های زمین ، ابنیه ، ساختمان و شهرسازی
- تأمین مسکن
- مخاطرات زیست محیطی
- آموزش و اطلاع رسانی
- امداد و نجات و آموزش همگانی

یک ضرورت اساسی

در مقطع کنونی با توسعه تکنولوژی، افزایش شهرنشینی، کنترل نسبی بیماریهای عفونی، کاهش مرگ و میر کودکان، تغییر ساختار سنی و جمعیت و افزایش امید به زندگی و همچنین با تاثیرپذیری از تحولات جهانی شاهد تغییرات گسترده ای در سبک زندگی و به تبع آن سیمای علل بیماری و مرگ و میر مردم کشور و استان هستیم. شایع ترین علت مرگ بعد از بیماریهای قلبی- عروقی و همچنین بیشترین بار بیماری در کشورمان مربوط به سوانح، حوادث و بلایای طبیعی است. به همین دلیل ساختار تشکیلاتی بخشهای مختلف نظام سلامت نیاز به بازنگری خواهد داشت. به عنوان مثال اگر در ساختار قبلی مراکز بهداشتی کشور پست کارشناسی سل، مالاریا و... با قید فوریت و اهمیت منظور شده اکنون توجه به جایگاه کارشناسان سوانح و حوادث ضرورتی اجتناب ناپذیر دارد و راه اندازی مراکز مقابله با حوادث و گروه مدیریت و کاهش خطر بلایا و حوادث نیز در راستای اولویت های کنونی نظام سلامت جایگاه خاص خود را خواهد داشت.

در رابطه با برنامه حوادث غیرمترقبه بیمارستانی سئوالاتی به ذهن خطور می کند که عبارتند از :

مگر یکی از فعالیت های عادی هر بیمارستانی مقابله با موارد اورژانس و اضطراری نیست پس چرا بیمارستان به چنین برنامه ای نیازمند است؟ آیا حوادث غیرمترقبه همان اورژانس های روزمره بیمارستان ولی در مقیاس بزرگتر نیستند؟ آیا بهترین راه پاسخ به حوادث غیرمترقبه گسترش پاسخ روزمره بیمارستان به موارد اورژانس در کنار افزایش تعداد پرسنل و منابع اورژانس، تخت های بیمارستانی و تجهیزات نیست؟

در پاسخ به این سئوالات باید گفت که نتایج سال ها تحقیقات در صحنه حوادث غیر مترقبه نشان می دهد که حوادث غیرمترقبه اورژانس هایی در مقیاس وسیع نیستند. حوادث غیرمترقبه مشکلات و مسائل منحصر به فردی را ایجاد می کنند که پاسخ به آنها نیازمند استراتژی های متفاوت از عملکرد روزمره بیمارستان هاست. به عبارت دیگر حوادث غیرمترقبه نه تنها از نظر کمی بلکه از نظر کیفی با اورژانس های روزمره بیمارستان متفاوت هستند برای مثال سیستم های ارتباطی معمولی (مانند تلفن و موبایل)، راه های نقل و انتقال عادی و تسهیلات زیرساختی در جریان حوادث غیرمترقبه قادر به فعالیت طبیعی خود نیستند. موقعیت پر استرس و به هم ریختن نظم عادی در جریان حوادث غیرمترقبه موجب می شود تا بیمارستان ها در جریان چنین حوادثی با انسان های متفاوت ، مشکلات متفاوت و منابع متفاوت از فعالیت روزمره خود مواجه گردند و در چنین وضعیتی وجود یک استراتژی از پیش تعیین شده برای مقابله با وضعیت جدید که همانا برنامه حوادث غیرمترقبه بیمارستانی است کاملاً ضروری می باشد.

موقعیت های بروز حادثه (Situation)

هر مرکز مراقبت پزشکی و از جمله بیمارستان ها باید برای پاسخ در مقابل دو موقعیت غیرمترقبه عمده آماده گی لازم را داشته باشند این دو موقعیت عبارتند از:

- حوادث غیرمترقبه خارجی (External Disasters)

- طبق تعریف به حوادثی اطلاق می گردد که از خارج از فضای فیزیکی بیمارستان منشاء می گیرند و با ایجاد تعداد زیاد بیماران موجب توقف عملکرد طبیعی بیمارستان می شوند.

مثال هایی از حوادث غیرمترقبه خارجی عبارتند از:

- سیل
- نشت مواد مضر
- آتش سوزی وسیع
- مواجهه با پرتو رادیواکتیو



.....

حوادث با تلفات متعدد

• هر سناریویی که خارج از بیمارستان رخ داده و تعدادی از بیماران را ایجاد نماید که از توان پاسخگویی بیمارستان خارج است و یا با توجه به نوع بیماری چنین امکاناتی وجود ندارد.

DisastersInternal غیرمترقبه داخلی

• بر طبق تعریف هر حادثه ای است که در فضای فیزیکی بیمارستان رخ دهد و تهدیدی از نوع بیماری، جراحات و یا تخریب به بیمارستان، بیماران، پرسنل و بازدیدکنندگان وارد نماید. نمونه هایی از حوادث غیرمترقبه داخلی در زیر آورده شده است:

- بمب گذاری
- گروگان گیری
- قطع ارتباطات
- قطع برق یا آب

دوره آموزشی مدیریت بحران

.....

فصل دوم

بررسی مبانی مدیریت بحران



آشنایی با مدیریت بحران

صاحب نظری ، مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است.

گروهی دیگر مدیریت را در قالب انجام وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و... بیان نموده اند بعضی هم مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند که : مدیریت را می توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن ، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی ، برای نیل به هدفهای مطلوب با حداکثر کارآیی تعریف کرد .
عده ای هم مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند : مدیریت عبارتند از حداکثر استفاده مطلوب از منابع موجود (نیروی انسانی - امکانات مالی و امکانات فیزیکی) از طریق اعمال اصول یا نظام مدیریت (برنامه ریزی - سازماندهی - هدایت و رهبری - نظارت و کنترل و هماهنگی) برای رسیدن به هدفی خاص.
برخی از بحرانها یی که در مجموعه یا شرکت یا سازمان ممکن است مدیران با آنها مواجه شوند عبارتند از:

- بی انگیزگی کارکنان .
 - بکار گیری مدیران نالایق در قسمتهای مختلف
 - عدم دستیابی به اهداف کارخانه یا سازمان
 - عدم رضایت مشتریان یا خدمت گیرندگان
 - عدم اطمینان کارکنان . مجموعه مدیران (بحران اطمینان)
 - اعتصاب کارکنان
 - بحرانهای مالی
 - نا کار آمدی قوانین .بخشنامه ها . دستور العمل ها و.....
 - اتفاقات غیر قابل پیش بینی .
- (شایان ذکر است که بیشتر بحرانها ی سازمانی قابل پیش بینی است که در نتیجه نظارت ارزیابی و پیگیری اهداف و..... می توان آنها را شناخت .)
- در واقع می توان گفت که هدف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی معقول برای بر طرف کردن شرایط غیر عادی است . به گونه ای که منابع اساسی سازمان اساسی حفظ گردد.

براساس نظرات «پیرسون» و «کلایر»، مدیریت بحران عبارت است از، تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحرانها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع. عده‌ای می‌گویند مدیریت بحران از سه مرحله اصلی تشکیل شده است که عبارت است از مدیریت بحران قبل، حین و بعد از وقوع بحران. قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه‌ای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیتهایی قبل از وقوع بحران.



در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیامها و گزارشها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها. بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد: شناسایی عوامل ایجاد کننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و اثرات بحران مدیریت بحران فرایندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند باید بدترین وضعیتهای برنامه‌ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردند و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا در آورد

الف - پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روشهای منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله از پرسشهایی نظیر «چه خواهد شد، اگر چنان شود؟» و «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحرانها» مفید و مثرثمر باشد.

وقوع برخی از بحرانها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه ی سازمانها محتمل است؛ از این رو به راحتی قابل تصور است؛ ولی باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگیهای خاص خود، ضربه پذیریهایی خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آنها برنامه ریزی کند؛ برای مثال سقوط هواپیما یک بحران مصیبت بار و قابل تصور برای شرکتهای هواپیمایی مسافربری است. ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه های اقتضایی برای مواجهه با بحرانهای احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه ی پشتیبانی تنظیم می گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه های اقتضایی باید به گونه ای تنظیم شوند تا حتی المقدور؛ کلیه علایم هشدار دهنده ی حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی، و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش بینی کنند.

در تنظیم برنامه های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه ی مصیبت بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند، در برخی از سازمانها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می کنند تا پاسخگوی پرسشهای مطبوعات و رسانه های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیتهای بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن های برنامه های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند

حداقل سالی یکبار باید برنامه های اقتضایی مواجهه با بحران را بهنگام ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید بهنگام شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه تری برای بهنگام سازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد.

ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی: تیم های مدیریت بحران در سازمانها با گروه های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیتهای فوق العاده (مانند گروگان گیری) تشکیل می شوند، شباهت دارند. این گروه ها برحسب نوع بحرانهایی که احتمال وقوع دارند، از تخصصهای متعدد و متنوعی برخوردار می گردند. برای مثال تیم بحران وزارت نیرو ممکن است از یک کارشناسی مصاحبه با مطبوعات، یک مهندس برق، یک کارشناسی امور مشترکان و یک مشاور حقوقی تشکیل شود. قابلیت ارائه واکنش سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش مردم، از ویژگیهای اصلی و ضروری هر تیم مدیریت بحران است.

یک تحقیق از جانب مؤسسه مدیریت آمریکا نشان می دهد که بعد از وقوع حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در آمریکا تشکیل تیم های مدیریت بحران در شرکتهایی آمریکایی افزایش یافته است طوری که قبل از وقوع این حادثه ۳۸

درصد از شرکت‌های دارای تیم مدیریت بحران بوده‌اند ولی بعد از آن، در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۴ درصد و در سال ۲۰۰۳ حدود ۶۲ درصد از شرکت‌های آمریکایی دارای تیم مدیریت بحران شده‌اند .

د - تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی: گروه‌های کنترل کننده بحران را می‌توان مانند گروه‌های ورزشی و یا تیم‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش «تجربه کار گروهی»، «اثربخشی»، و «سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون شبیه‌سازی»، «تمرین عملی»، و «تقلید کردن» بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از این گونه تمرین‌ها حمایت کند تا انگیزه‌ی افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند، بنابراین، باید سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند

ضرورت مدیریت بحران

جهان به طرف تشکیل دهکده جهانی در حرکت است. ما در یک جامعه جهانی به سر می‌بریم که اجزای آن به وسیله یک سیستم بسیار پیچیده به هم مرتبط شده‌اند. هنگامی که یک نفت‌کش غول‌پیکر در آلاسکا دچار سانحه می‌شود، یا زمانی که در یک کارخانه در هند گاز سمی نشت می‌کند و یا آنگاه که یک فروند هواپیما در «لنگ ای لند» سقوط می‌کند، در همان لحظه مردم دنیا از این خبرهای ناگوار آگاه می‌شوند و خبرها با سرعت نور به همه جا می‌رسند. پس از چند دقیقه مردم در سراسر دنیا از این رویدادها آگاه می‌شوند. رسانه‌ها و مردم بی‌صبرانه در انتظار شنیدن واقعیتهای و خبرهای دقیق و توضیحات لازم هستند. مسئولیت این اقدام برعهده کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت بحران را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. برای جلوگیری از شدید شدن بحرانها، از بین رفتن روابط و مصون ماندن سازمانها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار وجود مدیریت بحران ضروری است. ممکن است با وقوع بحران در بخش خصوصی، شرکتها مشتریان خود را و سازمانهای غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از دست بدهند. همچنین دولتها متحمل دردهای فراوان شوند.

شرکتهایی که دارای برنامه‌های مدیریت بحران هستند قادر خواهند بود:

- روابط کاری با رسانه‌های خبری برقرار کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند که به آنها در اشاعه اخبار برای عموم یاری می‌رسانند؛
- برای دعوای قضایی و شکایات حقوقی آمادگی لازم را داشته باشند؛
- در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند؛
- دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند،

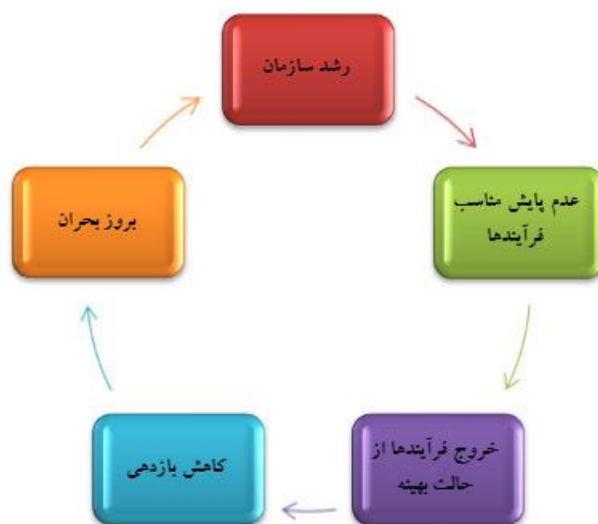
- رسواییهای مالی را کنترل کنند،
- تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند،
- تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهند.

مدلهای مدیریت بحران

الف - مدل مدیریت بحران تیری و میتراف: تیری و میتراف اظهار می کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله مشخص است که بحرانها طی می کنند:

(۱) شناسایی یا ردگیری علائم، (۲) آمادگی و پیشگیری، (۳) مهار ویرانی، (۴) بهبود، (۵) یادگیری.

این مدل با شناسایی یا ردگیری علائم بحران شروع می شود و سپس با فرایند یادگیری از مرحله بهبود به پایان می پذیرد و سپس نتایج یادگیری به مرحله اول برمی گردد و این چرخه همین طور ادامه می یابد.



پر واضح است، دو مرحله اول، جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش فعال بحران را شامل می شود. هر تلاش یا فعالیتی در طول این مراحل کمک زیادی به شناسایی، پیشگیری و یا جلوگیری از بحرانهای بالقوه در مراحل اولیه می کند. در مقابل آن، مراحل سوم و چهارم به عنوان مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیتی در طی آنها صورت می گیرد به عنوان فعالیتهای واکنشی یا منفعل هستند که تلاشی است در جهت مقاومت و یا کنترل شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا حداقل کردن ویرانیهای احتمالی آن.

به صورت مقایسه ای، مدیریت پیش فعال بحران اهمیت ویژه ای برای هر سازمان بازرگانی دارد زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه ها برای رویارویی با موقعیتهای بحرانی ناخواسته و غیرقابل انتظار آماده خواهد کرد و آن را در

یک موقعیت مساعد در زمان وقوع بحران قرار می‌دهد. برای پیدایش یک چنین مدیریتی باید سه فعالیت اصلی صورت گیرد:

(۱) ایجاد یک برنامه مدون بحران، (۲) تشکیل تیم مدیریت بحران، و (۳) آموزشهای منظم پرسنل برای مواجهه با بحرانها

ب - مدل واکنشی در مقابل مدل پیش فعال: اساساً، در موقعیتهای بحرانی از دو روش به بحران می‌نگرند: واکنشی و پیش‌فعال. سازمانها هم می‌توانند علائم هشداردهنده را نادیده بگیرند و با وقوع بحران نسبت به آن واکنش نشان دهند و هم می‌توانند خود را برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده سازند. در حالت اول پیامدهای ناشی از بحران مشخص نمی‌شوند ولی در حالت دوم نه تنها فرصتهایی را برای اداره بحران فراهم می‌سازد بلکه حتی می‌تواند به دفع بحران منجر شود

در مدل واکنشی، تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع اتخاذ می‌شود ولی در مدل پیش‌فعال، تصمیم‌گیرندگان شکلهای مختلف بحران و نیز برنامه‌های مواجهه با آنها را پیش‌بینی می‌کنند. اولین مرحله در مدل پیش‌فعال، تجزیه و تحلیل آسیب‌شناسی بحران است که سعی می‌کند نقاط آسیب‌پذیر در سازمان و نیز عوامل مؤثر در وقوع بحران شناسایی شود. «اسلاتر» مدلی را برای شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی ارائه داده است. در این مدل ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم اثر می‌گذارند و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می‌دهد. متغیرهای محیطی و تغییرات ناگهانی در محیط شامل تغییراتی در بازارها، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... هستند.

ویژگیهای مدیریتی عبارتند از: تواناییها و ویژگیهای نیروی انسانی و نیز توانمندیهای مدیران، شیوه‌های رهبری آنها که تأثیر زیادی بر نوع تصمیمات و توانایی سازمان برای مواجهه با بحران دارد.

ویژگی‌های سازمانی شامل اندازه سازمان، منابع، ساختار، دستورالعملهای اجرایی و کنترل و ... هستند که بر موقعیتهای وقوع بحران تأثیر می‌گذارند.

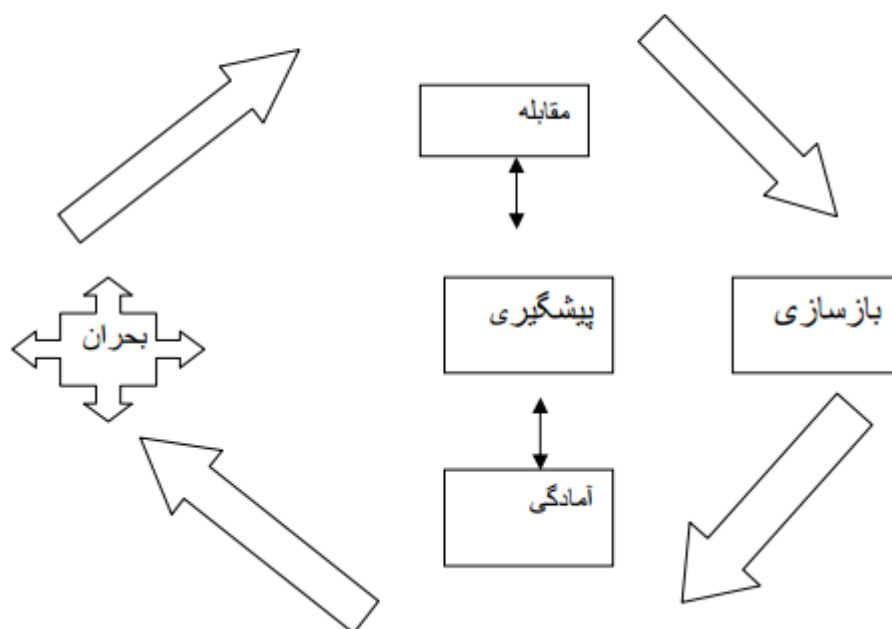
ج - چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. طبقه‌بندی بحران براساس چرخه عمر آن، در مشخص کردن استراتژی‌های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است.

اهداف کلی مدیریت بحران

هدف کلی، بهینه سازی فعالیتهای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است در نهادهای غیر بازرگانی مانند استانداریها . همچنین در واحدهای تجاری نظیر شرکتهای خدمات رسانی که مسئولیت سود کلی بازرگانی را ندارد، مدیران هدفهایی دارند و باید بکوشند تا با به کار بردن کمترین منابع به آنها دست یابند.

در مدیریت بحران نیز بهبود بهره وری با توجه به اهمیت حیاتی عملیاتی آن از ضرورت ویژه‌های برخوردار است. در ابتدا مدیریت زمان را در نظر می گیریم که در آن مدیر موظف است هزینه ها و مدت پروژها را کاهش و تعداد کیفیت پروژها و فعالیت ها را جهت نیل به اهداف افزایش دهد. به عبارت دیگر زمان شروع واکنش و امداد رسانی هزینه عملیات برای امداد رسانی و بازسازی باید کاهش یابد. از طرف دیگر حجم عملیات آمادگی، امداد رسانی، و بازسازی، کیفیت عملیات آمادگی امداد رسانی و بازسازی، سطح آمادگی مقابله با بحران و حجم اقدامات بازسازی و عادی سازی باید افزایش یابد.

چرخه مدیریت جامع بحران



برنامه مدیریت بحران (Crisis Management Plan)

در صورتی که برنامه ریزی برای بحران ، بدون توجه به عوامل و واقعیت های درونی و بیرونی انجام شود ، گمراه کننده بوده و عدم اجرای آن بسی بهتر از کاربرد آن خواهد بود .

اگر بتوانیم پنج دقیقه بعد از وقوع یک بحران ، فاجعه ، حادثه و یک مصیبت را مجسم کنیم ، برنامه ریزی دقیق تری برای مدیریت بحران خواهیم داشت . در حقیقت ، بعد از شنیدن صدای رعد ، برای ساختن کشتی دیر شده است. معمولاً مدیران اجرایی درباره ی برنامه ریزی برای مدیریت بحران ، مطالبی شبیه به هم بیان می کنند . آنها عموماً بر روابط عمومی تأکید می کنند. اما به راستی ، در یک بحران چه ضرباتی بر یک سازمان وارد می شود؟ آیا برای پیشگیری و مداخله در بحران ، فهرستی از وضعیت های اضطراری (Emergency Check List) و فهرستی از شماره تلفن های ضروری کافی است؟ اگر رسانه ها ، اخبار ورشکستگی ، اعتصاب کارکنان و غیر استاندارد بودن محصولات را منتشرکنند ، چه اتفاقی روی می دهد ؟ پیامدهای چنین رویدادهایی چیست؟

وقوع بحران و تصمیمات نادرستی که در زمان وقوع آن اتخاذ می شوند، بر اعتبار و شهرت سازمان و به تبع آن ، بر منافع آن تأثیر منفی می گذارند. هنگام وقوع بحران یک تصمیم لحظه ای (Split-Second) غلط می تواند ضررهای مالی سنگین و بدنامی آتی را بدنبال داشته باشد.

برنامه مدیریت بحران به فرایند ارزیابی و اولویت بندی بحران ها و پیش بینی تغییرات لازم برای پیشگیری ، مداخله و سالم سازی اطلاق می شود . یک برنامه مدیریت بحران ، به صورت مکتوب و با یک روش شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران های عمومی تهیه می شوند چنین برنامه هایی برای بحران های خاص از یکدیگر متمایز بوده و برای هر بحران خاص باید برنامه ی جداگانه ای تنظیم شود .

اجزای برنامه مدیریت بحران :

یک برنامه مدیریت بحران ، شامل اجزای مختلفی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود:

- ۱- تعیین سخنگوی سازمان در زمان بحران .
- ۲- تعیین اعضای گروه بحران .
- ۳- تهیه فهرستی از بحران های بالقوه به همراه روشهای پیشگیری یا مداخله .
- ۴- تهیه فهرستی از شماره تلفن ها ی ضروری.
- ۵- پیش بینی پیشگیری از وقوع بحران (شامل پیش بینی فرآیند کنترل و اداره مشکلات به منظور کاهش تعداد حوادث و بحران ها)

۶-پیش بینی آموزش (شامل پیش بینی اجزای برنامه ای برای ارائه و انتقال اطلاعات مربوطه به کارکنان در جهت افزایش مهارت های آنها) در بسیاری از محیط های اداری و کارگری ، با آموزش کارکنان و ارتقاء مهارت های آنها در زمینه های فنی ، مالی ، حقوقی - قانونی ، حفاظت اطلاعات ، مدیریت استرس و آموزش در مورد اهمیت و روش های حفظ شهرت سازمان ، می توان از بروز بسیاری از بحران ها جلوگیری کرد.

۷-پیش بینی فعالیت های پشتیبانی (شامل پیش بینی کاهش فشارهای روانی بعد از حل بحران و پیش بینی برنامه های سالم سازی در جهت اعاده اعتبار و حفظ منافع آتی.

هر چند برنامه بحران شامل نکات مختلفی است ، ولی این برنامه فقط نقطه شروع برخورد با یک بحران است.

تهیه برنامه مدیریت بحران :

برنامه مدیریت بحران را می توان در داخل سازمان و یا با کمک متخصص بیرونی ، تهیه کرد. عوامل مؤثر بر استفاده از متخصصان بیرونی به شرح زیرند:

۱-اهمیت برنامه مدیریت بحران .

۲-تجربه و توانایی های داخلی.

۳-تجربه و توانایی های متخصصان بیرونی.

۴-وسعت و پیچیدگی فعالیت های سازمان .

۵-بی طرفی متخصصان بیرونی .

۶-بهره گیری از خدمات آموزشی متخصصان بیرونی.

سیستم اطلاعات بحران های بحث آفرین (CCLS=Controversial Crisis Information Sysems) یک سیستم اطلاعاتی رایانه ای است که می تواند در خصوص تهیه برنامه بحران های رو در روی یک سازمان ، مفید واقع شود.

گروه مدیریت بحران :

تجربه ، بهترین معلم مدیریت بحران است .معمولاً کسانی که قبلاً بحران هایی را تجربه کرده اند ، حساسیت بیشتری نسبت به بحران های آتی دارند. علاوه بر تجربه ، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت فکر خود و دیگران نیز می تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تأثیر گذارد ؛ زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران ساز، اولین قدم در تدوین برنامه مدیریت بحران و نبرد با خطاهای آتی است.

گروه مدیریت بحران باید شامل افرادی باشد که از توانایی و تخصص کافی ، و قدرت تفکر ، ادراک و توانایی ارزیابی موقعیت ها و بحران ها برخوردار بوده و توانایی پیشگیری و مداخله در بحران ها را داشته باشند . بی تردید ، انتخاب رهبر گروه بر کارایی و اثر بخشی آنان ، تأثیر بسزا دارد . وی باید فردی مقتدر و دارای اطلاعات کافی در خصوص ویژگی های درونی و بیرونی سازمان ، مانند روابط عمومی، کارکنان، قوانین و نظایر آن باشد . گروه مدیریت بحران می تواند با مطالعه پیش از وقوع بحران (Pre-Crisis Review) و آزمایش و شبیه سازی (Crisis Simulaion and Testing) بسیاری از بحران ها را پیش بینی و اقدامات لازم را انجام دهد. یکی از مراحل مدیریت بحران ، تعیین سخنگوی (Spokespersn) سازمان است . او کسی است که باید در برابر مردم و رسانه ها پاسخگو باشد و بتواند از منافع ، اعتبار و شهرت سازمان پاسداری نماید . او هنگام وقوع بحران ، باید از گزافه گویی ، بیان مطالب اغراق آمیز ، دروغ ، سرزنش دیگران و ایفای نقش یک جنگجو در برابر دوربین بپرهیزد.

اولویت بندی بحران ها:

یکی از وظایف گروه مدیریت بحران ، اولویت بندی بحران های آتی با توجه به اهمیت فوریت آنهاست. در این خصوص باید از گردآوری همه اطلاعات مورد نیاز اطمینان یافت؛ زیرا در هنگام وقوع بحران ، فرصت انجام چنین کاری وجود ندارد . چنین اطلاعاتی عبارتند از :

– چه کسانی در چه بحران هایی(Who & What) به عنوان ایجاد کننده و حل کننده بحران ، در گیر هستند؟

– چه موقع و در کجا (When & Where) احتمال وقوع یک بحران وجود دارد؟

– چرا و چگونه (Why & How) یک بحران واقع می شود؟

برخی از بحران ها به وسیله تصمیمات تجاری و به صورت آگاهانه به وجود می آیند . بحران هایی که به دنبال بستن یک کارخانه و اخراج کارکنان پیش می آیند ، از این نوع هستند. اما برخی دیگر از بحران ها نظیر آتش سوزی ، خرابکاری و کارشکنی و... در کنترل مدیران نیستند . به هر حال ، در هر دو صورت می توان با پیش بینی یک بحران عمومی یا خاص ، برای پیشگیری و مداخله در آن برنامه ریزی کرد.

وظایف مدیریت بحران :

- یک مدیر بحران وظایف مختلفی را بر عهده دارد که اهم آنها به شرح زیر است :
- ۱- هماهنگی در به جریان انداختن اطلاعات بین افراد و واحدهای ذی ربط ، با توجه به محرمانه بودن اطلاعات .
 - ۲- هماهنگی در ارائه خدمات و تضمین کیفیت افراد و گروهایی که می توانند بحران هایی را ایجاد کنند. نظیر : کارگران یک کارخانه ، دانشجویان یک دانشکده و یا مشتریان .
 - ۳- همدردی و کمک به افراد بحران ساز به منظور جلوگیری از وقوع بحران .
 - ۴- مشورت ، ارائه و دریافت پیشنهاد از افراد و واحدهای دخیل و در حل بحران (به صورت مستقیم یا غیر مستقیم)
 - ۵- ارائه خدمات ، نظیر پرسنلی و اطلاعاتی ، به افراد مؤثر و دخیل در حل بحران.
 - ۶- ارزیابی فرآیندها و انجام پیگیری های لازم.

مدیریت بحران در هفت نکته کلیدی:

- اتفاقات و حوادث روی می دهند و ما نمی توانیم مانع وقوع آنها شویم . اما با به کارگیری روشهای مدیریت بحران ، می توانیم فشار ناشی از وقوع آنها را کاهش دهیم . در همین ارتباط ، در مباحث مدیریت بحران ، نکات مختلفی مطرح شده است که هفت نکته کلیدی زیر در همین خصوص هستند:
- ۱- مسئولیت پذیر باشیم و اگر مقصر هستیم ، به تقصیر خود اعتراف کنیم .
 - ۲- هر مسئله ای ، لزوماً بحرانی نیست؛ بنابراین ، تفاوت بین بحران و تبلیغات منفی را تشخیص دهیم .
 - ۳- با مطالعه ، مشورت و تفکر قبلی به دیگران پاسخ دهیم .
 - ۴- با رسانه ها دوستانه برخورد کنیم ، نه خصمانه .
 - ۵- با نشان دادن ناراحتی خود به دیگران ، با آنها همدردی و همدلی کنیم .
 - ۶- ۲۴ ساعت بعد از بحران را جدی بگیریم ؛ زیرا در این ۲۴ ساعت ، شهرت و منافع آتی یک سازمان ، از بین می رود یا احیاء می شود.
 - ۷- برنامه مدیریت بحران را بر پایه حسن شهرت و منافع سازمان طراحی کنیم .

مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه ها

معمولاً مدیران بحران برای روش ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه ها اهمیت خاصی قائلند. تماس های قبلی با خبرنگاران می تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری کند. مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با رسانه های افراطی، چگونه برخورد کنند؛ چگونه با استفاده از روشی مثبت در برابر رسانه ها پاسخگو باشند؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند.

اغلب فراموش می شود که در مصاحبه های تنش زا از برخوردهای خشن و خصمانه، پرهیز شود. پرهیز از پرحرفی بیان پاسخ های کوتاه و متناسب با نیاز مخاطب، از روش های دیگر برخورد با رسانه هاست. مدیران زیرک، با عبارات کوتاه و سریع در برابر سئوالات غیر منصفانه، پلی به سمت ساختن ذهنیتی مثبت ایجاد می نمایند. برای مثال، از چنین عبارتی می توان استفاده کرد:

«شما به نکته مهمی اشاره کردید؛ اما برای سازمان ما موضوع دیگری مهمتر است، برای مثال ...»

یک مدیر بحران حتماً با رسانه ها سروکار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی اهمیت و کوچک، تلقی شود. به طور خلاصه، عوامل زیر بر جریان هدایت یک مصاحبه تأثیر می گذارند:

۱- پاسخگویی مختصر و مفید (Directly and Briefly).

۲- رعایت ادب و به کارگیری رفتار و روش مثبت.

۳- پاسخگویی روشن و قابل فهم.

۴- ارائه اطلاعات تکمیلی به صورت مکتوب.

۵- سعی در درک رسانه ها.

۶- داشتن درک حرفه ای.

۷- پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ.

۸- پرهیز از بیان عبارت «اطلاعی ندارم».

۹- پرهیز از جدل و جرو بحث.

۱۰- پرهیز از بیان مطالب تکراری.

۱۱- پرهیز از ایجاد چالش بیشتر به جای توضیح اضافی.

ویژگیهای مدیریت بحران :

- می توان ویژگیهای مدیریت بحران را به شرح زیر برشمرد:
- ۱- مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی مقابله با بحران و امداد رسانی کاهش اثرات بلایای طبیعی و بحران و باز سازی و عادی سازی تشویق و ترغیب می کند.
 - ۲- به نیاز آسیب دیدگان واقف می شود .
 - ۳- به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می دهد.
 - ۴- با توجه دلسوزانه به نیازهای کارکنان خود به بهره وری دست می یابد.
 - ۵- فلسفه ای را که بیشتر برپایه ارزشهای رهبر انشان و مردم استوار به کار می بندد.
 - ۶- به کاری که درباره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد دست می زند.
 - ۷- سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد
 - ۸- به تناسب و اقتضا کارها را به گونه نامتمرکز انجام می دهد.
 - ۹- آداب و سنن اجتماعی ، فرهنگی و محلی را محترم می شمار



مدیریت بحران و راهبردهای ارتباطات

همان گونه که توضیح داده شد ، مدیران بحران باید بتوانند در قبال بحران های ایجاد شده ، در برابر رسانه ها پاسخگو باشند. در یک سطح جامع تر ، یکی از ابزارهای مدیریت بحران ، مدیریت ارتباطات است . ارتباطات با افراد و گروه های درونی و بیرونی ، مانند کارکنان ، سهامداران ، مشتریان ، توزیع کنندگان ، رسانه ها و سایر ذی

نفع ها می تواند بر نتایج یک بحران تأثیرگذار باشد . راهبردهای ارتباطات (که بعد از وقوع بحران مورد استفاده قرار می گیرند) به قرار زیر است :

۱-حمله متقابل : به کسانی که مدعی بروز بحران در سازمان هستند ، به صورت منطقی و مستدل ثابت می شود که اشتباه می کنند و در صورت لزوم ، از آنها به مراجع قانونی شکایت می شود.

۲-انکار بحران : سازمان ، موقعیت خود و عدم وجود بحران را تشریح می کند.

۳-پذیرش بحران : وجود بحران پذیرفته می شود ؛ اما باین توضیح که چنین بحرانی خارج از کنترل سازمان بوده است.

۴-بهانه و توجیه : در این راهبرد نیز وجود بحران پذیرفته می شود ؛ اما با این توضیح که زیاد جدی نبوده و آسیب چندانی نداشته است.

۵-اقدامات اصلاحی : در این حالت ، سازمان با پذیرش ضمنی یا صریح مشکل ، به انجام فعالیت های اصلاحی در جهت سالم سازی و جلوگیری از بروز مجدد بحران ، اقدام می کند.

۶-به ابراز همدردی و همدلی و دلجویی از افراد و گروه های آسیب دیده پرداخته می شود.

۷-عذر خواهی رسمی : در این حالت ، سازمان مسئولیت کامل بروز بحران را تقبل کرده و به صورت رسمی از افراد و گروه های ذی نفع عذرخواهی می کند.

موارد مربوط به مدیریت بحران :

مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله سازماندهی ، ارتباطات ، تصمیم گیری ، شناخت عوامل بحران و طراحی است. هر اندازه سازمان دهی نیروهای مقابله کننده با بحران بیشتر باشد کنترل بحران سهل تر است . هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان های مقابله کننده با بحران بیشتر باشد ، مدیریت بحران کاراتر است . هر اندازه سرعت تصمیم گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد سرعت کنترل بحران بیشتر است . هرچقدر عوامل بحران برای مدیریت بحران آشناتر باشد ، کنترل بحران سهل تر است .

عوامل بسیاری در سنجش ، طبقه بندی و تشخیص اولویت و فوریت ها در امر تهدید نقش بازی می کنند . مهمترین این عوامل عبارتنداز:

زمان تهدید- مکان تهدید- شدت تهدید- عامل تهدید- توان و قدرت تهدید-عمق و دامنه تهدید- نوع تهدید - هدف مورد آماج تهدید ، ابزار تهدید.

▪ برخی دیگر برای تدبیر بهینه بحران ها ، مدل های چهارلایه را پیشنهاد نموده اند. در این مدل چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند .

عامل اول انسان ، شخصیت و رفتار اوست که می تواند در مقابله با بحران یا برخورد انفعالی با بحران نقش داشته باشد . لایه دوم در مدیریت بحران نشانگر فرهنگ جامعه است . در لایه سوم ، ساختار ارتباطی در مدیریت مد نظر می باشد . ارتباط واحدها با هم ، میزان پیچیدگی ، تمرکز ، اختیارات ، سلسله مراتب و ... می تواند در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان مؤثر باشد. در لایه چهارم استراتژی و خط مشی ها و شیوه های مقابله در مدیریت بحران می باشد که با توجه به این مدل چهارلایه موفقیت در این تدبیر، به لازمه موفقیت در چهارلایه اتخاذ سیاست های جامع و مبتنی بر افق های مکانی و زمانی می باشد.

چگونگی رویارویی و مقابله با بحران :

- ۱- فعالیت های تحقیقاتی دائم برای یافتن و طراحی کارا و تولیدات جدید تر و بهتر ، بدین ترتیب این ما هستیم که کالای جانشین برای کالای کهنه خود معرفی می کنیم و نه رقیب ما.
- ۲- در آماده شدن برای تغییر و تحولی که ممکن است رخ دهد ، باید چنان برنامه ریزی کرد که گویی این تحول و تغییرات واقعاً و بدون هیچ شک و شبه ای اتفاق خواهد افتاد. عاقلانه نیست که صبر کنیم تا حادثه اتفاق بیفتد و بعد به فکر چاره باشیم زیرا ممکن است زمانی برای عکس العمل نباشد.
- ۳- صلاح در این است که دو سازمان نا متجانس در هم ادغام نشوند ولی در صورت ادغام راه چاره ، جستجو ، یافتن و رفع نواقص و معایب و تناقضات موجود بین سازمان است.
- ۴- قاطعیت ، استقامت و رهبری مؤثر و خردمندانه مسئولان سازمان ، تربیت پرسنل و آماده سازی ایشان برای رویارویی با بحران و ...

خصوصیات اعضای ستاد مبارزه با بحران :

در راستای مقابله با بحران فرد تصمیم گیرنده یا اعضای ستاد بحران به طور کلی باید خصوصیتی را داشته باشند که به شرح زیر می باشد:

- (۱) حفظ آرامش و خونسردی در هنگام بروز بحران امری حیاتی است. مهم ترین فردی که خونسردی و آرامش او نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح به عهده دارد ، مدیر سازمان است.
- (۲) باید برای رویارویی با بحران از قبل آماده بود و برنامه ریزی کرد. بدیهی است اگر در شرایطی که وضعیت عادی است برنامه ریزی شود بهتر می توان بحران ها و اثرات ناشی از آن ها را کنترل کرد .

۳) باید به قلب هدف حمله کرد . برای تسریع در کنترل بحران و اثرات ناشی از آن باید ریشه بحران را شناسایی و توجه نیروها را به آن جلب نمود تا به تنها تلاش خود را متوجه آن سازند بلکه نسبت به توقف و سرانجام ، حل بحران اقدام عاجل صورت پذیرد.

۴) باید در افراد جرات و جسارت به وجود آورد.

۵) ایجاد دوره های آموزشی خوب و موثر. برای تمرین مدارم و بررسی موارد ویژه واقعی و صوری ، افراد با این نوع آموزش ها در رویارویی با بحران آسانتر برخورد نموده و از هر نوع شتابزدگی که از ویژگی های بحران است حتی المقدور پرهیز خواهند نمود.

فجایی که به نابودی انسان های بسیار زیاد و حتی تخریب غیر قابل جبران محیط زیست منجر می گردد ، دیگر جایی برای دستور العمل های از پیش تدوین شده باقی نمی گذارد . به هر حال در هر بحران نباید عوامل اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی را از نظر دور داشت .



دوره آموزشی مدیریت بحران

.....

فصل سوم

آشنایی با بحران سازمانی



تعریف بحران سازمانی

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد. در هر یک از این دو نگرش، انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است.

«لاری اسمیت» رئیس مؤسسه بحران واژه بحران را به این صورت تعریف می‌کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجکاوی مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد.

یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی، سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکتهایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می‌شوند بلکه می‌تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شایعات هسته‌ای جنجال‌آمیز، دزدیده شدن، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصومت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکتهای مادر است.

یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تاثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. به هر جهت، بحرانها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب آنها علائم هشدار دهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که یک بحران می‌تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند. در زبان چینی واژه «ویجی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می‌دهد. این لغت اساس و شالوده مدیریت بحران را آشکار می‌کند یعنی: وقتی اداره کردن به درستی صورت گیرد یک خطر به عنوان یک بحران می‌تواند یا پیشگیری شود یا اثرات آن کاهش می‌یابد و یا حتی تبدیل به یک فرصت شود. اغلب هر بحران دانه‌هایی از موفقیت را در خود دارد، همان طور که ریشه‌های شکست را نیز می‌تواند در خود داشته باشد.

در تعریف بحران سازمانی بهتر است بین بحران (CRISIS) و واقعه ناگوار (DISASTER) تفاوت قائل شد. «برنت» بین این دو تفاوت قائل شده و می‌گوید: بحران توصیف کننده شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیاتی مدیریتی نامناسب و یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد در حالی که منظور از واقعه ناگوار این است که شرکت با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آنها دارد.

مدیریت بحران سازمانی

مدیریت بحران سازمانی موضوع مدیریت بحران در حوزه های مختلف مطرح است. سازمان ها به عنوان یکی از اجزای اصلی جامعه امروزی نیز از این امر مستثنی نیستند. کتاب حاضر به بررسی انواع بحران در حوزه سازمان می پردازد. مدیران پیشرو تلاش می کنند تا با استفاده از یافته های مدیریت بحران سازمانی و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستم های کنترل، از امواج خطرناک پیش بینی نشده، اجتناب کنند.

نگرش سنتی به مدیریت بحران، براین باور بود که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می کنند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه ای از طرحها و برنامه های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمانها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش بینی نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می کنند. باید توجه داشت که مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی متفاوت است. مدیر روابط عمومی برای خوب جلوه دادن سازمان تلاش می کند در حالی که مدیر بحران سعی دارد تا در شرایط دشوار، سازمان را در موقعیت خوب نگه دارد. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می گیرد و به طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می شود



تعریف بحران سازمانی

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد. در هر یک از این دو نگرش، انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است

«لاری اسمیت» رئیس مؤسسه بحران واژه بحران را به این صورت تعریف می‌کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجکاوی مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد.

یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی، سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکتهایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می‌شوند بلکه می‌تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شایعات هسته‌ای جنجال‌آمیز، دزدیده شدن، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصومت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکتهای مادر است.

یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تاثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. به هر جهت، بحرانها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب آنها علائم هشدار دهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که یک بحران می‌تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند. در زبان چینی واژه «ویجی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می‌دهد. این لغت اساس و شالوده مدیریت بحران را آشکار می‌کند یعنی: وقتی اداره کردن به درستی صورت گیرد یک خطر به عنوان یک بحران می‌تواند یا پیشگیری شود یا اثرات آن کاهش می‌یابد و یا حتی تبدیل به یک فرصت شود. اغلب هر بحران دانه‌هایی از موفقیت را در خود دارد، همان طور که ریشه‌های شکست را نیز می‌تواند در خود داشته باشد

در تعریف بحران سازمانی بهتر است بین بحران (CRISIS) و واقعه ناگوار (DISASTER) تفاوت قائل شد. «برنت» بین این دو تفاوت قائل شده و می‌گوید: بحران توصیف کننده شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیتهای مدیریتی نامناسب و یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد در حالی که منظور از واقعه ناگوار این است که شرکت با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آنها دارد

اقدامات سازمانی برای مقابله با بحران

- ۱- شناخت بحران و اولویت بندی ها براساس نیاز سازمان
 - ۲- شناخت عوامل موثر در بروز بحرانه‌های اولویت بندی این عوامل
 - ۳- فراهم کردن امکانات و زمینه های لازم برای حل یا کنترل یا کاهش بحران
 - ۴- انتخاب راه حل های مناسب (بهترین راه حل)
 - ۵- فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان راه حلها یا فراهم کردن زمینه ارائه پیشنهادات توسط آنان (و توجیه کارکنان)
 - ۶- تشکیل ستاد بحران
 - ۷- پیامدهای بحران بررسی شود
 - ۸- بررسی اقدامات انجام شده از زمان وقوع بحران تا حل یا کنترل آن توسط اعضای ستاد
 - ۹- گاهی مواقع حضور یک نفر مدد کار اجتماعی یا روانشناسی نیز می تواند موثر واقع شود.
 - ۱۰- شناسایی مراکز، موسسات و.... که می توانند در حل بحران به سازمان کمک کنند.
- تیم های مقابله با بحرانهای سازمانی چه ساختاری باید داشته باشند تا بتواند با کارایی بالا به مبارزه با بحرانها بپردازند. یکی از وظایف مدیریت بحران در سازمانها تشکیل ستاد یا تیم های مقابله با بحرانها می باشد.
- از سوی دیگر پیش نیاز مدیریت بحران، شناخت دقیق فرایند هاست و می دانیم که فرایند ها جدا از هم نیستند یعنی اگر در بخش تولید، تعمیرات، حمل نقل فرایند دیگر بحرانی ایجاد شود فرایندهای دیگر نیز چه مستقیم و چه غیر مستقیم درگیر بحران می شوند.
- تجربه در طراحی کارگاههای آموزشی و برنامه ریزی و مدیریت بحران و همچنین تشکیل ستادهای بحران نشان می دهد که تیم ها باید (FUNCTIONAL CROSS) یا چند تخصص باشد. به بیان روشن تر مهارتها، دانش اطلاعات، و تجاری که در بروز بحران برای تصمیم گیری لازم است به هیچ وجه از تیم های چند تخصصه بر نمی آید.
- متأسفانه در برخی مواقع مدیریت ارشد برای جلوگیری از پخش شایعه یا بروز اخبار کمک فکری، تجربه دانایی ویا امکانات مسئولیت ذیربط را رد می کند. در اینجا ما با گسترش ناخواسته واجتناب ناپذیر بحران و بروز بحران در بحران روبرومی شویم. غیر از چند تخصصه بودن تیم ها لازم است تیم ها حالت رسمی دائمی با اعضای مشخص وجلسات برنامه ریزی داشته باشند. نقش افراد در این تیم ها مشخص است دستو جلسات، صورت جلسات مطالعات جدیدراهیهای جدید وحتی موارد پیشگیری مورد استفاده در شرکتها ی مشابه باید جزء دستور کار این تیم ها باشند.

مهارتهایی از مهندسی کیفیت برای این تیم ها کاملاً" ضروری است مانند BENCHMARKING برای شناخت روشهای پیشگیری در سایر صنایع و شرکتها و یا فرایند های مشابه همان صنعت (OYMENT DEPL) FUNCTION QUALITY) تا با بحرانهای اجتماعی ناشی از مصرف ویا بکارگیری محصول شرکت از طریق مشتری یا مصرف کننده آشنا شوند و بتوانند موارد ناسازگاری رادر ویژگیهای محصول بر طرف کنند. یا مهندسی مجدد (REENGINEERING) که برای شناخت دقیق فرایندها و یافتن نقاط بروز بحران، مدیریت فرایند و تبدیل یک فرایند با بحرانهای ذاتی و بالقوه به فرایند سالم و مطمئن به کار برده می شود .

البته این به این معنی نیست که همه اعضای تیم ها متخصص مهندسی کیفیت باشند ولی مسئله ایمنی و تاثیرات اجتماعی و سازمانی آن ایجاب می کند که مانند شرکتهای پیشرو کشور خودمان هزینه، وقت و انرژی لازم را برای کسب مهارتهای مهندسی کیفیت اختصاص دهند .

بیشترین اقدامی که سازمانها در زمینه مدیریت بحران می توانند انجام دهند بررسی امکان بروز بحران در پروژه ها در نتیجه قرار دادن مدیریت ریسک در مدیریت و کنترل پروژه ودر یک بعد وسیع تر امکان بروز بحران در استراتژی اهداف بلند مدت و میان مدت است که در آن صورت مسائل منابع انسانی . آموزش. روشهای اجرایی و فرایند ها به صورت هدفمند با هدف حذف معماری روی زلزله بم زمینه های بروز بحران بهبود می یابند. در بررسی های عامی که از نظر صرفاً" انجام گرفت . نتایج تکان دهنده ای از مواردی که می شد پیشگیری کرد به دست آمد مثلاً" اگر این بررسی ها به صورت هدفمند و سیستماتیک و کارشناسانه انجام شود . دیگر فاجعهی بم و مشابه آن تکرار نخواهد شد. این باعث خوشحالی است وقتی مثلاً" شهردار میانه . ادارات کشاورزی شهر ستانها از ما درخواست برگزاری دوره های مدیریت بحران و طرح ریزی آن رami کنند. این امر نشانگر رشد فرهنگی و اهمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها عمومی است.

ساختار ویژگی های ستاد مقابله با بحران

- با حضور بالاترین مقام مسئول سازمان و معاونین سازمان باشد.
- از مشاوران نیز در صورت لزوم (درون سازمانها یا برون سازمان) استفاده شود
- متخصص با شند.
- با برنامه ریزی آشنا باشد .
- ستاد فقط منتظر تشکیل جلسه پس از بحران نباشد بلکه قبل از ایجاد بحران تشکیل جلسات دهند تا بتوانند در صورت لزوم از بروز بحران پیشگیری به عمل آورند.
- ارزیابی اقدامات و فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان درستاد مطرح شود.
- تیم های مقابله با بحران، کارکنان رادر شناسایی کنترل و کاهش بحران در نظر داشته باشند و گاهی مواقع می توانند از نمایندگان کارکنان در برخی از جلسات یابه صورت دائم دعوت به عمل آورند .
- اعضای ستاد یا تیم ها از تجربه کافی در کنار تخصص نیز برخوردار باشند.

تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت ها در سازمان :

در سازمانها با دو نوع ریسک مواجه ایم ،ریسک های دینامیک وریسک های استاتیک که مدیریت سازمانی وظیفه کنترل ریسک های دینامیک را برعهده داشته و بعد از مدتی که لزوم کنترل ریسک های استاتیک و ضرورت اداره موثر و کارای ریسک های استاتیک در سازمانها مطرح شد، مدیریت ریسک ایجاد شد .

مدیریت ریسک به دلایل وجودی و بیان اینکه چه کاری را انجام می دهد بسیار نظری ،غیره ملموس وناپیدا است . همین تفاوت ، توجیه اقتصادی بودن فعالیتهای آن را سخت و دشوار تر می سازد .

مبانی مدیریت تغییر سازمانی

هدف از این تحقیق، بیان مفاهیم مقدماتی مدیریت تغییر و معرفی مدل اثربخش آدکار (ADKAR) در مدیریت تغییر فردی و سازمانی، همچنین ارائه یک سناریوی کاری می‌باشد. در حال حاضر مدیریت تغییر یکی از حیاتی‌ترین شایستگی‌های سازمان و تیم‌های پروژه‌ای ایجاد شده در آن می‌باشد. در حالی که سازمان‌ها به‌طور روزافزونی کارمندان را در معرض تغییر قرار می‌دهند، اما به مدیران پروژه و تیم‌ها آموزش‌های لازم برای این‌که چگونه به‌طور مؤثری کارمندان را به طرف تغییر سوق دهند، ارائه نمی‌کنند. وقتی از تیم‌های بهبود فرآیند، مشاوران و رهبران سؤال می‌شود: "اگر دوباره قصد تغییر در سازمان داشته باشید چه راهکار متفاوتی ارائه می‌دهید؟" قریب به اتفاق پاسخ می‌دهند: "بکارگیری یک برنامه‌ی مدیریت کارا و طرح‌ریزی شده". مدیریت کارکنان به طرف تغییر نیازمند درک تیم‌های پروژه و درگیر کردن آنها با تحولات، چگونگی کاربرد مقدمات تغییر و فواید حاصله از آن برای آگاهی پرسنل سازمان می‌باشد.



هر تیم پروژه‌ای چه نکاتی باید بداند؟

امروزه تغییر، مهمترین عامل مؤثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب می‌شود. سازمان‌ها، پرسنل و تیم‌های پروژه باید نگرش مثبتی نسبت به مسئله تغییر داشته تا از این طریق بتوانند رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند. مدیران پروژه باید سعی نموده تا همواره یک گام از رقبا جلوتر بوده، روند تغییرات را تعیین و رهبری یک پروژه‌ی تغییر را برعهده بگیرند.

چرا مدیریت تغییر؟

تغییر، کلیه‌ی جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حقیقت تغییر، اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگر و تنها راهی است که به کمک آن می‌توان آینده را چه به‌عنوان یک فرد و چه به‌عنوان یک سازمان در دست گرفت. بنابراین باید پذیرای تغییر بوده و عناصر مثبت آن را در سازمان و به‌ویژه تیم‌های پروژه توسعه داد. نکته‌ی مهم این است که مدیریت تغییر به‌عنوان مؤلفه‌ی کلیدی تیم‌های پروژه مورد نیاز است. بدیهی است که عدم بکارگیری

آن در سازمان منجر به تأخیر معنی‌داری در اجرای پروژه و به تبع آن صرف هزینه‌های بالا، هم‌چنین عدم بکارگیری کارمندان با ارزش و خلاق در اجرای پروژه خواهد شد. بدین منظور باید کلیه ی تغییرات مورد نظر را یادداشت نموده و برای ایجاد آنها برنامه‌ریزی کرد. هم‌چنین در صورت احساس مقاومت در برابر تغییر در جستجوی علت بوده و افراد پذیرای تغییر در سازمان را شناسائی و با آنان هم پیمان شد.

مدیریت تغییر

معمولاً مهمترین دلیل شکست پروژه‌های تغییر، عدم اثربخشی مدیریت تغییر می‌باشد. تیم‌های پروژه‌ای که مدیریت تغییر را نادیده انگاشته، اذعان دارند که این موضوع مهمترین تجربه کسب شده در پروژه ی آنها می‌باشد. بالعکس تیم‌هایی که تکنیک‌های مدیریت تغییر را بکار برده منجر به کاهش اتلاف بهره‌وری، کاهش مقاومت پرسنل، تسریع در اجرا و پیاده‌سازی تغییر و بها دادن به پرسنل گردیده‌اند. قابل ذکر است که به مدیریت تغییر باید از دو دیدگاه "اجرا و پیاده‌سازی تغییر" و "پذیرش تغییر" نگاه کرد. در بسیاری از مواقع و در آغاز یک تغییر، مدیران اجرائی و کارمندان سازمان اطلاع و درک روشنی از مدیریت تغییر ندارند. مدیران اجرائی علاقه‌مندند که تغییر در سازمان رخ داده و کارمندان به سادگی آن را در شغل خود بکار بندند. گفتنی است که در ابتدا باید مدیران پروژه، مشاوران و اعضاء تیم پروژه آگاهی و درک لازم راجع به لزوم مدیریت تغییر را مدنظر قرار دهند. آنها در ابتدا باید به دو بعد مدیریت تغییر یعنی چشم‌انداز مدیران از بالا به پائین و منظر کارمندان از پائین به بالا توجه کنند. چشم‌انداز مدیران راجع به تغییر، متمایل به نتایج می‌باشد. آنان از مسائل و مشکلات تولیدی و بازرگانی شرکت آگاهی کامل داشته و پاسخگوی عملکرد مالی شرکت بوده و در موقع لزوم تغییر، به سرعت اقدام می‌کنند. در بسیاری از مواقع رهبران ارشد سازمان باید بازگشت سرمایه ی مربوط به تغییر را با سایر استراتژی‌های شرکت مورد مقایسه قرار داده تا از نظر اقتصادی، به‌صرفه بودن پروژه ی تغییر تحلیل گردد. دغدغه‌های اولیه ی آنها عبارتند از:

- چه وقتی می‌توان تغییر را به‌طور کامل به انجام رساند؟

- چه اندازه بهبود تحقق خواهد بخشید؟

- تغییر بر عملکرد مالی سازمان چگونه تأثیر خواهد گذاشت؟

- چه مقدار سرمایه‌گذاری مورد نیاز است؟

- تأثیر و نفوذ تغییر روی مشتریان چگونه است؟

اگر پاسخ به سئوالات بالا مساعد و مطلوب رهبر ارشد سازمان باشد، در آن صورت دستور لازم به مدیر یا تیم پروژه در راستای انجام تغییر مورد نظر داده خواهد شد. حال چشم‌انداز کارکنان و به ویژه سرپرستان و مدیران

میانی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. آنها بینش کلی و جامعی همانند رهبران ارشد راجع به مسائل سازمان نداشته و تمرکز بر عملکرد روزانه، خدمت به مشتریان و پردازش سفارشات از جمله جنبه‌های اولیه ی مورد علاقه آنها می‌باشد. قابل ذکر است که بسیاری از کارکنان آگاهی و شناخت لازم راجع به این که چرا تغییر در سازمان باید انجام گیرد، ندارند. آنان از خود می‌پرسند که این تغییر چه هدفی را دنبال کرده و چه فایده و سودی برایمان دارد. گفتنی است که مدیر پروژه به عنوان مسئول طراحی و پیاده سازی تغییر و به نمایندگی از رهبران ارشد سازمان وظیفه ی سنگینی در ارتباط با پروژه تغییر به عهده دارد چرا که در صورت عدم مدیریت صحیح تغییر، مشکلات زیر به وجود خواهد آمد:

- کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.
- کارکنان خلاق سازمان را ترک می‌کنند.
- اجرای پروژه‌های کلیدی و حیاتی با تأخیر مواجه می‌شود.
- مشتریان به دلیل اضطراب و نگرانی کارکنان به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می‌گیرند.
- قابل ذکر است که بعضی از سازمان‌ها به دلیل شکست در پروژه‌های تغییر به تجارب بدی دست یافته‌اند. آنان دریافته که تغییر باید از ابتدای پروژه آغاز گردیده و با همه ی جنبه‌های سازمان تلفیق و یکپارچه شده به قسمی که هر دو چشم‌انداز مدیریت تغییر یعنی مدیران و کارکنان با آن درگیر شوند. با توجه به موارد مطرح شده در می‌یابیم که مدیریت تغییر باید به صورت فردی و سازمانی اجرا گردد. از آن چه گفته شد چنین برمی‌آید که مدیریت تغییر یعنی مدیریت اثربخش تغییر در سازمان به قسمی که رهبران، مدیران و کارکنان با هماهنگی موفقیت‌آمیزی در پیاده سازی و اجرای فرآیند مورد نیاز، تکنولوژی و تغییرات سازمانی گام بردارند. در مدیریت تغییر فردی آگاهی و اطلاع در زمینه ی موضوعات زیر ضروری است:
- شناسایی مقاومت در برابر تغییر
- ارائه مدل‌هایی برای مدیریت کردن تغییرات فردی
- آماده سازی ابزار و تکنیک‌ها به منظور کمک به هدایت کارکنان در فرآیند تغییر
- ارائه فعالیت‌ها و تمرین‌ها برای سرپرستان و کارمندان به منظور مدیریت کردن تغییر
- ارائه تصمیم‌ها و نتایج منطقی راجع به حمایت از تغییر برای کارمندانی که با تغییر مواجه می‌شوند.
- همچنین در مدیریت تغییر سازمانی کسب توانائی‌ها و اطلاعات در زمینه ی موضوعات زیر ضروری است:
- ساختار تیم مدیریت تغییر
- قوانین مدیریت تغییر
- موانع کلیدی اجرا و پیاده سازی مدیریت تغییر

- برنامه‌ریزی‌ها و استراتژی‌های مدیریت تغییر

- مدیریت مقاومت کارکنان در برابر تغییر

- متدلوژی‌های مدیریت تغییر سازمانی

استفاده از مدل آدکار (ADKAR) برای مدیریت تغییر سازمانی

مدل آدکار یکی از ابزار مدیریت تغییر بوده که مبتنی و متمایل به کسب نتایج می‌باشد. هم‌چنین قابل فهم، ساده و در عین حال برای مدیران و تیم‌های مدیریت تغییر بسیار اثربخش به نظر می‌رسد. هم‌چنین یک ابزار مدیریت مقاومت در برابر تغییر و وسیله‌ی ارزش‌یابی بوده و در جهت کمک به تیم‌های مدیریت تغییر به منظور سازماندهی کارها بسیار مؤثر می‌باشد. این ابزار شناختی، به کارکنان به منظور شناخت جایگاه خود در فرآیند تغییر کمک می‌کند. به‌عنوان یک مدیر، می‌توان از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرآیند مدیریت تغییر استفاده نموده و نقش هدایتی مؤثری را برای کارکنان خود فراهم ساخت. این مدل در پاسخ به سؤالات زیر کمک شایانی می‌نماید:

- چرا ارتباطات، در جریان تغییر خیلی مهم است؟

- چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟

- چرا نیاز است تا رهبران اجرایی سازمان فعال بوده و حامی پروژه‌ی تغییر باشند؟

- چگونه می‌توان موانع تغییر را یافته و کارکنان یا مقاومت آنان را مدیریت کرد؟

- چرا سرپرستان باید در رهبری کارکنان در طی فرآیند تغییر فعال باشند؟

مؤلفه‌های مدل آدکار (حروف R,A,K,D,A) (بعد نیروی انسانی تغییر) عبارتند از:

Awareness of the need for change

آگاهی نیاز به تغییر در سازمان

Desire to Participate and support the change

تمایل به مشارکت و حمایت تغییر

Knowledge on how to change

دانش و آگاهی راجع به این که چگونه تغییر انجام گیرد.

Ability to implement required skills and behaviors

توانایی پیاده‌سازی و اجرای مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای تغییر

Reinforcement to sustain the change

تقویت حمایت و دوام تغییر

طبق عناصر مدل آدکار، بدیهی است این مؤلفه‌ها کمک شایانی به مدیران پروژه ی تغییر در موارد زیر خواهد نمود:

- شناخت مقاومت کارکنان
 - کمک به کارکنان برای گذر از فرآیند تغییر
 - ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه‌ای در طول تغییر
 - طراحی برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان
- ضمناً مدل آدکار توانائی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را داشته و به سازمان کمک نموده تا گام‌های ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز تغییر بردارد. گفتنی است که سازمان باید تغییر را به دو بخش: ”شناخت جائی که تغییر شکست می‌خورد“ و ”شناسائی نقطه ی مؤثر“ تقسیم کند. این مدل توسط شخصی به نام پروسکی (Prosci) در سال ۲۰۰۰ میلادی بعد از تحقیق به‌روزی ۷۰۰ شرکت که اقدام به اجرای پروژه‌های تغییر کرده بودند، طراحی شده است. این تغییرات در سازمان‌ها می‌تواند در دو بعد ”کسب و کار“ و ”نیروی انسانی“ (نمودار ۱) اتفاق افتد. گفتنی است که تغییرات موفقیت‌آمیز در یک سازمان یا شرکت هنگامی شکل می‌گیرد که هر دو بعد به‌طور هم‌زمان مورد آنالیز قرار گرفته و در زمان تغییرات به آنها توجه شود. طبق نمودار (۱)، بعد کسب و کار تغییر شامل عناصر زیر می‌باشد:

- نیاز یا فرصت کسب و کار شناسائی می‌شود.
- پروژه تعریف می‌شود (دامنه و اهداف).
- طراحی مسیر کسب و کار (فرآیندها، سیستم‌ها و ساختار سازمانی جدید)
- طراحی فرآیند و سیستم‌های جدید
- راه‌حل در سازمان به اجرا درمی‌آید.

هم‌چنین بعد نیروی انسانی تغییر در مورد این است که کارکنان چگونه فرایند تغییر را تجربه می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که مسائل مرتبط با این بعد از تغییر، از دلایل عمده ی بیان شده برای شکست پروژه‌های تغییر است. ضمناً کمک مدیران به‌عنوان یک حامی مؤثر تغییر، در بیشتر عوامل اصلی موفقیت مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین ضروری است سازمان با تحلیل مناسبی، وضعیت خود را در فرآیندهای تغییر مشخص نموده و به منظور دستیابی به فرهنگ تغییر و پذیرش تغییرات توسط کارکنان به کمبودهای نیروی انسانی توجه و با رفع موانع موجود موجب کارائی و اثربخشی آموزش‌ها و هزینه‌های صرف شده در پروژه‌های تحقیقاتی گردد. هم‌چنین در جهت خرید و نصب ماشین‌آلات، تجهیزات و سیستم‌های جدید نرم‌افزاری روند پایدار تغییر را فراهم نموده تا

امکان رقابت‌پذیری سازمان در سطح ملی و بین‌المللی فراهم گردد. با تمام این اوصاف می‌توان گفت که مدیریت اثربخش بعد نیروی انسانی تغییر، مستلزم مدیریت پنج مرحله‌ی کلیدی بوده که مبنای مدل آدکار را شکل می‌دهد. این پنج مرحله (مراحل تغییر نیروی انسانی) در دو ستون جدول (۱) نشان داده شده است. ضمناً در ستون آخر نیز توانمندسازها و کاتالیست‌های مربوط به هر مرحله نشان داده شده است.

ارائه یک سناریوی کاری

اگر شما کارمند سازمانی هستید که در حال اجرای پروژه تغییر است، واکنش شما به تغییر و دیدگاه شما نسبت به سازمان به‌طور مستقیم تحت تأثیر پنج عنصر مدل آدکار قرار خواهد گرفت. به‌عنوان مثال، استقرار یک نرم‌افزار جدید را در نظر بگیرید. اگر تغییر صورت گرفته و شما اعتقاد دارید که مورد نیاز نبوده (به‌عنوان مثال شما را از تغییرات به وجود آمده ناآگاه هستید)، واکنش شما ممکن است موارد ذیل باشد:

- این کار تلف کردن وقت است.

- اگر کار کردن به‌صورت قبلی مطلوب بود انجام تغییر چه ضرورتی داشت؟ آنها هرگز به ما نگفتند در حال انجام چه کاری هستند.

واکنش طبیعی ما به تغییر حتی در بهترین شرایط، مقاومت است. آگاهی از نیاز کسب و کار به تغییر، جزء حیاتی هر تغییر و گام اول آن به شمار می‌رود. اگر شخص زمان نسبتاً طولانی برای تشریح یک نرم‌افزار قدیمی صرف کرده و آن نرم‌افزار به مدت طولانی فروشنده را پشتیبانی نکند و نرم‌افزار جدید برای تأمین نیازهای مشتریان مورد نیاز باشد واکنش شما (براساس این آگاهی) احتمالاً بسیار متفاوت خواهد بود:

- چه‌طور خیلی زود این اتفاق افتاد؟

- این تغییر چه تأثیری بر من می‌گذارد؟

- آیا من آموزش جدیدی دریافت خواهم کرد؟

حال فرض کنید شما از تغییر مورد نیاز، آگاهی پیدا کرده‌اید اما شما تمایلی به مشارکت و پشتیبانی از آن ندارید. حال ورق برگشته و ممکن است نیازمند یک پاسخ روحی و عاطفی از افراد سازمان باشید. ممکن است به شما برچسب انعطاف‌پذیر یا غیر پشتیبان زده شود. برخی اوقات گفته می‌شود شما بدون هدف هستید. ممکن است به شما نام عیب‌جو و بدبین داده شود.

در حقیقت آگاهی و تمایل، دو جزء اصلی و کلیدی مدل تغییر هستند. آدکار می‌تواند برای برنامه‌ریزی مؤثر یک تغییر جدید یا تشخیص چرایی شکست تغییر کنونی به شما کمک کند. بهترین راه درک قابلیت استفاده این مدل برای مدیریت تغییر کسب و کار، کاربرد مدل در موقعیت فردی است. استفاده از مدل آدکار در یک موقعیت

تغییر فردی شما را به تحلیل و شناخت بهتر عناصر این مدل نزدیک می‌کند. ابتدا تغییری را که در مورد اجرای آن توسط یک شخص (یک دوست، عضو خانواده یا همکار) مشکل وجود دارد، شناسایی کنید. جداول کاری را با بالاترین توانایی، کامل و سپس هر زمینه را با مقیاس صفر تا صد در صد درجه‌بندی کنید. مطمئن شوید تغییری را که انتخاب کرده‌اید برای ایجاد تغییر در یک دوست، هم دانشگاهی یا یک عضو خانواده بوده که بدون تلاش مستمر شما در وی رخ نمی‌دهد. به سؤالات پاسخ داده و نمره دهید.



- آگاهی: دلایل نیاز به تغییر را فهرست کنید. آنها را مرور و آگاهی شخص مورد نظر برای نیاز به تغییر را تعیین کنید.

- تمایل: عوامل یا پیامدهایی (خوب یا بد) که برای شخص تمایل به تغییر ایجاد می‌کند را فهرست کنید. توجه داشته باشید که این عوامل انگیزاننده و پیامدهای مرتبط با آن مورد تأیید شخص مورد نظر باشند. تمایل شخص به تغییر را از صفر تا صد درصد درجه‌بندی کنید.

- دانش: مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای پشتیبانی از تغییر را تعیین نموده، به قسمی که شخص یک تصویر واضح از آنچه که تغییر به دنبال آن بوده داشته باشد. دانش یا سطح آموزش فرد را در این زمینه‌ها از صفر تا صد درصد درجه‌بندی کنید.

- توانایی: با توجه به مهارت‌ها و دانش شناسایی شده در سؤال قبلی، توانایی خود برای انجام این مهارت‌ها یا عمل به دانش او را ارزیابی کنید. توانایی فرد برای عملی کردن مهارت‌ها و دانش او برای پشتیبانی از تغییر را نیز از صفر تا صد درصد نمره‌گذاری کنید.

- تقویت: تقویت‌کننده‌هایی را که به دوام تغییر کمک نموده فهرست کنید. آیا محرک‌ها تغییر را تقویت نموده یا موجب کند شدن آن می‌شوند؟

حال، نمرات خود را از هر جدول کاری به جدول شماره (۲) منتقل کنید. چند لحظه‌ای را برای مرور نمرات صرف کنید. زمینه‌هایی را که درصد آنها ۵۰ یا کمتر از آن بوده مشخص سازید و اولین زمینه‌ای را که نمره ی کمتر از ۵۰ درصد کسب کرده، شناسائی کنید. برای مثال اگر تشخیص دهید آگاهی پائین‌ترین نمره را کسب کرده ولی بر تمایل، دانش و توسعه ی مهارت متمرکز شوید، سخت در اشتباهید. اگر مشخص شد که تمایل، پائین‌ترین نمره را داشته و به‌طور مستمر دلایل خود را برای تغییر تکرار نموده، این امر برای پیش بردن تغییر کافی نخواهد بود. اگر دانش، پائین‌ترین نمره را داشت شما باید در مورد تشریح دلایل و عوامل انگیزاننده تغییر به فرد مورد نظر توضیح کافی ارائه دهید. همچنین برای افزودن دانش، آموزش‌ها و آگاهی‌های لازم مورد نیاز است. اگر توانائی، پائین‌ترین نمره را داشت باید برای توسعه ی مهارت‌ها و رفتارهای جدید زمان صرف نمود (شبيه یادگیری یک ورزش یا مهارت جدید). سرانجام این‌که، اگر تقویت دارای نمره حداقل باشد شما باید عناصر ضروری را برای جدا کردن فرد از رفتارهای قدیمی شناسائی کنید. همچنین محرک‌ها و پیامدهائی را برای یادگیری و ادامه دادن الگوی رفتاری جدید شناسائی کنید. حال شما مدل آدکار را برای تغییر در مورد یک شخص، کامل کرده‌اید. شما می‌توانید همین فرآیند را برای تغییر در کار و سازمان نیز دنبال کنید. این فرآیند باید به شما در مورد این‌که کجای فرآیند تغییر بوده‌اید و این‌که چه گام‌هایی برای حفظ مداومت تغییر و پیشروی آن به‌صورت حرفه‌ای در یک محیط کسب و کار مورد نیاز بوده، نشان دهد.

با توجه به مطالب مطرح شده در می‌یابیم که می‌توان تغییر فردی و سازمانی را در بستر مدل آدکار انجام داد. اگر در حال اجرای یک تغییر گسترده در سازمان خود هستید، یک گام حیاتی در مدیریت تغییر آگاهی سازمانی در مورد دلایل تغییر است. سطح تمایل به تغییر در کارکنان و نیز میزان مقاومت آنان به‌عنوان یک واکنش طبیعی به تغییر باید مورد بررسی و شناسائی قرار گیرد. همین که تغییر به سمت اجرا حرکت کرد، شما نیازمند توسعه ی دانش در مورد تغییر و توانائی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید هستید. به‌محض این‌که تغییر رخ داد شما باید آن را تقویت کنید تا رفتارهای قدیمی دوباره تکرار نشود.

انواع مدل‌های مدیریت بحران سازمانی

مدل‌های متعددی برای مدیریت بحران تاکنون ارائه شده است. برخی از مهمترین مدل‌های مدیریت بحران که در تحقیقات متعدد دیگری نیز مورد استفاده قرار گرفته است در این بخش معرفی می‌شوند.

مدل گنزالس و پرات

بر اساس این قیاس، بحران در زمانی متولد شده و در نهایت از بین می‌رود؛ یعنی بحران دارای نقطه آغاز و پایان می‌باشد. مدل چهار مرحله‌ای گنزالس هررو و پرات نیز از این گونه مدل هاست. این چهار مرحله عبارتند از: تولد، رشد، بلوغ و افول. این مدل را به مراحل کاملاً مجزا و قابل تعریف تقسیم نموده و چگونگی تغییر یک بحران در طول زمان را نشان می‌دهد. این مدل تشریحی ساده اما متأثر از دوره‌ی زندگی یک بحران است. گنزالس هررو و پرات این مدل را در سال ۱۹۹۶ برای توضیح تأثیر اقدامات مدیریت سازمان در موقعیت سازمانی بکار گرفتند.

مدل پیرسون و میتراف

در این مدل، شناسایی علائم اولیه اولین مرحله مدیریت بحران است. به جز موارد بسیار نادر، تمامی بحران‌ها قبل از وقوع، از خود نشانه‌ای هشدار دهنده بروز می‌دهند. متأسفانه در بسیاری موارد، سازمان‌ها به این علائم بی‌توجه هستند و هیچ گونه اقدام مؤثری برای جلوگیری از وقوع بحران انجام نمی‌دهند. البته دشواری در شناسایی علائم اولیه بحران نیز وجود دارد. با توجه به اینکه سازمان‌ها دائماً در معرض بمباران اطلاعاتی مختلف هستند، در بهترین شرایط نیز شناسایی نشانه‌های بحران از اطلاعات روزمره‌ی دیگر دشوار است.

مدل فینک

این مدل دارای چهار مرحله است: علائم اولیه بحران، بحران حاد، بحران مزمن، حل بحران. میتراف در مرحله بازسازی بر فرصت‌هایی برای تقویت مدیران بحران تأکید دارد، در حالیکه فینک در مرحله مزمن بر چارچوب زمانی بازسازی سازمان تمرکز می‌کند. دومین تفاوت بین این دو مدل مربوط به چرخه‌ی مدیریت بحران است. مرحله یادگیری مدل میتراف نشان می‌دهد که سازمان با بررسی بحران روی داده و درس گرفتن از آن، مجموعه اقدامات لازم برای بالا بردن توانایی خود در مواجهه با سایر بحران‌ها بکار می‌گیرد؛ در حالیکه مرحله حل بحران فینک به سادگی از صحبت درمورد آینده خودداری می‌کند.

مدل بارنت

بارنت ادعا می‌کند که این عوامل توانایی یک سازمان را برای تمرکز و مدیریت استراتژیک یک موقعیت بحرانی کاهش می‌دهد. طبق این مدل تا زمانی که این چهار عامل تحت کنترل مدیریت سازمان قرار نگیرد، مدیریت استراتژیک بحران آغاز نخواهد شد. در این مدل، ابتدا نویسنده چهار عامل را که در مقابل مدیریت بحران وجود دارد را نشان می‌دهد: فشار زمانی، مسائل مربوط به کنترل، سطح تهدید، و محدودیت‌های مربوط به نوع مقابله با بحران.

بحران، سازمان‌ها و گام‌های اجرایی مدیریت بر آن

بحران حالتی غیرمنتظره و غافلگیرکننده است که همه سازمان‌ها کم‌وبیش با آن مواجه هستند. از این‌رو باید با درک واقعیت بحران و اثرات آن، با تمهید اندیشه‌هایی آثار منفی و خسارات آن را به حداقل ممکن رساند. یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تاثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. یکی از ویژگی‌های بحران در سازمان 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 شدت می‌بخشد. سازمان‌هایی می‌توانند در مقابل حوادث پیش‌بینی نشده و بحران‌ها از خود واکنش مناسب و به‌موقع نشان دهند که از قبل پیش‌بینی لازم را در مواجهه با بحران‌ها کرده باشند. سازمان‌ها می‌بایست برای موفقیت در اداره بحران نسبت به تجهیز و اندیشیدن تمهید لازم برای لایه‌های بحران اقدام کنند.

برای آنکه بتوانیم همیشه در برابر بحران‌ها عکس‌العمل مناسب داشته‌باشیم باید از قبل با انجام پیش‌بینی‌های لازم ضمن ارائه آموزش‌های ضروری و برگزاری مانور، احساس نیاز در منابع انسانی برای آشنایی با اصول مدیریت بحران را ایجاد کنیم تا از این طریق هنگام وقوع بحران دچار سردرگمی و دست‌پاچگی در عمل نشویم. اقدامات سریع برای حفظ و نگهداری اموال سازمان ضرورتی است که باید هنگام وقوع بحران به آن اهتمام ورزید. امروزه مدیریت بحران بخش اساسی مدیریت استراتژیک است. قبل از تعقیب هرگونه هدف بلند، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است.

در این خصوص راهکارهای زیر به‌عنوان پیشنهاد مطرح می‌شود:

گام اول: مواجهه با بحران: روبه‌رو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است. برخی سازمان‌ها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران کرده‌اند که به

مدیران امکان واکنش مطلوب را می‌دهد. سازمان‌هایی که چنین اقدامی نکرده اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می‌شوند.

گام دوم: بازاندیشی در بحران: بازاندیشی یافتن مقصر نیست. درک اشتباهات گذشته و یافتن دلسوزانه یک روش بهتر و جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده می‌تواند کمک‌کننده باشد. بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. بازاندیشی با پرداختن به این مسائل، اساس و شالوده‌ای را برای تلاش‌های مورد نیاز به منظور تقویت ظرفیت‌های سازمان در یادگیری و جلوگیری از بحران ایجاد می‌کند.

گام سوم: برنامه‌نوسازی: پیامد بحران و شاهد موجود در مورد اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در متقاعد ساختن مدیران فراهم می‌آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کنند. از سوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید مورد بازبینی قرار گیرد تا درس‌های آموخته شده از بحران‌های پایان یافته مدنظر قرار گیرد. در این حوزه، سازمان باید با نگاه جامع و با توجه به گام‌های قبلی و استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود در ایجاد و نوسازی برنامه‌ها در کلیه حوزه‌ها اعم از مالی، فنی، انسانی و... اقدام کند.

گام چهارم: احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. درحقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط‌های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده‌ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد.

گام پنجم: مداخله و اقدام: احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه‌های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم‌پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه‌ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه‌ها نمی‌توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است. هرگاه مدیران اطمینان یافتند که مداخله روش مناسبی است، باید استراتژی مداخله موردنظرشان را به سرعت و به موقع به اجرا درآورند. بهترین استراتژی آن است که مانع از رشد یک بحران بالقوه شده و آن را به‌طور ریشه‌ای مهار کنند.

علی‌ای‌حال ایجاد یک دپارتمان مستقل در سازمان به‌منظور رصد و نیز آمادگی در مقابل بحران‌های احتمالی می‌تواند از آسان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راهکارها در جهت شناسایی و مدیریت بحران باشد.

فصل چهارم

تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان



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 مواجه 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 بیاندازد 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. در الگوی مدیریت استراتژیک، در مرحله صورت بندی 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 داخلی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیز اهداف بلندمدت سازمان تعیین می‌شوند و سپس، استراتژی مناسب برای سازمان انتخاب می‌شود.



اجرای استراتژی همراه است با تعیین هدفهای سالانه، تدوین سیاستها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومتهایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای عملیاتی با استراتژی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم، کاهش دادن نیروی انسانی. اگر در اجرای استراتژی وضع به‌گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر شود در مسیری بسیار جدید گام بردارد تغییر مدیریت بسیار ضروری است.

ارزیابی استراتژی شامل گرفتن بازخورد و بازنگری در عملکرد است تا اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های اتخاذ شده به خوبی صورت گیرد و سازمان به نتایج مورد نظر برسد. براساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی اجرای

استراتژی، می‌توان مسائل و مشکلات سر راه را حل کرد و اقدامات اصلاحی مناسب انجام داد. اخیراً تئوری‌هایی مطرح شده است که در آن کنترل استراتژیک بر رویکرد آینده‌نگر جهت کنترل استراتژی‌هایی که برای حرکت به سوی آینده‌ای موفق، انتخاب شده‌اند، تاکید دارد. همچنین فرایند کنترل استراتژیک به‌خصوص کنترل‌های هشداردهنده در الگوی مدیریت بحران، برای کنترل وقایع غیرقابل پیش‌بینی و ناگهانی، به سازمانها ارائه شده است.

تفاوت‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

مدیریت بحران با تلاشهایی سر و کار دارد که می‌خواهد نقاط بحران‌خیز سازمان را شناسایی و انواع بحران را پیش‌بینی کند و اقداماتی را انجام دهد که از وقوع بحران پیشگیری کند و یا جلوی رویدادهایی که منجر به بحران می‌شود را بگیرد و اثرات بحرانهای غیرقابل اجتناب را تا آنجایی که امکان دارد به حداقل برساند. در حالی که مدیریت استراتژیک با صورتبندی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی که سازمان را به هدفهایش می‌رساند سروکار دارد. همچنین، زمانی که محققان و طرفداران این دو رشته را با یکدیگر مقایسه کنیم می‌بینیم که این دو رشته به صورت موازی هم هستند. این مقایسه می‌تواند در موضوعات زیر صورت گیرد: سوابق تحصیلی، سوابق کاری، دیدگاههای ذی‌نفعان این دو رشته، گرایشهای فرهنگی، پارادیم‌های غالب بر آن افراد، ساختار هدفها و دیدگاههای آنها نسبت به محیط.

در حالی که هم مدیریت استراتژیک و هم مدیریت بحران یک موضوع بین رشته‌ای هستند ولی مبانی و سرچشمه‌های آن متفاوت از یکدیگرند. کسانی که در زمینه مدیریت بحران فعالیت دارند و تحقیق می‌کنند عموماً در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم سیاسی، روابط عمومی، مدیریت دولتی، علوم محیط زیستی، مهندسی شیمی، علوم کامپیوتری و ارتباطات فعال هستند. در مقابل، محققان و مبلغان مدیریت استراتژیک در زمینه‌هایی مانند سیاست کسب و کار، مدیریت عمومی سازمان، کسب و کار و محیط آن، کسب و کار بین‌المللی و رفتار سازمانی آموزش دیده‌اند. این مبانی نشان می‌دهد که هر دوی این مدیریت‌ها نوظهور هستند. به عنوان مثال، میتراف و پاوچانت، می‌گویند، اقتصاددانان بحرانها را برحسب حرکت منفی در متغیرهای اقتصاد کلان و شکست سیاستهای دولتی می‌نگرند. جامعه‌شناسان بحران را در بی عدالتی موجود در جامعه می‌دانند، روانشناسان یک بحران را به عنوان بی هویتی افرادی و یا پوچ‌گرا شدن انسانها تعریف می‌کنند و علم مدیریت، بحران را براساس میزان اثراتی که بر سازمان 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)، سیاستمداران محلی، رقبای بومی، وقایع تروریستی و جامعه‌ستیزی.

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 به این 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 بحرانی را بهتر درک کند 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 این صورت 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 بحرانیها 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 انجام فعالیتهای مدیریت بحران است و مشارکت مستقیم آنها در تیم مدیریت بحران در انجام وظایف آماده‌سازی بسیار

حیاتی است. میتراف 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 می‌پذیرند. مدیریت استراتژیک مربوط به اداره کل سازمان می‌شود و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به صورت مشابه، تلاشهای مدیریت بحران نیز در جهت اداره بحرانهایی است که پتانسیل ویران کردن کل سازمان را دارد و یا می‌تواند حیات صنعت و یا حتی محیط بیرونی آن را به عنوان یک کل بزرگتر به خطر بیندازد. اتخاذ استراتژی، ترکیب پیچیده‌ای از فرایندهای ثابت و فرایندهای نوظهور است. الگویی که برای اتخاذ استراتژی‌ها استفاده می‌شود از اقدامات و تصمیمات گذشته استفاده می‌کند تا یک روند ثابتی داشته باشد. از طرف دیگر، فرایندهای نوظهور استراتژی زمانی که سازمان می‌خواهد به موقعیتهای در حال توسعه و متغیر پاسخ دهد، مشاهده می‌شود. 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 می‌توانند نوظهور نیز باشند چون بحرانها هم از طرف محیط خارجی به سازمان تحمیل می‌شود و هم می‌تواند 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 جنبه‌های مهم فرایندهایشان هستند. هم طرفداران مدیریت استراتژیک و هم طرفداران مدیریت بحران می‌گویند این مراحل به صورت پیوسته در درون یک فرایند وجود دارند از این‌رو هر دوی آنها در بقای بلندمدت سازمان تأثیر می‌گذارند.



فرایند مدیریت بحران

مدیریت بحران به عنوان فرایندی نظام یافته تعریف می‌شود که طی این فرایند سازمان تلاش می‌کند بحرانهای بالقوه را شناسایی و پیش‌بینی 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، میتراف و شریواستاوا (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران، نلسون - هارچلر (۱۹۸۶) بر تیم‌های مدیریت بحران، ترویت و کلی (۱۹۸۹) بر برنامه‌های مدیریت بحران، ریلی (۱۹۸۷) بر آمادگی در مقابل بحران، اشردر (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پاوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهده‌نامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیقهایی 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 الگویی از 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 می‌کند. وقوع یک بحران سازمانی می‌تواند 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 می‌شود. 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 می‌اندازد.

باوجود ارتباطی که بین این دو وجود دارد، بسیار کم مشاهده شده است که در رشته مدیریت استراتژیک به بحرانهای داخل 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 مواجه شدن با بحرانها در کنار و برنامه‌های استراتژیک تهیه می‌شود.

حسابرسی 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 اقتضائات 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 حسابرسی کوچکترین احتمال اثرات شدید رخدادهای ناشی از ضعف سیستم‌های داخلی و محصولات که بر روی مشتریان، کارکنان و یا محیط 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 حسابرسی 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 آلترناتیوهای برای استراتژی‌های اثربخش و کارآ ارائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این آلترناتیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی 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 می‌شود. هدفهای سالانه در جهت رسیدن به هدفهای بلندمدت تعیین می‌شوند. در این گام، جزئیات برنامه‌های بحران صورت‌بندی می‌شود و به صورت مکتوب در می‌آید. این برنامه شامل مسئولیتهای پرسنل و مدیران نسبت به بحرانها و نیز رویه‌های 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 سیستم‌های کنترل و ارزیابی دوره‌ای در سازمان؛ و ایجاد روابط عمومی و ارتباطات نزدیک با مراکزی که می‌توانند در هنگام بروز بحران به یاری سازمان بیایند. یکی از معروف‌ترین استراتژی‌های آمادگی در مقابل بحران

تشکیل تیمهای مدیریت بحران است که می‌توانند در زمان وقوع بحرانهای ناگهانی اقدامات سریع انجام دهند تا اوضاع را به سوی وضعیت مناسب تغییر دهند. اعضای تیم مدیریت بحران می‌توانند شامل مدیرانی با مهارت‌های عمومی مدیریت بحران و مجموعه‌ای از متخصصان گوناگون باشند که توانایی بروز عکس‌العمل سریع در مقابل بحرانهای مختلف را دارند. به عنوان مثال اعضای تیم مدیریت بحران می‌تواند 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 استرس‌های ناشی از بحران را داشته باشند و از انعطاف‌پذیری و خلاقیت در پاسخگویی به فشارهای ناگهانی برخوردار باشند.

ارتباطات رسانه‌ای با جامعه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان برای اداره موقعیت بحرانی است. این ارتباط می‌تواند یک اعتماد عمومی در جامعه برای سازمان به‌وجود آورد. پنهان‌کاری و نیز تأخیر در رساندن اطلاعات به عموم می‌تواند منجر به سوء ظن و بدگمانی شود.

برنامه مکتوب بحران، ترکیب تیم‌های مدیریت بحران، جزئیات برنامه ارتباطات عمومی، برنامه‌های تمرینات مواجهه با بحران و کسب آمادگی در مقابل آن و نیز طراحی سیستم‌های کنترل دوره‌ای، باید به تأیید مدیران ارشد و هیئت مدیره برسد. این فعالیتها از نظر زمانی موازی با فعالیتهای تخصیص منابع انجام می‌شوند.

مرحله نهایی در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های بحران و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدفهاست. این ارزیابیها از طریق کنترل پس‌نگر و پیش‌نگر انجام می‌شود. اطلاعات به‌دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مهمترین کنترل‌های هشداردهنده از طریق شبیه‌سازی موقعیتهای بحرانی و نیز آموزش مواجهه با آن حاصل می‌شود. اگر با همه اقدامات پیشگیرانه باز هم بحران به‌وجود آمد کلیه برنامه‌های بحران مورد بازنگری قرار می‌گیرند و عملکرد فعالیتهای مدیریت بحران مورد بازبینی قرار می‌گیرد تا آمادگی بیشتر برای بحرانهای آینده به‌وجود آید.



مفهوم شناسی بحران در سازمان امنیتی:

بررسی ادبیات نظری در حوزه مدیریت بحران نشان می‌دهد که ادبیات تولید شده بحران در رشته روابط بین الملل و به تبع آن مطالعات امنیتی که با دید سیستمی آمیخته شده است، میتواند درباره سازمانهای امنیتی مورد استفاده قرار گرفته و به عنوان مبنایی علمی مورد توجه قرار گیرد؛ از اینرو تعریف ارائه شده از سوی به عنوان مبنا لحاظ شد ولی برای ارائه مفهومی دقیق از بحران برای سازمان امنیتی، باید نکات زیر مورد توجه قرار گرفته و لحاظ شود:

۱- نگاه سیستمی و تعادلی در تعیین شرایط بحرانی برای سازمان امنیتی بسیار مهم است به نحوی که حجم تهدیدها و عوامل بر هم زننده ثبات سیستمی تا زمانی که سبب از بین رفتن تعادل سازمانی نشود، شرایط بحرانی محسوب نمیگردد. منظور از تعادل سازمانی، وضعیتی است که سازمان امنیتی با توان داخلی و اشراف اطلاعاتی محیطی خود بتواند بر عوامل بر هم زننده ثبات و تعادل غلبه نموده و نیاز به تغییر عمده در رویکردها، تجهیزات، روشها، نفرات و آموزشها نباشد.

۲- ماهیت پنهان اقدامات سازمانهای امنیتی، بخشی از بحرانهای متصور برای آنها را پنهان می نماید. در سازمانهای خدماتی، صنعتی و یا بازرگانی، عوامل بحران ساز نماد مشهودتری نسبت به عوامل بحران ساز در سازمانهای امنیتی دارند. اهمیت این موضوع تا حدی است که ما حوزه بحرانهای بطئی (پنهان) را در خصوص سازمانهای امنیتی بسیار پراهمیت میدانیم. بحرانهای بطئی برای همه افراد سازمان ناملموس اند و تنها افرادی که در معرض آن قرار گرفته‌اند وجود و فشار آن را درک میکنند. چنین بحرانهایی در بدو امر تأثیری بر رفتار سازمان و مدیریت آن بر جای نمی گذارند.

۳- مسئله فاصله بین وجود و بروز بحران از دیگر ویژگیهای بحرانهای سازمانهای امنیتی است. در دسته بندی های عادی، بحرانها را از لحاظ ناگهانی و تدریجی بودن به دو دسته بحرانهای ناگهانی مانند جنگ، زلزله و سیل و بحرانهای تدریجی مانند بحرانهای اقتصادی و سیاسی تقسیم میکنند.

ولی در سازمانهای امنیتی بین وجود بحران و بروز آن معمولاً فاصله وجود دارد. بر این اساس ایجاد توانایی احساس وجود بحران در این سازمانها اهمیت بسیار زیادی دارد. به عنوان مثال ورود یک گروه خرابکار به داخل یک کشور اگر با رویه های عادی یک سازمان امنیتی قابل خنثی سازی نباشد، وارد فاز بحران برای این سازمان میشود. در این مرحله بحران احساس شده ولی هنوز بروز پیدا نکرده است. بروز بحران با انجام عملیات خرابکارانه معنا پیدا خواهد کرد. بر این اساس، هر قدر سازمان امنیتی این توانمندی را پیدا نماید که وجود بحران را قبل از بروز آن کشف کند، احتمال قرار گرفتنش در وضعیت بحرانی کاهش خواهد یافت و بر

همین اساس اوج بحران میتواند در شرایطی برای این سازمان پدید آید که هنگام بروز بحران متوجه وجود آن شده باشد.

۴- ویژگی دیگر بحرانهای سازمان امنیتی، مرتبط با حوزه اهدافی است که این سازمانها در راستای وظایف خود به دنبال ارتقای ضریب امنیتی آنها هستند. در این راستا این سازمانها در حوزه مدیریت بحران، همواره باید دو محور فعالیتی داشته باشند؛ محور اول مصروف حفظ تعادل سازمان امنیتی است و محور دوم به رصد و تأثیرگذاری بر عوامل بحرانزای حوزه هدف معطوف میشود. عدم ایجاد توازن بین این دو محور فعالیتی خود میتواند دستهای از بحرانها را برای سازمان امنیتی به وجود آورد. برای مثال دغدغه رعایت قواعد حفاظت اماکن از سوی حوزه هدف سازمان امنیتی ممکن است تا اندازه ای بالا بگیرد که توان مصروف برای نظارتها و هدایتها بر حسن اجرای آن، سازمان امنیتی را از توجه به تهدیدهای نوظهور این عرصه بازداشته و در نهایت باعث عدم تعادل و بحران گردد.

۵- برخی بحرانها نیز برای سازمان امنیتی و غیرامنیتی تفاوتی ندارد؛ این دسته از بحرانها معمولاً به ذهن متبادر میشود؛ زیرا با تهدیدی کاملاً ناگهانی همراه است که میتواند کل سازمان را با خطری جدی مواجه کند. در این موارد مدیریتهای معمولاً واکنش دفاعی از خود نشان میدهند.

درعین حال برخی محققان علل مشترکی را در بروز بحران دخیل دانسته و همه بحرانها را ناشی از الف) اشتباه یا سوء نیت انسان؛

ب) درخطر قرار گرفتن منافع مالی، اعتبار یا زندگی یک فرد

ج) رسوایی های مهم سیاسی و مالی میدانند این بحرانها منشأهای مختلفی همچون منشأ درون سازمانی، منشأ برون سازمانی، منشأ ارتباط با سایر دستگاهها دارند.

فصل پنجم

مدیریت بحران در کسب و کار



آشنایی با مفهوم مدیریت بحران در کسب و کار

مدیریت بحران در کسب و کار زمانی که یک کسب و کار با شرایطی بحرانی و دشوار مواجه می‌شود و اوضاع مالی آن رو به وخامت می‌گذارد، صاحب آن کسب و کار با نگرانی‌ها و اضطراب‌ها و فشارهای عصبی سختی درگیر می‌شود و حس می‌کند که همه چیز علیه اوست. در این مواقع، بسیاری از صاحبان مشاغل ناامید شده اظهار می‌کنند که کاری از دستشان ساخته نیست و دیگر نمی‌توانند این کسب و کار را نجات داده تداوم آن را حفظ نمایند. به همین جهت تصمیم می‌گیرند که دست از کار بکشند و رویای موفقیت و خلق تجارتی توانمند را از سر بیرون کنند. ولی نکته‌ای در این میان هست که ذکر آن خالی از فایده نیست. همگی ما بارها و بارها در اخبار شنیده‌ایم که کشور یا کشورهایی در منطقه خاصی از جهان با بحران اقتصادی روبه‌رو شده‌اند، ارزش واحد پولشان سقوط کرده یا سیاست جهانی در سمت و سویی علیه آنان قرار گرفته است ولی همین کشورهای بحران‌زده توانسته‌اند پس از مدتی شرایط اقتصادی‌شان را بهبود بخشند و در روندی مثبت و روبه رشد قرار گیرند. حالا در نظر بگیرید که یک کسب و کار که نمونه‌ای بسیار بسیار کوچک از اقتصاد و جریان‌های پولی و مالی است، نمی‌تواند اوضاع آشفته‌ای را تغییر دهد و نمودار نزولی سود و درآمدش را به نموداری مستقیم و یا حتی نزولی تبدیل نماید.



<http://jagorah.com>

بحران‌ها تنها به آشفته‌گی‌ها و نابه‌سامانی‌های مالی مربوط نمی‌شوند. زمانی که یکی از اعضای خانواده سخت بیمار می‌شود یا فوت می‌کند هم خانواده با بحرانی درگیر می‌شود. یک شخص، نیز به تنهایی ممکن است با نابسامانی‌های روحی و روانی مواجه شود که شرایطی بحرانی را برای او خلق می‌نماید. مهم این است که یک شخص خانواده یا مجموعه کسب و کار یا یک موسسه بزرگ تجاری چگونه این بحران را مدیریت کند. در اصل همان دو کلمه مدیریت بحران در اینجا مطرح می‌شود که به دفعات به گوشمان خورده است. شکست یا موفقیت در اینچنین شرایطی به دیدگاه و باورهای آن صاحب کسب و کار بستگی دارد و این که با چه زاویه‌ای دیدی به

این اوضاع بحرانی نگاه کند. دیدگاه و زاویه دید هر انسانی به زندگی، بیش از هر زمان دیگری، در موقعیت‌های تنش‌زا و هنگام مواجهه با چالش‌ها، اهمیت پیدا می‌کند.

زمانی که اوضاع کسب و کارمان مساعد بوده با چالشی روبه‌رو نشده‌ایم، چندان از این دیدگاه و تاثیر آن آگاه نیستیم ولی واقعیت اینست که شرایط بازار و مشاغل مستقل و دولتی مدام در حال تغییر و دگرگونی‌اند. گاهی اوقات مدیریت این تغییرات ساده‌تر است و زمانی دشوار و نگران‌کننده. در اصل بیشتر اوقات فاکتورهای خارجی سبب می‌شوند که یک کسب و کار با دشواری مواجه شود. ما نمی‌توانیم شرایط بیرونی را کنترل کنیم ولی قادریم که واکنش‌هایمان نسبت به موقعیت‌های دشوار و چالش‌ها را کنترل نماییم.

مشکل اساسی خیلی از کارمندان و فروشندگان و کاسبان اینست که در شرایط مساعد و مطلوب کار و کسبشان، نسبت به کارهای دیروز و برنامه‌ریزی برای آینده بی‌توجه هستند و تنها توجه‌شان را به اوضاع خوب و رضایت‌بخش کنونی معطوف می‌دارند. فراموش می‌کنند که باید حساب دخل و خرج و سود و زیان دیروز را ثبت کنند و همیشه برای آینده‌ای که ممکن است مثل امروز خوب و راحت نباشد، برنامه‌ریزی کرده آماده باشند. آنها اخبار موفقیت‌های دیگر رقیبان را مهم نمی‌شمارند و درباره‌شان مطالعه و بررسی نمی‌کنند. به همین جهت نمی‌توانند در مواقع بحران مالی، کارایی و توانمندی گذشته‌شان را بازابند و برای نجات کسب و کارشان مفید واقع شوند. مجموع این رفتارهای شغلی باعث می‌شود که رقابت بین بخش‌های مختلف یک موسسه و کسب و کار هم از میان برود. آنها دیگر اهمیت نمی‌دهند که آیا این دپارتمان به بهترین شکل وظایفش را انجام می‌دهد و کالا و خدمات ارائه شده آن بهترین کیفیت و کمیت را دارند یا خیر. حالا به این سوال پاسخ می‌دهیم که در این شرایط باید چه کار کنیم که کسب و کارمان را نجات دهیم؟

زمانی که می‌بینید که دیگر موفقیت‌های گذشته را کسب نمی‌کنید، درآمدها افت کرده و سود نکرده یا زیان هم متحمل شده‌اید، بنشینید و فکر کنید که وقتی در اوج موفقیت و درآمدزایی بودید، چطور کار می‌کردید و چه راهکارها و راهبردهایی را پیش گرفته بودید. در حال حاضر چطور کار می‌کنید و تاکتیک‌ها و استراتژی‌های کنونی چه فرقی با روش‌های موجود در اوضاع مطلوب و رضایت‌بخش گذشته دارند؟

کاسبان و فروشندگان تیزهوش، موفق و هوشیار بدون فکر و درایت در پی تغییر و اصلاح سیاست‌گذاری‌هایشان بر نمی‌آیند. آنها بدون فکر و تنها با روش آزمون و خطا وارد عمل نمی‌شوند. این عده به دانش و مهارت و تجربه‌هایشان اعتماد می‌کنند و با بررسی سوابق گذشته، موفقیت‌ها و شکست‌های دوران پیش از این شرایط دشوار و بحرانی کنونی، سعی می‌کنند کسب و کارشان را از آشفتگی برهانند.

مسئله مهم دیگر که شاید بسیاری به آن توجه نکنند یا بی اهمیت بدانند اینست که همواره ظاهری آراسته داشته باشید و نگذارید دیگران با دیدن ظاهر شما بگویند که: «بله متأسفم؛ واقعا تحمل و پشت‌سرگذاشتن یک

بحران مالی کار دشوار است.» در عین حال همواره حساب مخارج و هزینه‌ها را به دقت داشته باشید. هزینه‌ها را کاهش دهید ولی مراقب باشید که زیاده روی نکنید تا بقیه اعضای گروه فکر کنند که شما از مدیریت هزینه‌ها چیزی نمی‌دانید. به علاوه سعی کنید تا هزینه‌های آن بخش‌هایی که بسیار مشخص و در معرض دید هستند را زیاد کم ننمایید. اتومبیل و کیف دستی و کارت‌های ویزیت و میز کارتان را همواره تمیز و مرتب نگهدارید. زمانی که در محیطی منظم کار کنید و با ظاهری مرتب و آراسته و با اتومبیلی تمیز در محل کار حاضر شوید، بهتر می‌توانید فکر کنید و اوضاع را به حالت پیشین برگردانید. نکته دیگر به مشتریان کنونی ربط دارد. زمانی که کسب و کاری نمی‌تواند مشتریان جدیدی جذب کند، بهترین ابزار حفظ کسب و کار توجه و تمرکز بر مشتریان کنونی است. در این اوضاع بحرانی مشتریان تصور می‌کنند که حالا و با وجود بی‌ثباتی وضعیت این فروشنده قدیمی، بهتر است دامنه فعالیت‌هایشان با آن را محدود کنند یا اصلاً به کسب و کار دیگری رو کنند که قیمت‌هایی ارزان‌تر دارد و ممکن است کالاها و خدمات چندان مطلوبی هم عرضه نکند. در اینجاست که صاحب این کسب و کار نباید اجازه دهد که این اتفاق روی دهد. لازمست که بهترین کارمندان که خوب با مشتریان تعامل می‌کنند، هر هفته با آنها تماس بگیرند و با هر تماس اخبار پیشرفت روند بهبود وضعیت فروشنده‌شان را به آنها بدهند. این کار نشان می‌دهد که این کاسب به مراجعان و مشتریانش اهمیت داده برایشان احترام قایل است. زمانی که یک مدیر و فروشنده‌گانش در اینچنین اوقاتی باز هم با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، نشان می‌دهند که مشتریان برای آنها مهم هستند و حتی در این شرایط که فروش خوبی هم ندارند از خریداران‌شان غافل نمی‌شوند. مشتریان به این کسب و کار وفادار می‌مانند و پس از گذر از این بحران و موفقیت دوباره، نخستین نامی که به ذهنشان می‌آید، عنوان آن شرکت است.

در شرایط بحرانی یک کسب و کار، فروشنده‌گان و کارمندان با توجه و توانمند، تمامی نیرو، تمرکز، دقت و مهارت‌هایشان را در جهت ارتقای کسب و کار و گذر از این موقعیت دشوار و نگران‌کننده به کار می‌اندازند. آنها در قالب یک گروه و تیم، با یکدیگر همفکری و مشارکت می‌نمایند تا با چالش‌ها و تنش‌ها روبه‌رو شده، آنها را پشت سر بگذارند. راه‌حل‌های خلاقانه‌ای که از این ذهن‌های تیزهوش برمی‌آیند، می‌توانند پله‌های نردبان صعود از این موقعیت سخت و پرتنش را بسازند.

تعدادی دیگر از صاحبان کسب و کار و فروشنده‌گانشان هستند که درست برعکس افرادی که ذکر شد، رفتار می‌نمایند. آنها در عوض کار کردن، فکر و همفکری نمودن، بررسی و مطالعه شرایط و مواجهه با چالش‌ها، فقط نگران و مضطرب شده همچنان مشکلات را نادیده می‌انگارند. این اشخاص مسیر مشخصی را پیش نمی‌گیرند تا بتوانند مجاری عبور از این وضعیت و کشف راه حل‌ها را بیابند. بی‌هدف و سرگردان درصدد کشف فرصت‌هایی

هستند که به واقع اصلاً نمی‌دانند چگونه‌اند و حاصل آنست که زمانی که مسیر حرکت را پیدا می‌کنند، در می‌یابند که فرصت‌ها را از دست داده‌اند و برای عمل کردن دیر شده است.

در پایان باید بگویم که بدبینی، ناامیدی و اضطراب و نگرانی بیهوده و افراطی، مثل سنگی عمل می‌کنند که در دریاچه‌ای بیفتد. دیده‌اید که این سنگ، طول موج‌هایی را به شکل حلقوی در اطرافش پدید می‌آورد. این حلقه‌ها در ابتدا کوچکند و به تدریج بزرگ و بزرگ‌تر می‌شوند و برای دقایقی آب را از حالت سکون خارج می‌کنند. امواج منفی حالات فوق نیز اینچنین‌اند و به سرعت رشد می‌کنند و می‌توانند اوضاع یک کسب و کار را آشفته کنند و حتی آن را کاملاً از بین ببرند. امواج مثبت همفکری و همکاری و خلاقیت گروه مصمم و با اراده فروشندگان، کارمندان و صاحب یک کسب و کار هم به این رویه وارد عمل می‌شوند. حلقه‌های به وجود آمده از عقاید و دیدگاه‌های مثبت، در اوضاع نابسامان یک مجموعه کاری تغییراتی ایجاد کرده، در نهایت آن را به ثبات و رشد و توسعه خواهند رساند.

اگر یک کاسب هنگام وقوع بحران مالی و اقتصادی کسب و کارش، روحیه مثبت خود را حفظ کند، همه نگرانی‌هایش را به کارمندان انتقال ندهد، ظاهر خود را آراسته نگه دارد و عقاید، باورها و دیدگاه‌های امیدوارانه و مثبتش را به کارمندان و اطرافیانش بگوید، آنها به همکاری و تلاش برای حفظ موقعیت شغلی و کسب و کارشان ترغیب می‌شوند. یک مجموعه کسب و کار هرگز به خاطر کار یک رئیس پیشرفت نمی‌کند و با تلاش آن یک نفر هم از ورطه بحران‌های مالی و اقتصادی نجات نمی‌یابد.

حمایت از کارمندان

برای کاهش فشارهای روانی و تاثیر بیشتر، کارفرمایان باید در محیط کار انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. بررسی روابط و رفتار مدیران، نقش بسیار تاثیرگذاری در روند پیشبرد اهداف تجاری آنان ایفا می‌کند. خودآگاهی، مهمترین موضوعی است که مدیران باید به آن توجه کنند. طبق بررسی‌های انجام شده، مدیرانی با عملکرد ضعیف‌تر، بهره‌وری و ارتباط کمتری درمقایسه با مدیران انعطاف‌پذیر دارند. ارتباط موثر، بعضی اوقات نتیجه‌ای بسیار مطلوب‌تر از حمایت مالی دارد. افزایش روابط میان مدیر و کارمند موجب آشکارشدن نقاط ضعف و قدرت طرفین می‌شود. مسائل و مشکلات در محیطی کاملاً دوستانه و به دور از حاشیه‌پردازی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند و راهکاری اساسی طرح می‌شود.

عوامل موفقیت

موفقیت هر سازمانی به سه عامل بستگی دارد: توانایی فردی کارکنان، محیط سازمان و انگیزه. اگر کارمندان تواناییها و مهارتهای الزم را داشته باشند و محیط سازمانی نیز بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی استعداد آنها فراهم کند، کارمندان نیز با دریافت امواج مثبت کارفرما، انگیزه الزم را به دست میآورند و راه موفقیت را به آسانی طی میکنند.

اگر تنها یکی از این عوامل وجود نداشته یا ضعیف باشد، موفقیت سازمانی آسیب میبیند. در بسیاری از موارد، مدیران میتوانند با ارائه برنامه های آموزشی و تربیتی تواناییهای کارمندان را پرورش دهند یا با شرایط محیطی که مانع موفقیت میشود برخورد کنند. اما نمیتوان به راحتی با عوامل کمبود انگیزشی کارمندان مقابله کرد. انگیزش نیرویی درونی است که نمی توان آنرا به صورت تجربی مشاهده، اندازه گیری یا تحلیل کرد. اصول دالیل انگیزش در افراد مختلف متفاوت است.



نظارت بر عملکرد شرکت و کارکنان

نظارت یعنی مقایسه میان آنچه هست و آنچه باید باشد. به بیان دیگر نظارت، فرآیندی است برای اطمینان از فعالیت های انجام شده که با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد. نظارت فراگیرتر از برنامه ریزی است و به مدیران کمک میکند تا مراقب اثربخشی فعالیتهای برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت باشند. بخش اصلی فرآیند نظارت اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است.

نظارت راهبردی

نظارت راهبردی فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه های راهبردی بلندمدت شرکت را تضمین میکند. این نوع نظارت که مسئولیت آن برعهده مدیریت است، چهارچوبی بلند مدت دارد که در آن نظارت میتواند، به تناسب طبیعت کسب و کار، از یک فصل تا یک دهه تداوم داشته باشد. نظارتهای راهبردی با ارزیابی عوامل محیطی و فعالیتهای کاری مهم داخلی، نیاز به اصلاح برنامه های راهبردی را به طور دائم تعیین میکنند. عوامل محیطی مانند اقدامات رقابت آمیز، تغییرات سیاسی، بیثباتی نیازهای مشتری، دگرگونی های اقتصادی و تغییرات فناوری خطرهای و فرصتهایی را دربردارند. پیگیری فعالیتهای کاری داخلی نیز میتواند بر تحقق برنامه های راهبردی تاثیر بگذارد. درنتیجه، مدیران ممکن است درگیر نظارتهای کوتاه مدت و عملیاتی هم بشوند تا اطمینان حاصل کنند که این مهارتها همزمان با نظارتهای راهبردی اعمال میشوند

توسعه شغل

توسعه شغل نیز راهبرد دیگری است که برای از بین بردن کسالت ناشی از آسانترکردن و تخصصی کردن کار پدید آمده است. توسعه شغل به معنای افزایش تعداد عملیاتی است که هر فرد باید اجرا کند و از این راه رضایت افراد در محیط کار افزایش یابد

سطح مهارت

هنگامیکه کارکنان خوب آموزش دیده و باتجربه باشند، به سرپرستی کمتری نیاز دارند، بنابراین حیطه نظارت مدیر میتواند وسیعتر باشد. همچنین، مدیران میتوانند تعداد بیشتری از کارکنان را هدایت، نظارت و سرپرستی کنند.

برآورد نیروی فروش

دراین شیوه، با تحلیل نظرات فروشندگان، فروش آینده پیش بینی میشود زیرا فروشندگان با مشتریان ارتباط متقابل دارند و این رابطه اساس پیش بینی فروش قرارمیگیرد. این شیوه در تجارت و صنعت اغلب کشورها مورد استفاده قرار میگیرد. بعضی شرکتها دوره های آموزشی خاصی را برای کمک به فروشندگان پیشنهاد میکنند تا پیشبینی بهتری داشته باشند و بهتر بتوانند روابط متقابل با مشتری را تفسیرکنند.

راهکارهای مدیریت بحران در کسب و کار

سریع از این بحران ها عبور کنید:

برای بهبود شرایط باید به سرعت دست به کار شوید. طولانی شدن احساس نارضایتی از زندگی شغلی تنها به بیرون از خانه محدود نمی شود و با گذر زمان به زندگی خانواده هم وارد می شود. نگرانی اعضای خانواده اولین مواجهه با بحران شغلی است و عصبی شدن که ناشی از درگیری های ذهنی و روانی است، روی دیگر سکه است. همواره ظاهری آراسته داشته باشید و نگذارید دیگران با دیدن ظاهر شما بگویند که: «بله متاسفم؛ واقعا تحمل و پشت سر گذاشتن یک بحران مالی کار دشواریست.» در عین حال همواره حساب مخارج و هزینه ها را به دقت داشته باشید.

هزینه ها را کاهش دهید ولی مراقب باشید که زیاده روی نکنید تا بقیه اعضای گروه فکر کنند که شما از مدیریت هزینه ها چیزی نمی دانید.

به علائم هشداردهنده بحران دقت کنید:

افرادی که دچار بحران کاری می شوند، انتظار دارند همه علائم، به طور ناگهانی و شدید بروز کند؛ غافل از اینکه انگیزه کاری به تدریج به وجود می آید و به یک اشاره در وجود فرد از میان می رود. بحران های شغلی بر اثر تضاد یا کشمکش موجود میان انگیزه های شما برای کار و ارزش های شخصی که برای خود تعیین کرده اید، به وجود می آیند؛ مثلاً گاهی حس می کنید علاقه به جاب طلبی حرفه ای و مواجهه با چالش های جدید با سپری کردن اوقات خوش بیشتر با خانواده در تضاد قرار می گیرد. گاهی نیز بی آنکه خودتان بدانید، وارد مرحله جدید از زندگی تان شده اید و آنچه زمانی مهم می پنداشتید، برایتان چندان باارزش و بااهمیت نیست.

سعی کنید تا هزینه های آن بخش هایی که بسیار مشخص و در معرض دید هستند را زیاد کم ننمایید.

اتومبیل و کیف دستی و کارت های ویزیت و میز کارتان را همواره تمیز و مرتب نگهدارید. زمانی که در محیطی منظم کار کنید و با ظاهری مرتب و آراسته و با اتومبیلی تمیز در محل کار حاضر شوید، بهتر می توانید فکر کنید و اوضاع را به حالت پیشین برگردانید.

لازمست که بهترین کارمندان که خوب با مشتریان تعامل می کنند، هر هفته با آنها تماس بگیرند و با هر تماس اخبار پیشرفت روند بهبود وضعیت فروشنده شان را به آنها بدهند. این کار نشان می دهد که این کاسب به مراجعان و مشتریانش اهمیت داده برایشان احترام قایل است.

مضطرب نشوید:

وقتی به این نتیجه رسیدید که با بحران شغلی مواجه شده اید، مضطرب نشوید، اغلب افراد با هر سمتی و در هر جایگاهی، حداقل یک بار با معضلی مواجه شده اند و تاثیرات نامطلوب آن را در روند کار و زندگی تجربه کرده اند. استرس یا فشار عصبی، وجب فقدان تمرکز و در نهایت ناتوانی در اجرای منطقی تصمیم خواهد شد. با خود صادق باشید:

قلم و کاغذی بردارید و مشکلات خود را در محیط کار بنویسید. اگر منصف باشید، حتما در بین مشکلات از کم کاری ها و کاستی هایتان هم نام می برید. شاید با رفع آن ها بتوانید شدت بحران را کاهش دهید. تغییر اندک را جدی بگیرید:

فضای محیط کار را کمی تغییر دهید. اگر امکان جا به جایی دفتر یا تغییر سمت را ندارید، حتما می توانید چیدمان روی میزتان را دگرگون کنید. مطمئنا یک تغییر کوچک، محیط را جذاب تر خواهد کرد. از بحران خودساخته بکاهید:

افراد نیک بین در هر شرایطی به دنبال نکته های مثبت هستند، آن ها با نادیده گرفتن مشکلات، بازتاب های موفقیت و امواج مثبت را جست و جو می کنند و در هر شکست یا مشکلی در پی گرفتن درس باارزشی هستند؛ زیرا معتقدند مشکلات، ما را متوقف نمی کنند؛ بلکه به ما آموزش می دهند. با توجه کردن به افکار مثبت آغاز کنید، به خاطر داشته باشید تغییر طرز فکر خودتان خیلی آسان تر از تغییر طرز فکر جهان است. با کاستن از بحران خودساخته، گام های بزرگ در جهت تلاشتان برای راحت تر و آرام تر شدن در محیط کار برخواهید داشت.

برنامه ریزی کنید:

باید بیاموزید رابطه ای منطقی میان کارها، وظایف و توانایی های خود ایجاد کنید؛ با برنامه ریزی و تعیین حوزه اختیار خویش، زمان بیشتری برای پرداختن به اولویت های کاری خواهیم داشت. از انتقادها کوه نسازید:

همیشه با مردمی برخورد می کنید که نظرهای متفاوتی دارند. اگر این امر را قبول داشته باشید، دیگر انتقاد برایتان آزاردهنده نخواهد بود. همیشه کسی هست که از ما انتقاد کند. وقتی تصمیم می گیرید از کاه منتقدان کوه نسازید، به خودتان و خودانگاری تان آسیب نمی رسد و زندگی کاری شما با بحران کمتری رو به رو خواهد شد.

این واقعیت را بپذیرید که گهگاهی روزهای بد خواهید داشت:

شما می توانید چنین موقعیت هایی را ناگوار و مستاصل کننده ببینید و یا می توانید به دنبال روشنی در پس تیرگی باشید و حتی اگر نمی توانید روشنی را بیابید، دست کم می توانید به خود و کار روزگار بخندید و به بهترین شکل با آن مواج شوید. این حقیقت را بپذیرید که گاهی روزهای واقعا بد نیز پیش رو خواهید داشت.

مدیریت موثر بحران در کسب و کار

بدون در نظر گرفتن نوع و یا اندازه، برنامه ریزی موثر و مدیریت بحران در زمان مواجهه با آن از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برای کاهش شوک و اثر بحران و مدیریت کارآمد فعالیت های خود می توانید چند نکته که در ادامه به آنها اشاره می شود را مد نظر قرار دهید.

اقدام های پیشگیرانه را در دستور کار خود قرار داده و به بخش هایی که در حال مواجهه با مشکل هستند، توجه کنید. شکایات و انتقادات را نادیده نگیرید. در کمترین زمان ممکن به آنها رسیدگی کرده و اثرات آنها بر فعالیت های خود را پیش از آن که به مرحله بحرانی برسند، محدود کنید.

از پیش برنامه ریزی کرده و در آن، اقدام ها و راهبردهای لازم برای مواجهه با بحران و کنترل آن را در نظر بگیرید. این برنامه باید شامل مراحل شود که در زمان بروز بحران به ترتیب اجرایی می شوند. از این رو، باید از جامع و دقیق بودن برنامه ریزی خود اطمینان حاصل کنید. فرد، تیم و یا گروه زیر نظر خود را در این برنامه شریک کنید. اطمینان حاصل کنید که تمامی افراد از نقش خود و این که چه کارهای باید انجام دهند، آگاه هستند. بر همین اساس، هنگام مواجهه با بحران های احتمالی هر یک از کارکنان شما به طور موثر و کارآمد وظایف خود را انجام خواهند داد.

از حدس و گمان پرهیز کنید. زمانی که بحرانی رخ می دهد، همه به سرعت توجه خود را به شناسایی ریشه و علت بروز آن معطوف می کنند. اکثر بحران ها دارای شرایط بسیار پیچیده ای بوده و اشاره دقیق به علت اصلی آن آسان نیست. در بسیاری موارد یک سری از رویدادها یا اقدامات به بروز بحران منجر می شوند. از این رو، نتیجه گیری سریع و ارائه حدس و گمان چندان عاقلانه نیست. این مساله می تواند به مشکلات بیشتر و جلوگیری از شناسایی دلایل اصلی و یافتن راه حل مناسب منجر شود.

در زمان بحران ارتباط خوبی با تمامی ذینفعان داشته باشید. بی تردید، بیان حقیقت و مطلع کردن این افراد از روند جاری فعالیت ها و برنامه هایی که برای مقابله با بحران در نظر گرفته شده اند، نتیجه بهتری تا پنهان کردن شرایط به همراه خواهد داشت.

تمرکز خود بر تصویری بزرگ را حفظ کنید. به عنوان مدیر پروژه وظیفه شما بررسی شرایط و توجه به نکات کوچک بوده و نباید در میانه راه مقابله با بحران تمرکز خود را از دست بدهید. از مهارت های خود باید برای

اجرای فرآیندها و راهبردهای جدید و گزینه‌هایی خلاقانه برای برطرف کردن مشکل و خروج از بحران استفاده کرده و آسیب‌ها و ضررها را به حداقل برسانید.

توانایی‌های رهبری و مدیریتی خود را نشان داده و از آنها برای بازگرداندن فعالیت‌های شرکت و کارکنان به مسیر درست استفاده کنید. مسیری روشن ترسیم کرده و خوش بینی خود را حفظ کنید. احساس ناتوانی نه تنها شما، بلکه کل تیم و مجموعه زیر نظران را نیز از پای در می آورد. بر همین اساس، به تزریق انرژی مثبت اقدام کرده و از دامن زدن به بحث‌های منفی پرهیز کنید.

برای مدیریت بحران باید از زمان مناسب برای درخواست کمک و محل تامین منابع مورد نیاز آگاه باشید. قرار نیست پاسخ تمامی پرسش‌ها را بدانید، اما آگاهی از این که چگونه و از کجا می توانید پاسخ‌ها و راه حل‌ها را تهیه کنید، شما را به فردی موفق مبدل خواهد کرد.

در نتیجه، برای آن که مدیر پروژه موفق و کاردانی در یک کسب و کار باشید باید پیش از آغاز فعالیت‌های خود کاملاً آماده بوده و برنامه‌هایی دقیق که چگونگی مواجهه با بحران‌های احتمالی در آنها ارائه شده‌اند را در اختیار تمامی اعضای تیم خود قرار دهید.



مدیریت کار در بحران اقتصادی

۱. اولین کاری که باید بکنید این است که روی مهندسی و مدیریت همه جانبه ی هزینه ها کار بکنید. توجه کنید که منظورم کاهش یا به صفر رساندن هزینه ها نیست. منظورم از مدیریت هزینه ها، این است که آنها را اولویت بندی کنید. یعنی هزینه هایی مثل تبلیغات اثربخش و حساب شده را که نقش رگ حیاتی کسب و کار تان را دارند به هیچ عنوان کاهش ندهید یا قطع نکنید!

۲. نیروی انسانی شما سرمایه ی ارزشمند شماست. تعدیل نیرو یکی از آخرین گزینه های موجود برای سروسامان دادن به نیروی انسانی تان است. در عوض سعی کنید برای آموزش، به روز رسانی و کارآمدتر کردن کارمندان و کارکنان خود سرمایه گذاری کنید. از طرف دیگر، نیروهای ناکارآمد و غیرمتخصص خود را که اطمینان دارید دیگر حتی با آموزش و حمایت هم به رشد و کارایی مطلوب نمیرسند، با نیروهای کارآمد و متخصصی که رقیبانتان تعدیل و اخراج نموده اند جایگزین کنید.

۳. یکی از بهترین راه ها برای افزایش درآمد و سود حاصل از کسب و کار، تبلیغات پُربازده و اثربخش است. بنابراین افزایش حساب شده و سنجیده ی بودجه ی تبلیغاتی به نفع شماست! اکیداً توصیه میکنم بودجه ی تبلیغاتی را به واحد بازاریابی و تبلیغات پیشبردی بسپارید تا در آنجا به شکلی بهینه و مؤثر مورد بهره برداری قرار بگیرد.

۴. با احترام بیش از پیش به مشتریان خود و ارائه ی خدماتی بهتر از گذشته به آنها، گوی سبقت را از رقبای خود که از این دو مقوله غافل شده اند برابید و از این فرصت طلایی به نحو احسن به نفع خودتان استفاده کنید.

۵. ضمن جلوگیری از پروسه های اداری غیرضروری و سرعت گیر مثل کاغذبازی و غیره، در سرعت بخشیدن به انجام امور مشتریان و خدمات رسانی به آنها تلاش کنید.

۶. برای مشتریان باسابقه و قدیمی تان وقت بگذارید و با آنها از نزدیک ملاقات کنید. در این جلسات است که میتوانید ضمن ارزیابی مشکلات و چالش های پیش روی آنها، از شرایط بازار هم باخبر شوید و با کمک و همفکری آنها به راه حل ها و پیشنهادهای دست پیدا کنید که به نفع طرفین باشد. در این گفتگوها اولویت با ملاقات حضوری است، چون نتیجه ی بهتر و چشمگیرتری دارد، و در صورتی که چنین امکانی وجود نداشته باشد، به صورت تلفنی و در صورت محدودیت بیشتر، از طریق ابزار دیگری مثل ایمیل، نامه و غیره استفاده کنید.

۷. با شناخت از نقاط ضعف، سوءرفتارها و سوءمدیریت ها در رقبایتان، در صدد رفع آن نقص ها در خودتان برآید و به خودتان این اطمینان را بدهید که هرگز این اشتباهات را انجام نمیدهید و در آینده نیز انجام نخواهید داد.

۸. جلسات منظمی را با تیم خود تنظیم کنید و برای مفید و نتیجه بخش بودن این جلسات تلاش کنید. ترجیحاً در شرایطی که تیم به همفکری و هماهنگی بیشتری نیاز دارد بر این جلسات تأکید بیشتری داشته باشید. در حالت عادی توصیه میشود حداقل یک جلسه در هفته با تیم خود ترتیب دهید و امور جاری و مسائل مختلف کسب و کار را با آنها مطرح کنید.

۹. در کسب و کارتان از حضور و دیدگاه متخصصان کارکشته و برجسته به نفع موفقیت و رونق کسب و کارتان بهره مند شوید. به صلاح شماست که فردی که بیرون از گود کسب و کارتان قرار دارد، به عنوان ناظری بیرونی کارها و تصمیمات شما را رصد و بررسی کند و بدین ترتیب از بروز مشکلات و ضرر و زیان های بیشتر جلوگیری کند.

۱۰. در شرایط بحرانی سعی کنید روی عرشه ی کشتی کسب و کارتان و در تماس تنگاتنگ با کارها و تصمیمات باشید. چرا که در غیر این صورت ممکن است اطلاعات اشتباه به شما انتقال پیدا کنند. با این همه، بخش عمده ی از تمرکز و تلاش خود را روی واحد بازاریابی و فروش متمرکز و معطوف کنید. به خاطر داشته باشید که حیات و پیشرفت کسب و کارتان وابسته به این دو مقوله ی بسیار مهم است.

۱۱. به هیچ عنوان پرداخت حقوق و دیون خود به پرسنل را به تعویق نیندازید چون در این صورت آنها در چنین شرایطی دچار دغدغه ی معیشتی و بحران فکری میشوند و در عملکرد خود با مشکلاتی مواجه خواهند شد. بدون شک، وقتی حمایت شما را در این شرایط بحرانی ببینند، با احساس مسئولیت بیشتری شما را در کسب و کارتان همراهی خواهند کرد.

۱۲. تمام مشقت ها و فشارهایی که در چنین شرایطی بر دوش شماست قابل درک است. شکی در این نیست که در بسیاری مواقع احساس تنهایی، سردرگمی و استیصال میکنید، اما به خاطر داشته باشید که پایان شب سیه سپید است. شما فرماندهان کشتی کسب و کارتان هستید و انتظار می رود که در جایگاه یک مدیر، صبر و استقامت و مداومت بیشتری از خود بروز دهید.

در شرایط فعلی، هر ثانیه حکم طلایی گرانبها را دارد. ثانیه هایی که در گذر از آنها، با هر حرکت سنجیده ای میتوانید لذت پول و ثروت را بیشتر و بیشتر تجربه کنید. پس وقت کشتی نکنید! همین حالا دست به کار شوید! شاید دیگر چنین فرصتی نصبتان نشود. با ریسکی خلاقانه و حساب شده، شرایط بحرانی کنونی را به فرصتی پولساز و جادویی تبدیل کنید!

ویژگی شرایط بحرانی :

غیر قابل پیش بینی :

زمان به وجود آمدن بحران را نمیتوان پیش بینی کرد و به همین دلیل نیز برنامه ریزی و تصمیم گیری در این شرایط به هوش مدیریت و توانایی سریع او در تصمیم گیری برمیگردد معمولاً "مدیران سطح بالا با درک صحیح از گزارشهای مالی میتوانند سریعاً راه حل منطقی را برای برون رفت از بحران انتخاب کنند .

اطلاعات کم و زمان ناکافی :

در زمانی که بحرانهای مالی و وضعیت رکود به وجود می آید مدیریت فرصتی زیادی برای تجزیه و تحلیل کامل مشکل ندارد و همچنین اطلاعاتی که از وضعیت بحران دارد بسیار جزئی و مختصر است .

تصمیم گیری در بحران و شرایط رکود :

این تصمیم گیریها به ما کمک خواهد کرد تا از شرایط رکود به نفع شرکت استفاده کرد و این تهدید را تبدیل به فرصت کرد .

کاهش هزینه های جاری شرکت

کوچک سازی و تعدیل نیرو

حذف موارد و محصولات زائد شرکت

برگشت به لیست مشتریان با توجه به اینکه هزینه پیدا کردن مشتری جدید ۵ برابر فروش به مشتریان سابق است

مطالعه طرحها و ایده های گذشته که قبلاً " زمانی برای اجرا کردن این طرحها نبوده است

شناسایی مشتریان ثروتمند

افزایش رقابت با رقبای تجاری و گرفتن مشتریان از آنها

جذب نیروی کار ارزان

تخفیف های نقدی به مشتریان درج

فصل ششم

مدیریت بحران جامعه محور



مدیریت جامعه محور

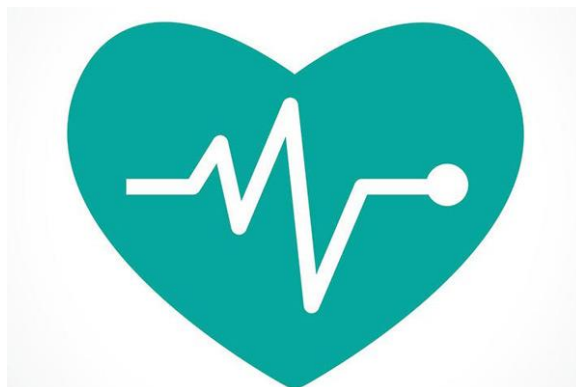
آنچه در این فصل آورده میشود اهمیت دادن به مردم جامعه میباشد. با بصورتی مدیریت از پایین به بالا یا هرم مدیریت وارونه در حوادث بشمارای که در دنیا اتفاق افتاده اکثر مدیران دولتی، بین المللی به نتیجه مهم دست یافته اند که اولین کسانی که در حادثه حاضر میشوند نقش اصلی را دارند مردم همان محل هستند و در دو زلزله مهم استان کرمان بم (سال ۸۲) زرنده، راور، کوهبنان، کرمان (سال ۸۳) قهرمان اصلی مردم داغدار واقوام و خویشان و همسایگان بودند بنابر این ضرورت توجه جدی و عملی به موارد ارایه شده باید در دستور کار دولت قرار بگیرد. و مردم آسیب دیده را انسانهای وامانده نداند زیرا آنها خیلی بیشتر از کسانی که به کمک آنها شتافته اند عزیزان خود را دوست میدارند.

مفاهیم کلیدی شرایط خطر

به منظور درک مفهوم خطر و بحران مهم است که مفاهیم خطر، آسیب پذیری، ظرفیت، احتمال خطر و فاجعه و روابط متقابل آنها را در نظر بگیریم.

خطر

اختلال جدی در عملکرد جامعه، که باعث از دست رفتن تعداد زیادی از افراد، مواد و فقران محیطی شود که فراتر از توان مؤثر گروهها باشد که بتوانند از منابع خودشان استفاده کنند.
بحران زمانی اتفاق می افتد که تأثیرات منحنی بحران به خوبی سازماندهی نشود.



آسیب رسانی

هر حادثه، اصل یا موقعیتی که عامل بالقوه ای برای اختلال یا آسیب رسانی به زیر بنای اقتصادی و سرویس دهی، مردم، اموالشان و محیط آنها شود.

ظرفیتها(توانائیها)

منابع و مهارتهایی که افراد در اختیار دارند که می تواند باعث توسعه ، بسیج و دستیابی شود که افراد را قادر می سازد که آینده خود را بیشتر شکل دهند ولیکن خود را با مواجهه شدن با خطرات آماده کنند. احتمال خطر. احتمال نتایج منفی که ممکن است زمانی که اتفاق با مناطق آسیب پذیر، مردم، دارایی و محیط روی یکدیگر اثر می گذارند.

معیارهای کاهش خطر

این معیارها شامل فعالیت ها، پروژه ها و برنامه هایی اند که گروهها بعد از ارزیابی و تجزیه و تحلیل خطراتی که با آنها مواجه شده اند مشخص خواهند شد. این معیارها خصوصا قصد کاهش عوامل خطر را در حال و نیز جلوگیری از عوامل خطر در آینده را در جامعه دارند.

اجتماع

در متن مدیریت احتمال خطر بحران ، یک گروه می تواند به عنوان افرادی که در یک منطقه جغرافیایی زندگی می کنند، کسانی که در معرض خطرات متداول با توجه به موقعیتشان قرار دارند. این افراد تجربه های رایجی در پاسخگویی به خطرات و بحرانها دارند. هر چند که این افراد ممکن است درک و مواجهه شدن با خطرات را به گونه ای متفاوت داشته باشند. گروهها در محل شرایطی برای معیارهای کاهش خطر داشته باشند (چه اینکه شرایط موافق و یا مخالف باشد).

پروژه

مرحله ای از سازماندهی اجتماعی که شامل تقسیم سهم(پول،کار،تکنولوژی،روشها) در یک مدت زمان مشخص که فعالیتها را تحقق بخشند و بازده یا نتایج را به منظور به دست آوردن منظور از قبل تعیین شده یا هدف و امید به قصد پیشرفت را به وجود آورند.(اثر/تأثیر)

برنامه ریزی پروژه

ترتیب وظایف برای به دست آوردن پروژه عینی از طریق اجرای پروژه در طول زمان و استفاده مؤثر از منابع را فراهم کردن. این مقوله شامل مشخص کردن وظائف، ملاک دستیابی، تعیین کردن مسئولیتها، پیشرفت یک جدول زمانی بر اساس فعالیتها و مشخص کردن تخصیص منابع و زمان بندی.

ارزیابی مشارکت محلی

ارزیابی مشارکت محلی به عنوان مجموعه ای از روشها، رفتارها و متدهایی تعریف می شود که افراد را قادر می سازد که ارزیابی، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی را خودشان انجام دهند و نیز افراد را قادر می نماید که نمودارها و نقشه ها را با دید خودشان داشته باشند. دیگر متخصصان آنچه را که به عنوان مشارکت در آموختن و عمل دارند توضیح می دهند.



ارزیابی احتمال خطر مشارکت در بحران:

ارزیابی احتمال خطر مشارکت در بحران مرحله ای است که با استناد به آن همه گروههای مربوط اطلاعات مربوط به احتمال خطر بحران را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می کنند بدین جهت که برنامه های مناسبی ترتیب دهند برای کاهش و / یا حذف خطر احتمالی بلایایی که روی زندگی آنها به صورت نا مطلوبی تأثیر می گذارد و عملکردهای عینی تحقق بخشند.

هر دو اینها هم مرحله گفتگو و هم مرحله مذاکره با کسانی که در معرض خطر قرار دارند، با مراجع صلاحیت دار و دیگر سهامداران در تماس می باشند.

کنترل

مرور پیوسته و دوره ای و بازنگری توسط سهامداران مجری فعالیت برای اطمینان از اینکه آیا تحولات به کارگرفته شده است، روی برنامه ها کار شده و اینکه هدف بازدهی بر طبق برنامه پیش رفته است.

ارزیابی

ارزیابی نتایج و تأثیر پروژه به این منظور که مشاهده شود تا چه اندازه عینیت‌های پروژه به دست آمده است. ارزیابی مبانی برای تجزیه و تحلیل پروژه در میان راه انجام می گیرد و اگر لازم باشد برخی تنظیمات و تغییرات در آن داده می شود.

متعهد بودن به ارزیابی نهایی به این دلیل است که آیا روی هم رفته به هدف پروژه رسیده اند. مدیریت احتمال خطر بحران. تلاشی توانمند از سیاست‌های مدیریتی، مراحل و عملی برای مشخص کردن، تجزیه و تحلیل کردن، به دست آوردن، رفتارکردن، کنترل و ارزیابی احتمال خطر است. این مطلب با تصمیم گیری در مورد آزمایش عوامل خطر که شامل خطر، آسیب پذیری و ظرفیت افراد و کانونها است در تماس می باشد.

مدیریت احتمال خطر بحران بر اساس پایه گروهی

مرحله مدیریت احتمال خطر بحران بر پایه گروهی که در آن مناطقی که در معرض خطرند به صورت فعالیتی در تشخیص، تجزیه و تحلیل، نحوه برخورد، مراقبت و ارزیابی خطرات فاجعه به منظور کاهش آسیب رسانی و بالا بردن ظرفیت افراد دخیلند. این مطلب بدین معنی است که مردم مرکز تصمیم گیری و اجرای فعالیت های برنامه ریزی به منظور احتمال خطر فاجعه هستند. گرفتاری بیشتر افراد آسیب پذیر در درجه اول اهمیت قرارداد و حمایت از افرادی که آسیب پذیری کمتری دارند لازم است. در مدیریت احتمال خطر فاجعه سازمانهای محلی و ملی درخصوص این قضیه درگیرند و حمایت رسانی می کنند.

گروه :

یک گروه می تواند به عنوان افرادی که در یک منطقه جغرافیایی زندگی می کنند، کسانی که در معرض خطرات متداول با توجه به موقعیتشان قرار دارند.

* این افراد تجربه های رایجی در پاسخگویی به خطرات و فجایع دارند. هر چند که این افراد ممکن است درک و مواجه شدن با خطرات را به گونه ای متفاوت داشته باشند. گروهها در محل شرایطی برای معیارهای کاهش خطر داشته باشند (چه اینکه شرایط موافق و یا مخالف باشد)

- گروه اصطلاحی است که کاربرد گسترده ای دارد که شامل موارد زیر می باشد:
- اجتماع می تواند از نظر جغرافیایی تعریف شود: مثل مجموعه ای از خانواده ها ، روستای کوچک یا اهل محل در یک شهر.
 - اجتماع می تواند به صورت منطقه ای مشخص شود مثل منطقه کشاورزان، منطقه ماهیگیران و منطقه کسب و کار و غیره .
 - گروه می تواند برای دلالت به هردو گروههایی دلالت شود که هم تحت تأثیر قرار می گیرند و هم می توانند در تعدیل خطر و کاهش آسیب رسانی یاری کننده باشند.
 - پیشرفت اطلاعات و تبادل تکنولوژی به اشکال جدید ارتباط و احتمالات تولدی جدید به شکل جدید گروه دارد. کامپیوتر ارتباطات را تغییر داد.(فرنیک.ان.دی) و منجر به شکل گیری ارتباطات واقعی شد.رینگلد در سال ۱۹۹۳ ارتباط واقعی را به عنوان جامعه ای اجتماعی تعریف کرد که از اینترنت به وجود می آید زمانی که افراد کافی بحث عمومی را به مدت کافی با احساسات انسانی کافی به منظور شکل دادن دسته ای از ارتباطات انسانی در فضای سبیری فراهم آورند.(رینگلد در فرنیک.ان.دی ذکر کرده) برای منظور ما در مدیریت احتمال خطر جامعه بر اساس جامعه، جامعه می تواند به عنوان گروهی که یک یا تعداد بیشتری معیار را به طور عادی با هم تقسیم بندی کرده اند.
 - این معیارها مانند زندگی کردن در یک محیط ، در معرض خطرات احتمالی یکسانی از یک بحران قرار گرفتن، و یا افرادی که تحت تأثیر یک فاجعه بوده اند. مسائل عادی، قرارگرفتن، وظایف و امیدها با توجه به احتمال خطر بحران نیز ممکن است در نظر گرفته شود، اما به هر حال افرادی که در یک جامعه زندگی می کنند آسیب پذیر یها و ظرفیت های متفاوتی دارند برای مثال این حالت در آسیب پذیری شان بیشتر و برخی دیگر توانایی شان در دیگران بیشتر باشد.
 - درگیری جامعه در مرحله پیشرفت به دلیل دنبال کردن ملاحظات عملی زیر لازم است :
 - هیچ کس بهتر از خود گروههای محلی نمی تواند فرصتها و محدودیتها را بهتر تشخیص دهد کسانی که لازم است در تشخیص و ارائه راه حلی برای آسیب پذیری بحران با این قضیه درگیر شوند.
 - هیچ کیس بیشتر از گروهی که زنده ماندن و سالم بودنشان به شرط درک و آگاهی از امور محلی است به این امر علاقه مند نیستند. بنابراین اطلاعات باید به گونه و به زبانی ایجاد شود که گروه بتواند آنرا درک کند.
 - شواهد در حال رشد نشان می دهد که بیشتر مدیریت احتمال خطر بحران از کل به جزء و برنامه های پاسخگو از ارائه نیازهای خاص محلی گروههای آسیب دیده اند، از عامل بالقوه منابع محلی و ظرفیتها چشم پوشی می کنیم، و حتی در شرایطی ممکن است حتی آسیب پذیری افراد بیشتر شود.

بنا به اتفاق نظر کلی ای که بین متخصصان مدیریت احتمال خطر فاجعه به دست آمد قرار بر آن شد که تأکید بیشتری روی برنامه های مدیریت احتمال خطر بحران بر مبنای اجتماعی قرارداد شود. این مطلب به این معنی است که افراد آسیب پذیر خودشان باید در برنامه ریزی و اجرای معیارهای مدیریت احتمال خطر بحران همراه با وجود همکاری های محلی، استانی و ملی همگام باشند.

مطالب کلیدی در مورد روش کاهش آسیب پذیری و مقاوم کردن مردم خصوصاً وفق دادن مردم با مواجه شدن با خطر احتمالی بحران است.

درگیر شدن این گروه در تضمین معیار کاهش سطح خطر منطقه ای یک اصل است. برخی نویسندگان بین شرکت اجتماع و درگیری اجتماع تفاوت می گذارند. برای منظور ما در مدیریت خطر فاجعه بر اساس گروه درگیری اجتماع و شرکت اجتماعی به جای هم استفاده می شوند که این گفته بدین معنی است که جامعه مسئولیت را برای همه مراحل برنامه که شامل برنامه ریزی و اجرای آن است به عهده می گیرد. تجربیات در برنامه های اجرایی مدیریت خطر بحران بر اساس گروه مطالب ضروری زیر را خاطر نشان می کند: اهمیت نقش گروه در مدیریت احتمال خطر بحران. مرکز توجه در مدیریت احتمال خطر بحران گروه محلی است. روش کاهش آسیب با حمایت گروه مشخص کرده است که افراد بومی توانایی راه انداختن و حمایت از پیشرفت خود را دارند. مسئولیت تغییر به عهده افرادی است که در این گروه محلی زندگی می کنند. پاداش کار کاهش احتمال خطر بحران برای مردم است. عمده ترین برنامه بهبود توانایی ها و منابع بیشتر گروههای آسیب پذیر و کاهش آسیب پذیری آنها به منظور جلوگیری از وقوع فاجعه در آینده است، تشخیص ارتباط بین مدیریت احتمال خطر فاجعه و پیشبرد مرحله است.

باید در قالب این مدیریت پیشرفت کلی ای در شرایط زندگی مردم در محیط طبیعی آنها به وجود آورد. این شیوه مدیریتی پذیرفته است که میان دلایل ریشه ای بلایا مانند فقر، تبعیض و نادیده گرفتن، دولت فقیر و مدیریت اقتصادی و سیاسی بد، روی هم رفته نقشی به سمت پیشرفت شرایط زندگی و محیطی دارد. گروه منبعی کلیدی در مدیریت احتمال خطر بحران است. گروه عنصر کلیدی و اولین عنصر ذینفع در مرحله مدیریت احتمال خطر بحران است.

به کارگیری روشهای بخشی و چند رشته ای. چندین گروه محلی و حتی چندین سهام دار محلی را برای مدیریت خطر احتمالی فاجعه به منظور گسترش پایه ای منابع به وجود آورد.

ساختاری شکل گرفته و فعال:

- درسهای عملی تا ساختن تئوری در کاهش آسیب بوسیله مردم (گروه) ادامه پیدا کرده است.
- تبادل تجربیات، روشها و ابزارها از طریق گروهها و متخصصان تا غنی کردن تمرین ادامه داشته است.
- کاهش آسیب بر پایه گروه تشخیص داده است که افراد مختلف درک متفاوتی از احتمال خطر دارند.
- زنان و مردانی که تجربه و درک مختلفی در سازگاری با احتمال خطر دارند ممکن است درک متفاوتی از احتمال خطر داشته باشند و بنابراین دیدگاههای مختلفی در مورد چگونگی کاهش احتمال خطر نیز داشته باشند و تشخیص این تفاوتها مهم است.
- افراد و گروههای اجتماعی مختلف در جامعه ظرفیتهای و آسیب پذیری مختلفی دارند.
- خانواده ها و گروههای مختلف در جامعه آسیب پذیری و ظرفیتهای مختلفی دارند.
- این تفاوتها با سن، جنسیت، طبقه، شغل (منابع امرار معاش) ، قوم و نژاد، زبان، مذهب و موقعیت فیزیکی مشخص می شود

فصل هفتم

مدیریت بحران در بازاریابی



برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

برنامه ریزی استراتژیک با گرایش بازار یک فرآیند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منبع و موقعیت های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت ها را به عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت ها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایتبخش است.

تا دهه ۱۹۷۰، برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت ها معنا و مفهومی نداشت و شرکت ها فقط به برنامه ریزی عملیاتی می پرداختند. با افزایش قیمت نفت در این دهه از یک سو و افزایش تورم، بیکاری و رقابت از سوی دیگر، شرکت ها متوجه شدند که با روش های قبلی قادر به فعالیت نیستند؛ لذا فرآیند برنامه ریزی جدیدی برای رفع مشکلات پیشنهاد شد. این فرآیند سه رکن اساسی دارد.

• رکن اول: تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری گذشته و آینده

• رکن دوم: تخمین سود بالقوه آتی شرکت

• رکن سوم: تهیه استراتژی



بازاریابی نقش اساسی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت ها دارد. این شرکت ها دارای چهار سطح سازمانی هستند.

سطح اول: که سطح مدیریت کلان شرکت نامیده می شود و مسئولیت برنامه ریزی استراتژیک کل شرکت را بر عهده دارد. در این سطح، در خصوص میزان تخصیص منابع به سطوح پایین تر و ورود به فعالیت های جدید تصمیم گیری می شود.

سطح دوم: که سطح مدیریت قسمت ها نام دارد و تخصیص منابع موجود بین واحد های خود گردان و تهیه برنامه قسمت ها را انجام می دهد.

سطح سوم: که مدیریت واحد های خود گردان نام دارد و در آن، برنامه ریزی استراتژیک واحد های خود گردان انجام می شود.

سطح چهارم: که به سطح مدیریت محصول معروف است و برنامه بازاریابی را تهیه می کند.

برنامه استراتژیک کلان شرکت

مدیریت ارشد شرکت ها مسئولیت تهیه و به اجرا در آوردن کل فرآیند برنامه ریزی را در شرکت به عهده دارند. با تعیین فلسفه وجودی، سیاست و استراتژی های شرکت، مدیریت ارشد فرصت تهیه برنامه های واحد های خود گردان و اجرای این برنامه ها را به وجود می آورد. در این چارچوب فعالیت ها گاه بسیار کلی است و گاه دقیقا از طرف مدیریت ارشد برای تک تک واحد ها تعیین می شود.

تمامی شرکت ها باید چهار فعالیت برنامه ریزی را انجام دهند:

(۱) تعریف فلسفه وجودی شرکت

(۲) شناسایی واحد های خود گردان شرکت

(۳) تجزیه و تحلیل و ارزیابی و وضعیت سرمایه گذاری ها

(۴) شناسایی فعالیت های جدیدی که شرکت می تواند در آن وارد شود.



فلسفه وجودی شرکت

فلسفه وجودی هر سازمان از پنج جز تشکیل شده است.

(۱) تاریخ هر موسسه

(۲) ترجیحات مدیریت یا دارندگان کنونی موسسه

(۳) محیط بازار

(۴) منابع در دسترس

(۵) صلاحیت آشکار موسسه برای فعالیت در بخشی خاص

فلسفه وجودی باید موارد زیر را به دقت تعریف کند:

دامنه فعالیت در صنعت: شرکت می تواند در یک صنعت یا در مجموعه ای از صنایع مشابه فعالیت کند. مثل شرکت تری ام که در هر صنعتی که پول ساز است فعالیت می کند.

دامنه فعالیت در بازار: شرکت می تواند به بازار ها و مشتریان مختلفی خدمت ارائه کند. مثلا شرکت اتومبیل سازی پورشه اتومبیل های گران قیمتی برای مشتریان خاص تولید می کند.

دامنه عمودی: میزان تولید مورد نیاز در منابع داخلی شرکت. مثل شرکت فورد که تمام مواد مورد نیاز برای محصول نهایی خود، نظیر لاستیک و شیشه را از منابع داخلی خود تهیه می کند.

دامنه جغرافیایی: مثلا شرکت های چند ملیتی نظیر کاتر پیلار، از موسساتی هستند که در اکثر کشور ها فعالیت می کنند.

شناسایی واحد های خود گردان

اغلب شرکت ها دامنه فعالیت های خود را بر مبنای محصول تولیدی تعیین می کنند. دامنه ای فعالیت مؤسسه باید بر مبنای فرآیند ارضای نیاز مشتری باشد نه فرآیند تولید محصول. رشته های فعالیت یک شرکت باید نه خیلی محدود و نه خیلی گسترده باشد. به نظر آبل، می توان رشته های کاری را در سه بعد تعریف کرد:

• نیاز مشتری

• گروه های مشتریان

• تکنولوژی

شرکت ها برای اداره آسانتر هر یک از رشته های کاری، معمولا واحد های خود گردانی تشکیل می دهند. هر واحد خود گردان باید دارای سه ویژگی باشد:

۱) در یکی از رشته های کاری یا گروهی از آنها که دارای وجه مشترک هستند و می توان آن ها را از بقیه جدا کرد فعالیت دارد.

۲) دارای رقیب یا رقبای خاصی است

۳) مدیر معینی دارد که مسئول برنامه ریزی استراتژیک و سود آوری واحد است.

تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت سرمایه گذاری ها

هدف از شناسایی دامنه فعالیت واحد های خود گردان، تهیه برنامه استراتژیک و اعتبار لازم برای آن ها ست. شرکت اصلی همواره وضعیت واحدها را می سنجد تا نسبت به رشد، حفظ، برداشت کردن یا اختتام عمر آن ها تصمیم گیری کند. دو ابزار برای این کار عبارتند از:

-روش گروه مشاوران بوستون

-روش جنرال الکتریک

روش گروه مشاوران بوستون

ماتریس BCG که توسط گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group) در اوایل دهه ی ۷۰ میلادی طراحی و معرفی شده است؛ امروز تبدیل به شناخته شده ترین روش برای ارزیابی سبد محصولات یک شرکت است. روشی که می تواند ضمن تعیین جایگاه یک محصول در چرخه ی عمر آن اقدامات لازم برای بهبود شرایط را تجویز نماید.

این روش می تواند برای تعیین اولویتهایی که برای هر محصول می بایست در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد. ماتریس BCG دارای دو محور است، محور افقی سهم شرکت از بازار محصول را نشان می دهد و محور عمودی نمایانگر نرخ رشد بازار است. ایده ی اصلی این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول بر اساس دو عنصر مذکور یعنی سهم از بازار و سرعت رشد بازار است. بر اساس این دو عامل چهار فضا را در جدول BCG تعیین می کنیم که هر یک از این ۴ موقعیت دارای نام هستند و برنامه های لازم برای محصولی که در هر یک از این موقعیت ها قرار دارد، مشخص شده است

بازاریابی در شرایط بحران

بحران مالی جهانی اغلب کشورها، نظام ها، نهادها و بنگاه ها را در سراسر دنیا تحت تأثیر قرار داده است. نظام بازار و عناصر کلیدی آن یعنی « نیازها، نیازمندان، عوامل رفع نیاز و دادوستدها » دگرگون شده است و بازاریابی در این شرایط برای بسیاری از مدیران و بنگاه ها، نوری در تاریکی است که می تواند روزنه امیدی برای برون رفت از بحران باشد.

بازاریابان حرفه ای فرصتی استثنائی به دست آورده اند تا بر خلاف دیگران، با حفظ آرامش و حس چالش، واقعیت های مربوط به بحران را در بازار پذیرفته و با انتخاب های درست و واکنش مناسب نسبت به اتفاقات و تحولات بازار، بحران را مهار کرده و بستری مناسب برای برون رفت از بحران فراهم آورند.

بنابر تحقیقات و مطالعات گوناگونی که در حوزه بازاریابی و فروش بنگاه های جهان صورت گرفته است، پدیده « سعی و خطا » در اندازه و شکل های گوناگون به چشم می خورد و دامنه اشتباهات ناشی از غافلگیری، ترس، تردید، ناآگاهی، ناتوانی، هیجان، شتاب و گاهی بی تفاوتی، درنگ، توجیه و فرار از واقعیت، افزایش یافته است. گاهی نیز در کنار پدیده « سعی و خطا » شاهد پدیده شوم « سعی در خطا » هستیم که زائیده و معرف نگرش از آب گل آلود ماهی گرفتن است.

بازاریابی در شرایط بحران مدیریت ویژه ای می طلبد و بازاریابان خاصی توانائی آن را دارند زیرا « اهداف، اجزاء، منابع، محیط و مدیریت » در نظام بازار و بازاریابی کاملاً دگرگون شده اند و دیگر نمی توان با رویکرد، راهبرد، الگو و ابزار رفتار بازاریابی در شرایط عادی انتظار موفقیت داشت. با توجه به محدودیت این صفحه و نیاز شدید شرکتهای و بنگاه به چگونگی اداره بازار و بازاریابی در شرایط بحران بعضی از واکنش ها، راه کارها و پیشنهادها که حاصل تحقیقات و تجربیات گوناگون است ارائه می گردد.

اتفاقات و واکنش ها در شرایط بحران:

مهمترین اتفاقات و واکنش ها در شرایط بحران شامل موارد زیر می باشند:

- تأخیر، کاهش، تغییر و یا توقف دادوستدها
- حساس شدن به مخارج هزینه ها و مراقبت در دادوستد
- تردید، نگرانی، ابهام در انواع برنامه ها، پروژه ها و اقدامات بازار
- تغییر رفتارها و معیارهای ذینفعان در نظام بازار
- جابه جایی قدرت، موقعیت، مزیت ها و منفعت ها
- کاهش فروش، درآمد، سود و سهم بازار
- کاهش شدید اشتباه و شتاب گونه بودجه بازاریابی و بی توجهی به آثار مخرب و منفی آن در بلند مدت

- گرایش خریداران به خرید اقلام ضروری و کنارگذاشتن اقلام لوکس و غیرضروری
- کنارگذاشتن اختیاری و یا اجباری بعضی از شرکتها، بنگاه ها، کسب و کارها و بویژه گروههای غیرحرفه ای
- فروپاشی اعتماد، اطمینان و ارزشها در بازار و دادوستدها
- بحران دریافت ها و پرداخت و امواج مخرب آنها
- چنگ زدن به هر چیزی که باعث بقا و ماندگاری شود
- ترس از بحران و بحرانی تر کردن بحران
- گرایش به شناسه ها (برندها) ی ارزان
- گرایش به شناسه های ایرانی و داخلی به جای شناسه های خارجی و بیگانه
- گرایش به قیمت های ارزان و یا شرایط خرید قسطی، تسهیلاتی و انگیزشی
- خرید از کانالهای توزیع ارزان، عمده فروشی مطمئن و معتبر و جدید
- کاهش شدید تبلیغات و امور ترویجی بازاریابی
- گرایش به مشارکت، همکاری، برون سپاری و هم افزائی ها
- علاقه و عطش برای گردآوری اطلاعات و اخبار از انواع منابع
- استفاده از خریداران راضی و خشنود بعنوان گروههای مرجع
- استفاده از گروههای مرجع و تأثیرگذار در بازار
- یادگیری و بکارگیری مهارتها و تکنیکهای بازاریابی و فروش در شرایط بحران
- حضور در کانالهای توزیع مورد توجه و علاقه مردم و مخاطبان هدف
- همکاری با واسطه های جدید، فعال، آماده و علاقمند
- توجه ویژه به « تبلیغ و توزیع » مناسب جهت تقویت و حفظ ارتباط با مشتریان
- توجه بیشتر به مشتریان همیشگی، وفادار و کلیدی
- دیده بانی بازار برای شناسائی درست و سریع فرصتها، تهدیدها و واکنش سریع و صحیح به آنها
- بازنگری و تحول در کلیه امور مربوط به بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی با توجه به واقعیت های بحران در نظام بازار و بازاریابی
- تنظیم و اجرای « استراتژی گذار » برای برخورد آگاهانه و درست با بحران
- الگوشناسی و استفاده از تجربیات و نظرات کارشناسان و مشاوران و گروههای حرفه ای
- بازنگری پورتفوی محصولات، بازارها، مشتریان، کانالها و شناسه ها و تعیین اولویت، اهمیت و ضرورت با توجه به واقعیات بازار

- استفاده از تکنولوژی های نوین برای بازاریابی الکترونیک و غیرسنتی
- مزیت یابی و مزیت سازی های جدید با توجه به شرایط رقابت
- استفاده از استراتژی ها و راهکارهای خلاقانه، ویژه، موثر، مناسب و موازی و سرانجام « سازگاری با بازار برای ماندگاری در بازار »
- مطالعه پراکنده، غیررسمی، زودبازده و موردی به جای تحقیقات بازاریابی اساسی
- جستجو برای فرصتهای ویژه، تقاضاهای پنهان، نیازهای ارضا نشده و حفره های خالی در بازارها
- گرایش به خدمات مشاوره ای سریع و ارزان و موردی و موسمی
- تغییر و جابه جایی در حرفه و کسب و کارها و نوع بازارها، محصولات و شناسه ها (برندها چه باید کرد؟)
- مهمترین اقداماتی که بازاریابان حرفه ای برای مهار و برون رفت از بحران می توانند انجام دهند عبارتند از:
- خارج شدن از بازارهای ضعیف و بی نتیجه
- تمرکز در بازارهایی که شناسه (برند) شرکت قوی است و خریداران واقعی وجود دارند
- توجه به بازارهای فعال، نوظهور و ناپیدا
- همکاری، مشارکت و ادغام های مناسب
- یافتن بعضی از بازارهای خارجی مفید و موثر
- داشتن استراتژی های بازاریابی چندگانه و موازی برای پاسخگویی به فرصتهای درآمدزا
- کاهش یا کنارگذاری محصولات ضعیف، لوکس یا گران
- محدود کردن تعداد محصولات جدید
- تمرکز بر محصولات ساده و ارزان
- افزایش خدمات گوناگون، جانبی، گارانتی و ضمانت ها
- خودداری از کاهش چندگانه قیمت ها و جنگ قیمت ها
- مدیریت مخارج و منابع و جلوگیری از اتلاف ها، ضایعات و هدر دادن منابع گوناگون
- خودداری از هرگونه کاهش کیفیت
- ارائه ارزشهای جدید و اضافی به مشتریان به جای کاهش قیمت با کیفیت
- حضور مناسب و گزینشی در فعالیتهای تبلیغات و ترویجی برای تقویت شناسه و حفظ جایگاه در بازار

فرآیند بازاریابی

فرآیند بازاریابی شامل تجزیه و تحلیل فرصت های بازاریابی، جستجو و انتخاب بازارهای هدف، طراحی استراتژی بازاریابی، برنامه ریزی برای برنامه های بازاریابی و سرانجام سازماندهی، اجرا و کنترل کلیه فعالیت های بازاریابی است.

۱) تجزیه و تحلیل موقعیت های بازار

۲) جستجو و انتخاب بازارهای هدف: بدین منظور باید جذابیت بازار اندازه گیری شود که این نیز از طریق تخمین اندازه بازار، سودآوری، میزان رشد آن و نظایر این ها امکان پذیر است. روش های گوناگونی برای درک و اندازه گیری توان بالقوه بازار و پیش بینی تقاضای آتی وجود دارد. پس از تقسیم بازار به بخش های گوناگون و ارزیابی هر یک، شرکت قسمت هایی از بازار را به عنوان هدف خود انتخاب می کند. این تقسیم بندی را می توان بر مبنای نوع مشتری، ملاک های مطرح برای مشتری (مانند قیمت به هنگام خرید) و نظایر این ها انجام داد. در صورتی که سرویس دهی به هر یک از این بخش ها خارج از توان شرکت باشد، می توان آن را به بخش های دیگری نیز تقسیم کرد.

۳) طراحی استراتژی های بازاریابی: طراحی و اجرای استراتژی های تمایز و تثبیت موقعیت محصول در بازار هدف قدم بعدی است. برای این کار شرکت باید ضمن تعیین دو ملاک سنجش (مانند قیمت و کیفیت)، موقعیت خود را با توجه به این دو عامل و نسبت به رقبا بسنجد. پس از تعیین موقعیت مطلوب، شرکت باید کار طراحی و معرفی محصول جدید را آغاز کند. پس از طی این مرحله دشوار و معرفی محصول به بازار، باید آن را مرتب کرد و مورد ارزیابی قرار داد و تغییرات لازم را در آن اعمال کرد. این تغییرات در هر مرحله از چرخه عمر محصول مورد نیاز است. به علاوه انتخاب استراتژی مناسب به سیاست شرکت و نقش مورد نظرش در بازار بستگی دارد.

۴) برنامه ریزی برای برنامه های بازاریابی: اتخاذ تصمیمات مهم در مورد آمیخته بازاریابی، تخصیص منابع بازاریابی و هزینه های بازاریابی جزئی از استراتژی بازاریابی است. شرکت ها باید بودجه خود را میان اجزای بازاریابی تقسیم کنند.

آمیخته بازاریابی

ابزار اصلی بازاریابی که خلاصه فعالیت فروشنده است را در این موارد که اصطلاحاً "4 Ps" نامیده می شود ، می توان گنجاند:

- استراتژی تولید Product Strategy

- استراتژی قیمت Price Strategy

- استراتژی توزیع Place Strategy

- استراتژی ترویج یا ارتقاء Promotion Strategy

این چهار عامل تحت کنترل بازاریابی و قابل تغییرند بر خلاف عوامل قابل تغییر در محیط بازار ، مثل وضعیت اقتصاد کشور یا حجم تقاضای موجود در بازار برای اجناس تولیدی مشابه در همین صنعت ، که تحت کنترل بازاریابی نیستند

دستور العمل امتزاج و مخلوط کردن این عوامل با یکدیگر ، برنامه بازاریابی را می سازد و آن را طرح بازاریابی (Marketing Plan) می نامند.



• استراتژی تولید:

استراتژی تولید چیزی بیش از یک تصمیم برای تولید است و باید تولید کننده به این فاکتور های مهم توجه کند:

- کیفیت تولید

- خصوصیات تولید

-انواع مدل ها ، اندازه ها ، فرم ها و غیره

-تثبیت نام تجاری (Branding)

- بسته بندی (Packaging)

- برچسب زدن (labeling)

استراتژی قیمت :

مهمترین بخش قیمت گذاری ، ارزیابی قیمت های بالا ، پایین و یا حدود قیمت های رقبا است ، البته یک شرکت باید سایر فاکتورها مثل قیمت تمام شده یک کالا ، تقاضای مشتری و نیاز به تخفیف های احتمالی را مد نظر قرار دهد.

• استراتژی توزیع:

در طراحی استراتژی توزیع ، یک تولید کننده ، توجه مقدماتی خود را روی انتخاب بین عمده فروشان و خرده فروشان معطوف می کند . مثلاً شرکت بلک اند دکر (Black & Decker) در امریکا از طریق یک شبکه خرده فروشی اجناس خود را توزیع و با قیمت ارزان به مشتری می رساند.

• استراتژی ترویج ارتقا :

استراتژی ترویج بر انتقال اطلاعات به مشتریان بالقوه متمرکز است . روش های اصلی ترویج عبارت است از : تبلیغات ، فروش مستقیم شخصی ، روش های ارتقای فروش و روابط عمومی

ذکر این مطلب ضروری است که بازاریابی ترکیبی از تبلیغات و مجموعه ای از دیگر چیزهای اضافه شده بر آن ، نظیر بسته بندی ، ترویج ، تحقیق بازار و تهیه یک محصول جدید ، نیست . بازاریابان تمامی آن کارها را انجام می دهند . آنها ابزار بازاریابی هستند ، ولی ابزار خود بازاریابی نیست . بازاریابی ، استفاده از ابزار است . بازاریابی تصمیم گیری درباره آنچه باید انجام شود و سپس استفاده صحیح از ابزار به بهترین شکل برای تحقق آن است . هر بازار یابی که بخواهد موفق شود باید بازاریابی را به عنوان راهی نظام مند و منطقی در نظر گیرد.

۵) سازماندهی، اجرا و کنترل فعالیت های بازاریابی: سه نوع کنترل در بازاریابی مطرح است:

الف) کنترل برنامه سالیانه: که به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سالانه شرکت، نظیر سود و میزان فروش صورت می گیرد. قدم اول برای این کار تعریف دقیق اهداف و سپس اندازه گیری عملکرد شرکت است. قدم دوم تعیین دلایل انحراف از برنامه و ضعف عملکرد است. آخرین قدم تصمیم گیری در خصوص مناسب ترین عمل اصلاحی است.

ب) کنترل سود آوری

ج) کنترل استراتژیک: شرکت ها باید گاهی برنامه های بازاریابی خود را دوباره بررسی کنند تا مطمئن شوند که برنامه ها با اهداف استراتژیک مطابقت می کند این کار را می توان با کمک ابزاری نظیر ممیزی بازاریابی انجام داد.

ماهیت و محتوای برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی (اکثر برنامه ها) دارای چند بخش است:

(۱) خلاصه ای برای مدیریت

(۲) موقعیت فعلی بازاریابی: در این قسمت اطلاعات تاریخی در مورد بازار، محصول، رقبای، کانال های توزیع و محیط کلان داده می شود. اطلاعات مربوط به موقعیت بازار شامل اندازه و رشد بازار در طی سالین گذشته و روند تغییرات در نیازها، برداشت ها و رفتار خرید مشتریان است. در بخش مربوط به اطلاعات محصول، میزان فروش، سود، حاشیه سود و قیمت های محصول در سالین متوالی ذکر می شود. اطلاعات مربوط به رقبای اصلی در موضوعاتی نظیر سهم بازار، اهداف، کیفیت محصول و استراتژی های بازاریابی در بخش رقبا جمع آوری می شود. اطلاعات مربوط به تعداد محصولات موجود در کانال های توزیع و ضریب اهمیت هر یک از کانال ها، در تعیین موقعیت فعلی بازار حایز اهمیت است. روند های محیط کلان شرکت، نظیر روند های جمعیتی / اقتصادی، تکنولوژیک / فیزیکی، سیاسی / قانونی و اجتماعی / فرهنگی، در قسمتی دیگر مورد مطالعه قرار می گیرد

(۳) تجزیه و تحلیل فرصت ها، تهدیدها، قدرت ها و ضعف ها: تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدها مربوط به عوامل خارجی است که آینده موسسه را تحت تأثیر قرار می دهند. این فرصت ها و تهدیدها را باید به ترتیب اهمیت رده بندی کرد تا تدابیر لازم برای هر یک اتخاذ گردد. نقاط قوت و ضعف مربوط به عوامل درون موسسه است.

(۴) اهداف: اهداف به دو نوع بازاریابی و مالی تقسیم می شوند. اهداف مالی باید در نهایت به اهداف بازاریابی تبدیل شود. اهداف باید واضح و قابل اندازه گیری در طی دوره زمانی خاصی باشد. بعلاوه این اهداف باید با یکدیگر هماهنگ نیز باشد. سوم این که این اهداف باید به ترتیب اهمیت رده بندی شوند و حتی الامکان اهداف رده پایین تر، از دیگر اهداف نتیجه شوند. سرانجام این که اهداف علاوه بر قابل دسترس بودن، باید به اندازه کافی چالش برانگیز باشند تا تلاش هایی را سبب شوند.

(۵) استراتژی بازاریابی: استراتژی را می توان به صورت فهرستی از ابزار و اجزای اصلی بازاریابی بیان کرد. برای تحقق این استراتژی باید مدیر با واحدهای دیگر هماهنگی لازم را برقرار کند.

(۶) برنامه عملیاتی: در این جا هر یک از اجزای استراتژی باید روشن باشد.

(۷) سود و زیان پیش بینی شده: برای اجرای برنامه ای عملیاتی، بودجه و پول لازم است. در قسمت درآمد های طرح پیشنهادی، مواردی نظیر حجم آینده فروش و حجم ریالی فروش حاصل از اجرای طرح پیش بینی می شود و در بخش هزینه های طرح، هزینه تولید، توزیع و بازاریابی بررسی می گردد. از تفاضل این دو، سود پیش بینی

شده به دست می آید. مدیریت سطوح بالاتر پس از مطالعه ی بودجه، آن را تایید یا تعدیل می کند. بودجه تایید شده مبنای تمامی فعالیت ها خواهد بود.

۸) کنترل های لازم: بخش آخر نظارت بر برنامه است. مدیران سطوح بالاتر می توانند ضمن کنترل نحوه اجرای کار و بررسی آن از نیل به اهداف تعیین شده، در هر مقطعی کار را متوقف کنند و به اصلاح امور بپردازند. یکی دیگر از وظایف واحد کنترل این است که در صورت بروز حوادث غیر مترقبه، برنامه ای مناسب تهیه و اجرا کند.

فصل هشتم

نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت

بحران



نقش سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی در مدیریت بحران

بحران حادثه‌ای است که به طور طبیعی و یا توسط بشر به طور ناگهانی و یا به صورت فزاینده به وجود می‌آید و مدیریت بحران به مجموعه اقدام‌هایی اطلاق می‌شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و بعد از وقوع سانحه، جهت کاهش هر چه بیشتر آثار و عوارض بحران انجام می‌گیرد. بحران مرحله‌ایست که در آن عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای مهم آن افزایش و کنترل واقعه و تاثیر آن کاهش می‌یابد. مدیریت بحران، چرخه‌ای در زمان است و هدف نجات جان و مال است و از آنجا که هدف آماده شدن برای بحران بعدی است، برای کنترل بحران و رفع آن نیاز به آمادگی از پیش و الگوی از پیش تعیین شده برای یکپارچگی و گردش اطلاعات، سازماندهی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و هماهنگی می‌باشد. نبود این الگو مشکلات پیچیده‌ای را در حین بحران ایجاد می‌نماید. مثلاً یکی از عمده‌ترین شرایط پس از سانحه کمبود اطلاعات و عدم اطمینان از صحت آنهاست. تلاش برای برقراری آمادگی بهتر و پیش‌گیری از حوادث، از اولویت‌های کارگزاران کمک رسانی و مجریان آن می‌باشد. به همین دلیل، نیاز به اطلاعاتی کامل و بازبینی شده درباره حوادث و تاثیرات انسانی و اقتصادی آن احساس می‌شود. برنامه‌ریزان، سیاست‌گزاران و کارگزارانی که در امور مربوط به کمک رسانی درگیر هستند، نیاز مبرم به اطلاعات درست و سریع و در عین حال حتی المقدور یکپارچه دارند. در جریان یک بحران، واکنش موثر متضمن تهیه نقشه مربوط به حادثه، برپا کردن مقدمات، ایجاد و توسعه طرح‌های عملیاتی و اجرای برنامه‌ای به منظور محافظت از جان و مال و محیط می‌باشد. ما نمی‌توانیم بلایای طبیعی را ریشه کن کنیم، ولی می‌توانیم ضررها را از طریق آگاهی بجا و به موقع از بلایای محتمل و اثرات آن و با توسعه یک سیستم هشدار دهنده مناسب و آماده ساز در مقابل بلایا با استفاده از تکنولوژی جغرافیایی، کاهش دهیم. سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) می‌تواند بخش مهمی از چاره‌سازی برای مسایل مربوط به مدیریت حوادث باشد. اطلاعات یکپارچه، درست و به موقع، مهم‌ترین بخش از هر برنامه مدیریتی مهم و اضطراری موفق می‌باشد. سیستم اطلاعات جغرافیایی این نوع اطلاعات را فراهم می‌کند. سیستم اطلاعات جغرافیایی می‌تواند نقش سازنده و مفیدی را در انتقال سریع اطلاعات ایفا کند. تصمیم‌گیری دقیق و صحیح نیازمند دسترسی هر چه بیشتر به اطلاعات جغرافیایی و آماری است و استفاده صحیح از اطلاعات نیازمند سیستمی است که این مهم را تسهیل نماید. سیستم اطلاعات جغرافیایی پاسخگوی این نیاز است. اطلاعات منتج شده از GIS نقش بسیار مهمی را در مدیریت حوادث و پیش‌گیری از بحران ایفا می‌کند. کاربرد موثر آن نه تنها به ویژگیهای تکنیکی مربوط می‌شود بلکه تحت تاثیر فاکتورهایی مانند جمع‌آوری داده‌ها، پردازش و پخش، ایجاد ظرفیت، توسعه نهادی و به اشتراک گذاردن اطلاعات می‌باشد. روش سیستم اطلاعات جغرافیایی عبارت از مجموعه‌ای است که با بهره‌گیری از امکانات و ابعاد پیشرفته علوم نقشه‌برداری و جغرافیا جهت ذخیره - به‌کارگیری و تحویل و ارایه خروجی اطلاعات

جغرافیایی، توانایی انسان در دستیابی به اطلاعات مکانی و توصیفی به صورت یکپارچه را افزایش می‌دهد. این سیستم به ما این امکان را می‌دهد که با بهره‌برداری مناسب، کلیه اطلاعات جغرافیایی را گردآوری سازیم و به کمک رایانه‌ها هرگونه فعالیت بازنگری در اطلاعات و وارد نمودن اصلاحات را میسر می‌سازد.

مدیریت بحران در حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی

حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی، طبق تعریف عبارت است از وقوع عملی در طبیعت با چنان شدتی که وضعی فاجعه انگیز ایجاد کند که شیرازه زندگی روزمره ناگهان از هم گسیخته شده و مردم دچار رنج و درمانگی شوند و به غذا و پوشاک و سرپناه و مراقبت‌های بهداشتی و سایر ضروریات زندگی محتاج گردند لذا برای پیشگیری از وقوع و با کاهش اثرات بلایای طبیعی و مدیریت بر چگونگی یک امداد و نجات و اسکان موقت و بازسازی نواحی آسیب دیده همه جوامع نیازمند به مدیریت بحران می باشد. پس مدیریت بحران با توجه به نقش و عملکرد آن در حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی عبارت است از نظام و حرفه کاربرد دانش تکنولوژی، برنامه ریزی و مدیریت برای مقابله با حوادث و بلایا و پیشگیری از وقوع و یا کاهش اثرات بلایای طبیعی. سیستم مدیریت بحران در حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی به صورت مدار بسته بوده که اصطلاحاً چرخه مدیریت بحران نامیده می شود و دارای ۴ مرحله کلی به شرح زیر می باشد:

۱- مرحله آمادگی پیش از بحران

این مراحل شامل مراحل:

پیش بینی، پیش گیری، کاهش آسیب پذیری، کاهش آسیب رسانی و آمادگی می باشد.

۲-۲ مرحله آغاز بحران

این مرحله شامل مراحل:

مصونیت هشدار، آموزشهای مقدماتی، آغاز بسیج نیروها امکانات می باشد.

۲-۳ مرحله حین بحران

این مرحله شامل مراحل:

کنترل بحران، استقرار نظم در جامعه اسکان موقت، ارزیابی و بازنگری برنامه ها، برنامه ریزی، مطالعه و تحقیق می باشد.

۴-۲ مرحله پس از بحران

این مرحله شامل:

بهسازی ، بازسازی ، توسعه ، استقرار وضعیت عادی ، ارزیابی و بازنگری برنامه ها مطالعه و تحقیق در عملکرد می باشد.

۳ - الگوی برنامه ریزی در مدیریت بحرانهای ناشی از بلایای طبیعی

داشتن یک برنامه عملیاتی دقیق برای انواع بحرانهایی که در حوضه فعالیت شما روی می دهد به همراه وجود گروههای استراتژیکی و تاکتیکی می توان وضعیت نابهنجار پس از بحران را به کلی تغییر دهد. این برنامه ها به همراه گروههای عمل کننده می بایست بحران را به سرعت و به طور کار آمدی تحت کنترل در آورند زیرا زیانبار ترین نتیجه سوءمدیریت در یک بحران طبیعی ، خسارات بلند مدت و تلفات رو به افزایش آن می باشد. لذا اجرای موارد زیر می توان تا حد زیادی در موفقیت عملکرد مدیریت بحران موثر واقع شود.

۳-۱ اقدامات مورد نیاز در مرحله آمادگی پیش از بحران

۳-۱-۱ تهیه نقشه های آسیب پذیری از مناطق شهری و صنعتی

۳-۱-۲ تهیه طرح های اجرایی تعدیل آسیب پذیری و ایمن سازی.

۳-۱-۳ تهیه طرح های اجرایی تعدیل آسیب پذیری و ایمن سازی.

۳-۱-۴ تعیین تعداد ترکیب و شرح وظایف کمیته های لازم جهت مرحله امدادهای اولیه

۳-۱-۵ تعیین تعداد ترکیب و شرح وظایف کمیته های لازم جهت مرحله اسکان موقت.

۳-۱-۶ تعیین تعداد ترکیب و شرح وظایف کمیته های لازم جهت مرحله بازسازی.

۳-۲ اقدامات مورد نیاز در مرحله آغاز بحران

در این مرحله که بلافاصله پس از وقوع حادثه شروع می شود ، قاعدتاً زمانی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری های عمده وجود ندارد و همه چیز باید از قبل پیش بینی شده باشد و فقط دستور العمل های منتج از سناریوی بحران متناسب حداکثر ظرف مدت ۲۴ ساعت اول پس از آغاز بحران به مرحله اجرا گذاشته شوند. در این رابطه رعایت موارد زیر ضامن موفقیت عملکرد مدیریت بحران خواهند بود.

۳-۲-۱ فعل شدن سریع کمیته های لازم و استقرار آنها در محلهای پیش بینی شده .

۳-۲-۲ تشکیل تیمهای امداد سریع طبق ساختارهای از پیش اندیشیده شده.

- ۳-۳-۳ شروع به کار تیمهای امداد سریع با تجهیزات ساده جهت نجات افراد.
- ۳-۲-۴ شروع به کار سریع ماشین آلات مناسب جهت جابجایی موانع و جستجوی کاملتر.
- ۳-۲-۵ تشکیل بیمارستانهای صحرایی در محلهای از پیش تعیین شده.
- ۳-۲-۶ انتقال سریع مصدومین به مراکز درمانی توسط وسایل نقلیه زمینی و هوایی.
- ۳-۲-۷ تأمین امنیت منازل و مراکز مهم اقتصادی دولتی و خصوصی.
- ۳-۲-۸ انجام عملیات سمپاشی جهت جلوگیری از شیوع بیماریهای رایج در هنگام وقوع بلایای طبیعی.
- ۳-۲-۹ انجام واکسیناسیون و در صورت نیاز قرنطینه
- ۳-۲-۱۰ جستجو برای کشف اجساد و تشخیص هویت و دفن اجساد.
- ۳-۲-۱۱ انتقال بازماندگان به مناطق امن
- ۳-۲-۱۲ بازگشایی راه های زمینی
- ۳-۲-۱۳ بازگشایی فرودگاه
- ۳-۲-۱۴ ادامه منظم عملیات جستجو
- ۳-۲-۱۵ کنترل حریق
- ۳-۲-۱۶ کنترل نشت آب و گاز
- ۳-۲-۱۷ برقراری تماس بین المللی جهت دریافت کمکهای خارجی (در صورت نیاز)

۳-۳ اقدامات مورد نیاز در مرحله بحران

- گرچه در این مرحله بر خلاف مرحله آغاز بحران فرصت اندکی جهت تفکر و برنامه ریزی وجود دارد ولی اقدامات لازم الاجرا در این مرحله نیز می بایست از قبل پیش بینی و برنامه ریزی باشند. فعالیت های این مرحله باید در فاصله ۲ تا ۶ روز پس از وقوع بحران انجام شوند. این فعالیتها به شرح زیر می باشند:
- ۳-۳-۱ فعال شدن کمیته های ساخت اردوگاه ، ساخت مراکز درمانی ، اسکان ، آب و غذا و پوشاک و سوخت ، دفع زباله ، بهداشت ، مددکاری ، تجسس و تشخیص هویت.
 - ۳-۳-۲ برپایی اردوگاههای اسکان در مکانهای مناسب از پیش تعیین شده
 - ۳-۳-۳ انتقال بازماندگان به اردوگاه ها
 - ۳-۳-۴ تخصیص محل سکونت موقت به افراد نیازمند
 - ۳-۳-۵ تامین نیازهای غذایی به صورت سرویسهای منظم

۳-۳-۶ تامین نیازهای دفع زباله و فاضلاب به صورت سرویسهای منظم

۳-۳-۷ تامین نیازهای درمانی

۳-۳-۸ تامین نیازهای آب آشامیدنی

۳-۳-۹ تامین توالی و تاسیسات جانبی

۳-۳-۱۰ انجام مددکاری روانی و اجتماعی

۳-۳-۱۱ تامین روشنایی

۳-۳-۱۲ تامین سوخت

۳-۳-۱۳ تامین پوشاک

۳-۳-۱۴ تامین شبکه های مخابرات ، آب ، گاز و برق

۳-۳-۱۵ تخمین خسارات مالی و جانبی

۳-۳-۱۶ ترمیم ابنیه ای که خسارات جزئی دیده اند.

۳-۴ اقدامات مورد نیاز در مرحله بازسازی

چهارچوب کلی اقدامات مورد نیاز در این مرحله عبارت است از تعیین تعداد ، ترکیب و شرح وظایف کمیته های لازم که این موارد در مرحله آمادگی پیش از بحران اندیشیده اند و مدون شده است . درعین حال در این مرحله زمان محدودی جهت بازبینی برنامه ریزیهای قبلی و تعدیلات جزئی در جهت بهینه سازی اقدامات وجود دارد.

اقدامات اجرایی مرحله بازسازی عبارتند از:

۳-۴-۱ بازرسی دقیق کلیه تاسیسات و ابنیه شهری و تعیین میزان خسارات وارده

۳-۴-۲ محاسبه و برآورد خسارات مادی و تلفات انسانی ناشی از حادثه

۳-۴-۳ تخمین زمان لازم برای بازسازی

۳-۴-۴ تعیین محل جدید ساخت ابنیه و تاسیسات

۳-۴-۵ بهبود وضعیت اردوگاه های اسکان موقت (در صورت طولانی بودن زمان ساخت بناهای جدید)

۳-۴-۶ مشخص کردن مصالح و تکنیکهای ساخت مناسب و نحوه بازسازی و همچنین مبلغ و چگونگی پرداخت

وام به صاحبان منازل مسکونی تخریب شده

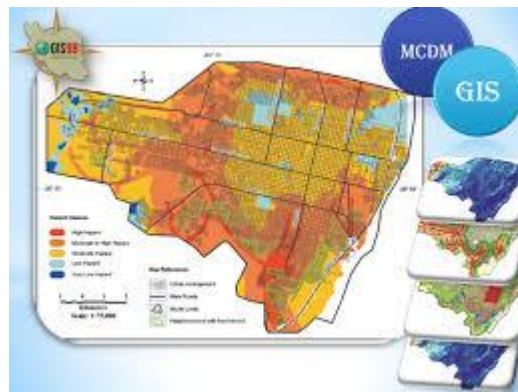
۳-۴-۷ شروع عملیات ساختمانی

۸-۴-۳ تعیین سیاست واگذاری ساختمانهای جدید

۹-۴-۳ انتقال افراد از اردوگاههای اسکان موقت به ساختمانهای جدید

سیستم اطلاعات جغرافیایی و یکپارچگی اطلاعات

در عصر حاضر و با توجه به پیشرفت فناوری ارتباطات و ایجاد شبکه، مفهوم جدیدی بنام فناوری اطلاعات به وجود آمده است. فناوری اطلاعات به مجموعه ابزارهایی گفته می شود که به منظور ورود، ذخیره، پردازش و گزارش گیری اطلاعات به کار می رود. طبق تعریفی دیگر، فناوری اطلاعات شامل طراحی، توسعه، نصب و اجرای کلیه سیستم ها و نرم افزارهای اطلاعات مدیریتی، در رابطه با موضوع پیشرفت علوم و تکنولوژی کامپیوتر است. استفاده از فناوری اطلاعات فقط در ابزار مدیریتی و تصمیم گیری خلاصه نمی شود، بلکه این ابزار انجام امور از رده مدیریت کلان تا رده های پایین کارشناسی و اجرایی را پوشش می دهد.



موارد زیر برخی از منافع استفاده از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات را نشان می دهد:

- ۱) مدیریت نیروی انسانی، به منظور بهره گیری بهینه از منابع انسانی و کاهش دوباره کاری و هز رفتن نیروی انسانی و همچنین نگهداری تجارب به دست آمده.
- ۲) کمک به تصمیم گیری، قرار دادن اطلاعات درست و به روز در اختیار مدیران در همه سطوح برای تصمیم گیری، از سطح تصمیم های استراتژیک تا تصمیم های اجرایی.
- ۳) مدیریت منابع، استفاده بهینه از منابع مالی، طبیعی و ...
- ۴) مدیریت اطلاعات، اطلاع رسانی شفاف و همگانی، کنترل جریان اطلاعات و جلوگیری از خروج اطلاعات طبقه بندی شده.
- ۵) مدیریت بحران، کنترل و مهار بحران در مواردی مانند سیل، زلزله، آشوب های اجتماعی و... همچنین مدیریت نهاد ها و ارگان های ذی ربط با استفاده از ابزار های اطلاعاتی.

بر مبنای الگویی که ارنست آرچر (۱۹۸۰) ارایه داده است، نظارت و کنترل بر محیط، ارزیابی راه حلها، انتخاب بهترین راه حل و اجرای تصمیم، از مهمترین مراحل تصمیم گیری عقلانی می باشد. در جهت برنامه ریزی مناسب برای این مراحل، در دسترس بودن اطلاعات، مورد نیاز و ضروری است. اطلاعات نقش مهم و حیاتی را در این فرآیند بازی می کند و با توجه به این نکته که حدود ۸۰ درصد از اطلاعات به دست آمده از محیط زندگی بشر دارای بعد جغرافیایی می باشد، GIS یکی از مهم ترین بخش های صنعت فناوری اطلاعات می باشد. به دلیل ماهیت کامپیوتری سیستم اطلاعات جغرافیایی می توان حجم اطلاعات بسیار زیادی را در مورد یک نقطه و یا منطقه خاص هم زمان و به صورت یکپارچه ذخیره کرده و در تحلیل ها از آن استفاده کرد. هنگامی که با نقشه های کاغذی کار می کنیم با دو نوع محدودیت مواجه هستیم؛ اول محدودیت سطح کاغذ زیرا کاغذ نقشه نمی تواند از حد معینی بزرگتر شود. بنابراین باید نقشه را در کاغذ های جدا از هم رسم نمود تا با در کنار هم قرار دادن آنها نقشه کامل به دست آید. در حالی که در سیستم کامپیوتری نقشه ها به صورت یکپارچه (Seamless) در اختیار کاربر قرار دارند. دوم محدودیت رسم اطلاعات بر روی کاغذ، به دلیل کمبود جا ما نمی توانیم کلیه اطلاعات مربوط به یک منطقه را بر روی کاغذ درج نماییم، همچنین عوارض را نمی توان از یکدیگر تفکیک نمود، بنابراین مجبوریم نقشه های متفاوتی را از یک منطقه تهیه کنیم. در حالی که در یک سیستم اطلاعات جغرافیایی این محدودیت وجود ندارد و با تغییر در وضعیت نمایش لایه های اطلاعاتی، می توان نقشه های مختلف یک منطقه را مشاهده کرد. GIS یکی از کارآمد ترین ابزارها برای تصمیم گیری مدیران است، زیرا به کمک آن به بهترین و گویاترین وجه می توان گزارش های تصویری روشنی از یک محدوده جغرافیایی را در اختیار مدیران قرار داد، تا در تصمیم گیری از آن استفاده نمایند.

امروزه آنچه برای برنامه ریزان و مدیران اجرایی ما اهمیت دارد گردآوری و استفاده دقیق و صحیح از اطلاعات است. کسب اطلاعات جغرافیایی به مدیران کمک می کند تا با داشتن این اطلاعات برنامه ریزی دقیق تری را برای طرح های خود به کار برند. روش سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) عبارت از مجموعه ای است که با بهره گیری از امکانات و ابعاد پیشرفته علوم نقشه برداری و جغرافیا جهت ذخیره - به کارگیری و تحویل و ارایه خروجی اطلاعات جغرافیایی توانایی انسان در دستیابی به اطلاعات مکانی و توصیفی را افزایش می دهد. این سیستم به ما این امکان را می دهد که با بهره برداری مناسب، کلیه اطلاعات جغرافیایی را گردآوری سازیم و به کمک رایانه ها هرگونه فعالیت بازنگری در اطلاعات و وارد نمودن اصلاحات را میسر می سازد. استفاده از چنین فناوری هایی ما را در برنامه ریزی دقیق تر و حل مشکلات و معضلات کمک می کند. به منظور توسعه و کمک به پیشرفت برنامه های معطوف به مسایل و معضلات شهری و منطقه ای نیازمند به کارگیری صحیح، به موقع و یکپارچه اطلاعات هستیم.

استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی به عنوان یک تکنولوژی مدرن، در اجرای برنامه ها و طرح ها اهمیت حیاتی دارد. این سیستم ها بر مبنای رویکرد به نوع اطلاعات، محل و نحوه ذخیره آن، تقسیم بندی شده اند. در این میان تنها سیستم هایی نیازهای مدیران و کارشناسان را در سطح مطلوب پاسخگو هستند که بتوانند اطلاعات جغرافیایی را، به همراه سایر اطلاعات توصیفی در قالب نقشه ای رقومی، به صورت یک پارچه در اختیار قرار دهند. یکپارچگی اطلاعات بدین معنی است که با استفاده از یک یا چند پایگاه داده، چندین جدول اطلاعاتی و لایه های متعدد، بتوان اطلاعات را بر روی یک نقشه کامل مشاهده نمود. بنابراین از میان سیستم های اطلاعات جغرافیایی (GIS)، سیستمی مطلوب است که بتواند بیشترین حجم اطلاعات را به صورت یک پارچه با حفظ شاخص های سه گانه سرعت، دقت و انعطاف پذیری در اختیار مدیران قرار دهد. سیستم اطلاعات جغرافیایی محیطی ایده آل برای برنامه ریزی است. این سیستم می تواند چهار چوبی مناسب برای ساماندهی داده ها و اطلاعات مختلفی باشد که به نحوی به مدیریت مربوط می شود. سیستم اطلاعات جغرافیایی از طریق متمرکز و یکپارچه کردن اطلاعات، گزارش گیری های مختلف و متنوعی را در کوتاه ترین زمان ممکن می سازد.

سیستم اطلاعات جغرافیایی و مدیریت بحران

در سالهای اخیر، بلایای طبیعی و انسانی در سراسر جهان شمار بسیار زیادی از افراد را متاثر کرده است. بودجه های کلانی برای کمک های اضطراری انسانی صرف شده است. تلاش برای برقراری آمادگی بهتر و پیش گیری از حوادث، از اولویت های کارگزاران کمک رسانی و مجریان آن می باشد. به همین دلیل، نیاز به اطلاعاتی کامل و بازبینی شده درباره حوادث و تاثیرات انسانی و اقتصادی آن احساس می شود. سیستم اطلاعات جغرافیایی نگهداری و حفظ رکوردهای اطلاعاتی را تسهیل و فعالیت های در جریان را که از مهمترین امور مدیریت بحران می باشد آسان تر می کند. امروزه تصمیم گیری درست بر مبنای یک برنامه اصولی حاصلی از آنالیز داده هاست. اطلاعات و یکپارچگی آن، زمان و سرعت متغیرهای اصلی آنالیز داده ها می باشند. یکی از مهمترین روش های بهینه کردن این متغیرها، آنالیز داده ها با استفاده از GIS است.

معمولاً مراحل زمانی بحران را به سه مرحله قبل، حین و پس از بحران تقسیم بندی می کنند. همچنین در تعریف مدیریت بحران گفته شد که به مجموعه اقدام هایی اطلاق می شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و بعد از وقوع سانحه، جهت کاهش هر چه بیشتر آثار و عوارض آن انجام می گیرد. متأسفانه در برخی از کشورها نظیر کشور ما مدیریت بحران تنها پس از وقوع بحران اعمال می گردد. با اینکه احساس نیاز به آمادگی از پیش برای مقابله با بحران وجود دارد، ولی عملاً تمام تصمیمات همزمان با وقوع صورت می گیرد. در مرحله پیش از بحران که مرحله آماده سازی است به نظر می رسد تهیه نقشه برای آمادگی، پاسخگویی و عادی سازی در وضعیت

بحران ارزش دارد و وجود یک سیستم اطلاعاتی مناسب در این راستا ضروری است. یکی از مهمترین اقدامات در مرحله آمادگی پیش از بحران تهیه نقشه های آسیب پذیری شهر است با استفاده از اطلاعاتی مانند:

- محل گسلها و حریم آنها
- شناسایی ساختمان های مقاوم در برابر زلزله در سطح شهر
- مراکز تجمع جمعیت در ساعات مختلف شبانه روز
- نقشه تراکم ساختمانها
- نقشه راه های ارتباطی شهر
- شناسایی مکانهایی که در صورت وقوع حادثه ای شدید امکان وقوع حوادث ثانویه در آن موجود است
- مکان پلها، کانال های آب و فاضلاب
- مخازن گاز و نفت
- مکانهایی که احتمال آتش سوزیهای بزرگ وجود دارد.
- وضعیت بیمارستانهای شهر
- نقشه محل ایستگاه های آتش نشانی، محل استقرار نیروهای انتظامی
- بررسی ظرفیت و توان مناطق اطراف و شهرهای نزدیک جهت پشتیبانی در امداد و نجات، درمان و اسکان موقت
- نواحی پر تراکم جمعیت
- تهیه نقشه هایی که در آن اماکنی را که احتمال وقوع بحران های طبیعی در آنها بیشتر است مشخص می کند.
- این نوع اطلاعات زمانی از بازدهی بالایی برخوردار خواهند بود، که (۱) به صورت شبکه ای منسجم و یکپارچه درآیند و (۲) درست و به موقع استفاده شوند. سیستم اطلاعات جغرافیایی این امکان را فراهم می آورد که اطلاعاتی از این دست به صورت همزمان و یکپارچه قابل مشاهده و تحلیل شوند. در حالت عادی ما اطلاعات را به صورت جداگانه و در نقشه های مجزا خواهیم داشت و این قابلیت که اطلاعات و پایگاه داده ای آنها را در یکجا و بر روی یک نقشه داشته باشیم وجود ندارد. سیستم اطلاعات جغرافیایی چنین امکانی را برای مدیران و تصمیم گیران فراهم می کند که اطلاعات ضروری و حیاتی در جهت مدیریت بحران را به صورت یکپارچه داشته باشند. از مزیت های مهم استفاده از GIS دسترسی یکپارچه و هم زمان به تمامی اطلاعات مکانی و آماری در محدوده مورد نظر می باشد. مثلاً می توان محل گسلها و حریم آنها را در کنار موقعیت ساختمان های مقاوم به طور همزمان ارزیابی و تحلیل کرد. نیازی نیست تا برای هر کدام، یک نقشه خاص و مجزا طراحی و پیاده کرد. در نتیجه از تعدد نقشه ها و داده ها که خود باعث پراکندگی اطلاعات می شود جلوگیری می شود. تحلیل، ارزیابی و

مدیریت صحیح و موثر در مرحله پیش از بحران مستلزم به کار گیری سیستمی است که اطلاعات مورد نیاز و مربوط به پیش از بحران را به صورت یکپارچه در اختیار مدیران قرار دهد. مشاهده کلیتی از اطلاعات به صورت همزمان در نقشه به طور بصری، نگرشی تحلیلی تر را برای برنامه ریزان فراهم می کند.

اطلاعات درست و به موقع، مهم ترین بخش از هر برنامه مدیریتی مهم و اضطراری موفق می باشد. به تعبیر کلاوس ویتز، در فرآیند بحران اطلاعات در خطر جدی قرار خواهند گرفت. اطلاعات مخدوش و کدر می شوند. از طرفی لازمه مدیریت بحران لبریز شدن مستمر و مداوم اطلاعات پرورش یافته است (تاجیک ص. ۱۴۵) و در دسترس بودن اطلاعات جهت برنامه ریزی های آتی و اندیشیدن راه حلها مورد نیاز و ضروری است. در شرایط بحرانی تحلیل اطلاعاتی تحت تاثیر قرار می گیرد، و فقدان اطلاعات ضروری برای تصمیم گیری، اضطراب موجود در امر مدیریت و کمک رسانی را افزایش می دهد. همچنین در اثر پیچیدگی مسایل اطلاعاتی غالباً پیش بینی های اطلاعاتی نیز غیر دقیق می شوند. سیستم اطلاعات جغرافیایی دسترسی سریع به اطلاعات را در جریان بحران امکان پذیر می سازد. در صورتی که اطلاعات در سیستم اطلاعات جغرافیایی و به صورت شبکه ای منسجم ذخیره شده باشند، در جریان بحران، این اطلاعات نه تنها از بین نمی روند بلکه به راحتی و به سرعت قابل دسترسی خواهند بود.

از مهمترین ویژگی هایی چنین شبکه ای که ضرورت آن را نیز تبیین می کند این است که اطلاعات در آن، محدود به زمان و یا مکان خاصی نخواهد بود. با وجود چنین سیستمی، در هر شرایط قابلیت دسترسی به اطلاعات وجود دارد. از آنجا که ارتباط مستقیم و پایدار بین تمام مراکز ذی ربط وجود خواهد داشت، اطلاعات نیز هیچ گاه محدود به یک مکان و یا مرکز خاص نخواهد بود. ضرورت وجود سیستم شبکه ای در مواقع خاص به ویژه در زمان وقوع حوادث بحرانی بیشتر احساس می شود. در چنین شرایطی که ممکن است اطلاعات یک مرکز به دلیل آسیب های وارد آمده از بین رفته باشد، دیگر مراکز کماکان به اطلاعات ضروری دسترسی دارند. عدم هماهنگی، بروز نبودن اطلاعات ارگانها، عدم دسترسی در هنگام بحران و امکان از بین رفتن اطلاعات در بحران، از عوارض دسترسی و به روز رسانی اطلاعات از طریق انتقال فایل می باشد. وجود یک شبکه منسجم اطلاعات چنین ویژگی هایی خواهد داشت:

هماهنگی در فعالیت ها بین مراکز

• یکپارچه بودن نقشه

به روز بودن Online نقشه

• امکان برقراری شبکه در هنگام بحران

• پشتیبانی اطلاعات از بین رفته

به کارگیری شبکه منسجم و یکپارچه اطلاعات از طریق GIS امکان جمع آوری اطلاعات در همه زمینه‌ها را فراهم و مرکز اطلاعات در قالب مرکز GIS متمرکز که موجب ارتقاء سطح کارآمدی و اثربخشی تصمیمات مدیران می‌گردد ایجاد می‌کند. کلیه مدیران بر اساس زمینه فعالیت بخش خود می‌توانند با اتصال به این شبکه در هر لحظه آخرین و جدیدترین اطلاعات را بر روی نقشه مشاهده نموده و گزارش‌های لازم را دریافت نمایند. با صرف کمترین زمان و هزینه، هر گونه اطلاعات اعم از نقشه، جدول آماری یا هر گزارش دیگر، بازیابی و تحلیل می‌شوند و تمرکز اطلاعات در مرکز GIS، مدیریت و کنترل اطلاعات و همچنین برنامه‌ریزی جهت توسعه را بهینه و مطلوب می‌سازد. سیستم GIS تحت وب به طور قابل توجهی کیفیت تصمیم‌گیری و هماهنگی بین سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد و مدت زمان پاسخگویی را حداقل ۴۰ درصد کاهش می‌دهد.

از آنجا که در جریان بحران، آگاهی‌ها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و غیر کافی خواهد بود و روابط بین عوامل درگیر دگرگون می‌شود، و یکی از عمده‌ترین شرایط پس از سانحه کمبود اطلاعات و عدم اطمینان از صحت آنهاست، استفاده از سیستمی که بتواند در مدیریت این مرحله از بحران، کنترل موثرتری بر اوضاع و شرایط داشته باشد ضروری به نظر می‌رسد. با دسترسی سریع به اطلاعات جغرافیایی و بهره‌گیری مناسب از آن، می‌توان برنامه ریزی دقیق‌تری برای مقابله با بحران داشت. دسترسی سریع مدیران اجرایی به چنین اطلاعاتی، تصمیم‌گیری‌های آنان را در راستای برنامه‌هایی چون اسکان آسیب دیدگان، مدیریت امدادگران، حمایت‌های درمانی، فنی و خدماتی و دیگر فعالیت‌های امدادی تحت تاثیر قرار می‌دهد. در صورت تغییر شرایط یا موقعیت، اطلاعات می‌توانند به سرعت به روز شوند و از طریق یک سیستم اطلاعات جغرافیایی متمرکز، گزارش‌ها تولید و قابل دسترس شوند.

تجربه استفاده از GIS در مدیریت بحران و حوادث طبیعی

نقشه برداری، تحلیل‌های سیستم اطلاعات جغرافیایی و خدمات تحت وب، به توسعه روز افزون صلیب سرخ کمک کرده است.

صلیب سرخ به منظور کمک به برنامه‌ها و تلاش‌هایش در راستای طوفان کاترینا و ریتا از GIS استفاده کرده است. نقشه برداری کامپیوتری، تحلیل فضایی و خدمات GIS تحت وب به این آژانس کمک کرد تا انجمن‌ها، امکانات مربوط به خوراک، پوشاک، پناهگاه و دیگر خدمات ضروری را برای افراد فراهم کند. تکنولوژی GIS کمک کرد تا کارمندان ارشد در مرکز فرماندهی واشنگتن در راستای ایجاد پناهگاه‌ها، تهیه خانه‌های موقت، برنامه‌ریزی حمایت‌های عاطفی و یا تهیه مواد غذایی حمایت شوند. صلیب سرخ، به منظور فراهم آوردن اطلاعات برای مدیران اجرایی که از نقشه‌ها برای گرفتن تصمیم‌های بهتر و موثرتر استفاده می‌کنند، از GIS کمک گرفته است.

نوع فعالیت هایی که در صلیب سرخ انجام میشود، بدون وجود چنین تکنولوژی، بسیار کند و آهسته پیش می‌رفت. نوع نقشه برداری و تحلیل هایی که انجام می‌شود می‌تواند بر اساس نیازها و درخواستها هدفمند شود. در حال حاضر صلیب سرخ، به خاطر وجود تکنولوژی GIS پاسخگوتر و موثرتر شده است. سیستم اطلاعات جغرافیایی میتواند منابع خود را به منظور کمک به تولید نقشه ها و اطلاعات درباره نواحی بادگیر، مناطق تخریب شده، جمعیت ساکن، زیر سازی شهری، خیابانها و... افزایش دهد.



این اطلاعات یکپارچه برای مدیران صلیب سرخ، روسا و رهبران ارشد آن که تصمیمات و برنامه ریزی ها را اتخاذ می کنند فراهم شده است. از طریق تکنولوژی GIS این امکان برای آژانس های کمک رسانی بوجود می آید که به افراد نیازمند در سریع ترین حالت ممکن دسترسی پیدا کنند.

در فقدان یک تکنولوژی موثر و کارآمد، پروسه نجات و تخلیه با مشکلات زیادی رو به رو می شود. در این صورت تنها راه ممکن برای تیم ها، گرفتن کمک از افراد محلی داوطلب است که در جریان عملیات نجات حضور دارند. تیم های نجات از این افراد محلی در وسایل نقلیه، قایق ها و هلیکوپترها به منظور جستجوی افراد و نجات آنها استفاده می کنند. با پیشرفت در حوزه تکنولوژی، انجام چنین عملیاتی به شکل تاثیر گذار آسان تر شده است. تکنیک های در دسترسی وجود دارند مانند دریافت از راه دور از طریق GIS که مناطقی را که مستعد بحران هستند مشخص ساخته، آنها را بر اساس میزان خطر و جمعیت و مال و املاک موجود در معرض خطر منطقه بندی می کنند. این نوع ابزار از آنجا که دسترسی لحظه به لحظه به اطلاعات ضروری و مورد نیاز برای تصمیم های مدیریتی فراهم می کند، در مدیریت بحران ها بسیار سودمند است.

سونامی یکی از بزرگ ترین بلایای طبیعی است. در سونامی اخیر در اقیانوس هند، نواحی آسیب دیده در اندونزی، مالزی، سری لانکا، هند و تایلند بودند. آمار کشته ها، مفقودین، بی خانمانها و آوارگان بسیار قابل توجه بود. در این فاجعه، میزان کشته ها و خسارت های مالی قابل تصور نبود. آمار بالای مرگ و میر به علاوه حجم کثیر کمک های

دریافتی، مدیریت بحران به طور موثر را لازم می‌نمود، در این ارتباط نه تنها فعالیت‌های اساسی (مانند فراهم کردن امکان نجات انسان‌ها) بلکه راه‌حل‌های تکنولوژیک نیز باید به کار گرفته می‌شد. لذا در این شرایط، تکنولوژی GIS نسبت به قبل اهمیت بیشتری یافت. مانند اینکه کدام نقاط بیشتر آسیب دیده‌اند و چگونه می‌توان به نقاط آسیب دیده دسترسی یافت، باعث کاهش اتلاف زمان در موقعیت‌های اضطراری و فوری می‌شد.

بعد از چند هفته اول فاجعه، اطلاعات تکنیکی (تکنولوژیکی) از سر تا سر جهان برای نقاط آسیب دیده، اندک سازمان نیافته بود. بسیاری از سازمان‌ها، زمان‌های ارزشمندی را در رونوشت مشخصات ابتدایی و اطلاعات ضروری مانند نقشه‌ی خسارت‌ها تلف کردند. به خاطر عدم هماهنگی، برخی اطلاعاتی که انتشار آنها می‌توانست سایر ارگان‌ها را در مسائل یاری کند، منتشر نشد. نیاز به تولید اطلاعات جدید ضروری بود و همه این مسائل نیاز به مدیریت اطلاعات را مورد تأکید قرار می‌داد. مدیریت فوری، هم اطلاعات ثابت و هم اطلاعات پویا را در مراحل مختلف می‌طلبید. در حالت ایده‌آل، GIS در بهترین شکل می‌توانست برای هر دو جنبه (جمع‌آوری اطلاعات ثابت از قبل و اطلاعات پویا به طور همزمان) مفید واقع شود.

گرچه ظاهراً پاسخ‌های ملی و بین‌المللی به بحران سریع و کمک‌های مالی کافی بود، هماهنگی ضعیف عملیات پاسخ‌گویی، اجرا و انجام کارهای مورد نیاز را دشوارتر می‌ساخت. و در نتیجه دانش مدیریت فوری نسبت به قبل مهم‌تر شد و اثبات کرد که استفاده از تکنولوژی برای نجات بیشتر جان و مال انسان‌ها، عملی ضروری است. به طوریکه، غالب تلاش‌های هماهنگ به علت تنوع و گوناگونی سطوح اطلاعات در کشورهای آسیب‌دیده، شکست خورد. کشورهایی که در کمک‌رسانی می‌توانستند موثر واقع شوند، پایه اطلاعاتی یا تکنولوژیک جهت تشخیص نیازمندی‌ها نداشتند. البته فقدان اطلاعات تنها عامل مهم بازدارنده تلاش‌های بشر دوستانه نبود، ولی یکی از عوامل عمده محسوب می‌شد.

فرآیند برنامه ریزی مدیریت بحران و نقش فناوری اطلاعات در آن:

۱- ایجاد هماهنگی و یکپارچه سازی کلیه سازمانها و نهادهایی که بنحوی از انحاء در اجرای مدیریت بحران نقش خواهند داشت.

۲- جمع آوری، سازماندهی و تحلیل اطلاعات در مورد سوابق کامل بحرانهای قبلی، تحلیل و ارزیابی بحرانها، تجربیات کسب شده، بررسی و ریسکهای احتمال و شیوه های مبارزاتی احتمالی، مطالعه شرایط از هر نظر، که ستاد مبارزه با بحران باید اطلاعات خود را در قالب سیستمهای اطلاعاتی منسجم به شکل بانکهای اطلاعاتی یکپارچه و شبکه ای سازماندهی و ذخیره سازی کند.

در مورد بحرانهایی که احتمال وقوع آنها زیاد است ستاد مبارزه با بحران موظف است با استفاده از GIS, GPS, ES و OIS کلیه نشانه ها و علائم اولیه بحرانها را شناسایی، ارزیابی و تجزیه تحلیل نمایند.

۳- تعیین و تدوین خط مشی ها، استراتژی ها، برنامه ها و طرحهای جامع مدیریت بحران

۴- سازماندهی و توزیع منابع انسانی و مادی

فرآیند مهار بحران و بازگشت به وضعیت عادی:

۱- کنترل و نظارت عملیات : با استفاده از ICT و سیستمهای هم اندیشی از راه دور (Teleconferencing) می توان از هر نقطه ای بحران را مدیریت و کنترل نموده و در هر لحظه ای تصمیمات جدیدی را اتخاذ کرد.

۲- پیشگیری از سوء استفاده های قانونی:

می توان با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی اسناد اداری (DIS) و GIS جلوی این معضل را گرفت.

۳- امداد و نجات:

می توان با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی پیشرفته چون TPS ها کلیه اطلاعات پشتیبانی از مهار بحران را ذخیره و تجزیه و تحلیل نموده و به عنوان چراغ راهنمای امداد رسانی و نجات مورد استفاده قرار گیرند.



مؤلفه های سیستم های سامانه تصمیم گیری مدیریت بحران :

- ۱- زیرساخت ارتباطی مانند ماهواره ها، شبکه های اختصاصی مجازی و ...
- ۲- پایگاه داده یا سامانه مدیریت پایگاه داده (DBMS)
- ۳- سامانه جمع آوری و نمایش اطلاعات مثل تلفنهای همراه، رایانه های جیبی و شخصی
- ۴- سامانه پردازش و یکسان سازی مانده تکنولوژی XML

معرفی نرم افزارهای سیستمهای مدیریت بحران

۱-نرم-افزار SAHANA

این نرم-افزار از جمله نرم-افزارهایی است که بطور رایگان در اختیار قرار دارند و همه نه تنها می-توانند از آن استفاده کرده بلکه می-توانند آن را توسعه داده و بهبود بخشند. این نرم-افزار تحت وب طراحی شده است و هدف آن ارائه امکانات اطلاعاتی به مدیران بحران در سطوح و فعالیتهای مختلف است تا به کمک آن بتوان بخشی از مسائل مربوط به عدم هماهنگی هایی که در هنگام بحران وجود دارد را حل نمود. مهمترین مواردی که در این نرم-افزار سیستم اطلاعاتی می-توان یافت مربوط به : مدیریت مفقودین، مجروحین، آسیب دیدگان، افراد داوطلب، اسکان-های موقت، کمکهای مردمی و مانند آنها. این نرم-افزار تاکنون در بحرانهای زیر مورد استفاده قرار گرفته است:

-سونامی در سریلانکا در سال ۲۰۰۵

- زلزله پاکستان در سال ۲۰۰۵

- زمین لرزه سال ۲۰۰۶ در فیلیپین

- زلزله جاوا در اندونزی در سال ۲۰۰۶

این نرم-افزار را می-توان به صورت رایگان از سایت زیر دریافت نمود <http://WWW.sahana.IK/node/> ۱۱

۲- نرم افزار E-team

ساختار این نرم افزار بر مبنای فازهای چهارگانه مدیریت بحران است و امکان مدیریت و برنامه-ریزی کلیه فازها را فراهم می-نماید.

-قبل از وقوع بحران: برنامه-های آمادگی و پیشگیری و تنظیم اطلاعات و تمرین-ها

- هنگام وقوع بحران: مقابله و مدیریت از نظر آگاهی از شرایط موجود، دسترسی و جمع-آوری اطلاعات کلیدی، ارزیابی خسارات و تلفات، اطلاع-رسانی و فراخوانی نیروهای انسانی مورد نیاز.

- بازسازی

- بازگشت به حالت عادی

ابزارهای موجود این نرم افزار: گزارش و ردگیری سوانح، گزارش وضعیت لحظه به لحظه سانحه، مرکز اطلاع رسانی و مخابرات، مدیریت منابع و امکانات، برنامه ریزی، گزارش گیری در مورد زیرساختهای حیاتی، مدیریت نیروی انسانی، جمع آوری و توزیع اطلاعات حساس، مدیریت بازسازی این نرم-افزار تاکنون در بحرانهای زیر مورد استفاده قرار گرفته است:

- واقعه ی ۱۱ سپتامبر در نیویورک

- طوفان های چارلی، ایوان، فرنسیس، سونامی در آسیا، خاموشی تابستان ۲۰۰۳، آتش-سوزی جنگلها در آریزونا ی آمریکا

استانداردهای بین المللی و مدیریت بحران:

در سازمانهای جهانی مرتبط مدیریت بحران، استانداردهایی را تدوین نموده اند که به برخی از آنان در ذیل اشاره می شود:

۱- سیستم مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست HSE- MS

۲- استاندارد ۴-۴-۷ / ISO ۱۴۰۰۱ : آمادگی و واکنش در وضعیتهای اضطراری

۳- استاندارد ۴-۴-۷ / OHSAS ۱۸۰۰۱ : آمادگی و واکنش در وضعیتهای اضطراری

۴- استاندارد ۱-۵-۳-۴- / AS ۴۸۰۴ : طرحهای شرایط اضطراری یا بلایای طبیعی

تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت بحران:

برای اینکه مدیران و متخصصان مدیریت بحران بتوانند اهداف فوق را محقق نمایند قبل از هر چیز نیازمند یکسری چک لیستها، ابزارها و امکانات متنوع هستند که حیاتی ترین آنها دسترسی به اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی و ارتباطی پایدار، به روز، جامع، دقیق و یکپارچه هستند که بتوانند بلادرنگ و به موقع در تمام مراحل مدیریت بحران از آنها بهره مند شوند که در سطور بعدی به معرفی و اهمیت نقشهای برخی از آنها اشاره می شود.

-سیستمهای اطلاعاتی

رشد روزافزون رایانه و فناوریهای ارتباطی بطور قابل توجهی پتانسیل خروجیهای پژوهشی را افزایش داده است. تلفیق محاسبات ابزارگرا و سامانه های ارتباطی مناسب ترین رهیافت تقویت همکاری دانشی است که خود نیازمند زیرساخت اطلاعاتی مناسب می باشد.

سیستمهای اطلاعاتی به مجموعه ای از سخت افزارها، نرم افزارها و تکنولوژیهای وابسته و منابع مختلف اطلاق می شود که با یکدیگر متشکل، سازماندهی و یکپارچه شده، و زمینه جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش، تولید و تبادل اطلاعات را به صورت مکانیزه فراهم می نمایند و محصول نهایی این سیستم ها اطلاعات و دانش لازم جهت برنامه ریزی و مدیریت می باشد.

سیستم های اطلاعاتی از نظر کاربرد ماهیتهای مختلفی دارند بعضی از این سیستمها پشتیبان تصمیم هستند (DSS) و بعضی پشتیبان عملیات (OSS)، تعدادی از IS ها در پردازش اطلاعات نقش دارند (PSS) و تعدادی دیگر پشتیبان ارتباطات (CSS) هستند.

سیستمهای اطلاعاتی کاربردی، که در یک مدیریت بحران نقش مهمی را ایفا می کنند عبارتند از:

الف: سیستمهای اطلاعات مدیریتی (MIS) که خود دارای انواع گوناگونی هستند همچون سیستم اطلاعات اجرایی (EIS) - سیستم اطلاعات استراتژیک (SIS) - سیستم اطلاعات پشتیبان تصمیم (DSS) - سیستمهای خبره (ES) - سیستمهای پردازش تبادلات (TPS)

ب- سیستمهای اطلاعات جغرافیایی (GIS) که عمدتاً اطلاعات جغرافیایی را به صورت کمی و گرافیکی ذخیره سازی نموده و امکان بازیابی آنها را به صورت اتوماتیک در اسرع وقت فراهم می کند (Brien, 2003, P. 359). اطلاعاتی همچون نقشه ها، مختصات جغرافیایی منابع طبیعی، تاسیسات مختلف شهری و زیرزمینی مثل شبکه های آب، برق، مخابرات، جاده ها و غیره

ج- سیستمهای اطلاعات اسنادی (DIS): این سیستمها کلیه داده های اسنادی و اداری را به صورت بانکهای اطلاعات منسجم و یکپارچه سازماندهی و ذخیره سازی نموده تا در موقع لزوم در اختیار قرار دهند.

اطلاعاتی همچون بخشنامه ها، مکاتبات اداری، بایگانی، قوانین، قراردادهای، گزارشها، آئین نامه ها، اسناد علمی، نتایج تحقیقات و غیره را شامل می شوند.

د- سیستمهای اطلاعات ارتباطی (CIS): در هنگام مدیریت بحران مهمترین عاملی که موفقیت اجزای طرحهای عملیاتی را تضمین می-کند ارتباطات صحیح، مشارکت، هماهنگی و یکپارچگی کلیه عناصری است که به نحوی از انحاء در سرنوشت بحران نقش دارند.

CIS ها در اطلاع رسانی، بسیج و سازماندهی عوامل خصوصاً مردم، جنگهای اطلاعاتی، پیشگیری از شایعات و ایجاد محیط و جوی آرام کاربرد بسیار گسترده و مهمی دارند.

امروزه بانکهای اطلاعاتی بسیار پیشرفته و توانمند با استفاده از ابزارهایی همچون هوش مصنوعی، داده کاوی، سیستمهای خبره و غیره که به برخی از آنها در فوق اشاره شد قادرند که ضمن ذخیره سازی حجم عظیمی از اطلاعات آنها را طبقه بندی و پردازش نمایند و بوسیله آنها کلیه علائم، نشانه ها، خصوصیات و تبعات مجموعه گسترده ای از حوادث و رویدادهای مختلف را به صورت گزارشات جامع، دقیق و تفکیک شده طبقه بندی و ذخیره سازی نموده و در کمترین زمان از راه دور و نزدیک در اختیار مدیران قرار می دهند مانند بانک اطلاعاتی مرکز زلزله شناسی ژاپن.

«سیستمهای خبره دارای یک پایگاه اطلاعاتی بسیار گسترده و یک برنامه استنتاجی هوشمند می باشند که به مجرد دریافت اولین نشانه ها، شرایط را سنجیده با اطلاعات قبلی مقایسه نموده و به این طریق نشانه ها را تجزیه و تحلیل کرده و در بسیاری از موارد پیش بینی ها و راه-حلهای مناسب را ارائه می دهند»

کاربرد دیگر سیستمهای اطلاعاتی، مدل سازی حوادث و شبیه سازی آنها می باشد که با استفاده از آنها امکان پیش بینی حوادث و بررسی تبعات آنها امکان پذیر می گردد چون در بسیاری از موارد رویدادها و اتفاقات، معلول تعامل صدها متغیر و فاکتور می باشد که بهترین ابزار تحلیل و پیش بینی، سیستمهای پردازش تبادلات (TPS) می باشند که قادرند به صورت خودکار و هوشمندانه هزاران متغیر (علت و معلول) را با هم مقایسه کرده و با محاسبات دقیق یک تصویر و برداشت کلی بدست داده که کمک موثری به تحلیل گران خواهد بود.

یا بطور مثال سیستمهای هشدار دهنده که بموقع علائم و نشانه ها و مخاطرات را دریافت و ارزیابی نموده و هشدارهای لازم را می دهند. GISها می توانند حاوی میلیون ها نقشه جغرافیایی در مورد مناطق احتمالی زلزله، سیل، آتشفشان، گردباد و طوفان باشند که بصورت دینامیک دائماً در حال ثبت رویدادهای جغرافیایی بوده و ابزار مناسبی برای پیش بینی هستند و با استفاده از شبیه سازی بحرانها نشانه ها و علائم یک بحران واقعی که قبلاً اتفاق افتاده است کدبندی شده، آثار و تبعات بحران شناسایی و در بانک اطلاعاتی ذخیره می شود و سپس با

استفاده از یک مدل الگوریتمی کلیه ی تغییرها، فرآیندها و عملیات انجام شده بصورت یک سناریوی مجازی مجسم و بازسازی می شود

نتیجه گیری

از آنجا که سرزمین جمهوری اسلامی ایران یکی از ده کانون حادثه خیز در جهان محسوب می شود و سوانحی چون زلزله، سیل، تغییرات اقلیمی و ناپایداری های جوی و همچنین سوانح انسان ساخت نظیر هجوم آوارگان و پناهندگان، تصادفات جاده ای و حوادث شیمیایی و صنعتی و غیره با فراوانی بسیاری در کشور وجود دارند، بطوریکه از ۴۳ نوع سانحه شناخته شده در جهان، ۳۲ نوع آن را می توان در ایران سراغ گرفت، چنین وضعیت جغرافیایی، شرایط زیست محیطی و پراکندگی جمعیتی، تنوع و فراوانی بلایای طبیعی را افزایش داده است. در چنین شرایطی که ایران به شدت از مسایل و مشکلات فیزیکی، اجتماعی و اقتصادی ناشی از حوادث ذکر شده رنج می برد، به نظر می رسد سیستمی یکپارچه که بتواند با ارائه اطلاعات صحیح و کاربردی، بر تصمیم گیری ها در مواقع لزوم اثر بگذارد ضروری است. با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی می توان سرعت و کیفیت تصمیم گیری های معطوف به حوادث را افزایش داد و از آنجا که دستیابی به اطلاعات، بوسیله این سیستم با سرعت و دقت انجام می گیرد، در نتیجه ضرورت وجود چنین سیستمی به منظور مدیریت موثر تر و کارآ تر حس می شود. جمعیت هلال احمر ایران، ارائه ی خدمات امدادی در هنگام بروز حوادث و سوانح طبیعی مثل زلزله، سیل و غیره در داخل و خارج از کشور و اقدام در جهت آمادگی مقابله با این حوادث و سوانح را اولین وظیفه خود می داند. جمعیت هلال احمر می تواند با دسترسی سریع به اطلاعات جغرافیایی و بهره گیری یکپارچه و مناسب از آن، برنامه ریزی دقیق تری برای مقابله با بحران داشته باشد. دسترسی سریع مدیران اجرایی هلال احمر به چنین اطلاعاتی تصمیم گیری های آنان را در راستای برنامه هایی چون اسکان آسیب دیدگان، مدیریت امدادگران، حمایت های درمانی، فنی و خدماتی و دیگر فعالیتهای امدادی تحت تاثیر قرار می دهد. سیستم اطلاعات جغرافیایی ابزاری ارزشمند در جهت کاهش آشفته گی و بی نظمی در مدیریت به طور کلی و مدیریت بحران به طور خاص می باشد. در وهله اول، درک و آگاهی از کارکرد موثر این ابزار ضروری است و سپس مرحله قبول و پذیرش آن. امید است که با توسعه فرهنگ استفاده از فناوری سیستم اطلاعات جغرافیایی، در جهت مدیریت موثرتر و کارآمدتر قدم برداریم

منابع

- [۱] استانداردهای بین المللی و مدیریت بحران، مدیریت بحران در مراکز صنع پدیدآورنده: محمدرضا طوسی ناشر: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران - ۱۳۹۱
- [۲] بحران و مدیریت بحران پدیدآورنده: محمود قربانی، امیر محمودزاده ناشر: گلپای محمدی - ۱۳۸۵
- [۳] برنامه ریزی و مدیریت بحران ، مرتضی ضیافی « مقاله ارائه شده به استاد مظلومی » ۸۳-۸۴
- [۴] ترجمه محمد علی ذوالفقاری ، « مدیریت بحران در ۲۴ ساعت اول » انتشارات حدیث
- [۵] مخاطرات جوی و مدیریت بحران پدیدآورنده: اداره کل مدیریت بحران استانداری اصفهان ناشر: ارکان دانش - ۱۳۹۱
- [۶] مدیریت بحران و ایمن سازی صنایع و معادن (آمادگی و واکنش در شرایط اضطراری)
- [۷] مدیریت بحران: چگونه بحران های زندگی مان را مدیریت کنیم؟ پدیدآورنده: برایان تریسی ناشر: اشکذر - ۱۳۹۴
- [۸] مدیریت در زمان بحران پدیدآورنده: محمدرضا صالحی ناشر: فرهنگ مردم - ۱۳۸۶
- [۹] مدیریت بحران شهر تهران « حسین آذرپور » نشریه « پول » ۸۳/۴/۹
- [۱۰] مدیریت در شرایط بحران . « علیرضا صالحیان » نشریه مدیریت « انجمن مدیریت ایران » ۸۳- ۸۴
- [۱۱] مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران « وحید ناصحی فر » ، نشریه « توسعه مدیریت »، شماره ۳۴ ، بهمن ۸۰
- [۱۲] مهار بحران (محصول نهایی کاربرد مدیریت استراتژیک در اداره بحران) پدیدآورنده: جمشید پایندانی ناشر: عبدی - ۱۳۸۸
- [۱۳] نظام مدیریت بحران پدیدآورنده: حسین شیخ زاده ناشر: شکیب - ۱۳۹۰
- [۱۴] نقدی بر مدیریت بحران در ایران ، سیروس تهرانی «نشریه مدیریت» ۸۳-۸۴