



# بحران و مدیریت بحران

بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمانها

تدوین و تالیف :

رضا دباغیان

کارشناس مطالعات و تحقیقات

دی ماه 1384

بحرانی بروز کرده است. پژوهش و بررسی های انجام شده نشان می دهد بحرانهای نفساً تعیین کننده میزان خسارت نیستند بلکه پاسخ مسؤلان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می کند. شاید به نظر غیرعادی برسد اما واقعیت این است که: ((برنامه ریزی و مدیریت ناصحیح بحران، مرتباً دامنه خسارات را گسترده و میزان خسارت را افزایش می دهد.))

به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است.

اما مدیریت بحران دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل، انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است.

این یکی از دامههایی است که معمولاً از بیرون به مسؤلین مدیریت بحران فشار می آورد و خود یکی از مهمترین عوامل تصمیم گیری های غلط و گسترش دامنه بحران محسوب می شود.

مدیریت بحران از سه فاز کاملاً مجزا تشکیل می شود، نخست پیش بینی/پیشگیری، دوم برنامه ریزی/آموزش، و سوم هدایت/کنترل.

همان طور که می بینید مواقعی که بحران رخ داده است کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی توانیم انجام دهیم و مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم های صحیح است. از دیدگاه مدیریت، برای اتخاذ تصمیم صحیح به داده ها، اطلاعات، امکان پردازش و

تحلیل نیاز داریم اما متأسفانه منابع اصلی همه این موارد تنها قبل از بروز بحران در اختیار ما می باشد و اگر دو مرحله قبلی یعنی پیش بینی /پیشگیری، برنامه ریزی / آموزش را انجام نداده باشیم شاهد بروز بحران جدیدی در دل بحران رخ داده ، خواهیم بود که مرتباً با تصمیم های عجولانه و نسنجیده نه تنها بر و خامت اوضاع می افزایشیم بلکه بحرانهای جدیدی می آفرینیم که حتی قابل شناسایی نیستند و فقط عوارض ناشی از آنها مرتباً در کنترل بحران اصلی خلل ایجاد می کند.

از سالهای دهه 1970 به بعد و پس از بحران نفت، مهارت جدیدی برای تصمیم گیرندگان شرکتهای عظیم شناخته شد و آن هم مدیریت بحران بود. زیرا درست در همین دهه بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیتهای مختلف شرکتهای زیر سوال رفت و این بررسی به مهارت خاص مدیریت بحران نیاز داشت. البته مانند همه دوران های خاص بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیتها موجب کاهش چشمگیری در هزینه های تولید و در نتیجه رشد و توسعه صنایع گشت.

### **- درباره انواع بحرانها تقسیم بندی زیر وجود دارد:**

بله نخستین تقسیم بندی بحران را می توان در ابعاد فردی ، گروهی، سازمانی و اجتماعی دانست. بحرانهای اجتماعی خود به بحرانهای سیاسی ، فرهنگی، اقتصادی، بهداشتی، طبیعی (عوامل طبیعی) و ترکیبهایی از آنها تقسیم می شوند. و معمولاً تصور می شود که بحرانهای اجتماعی تنها باید مدیریت بحران شوند لیکن واقعیت این اس که بحران اجتماعی قبل از هر چیز باید مدیریت دانایی شود. زیرا اعداد و ارقامی مانند نرخ

رشد جمعیت، ترکیب سنی جمعیت، نرخ بیکاری، منحنی دوران رشد کارخانجات، نرخ رشد، درصد ترک تحصیل در مقاطع مختلف، ظرفیت پذیرش آموزشهای فنی و حرفه ای، نرخ رشد برخی از بیماریها، نرخ رشد اعتیاد، نرخ خودکشی در مقاطع سنی و موقعیت اجتماعی و جنسیت و بسیاری از نتایج آماری بسیار ساده از یکسو بیانگر تشکیل شرایط خاص را نشان می دهند و از سوی دیگر ضرورت اجتناب ناپذیر مدیریت دانایی در خدمات عمومی و مدیریت دولتی را نشات می دهند.

## **- نقش حکومتها و دولتها در پیشگیری و کاهش بحرانهای اجتماعی**

### **و اقتصادی:**

سو تفاهم متداول در مورد بحرانهای اجتماعی چنین نشان می دهد که گویا رفع بحرانهای اجتماعی نیاز به به بودجه و سخت افزاری دارد. در همین جا مدیریت بحران به صراحت نشان می دهد که کلیه بحرانهای اجتماعی قابل پیشگیری است بویژه اگر علاوه بر بودجه و سخت افزاری عامل مدیریت دانایی را نیز به بخش خدمات دولتی بیفزاییم. برای مثال نرخ رشد جمعیت در سال ایکس نشان دهنده نیاز به مدرسه، مهد کودک، پارک، ورزشگاه، مراکز بهداشتی، کتاب، نمایشگاه، مراکز تفریحی، آزمایشگاه علمی، تفریحی، فیلم، تئاتر، مراکز ورزشی، مراکز روانشناسی، معلم، مربی، دکتر، نرم افزاری آموزشی، شیوه تربیتی جدید است. دانایی آموزش و پرورش نسلی که با اینترنت، ماهواره، کامپیوتر، تجارت بین المللی، مسافرتها، خارج از کشور، مراد و هم نشینی با فرزندان فامیل که مهاجر کشورهای غربی هستند. همان دانایی نیست که در 15 یا 20 سال پیش مربیان و مادران داشتند. نسلی که بیشترین ساعات روز خود را با هنر بین

المللی از فیلم ، سریال ، موسیقی ، نقاشی ، کتاب ، نمایشگاه می گذارند و از طریق اینترنت در ارتباط با هزاران موضوع جدید است را نمی توان با یک زمین 10در 7 متر آسفالت که دو تور بسکتبال شکسته در آن نصب است تغذیه و تامین کرد. در اینجاست که بروز بحران از مدیریت نمودن دانایی سرچشمه می گیرد نه از رشد جمعیت .

در مباحث مدیریت دانایی در مدیریت عمومی (دولتی) (PUBLIC- ADMINISTRATION) با تاکید بیان شده است.

مدیریت دانایی در مدیریت عمومی نقش تعیین کننده ای دارد این نقشها مجموعاً " ذخیره خرد اجتماعی را برای بهبود اثر بخش تصمیم گیرهای عمومی و خصوصی و کنترل موقعیت تشکیل می دهد.

- چهار زمینه بارز مدیریت دانایی در مدیریت عمومی موارد زیر است:

1 - تقویت تصمیم گیری در خدمات عمومی

2- یاری رساندن به مردم برای مشارکت اثر بخش در تصمیم گیری عمومی

3- ایجاد نیروی کار فکری توانمند در رقابت

بنا بر این ، اینکه بحرانهای اجتماعی قابل پیشگیری نیستند و باید مدیریت بحران شوند. یک سوء تفاهم است و امروز دیگر معنایی ندارد.

- مدیریت سازمانها و نحوه برخورد مدیران در لحظه ای که بحرانی برای سازمانشان رخ می دهد :

درباره کنترل آثار منفی بحرانهای در یک سازمان و نحوه برخورد مدیران می توان گفت ، چون سازمان اجتماعی کوچکی است همه انواع بحرانها را می تواند در ابعاد کوچکتر داشته باشد. لیکن آنچه بیشتر مورد نظر است بحرانهایی است که به طور خاص در زمینه حرفه یا تخصص سازمان ایجاد می شود. مسلما " برحسب حرفه و صنعت نرخ بروز بحران در سازمانه نتاوت است . لیکن باید گفت در کشورهای در حال توسعه به دلایل مختلف بروز بحرانها در همه زمینه ها شایع تر است . دلیل آن عموما " مباحث روانشناختی با منشاء شتاب رشد است .

در یک شرکت مشاور معماری تدابیر بسیار جالبی اندیشیده شد است طوری که برای پیشگیری چه در ابعاد عمومی صنعت و چه در بعد خاص آن شرکت موثر افتاده است به این ترتیب که HONDBOOK AIA رابه عنوان یک مرجع معتبر بین المللی برای شناخت سیر تحولات صنعت ، یافتن مهارتهای لازم برای بقا و حضور در صنعت معماری ملی و منطقه ای مورد مطالعه قرار داده است . طوری که مباحثی از آن ترجمه و در سطح صنعت به رایگان توزیع شده است . سیستم آموزشی این شرکت نیز با صرف هزینه لازم ، کلیه مهارتهای مورد نیاز برای مشارکت های حرفه ای رقابتی با جهان در منطقه را طراحی و با صرف وقت لازم به مدیران و کارشناسان ارئه می کند . مسلما " فوایدی که از این صرف هزینه و وقت نصیب یک شرکت پیشروی معماری می شود . در کوتاه مدت نخواهد بود اما نقش مدیریت دانایی در پیشگیری از بحران قریب الواق واگذاری معمارهای حساس به شرکتهای خارجی مخصوصا " پس از زلزله بم رادر این تصمیم گیری می بینیم .

از جمله کارگاههای آموزشی طراحی شده در مجموعه آموزشهای این شرکت می توان از مدیریت خویشتن ، مدیریت مناسب سازنده کار تیمی ،مدیریت بحران (به طور خاص برای فعالیتهای تونل مترو) مدیریت پروژه وکنترل پروژه نام برد. شاید به نظر برسد این کاری است که اکثر شرکتها می کنند.

بله اکثر شرکتها آموزش دیده اند ولی هدفمند وپیشگیرانه بودن آموزشها برای بحرانهای اجتماعی و حرفه ای با دقت لازم دیده می شود نشده است .آنچه که سازمانه می توانند برای مدیریت بحران انجام دهند در استراتژی واهداف بلند ومیان مدتشان گنجانده شده است . به بیان روشن تر زمانی می توانیم بگوییم مدیران بحران نموده ایم که اصلا" بحرانی به وجود نیاید ، هر چند بعداز همه پیشگیریهای لازم باید حتما" با جدیت تمام برای درصد بسیار اندک احتمال بروز بحران نیز برنامه ریزی کنیم .در آن صورت با پشت سر گذاشتن مرحله پیش بینی /پیشگیری ومرحله برنامه ریزی /آموزش ، ضمن اینکه احتمال بروز به حداقل میرسد. درجه موفقیت در مدیریت نمودن بحران رانیااز به حداکثر رسانده ایم.

آثار منفی بروز بحران در سازمانها زمانی حاد می شود که هیچ اقدامی قبل از بروز بحران انجام نشده باشد.

به این ترتیب که هرج ومرج به حد اعلاى خود می رسد وشیرازه همه کارها از دست می رود. برنامه ریزی بحران کمک بزرگی به کوچک نگهداشتن دامنه بحران وکنترل سریع آن می کند.

اگر اقدامات درون سازمانی را بخواهیم به طور عام عنوان کنیم شامل موارد زیر می شود.

1- شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان ابتکار باروش WORK PROCESSES MAPPING به

راحتی انجام می شود

2- شناخت نقاط بحران زایا مقاطعی که احتیاج به بازرسی وکنترل دارد.

3- توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین شده برای مدیریت وکنترل بحران

4- ارائه راهکارها به مجریان ،مسئولین وکلیه کسانی که با فرایند منشاء بحران آشنایی دارند.

5- مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران

6- استفاده از قوه تصور و تحلیل افرادی برای تکمیل هر چه بیشتر برنامه (فیلم هایی چون زلزله

در نیورک ،

آتش سوزی های بزرگ ،آتشفشان ،سیل وغیره که با هزینه های هنگفت در سطح جهان ساخته

شده است می تواند برای جرقه های ذهنی تدوین برنامه مدیریت بحران مفید باشد) .

7- تهیه و نگهداری نسخه های کپی از اسناد ومدارک مهم در خارج از محیط

8- برقراری ارتباط درست و لازم درست و لازم با خارج از محیط به وسیله اخبار صحیح و متناسب



## بحران و پیش بینی بحرانها:

چنانچه بخواهیم تعاریفی از بحران ارائه دهیم باید آن را باتوجه به متناسب شرایطی که افراد دارند تعریف کرد. یک لحظه تعیین کننده نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت و یا مقطع حیاتی. تعاریف کوتاه اما پر معنایی درباره بحران هستند. به طور کلی باید پذیرفت که ارائه یک تعریف مشخصی از بحران کار بسیار دشواری است و تعاریف ارائه شده نیز همگی نسبی هستند. چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد سازمان یا جامعه بحران باشد اما در جامعه دیگر بحران محسوب نشود. اما این نکته که در شرایط بحرانی باید اقدامات عاجل و جدی انجام شود تا شرایط بحرانی تر نشود مورد پذیرش همه جوامع می باشد زیرا شرایط بحرانی از شرایط عادی متمایز است.

"واینر" و "کان" در یک نگرش جامع و همه جانبه برای بحران تعاریف زیر را ارائه کردند:

- 1- نقطه چرخش در رویدادها و کنشها پیامدهای غیره منتظره ای به دنبال می آورد.
  - 2- شرایطی که واکنش فوری شرکت کنندگان را طلب کند.
  - 3- شرایطی که ایجاد نا اطمینانی کند.
  - 4- کاهش کنترل بر رویدادها.
  - 5- شرایطی که در آن اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد.
  - 6- شرایطی که همواره با افزایش فشارها و تنش برای کارکنان و جوامع باشد.
- در راستای بحرانهای طبیعی می توان گفت بحران حادثه ای است که در اثر رخدادها و عملکرد های طبیعی. و انسانی به طور ناگهانی به وجود می آید و مشقت و سختی را به یک مجموعه و یا

جامعه انسانی تحمیل می کند که بر طرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری فوری و فوق العاده دارد.

## اما مدیران بحران :

در زمینه مدیریت بحران با توجه به تعاریف متاوتی که از بحران شده است و آنچه که بسیاری از اندیشمندان روی آن اجماع وجود دارد این است که ((وظیفه مدیریت بحران کنترل در زمان کوتاه با استفاده از بهترین اصول روشها و.....است.))

در بند 3 ماده یک طرح جامع امداد و نجات کشور مدیریت بحران چنین تعریف شده است :  
فرایند عملکرد و برنامه ریزی مقامات دولتی و دستگاههای اجرایی دولتی و عمومی است که با مشاهده تجزیه و تحلیل بحرانها به صورت یکپارچه جامع و هماهنگ با استفاده از ابزارهای موجود تلاش می کنند از بحرانها پیشگیری نمایند یا در صورت بروز آنها در جهت کاهش آن آمادگی لازم امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی اقدام نمایند.

طبیعتاً" در هر سازمان یا شرکت یا کارخانه نیز وظیفه مسئولین آنجا است که بتواند مدیریت بحران را انجام دهند تا آن را کنترل کنند.

برخی از بحرانها یی که در مجموعه یا شرکت یا سازمان ممکن است مدیران با آنها مواجه شوند عبارتند از:

- بی انگیزگی کارکنان .

- بکارگیری 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 بحرانهای 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.

## **-اقداماتی که سازمانها در زمان بروز بحران باید انجام دهند عبارتند :**

- 1- شناخت بحران و اولویت بندی ها براساس نیاز سازمان
- 2- شناخت عوامل موثر در بروز بحرانهای اولیت بندی این عوامل
- 3- فراهم کردن امکانات و زمینه های لازم برای حل یا کنترل یا کاهش بحران
- 4- انتخاب راه حل های مناسب (بهترین راه حل )
- 5- فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان راه حلها یا فراهم کردن زمینه ارائه پیشنهادات توسط آنان ( و توجیه کارکنان )
- 6- تشکیل ستاد بحران
- 7- پیامدهای بحران بررسی شود
- 8- بررسی اقدامات انجام شده از زمان وقوع بحران تا حل یا کنترل آن توسط اعضای ستاد
- 9- گاهی مواقع حضور یک نفر مدد کار اجتماعی یا روانشناسی نیز می تواند موثر واقع شود .
- 10- 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 پردازند. 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 (CROSS FUNCTIONAL) 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 وبروز 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 جدید ،راهیای های جدید وحتى موارد پیشگیری مورد استفاده در شرکتها ی مشابه باید جزء دستور کار این تیم ها باشند.

مهارتهایی از مهندس کیفیت برای این تیم ها کاملاً" ضروری است مانند BENCHMARKING برای شناخت روشهای پیشگیری در سایر صنایع وشرکتها و یا فرایندهای مشابه همان صنعت ) ( QUALITY FUNCTION DEPL OYMENT ) تا با بحرانهای اجتماعی ناشی از مصرف ویا بکارگیری محصول شرکت از طریق مشتری یا مصرف کننده آشنا شوند وبتوانند 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 مهندس 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 و در 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 فرایندها به صورت هدفمند با هدف حذف زمینه های بروز بحران بهبود می یابند. در بررسیهای عامی که از نظر صرفاً "معماری روی زلزله" انجام گرفت، نتایج تکان دهنده ای از مواردی که می شد پیشگیری کرد به دست آمد مسلاً "اگر این بررسی ها به صورت هدفمند و سیستماتیک و کارشناسانه انجام شود، دیگر فاجهی هم 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 رامی کنند. این امر نشانگر رشد فرهنگی و اهمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها عمومی است.

## **- ساختار ویژگی های ستاد مقابله 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 باشند.
- 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.

## **مدیریت بحران ، مدیریت شهری**

نقش مدیریت شهری در کمک به مدیران کلان جوامع را می توان چنینی عنوان کرد:

مدیریت شهری و هر مدیریت دیگر سعی دارد تا بحرانها کاهش یابد که البته اگر هوشمندانه با مسائل برخورد شود شایداصلاً " بحرانی پیش نیاید ، اصولاً " بحرانه زمانی به وجود می آیند که مدیریت در طول یک مدت ، مسائل کوچک وقابل حل را ندیده است ویا سعی در تغییر مسایل داشته و این باعث شده تا مسائل حاد در نهایت به صورت تود های از مشکلات و مسائل که به سختی قابل حل هستند وبه آن بحران می گویند به وجود آید.

مدیریت شهری می تواند براساس دانش خود و همچنین اطلاعاتی که در مورد شهر خود دارد مانع گسترده تر شدن بحرانها گردد. به طور مثال در نظر داشته باشید شهری همچون تهران که در روی مسیر زلزله واقع شده است و همچنین دارای شبکه سراسری گاز می باشد. اگر در هنگام وقوع زلزله سیستم های مناسبی برای کاهش اثرات آن در نظر گرفته نشده باشد و یا برای قطع گاز در زمان وقوع زلزله فکری نشده باشد نه تنها در شهر زلزله می آید بلکه شهر در آتش خواهد سوخت .

البته حل بحرانه ای محیطی شاید نیاز به سرعت عمل بیشتری داشته باشد اما حل بحرانهای اجتماعی - اقتصادی نیاز به زحمت بیشتر و همکاری و هماهنگی بیشتر بین نهاد های موجود در شهر دارد.

به دلیل اینکه مدیریت شهری دارای وظایفی است و این وظایف با وظایفی سایر مدیریت های موجود در شهر همپوشانی دارد ، لذا قبل از وقوع بحران یا حین و حتی بعد از بحران این ارتباط موثر و مثبت باید بین مدیران برقرار باشد البته مدیر شهری در حین بحران و بعد از بحران نقش کلیدی و اساسی تری را برعهده دارد .

امکان دارد که بحرانها در ابتدا بخاطر مدیریت شهری حاکم بر آن جامع پیش نیامده باشند ولی ادامه و حتی دامنه دار تر شدن آن می تواند به خاطر عدم مدیریت مناسب شهری باشد. به طور مثال حاشیه نشینی می تواند به دلایل اقتصادی و مهاجرت به شهرهای بزرگ شکل بگیرد ولی



اینکه این حاشیه نشینی آیا تبدیل به آلونک نشینی (تهدید) و یا حومه نشینی (فرصت) شود .  
این دیگر به دلیل سیاست ها و برنامه های مدیریت شهری است .

یا در مورد مسایل فرهنگی هم می توان گفت مدیریت شهری مستقیماً "مسئول فرهنگ جامع نیست اما امکان دارد با مدیریت نامناسب شهری ، با مردم جامع آن گونه برخورد کند یا فشارهایی بر آنها وارد شود که باعث گردد افراد آن جامع به صورت درست با مسائل برخورد نکنند . این می تواند مشکلاتی را به وجود آورد .

به طور کلی باید گفت که مدیریت شهری بر همه نهادهای موجود در شهر تاثیر مستقیم دارد و با یک مدیریت نامناسب شهری نمی توان توقع اقتصادی مناسب ، اجتماع خوب ، آموزش و پرورش عالی و..... داشت . بلکه باید به مسایل شهری با دید سیستمی نگاه شود . بارها اتفاق افتاده که تصمیماتی در شهر گرفته شده است که نه تنها هیچ مشکلی را حل نکرده بلکه خود باعث بروز مشکلات دیگری شده است .

## **مدیریت بحران ، علم و عمل :**

شدت و ابعاد برخی از بحرانها به حدی است که بشر باید با استفاده از دانش ، عقل ، منطق و ابتکارت خود به مقابله با حوادث غیرمترقبه بپردازد . استاتید و مسئولان محترم مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران به تشریح مدیریت علمی بحران پرداخته و افزودند :

مدیریت علمی بحران برای بهره گیری گسترده از کلیه عوامل موثر در بهینه سازی کاهش خسارات ناشی از بحران و مقابله را با فرمولهای خاص خود مورد استفاده قرار می دهد . آمایش

فضا های بحران زده در زمان با سیستم های مدیریت بحران انجام می گیرد . مدیران بحران باید با روشهای صحیح و موثر مدیریت بحران یک وضعیت بحرانی را با حداقل خسارت به سوی وضعیت عادی هدایت کنند.

یکی از عمده ترین حرفه های انسانی ،مدیریت خدمات عمومی است ، زیرا همه مدیران وظیفه بنیادی برنامه ریزی ، طراحی وپایانگه داشتن محیط را بر عهده دارند که در آن افراد از راه همکاری بتواند ماموریتها و هدفهای برگزیده مسئولان رده های مختلف را به اجرا در آوردند . به عبارت دیگر مدیران مسئولیت دارند فرصتهایی را ایجاد کنند بتواند بهترین یاریهای خود را برای نیل به هدفهای ایجاد محیط سالم و ایمن ارائه دهند.

در مطلب زیر که توسط دفتر سازمان ملل متحد- هماهنگی امور حوادث غیر مترقبه - (UNDRO) برای استفاده

## **در سطح بین المللی ارائه شده است ، درباره مدیریت بحران چنین آمده است :**

((مدیریت بحران دارای چهار رکن اصلی کاهش خسارات ، آمادگی ، واکنش اضطراری و بازسازی است .

سیستم های جامع مدیریت بحران مخابرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه ریزی

می نماید که منابع موجود را با مخبرات موازنه کند تا با استفاده از منابع موجود بتوان بحران را کنترل کرد.))

با آنکه بر وظایف مدیران بحران در طراحی محیط درونی سازمان برای پیشبرد کار تاکید می کنیم ، ولی نباید هرگز از نظر دور داشت که مدیران باید هم در محیط بیرونی سازمان و هم در محیط درونی و بخشهای گوناگون آن به رهبری امور بپردازند.

## وظایف مدیران

جهت بررسی مدیریت بحران شش وظیفه را برای مدیران ذکر می کنیم که عبارتند از :

برنامه ریزی ، جلب مشارکت مردمی ، سازماندهی ، یکار گیری نیروی انسانی ، رهبری و نظارت .

این طبقه بندی جامع و فراگیر است و می توان گفت که همه دانش مدیریت بحران و چهار رکن اصلی آن در درون این شش وظیفه جای دارد . این طبقه بندی را می توان یک طبقه بندی علمی نیز به شمار آورد زیرا وظیفه هایی را نشان می دهد که مدیران خود آنها را می شناسند و به آنها عمل می کنند .

چرا مدیریت بحران لازم است ؟

پژوهشهایی که در سالهای اخیر در مورد پی در مورد پی آمدها و خسارات گسترده جهانی و مالی بلایای و طبیعی در برخی کشورهای جهان انجام گرفته نمایانگر این است که آمادگی برای

مقابله با بحران وجود نداشته و مقابله با بحران نیز به طور غیر موثر و غیر علمی انجام گرفته است. افزون بر این، مدیریت بحران مدیریت ناشایسته، نا آزموده و آموزش ندیده بوده است. در هیچ جا به اندازه کشورهای در حال توسعه نمی توان به اهمیت مدیریت بحران پی برد. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که با فراهم آوردن پول، توسعه و رشد پدید نمی آید چنانکه عامل بادرنده در بسیاری از موارد دانش فنی بوده است. در حالی که پیش از پیشرفتهای انقلابی در دانشهای فیزیکی و زیستی برخوردار شده است ولی دانشهای فرهنگی و اجتماعی بسیار عقب مانده اند.

## اهداف کلی مدیریت بحران

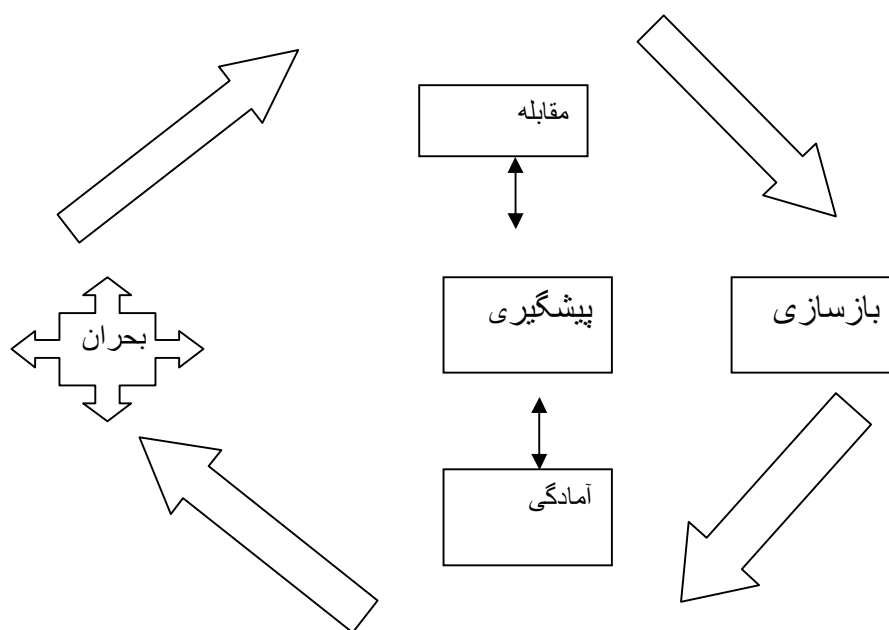
هدف کلی، بهینه سازی فعالیتهای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است. در نهادهای غیر بازرگانی مانند استانداریها، همچنین در واحدهای تجاری نظیر شرکتهای خدمات رسانی که مسئولیت سود کلی بازرگانی را ندارد، مدیران هدفهایی دارند و باید بکوشند تا با به کار بردن کمترین منابع به آنها دست یابند.

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



## ویژگیهای مدیریت بحران :

- می توان ویژگیهای مدیریت بحران را به شرح زیر برشمرد:
- 1- مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی مقابله با بحران و امداد رسانی کاهش اثرات بلایای طبیعی و بحران و بازسازی و عادی سازی تشویق و ترغیب می کند.
- 2- به نیاز آسیب دیدگان واقف می شود .
- 3- به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می دهد.
- 4- با توجه دلسوزانه به نیازهای کارکنان خود به بهره وری دست می یابد.
- 5- فلسفه ای را که بیشتر برپایه ارزشهای رهبرانشان و مردم استوار به کار می بندد.
- 6- به کاری که درباره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد دست می زند.
- 7- سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد
- 8- به تناسب و اقتضا کارها را به گونه نامتمرکز انجام می دهد.
- 9- آداب و سنن اجتماعی، فرهنگی و محلی را محترم می شمارد.

- مدیریت بحران دانش است یا هنر ؟

- اغلب با این سوال مواجه می شویم ولی باید بگوییم که مدیریت بحران ترکیبی از آنهاست . مدیریت مانند همه کارها دیگر چون مهندسی ، حسابداری یا بازی فوتبال هنر است . دانش فنی است و انجام دادن کارها در چارچوب واقعیتها یی است که از درون موقعیت پدید می آیند . با این همه ، مدیران با به کار گیری آگاهی سازمان یافته درباره مدیریت می توانند بهتر کار

کار کنند و همین آگاهی سازمان یافته، ابتدایی یا پیشرفته یا غیر دقیق، به میزان یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می آورد از این رو مدیریت به عنوان یک عمل هنر محسوب می شود. آگاهی سازمان یافته ای را که زیر ساخت عمل مدیران است می تواند به نام دانش شناخت. در چنین زمینه ای دانش و هنر مکمل یکدیگرند. پس مدیریت بحران هم دانش است و هم هنر. مدیریت موثر یک هنر است که دانش زیر بنایی مدیریت استفاده می کند.

- آیا می توان برای مدیریت بحران مراحل تدوین کرد؟
- بله. این مرحله را می توان به شکل زیر بیان کرد.
- پیشگیری و کاهش اثرات : کاهش احتمال وقوع یا اثرات ناشی از بلایا
- آمادگی: برنامه ریزی و پژوهش. آموزش. و مانور
- مقابله: ارائه خدمات اضطراری بلافاصله پس از وقوع بحران
- بازسازی: بازگرداندن جامعه به حالت عادی و نه لزوماً "حالت پیش از بحران"

## - سامانه فرماندهی حادثه و کاربرد آن :

- سامانه فرماندهی حادثه (ICS) در حال حاضر رایج ترین نظام اعمال مدیریت سوانح و حوادث در جهان به شمار می آید با توجه به نتایج حاصل از بکار گیری آن رو به افزایش است و یکی از مهم ترین وقایعی است که در حیطه خدمات اضطراری در طی 25 سال آخر قرن بیستم رخ داد. جایگزینی گسترده سامانه فرماندهی حادثه ( INCIDENT COMMAND

SYSTEM) به عنوان مدل فرماندهی، نظارت و هماهنگی منابع و نیروی انسانی در موارد اضطراری بوده است

- ICS در ابتدا توسط گروهی مرکب از 7 نهاد آتش نشان و پس از واقعه بحرانی سال 1970 در آتش سوزی وسیع در کالیفرنیا تشکیل شد. این ائتلاف نام FIRE SCOPE را به خود اختصاص داد که مخفف " > منابع آتش نشانی کالیفرنیا جنوبی سازماندهی شده برای حوادث بالقوه است .

در حال حاضر در حیطه درون سازمانی، فعالیت‌های روزانه مدیریت بحران (CD F) هیچگونه شکی از موثر بودن و قابلیت انطباق ICS در مدیریت شرایط اضطراری وجود ندارد. اکثریت کارکنان CDF سیستم دیگری را برای مدیریت اورژانس نمی‌باشد و اگر چه ICS در ابتدا در حوادث بزرگ و عمده کاربرد داشت، اما ثابت شده که این شیوه به حدی قابلیت انطباق دارد که مبنای آن در بسیاری از فعالیت‌های روزانه مدیریت بحران جایگزین شده نظیر مانورهای آموزشی و کنفرانس‌های بزرگ و هماهنگ نمودن پروژه‌های توسعه بلند مدت کاربرد داشته است.

سامانه فرماندهی حادثه براساس اصول پایه ای بتا نهاده شده است که از طرفی موجب اطمینان یافتن از بکارگیری موثر منابع و از سوی دیگر باعث کاستن از اختلالات در سیاستگذاری‌ها و عملیات سازمانها ی پاسخگو می‌گردد. این اصول بایستی برای هر نوع بحران و در هر سطحی بکار گرفته شود .



## اصول سامانه فرماندهی حادثه عبارتند از :

- زبان مشترک . که موجب می شود تمام سازمانه ی پاسخگو از اصطلاحات ثابت و استاندارد استفاده کنند.
  - ساختار مشترک و یکسان . که ساختاری استاندارد به تمام سازمانها ی مسئول مقابله با بحران ارائه می کند و ارتباطات بین سازمانی را نیز تسهیل می نماید.
  - سازماندهی با الگو مشخص , که اجازه می دهد ساختار سامانه فرماندهی حادثه در موارد نیاز , قابلیت توسعه با یک الگوی مشخص را داشته باشد .
  - سیستم ارتباطی منجسم , که طرح ارتباطی مشترک عملیات استاندارد , متون ارتباطی منظم , فرکانس های مشترک و زبان مشترک را ایجاد می نماید.
  - طرحهای عملیاتی حادثه به شکل متمرکز , که اهداف مقابله ایده آلهای عملیاتی و فعالیتهای پشتیبانی را توصیف می کند.
  - حوزه مدیریتی قابل کنترل , که تعداد حوزه های تحت نظارت یک مدیر را به 3 تا 7 حوزه (در شرایط ایده آل , 5 حوزه) محدود می کند .
- اماکن و پایگاه های مشخص , که شامل مکان فرماندهی حادثه و در مواقع لزوم استقرار پایگاهها در محل حادثه می شود .
- مدیریت جامع منابع , که موجب بکارگیری صحیح منابع , ایجاد نظارت متمرکز بر منابع کاهش بار ارتباطی افراد افزایش اعتماد به سیستم و ایمنی افراد و کاستن از کارها بی هدف و تک محورانه

می شود. سیستم فرماندهی واحد که هر فرد در سازمان یا مجموعه سازمانی را مظف می کند فقط به یک نفر گزارش دهد.

## - 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 به 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 تولید است. آنجا که بحث متنوع سازی در تولید صنعت مطرح می شود . بکارگیری دانش های مختلفی را در پی دارد . این دانش ها ریسک های مخصوص

به خود راهمراه دارند و برای کنترل آنها به افراد خاصی با تجارت ویژه نیاز است تا بتواند ریسک های مختلف را بررسی و کنترل نمایند.

خوشبختانه خود آگاهی نسبت به انواع ریسک ها که معمولاً صنایع و سازمانها را تهدید می کند نسبت به قبل افزایش یافته است بنابراین فرایند تولید صنعتی ، روندی مطمئن تر رادر پیش گرفته است یکی از دلایل نیاز سازمانها و صنایع به مدیریت ریسک ، کنترل هزینه های پیدا ونا پیدایی است که مدیران تولیدی را با خطر یا بحرانهای اقتصادی روبرومی سازند. این هزینه ها شامل انواع خسارتها ، هزینه های بیمه ، هزینه های ایمنی (حفاظتی و مهندسی ایمنی ) و هزینه های اداری می شود که همگی جزو هزینه های پیدا می باشند اما هزینه هایی چون هزینه اقتصادی هزینه هایی که به علت تخصیص نادرست منابع در تولید ایجاد می شوند. هزینه های ناپیدا نامیده می شوند که می توانند موجبات افت یک سازمان یا یک واحد صنعتی را فراهم آورد طوری که قدرت تصمیم گیری های بهینه را از مدیرانشان سلب نموده و زمینه های بروز انواع بحران را مهیا می سازد . بنابراین لزوم بکارگیری مدیریت ریسک در سازمان و صنایع ، افزایش می یابد .

به طور کلی هزینه های که برای کاهش ریسک های سازمانی یا تولید صرف می شود ممکن است یابر داده های سازمان و واحدهای تولیدی اثر گذار باشد ، یابر ستاده های آنها تاثیر گذارد که در نهایت ریسک های که در ارتباط با محیط می باشند ، فاصله میان ستاده های واقعی و ستاده های مورد نظر مدیریت را افزایش می دهد . پس کنترل هزینه های ریسک به رقابت پذیر

تر شدن یا اثر بخش تر شدن سازمانها و مراکز تولیدی - صنعتی کمک شایان می کند. اگر چه ذکر این موارد شرط لازم برای به کار گیری بیشتر مدیریت ریسک است اما کافی نیست. زیرا ما پیوسته در زمان عدم اطمینان، با ریسک های زیادی مواجهه هستیم اما این

درک ما در این شرایط است که اطمینان یا عدم اطمینان را ایجاد می کند. در نتیجه این امر، نوع ذهنیت و افکار ما باعث انجام عکس العمل های متفاوت در مقابل ریسک ها می شود. شاید به این دلیل باشد که در جوامع مختلف و حتی در سازمانهای مختلف بدلیل وجود نگرش های متفاوت در میان مدیران، نوع برخورد با ریسک نیز متفاوت است و بحرانها با شیوه های گوناگون ریسک پذیری بسیار متفاوت توسط مدیران، حل می شوند.

- عناصر تاثیر گذار بر تصمیم گیری مدیران ریسک برای کاهش بحرانهای سازمانی :  
این عناصر می توانند به ترتیب زیر می باشند :

- اهداف سازمانی، این اهداف رسمی نیستند و به صورت نهفته می باشد. به بیان کلی تر سازمانها هدف مشخص و شفاف را دنبال نمی کنند زیرا سازمانها از مجموعه افرادی تشکیل شده اند که هر یک اهدافی را دنبال می کنند چون افراد در سازمانها به صورت ائتلافی به تشکیل گروه مبادرت می ورزند پس هر گروه به طور مجزا در پی اهداف خود است و به همین جهت است که مدیریت ریسک تا ثیر گذاری بر رفتارهای گروهی رادر اولویت قرار می دهد. بنابراین گروهی که دارای قدرت بیشتری است، هدف اصلی سازمان را مشخص می سازد.

در نهایت می توان نتیجه گرفت که مدیریت ریسک برای کاهش ریسک ها و حل برانها به تنهایی اهداف خاصی را دنبال نمی کند بلکه اهداف متنوع و مختلفی را مد نظر قرار می دهد .

فرایندی را که مدیریت ریسک پی میگرد ، در جهت کاهش هزینه های ریسک ، به حداقل رساندن تمامی هزینه های قابل انتظار ، حداکثر سازی سود و رسیدن به رشد و توسعه در تولید است .

از سوی دیگر سعی بر این دارد تا ریسک ها را کنترل نماید و پاسخگوی مسئولیتهای اجتماعی خود باشد. بنابراین مدیریت ریسک با کنترل هزینه های خسارتی به بقا و ثبات سازمانها یاری می رساند.

- عنصر تاثیر گذار بعدی ، قدرت سازمانی در جذب خسارتها در یک دوره حسابداری است .

نگرش مدیران سازمان (ریسک پذیری یا ریسک گریزی مدیران ) می باشد . چرا که مدیریت ریسک در کل سازمان مشخص می کند که افراد به طور کلی ریسک گریزند یا ریسک پذیر در نتیجه می تواند نشان دهند این موضوع باشد که بودجه ای که تخصیص یافته برای آموزش صرف شود یا برای ایمنی که خود یکی از ابزار تصمیم گیری مدیریت را تشکیل می دهد .

- الزامات قانونی : عنصر دیگری است که شامل قوانین و مقررات خاصی برای کنترل ریسک ها می شود مانند قوانین کار یا بهداشت کار .

- قدرت وام‌گیری موسسه یا قدرت اعتباری سازمان عنصر تاثیر گذار بعدی است که بر تصمیم‌گیری مدیران در جهت حرکت به سمت کاهش بحران‌ها موثر است این توانایی در جلوگیری از خسارتهای بزرگ بسیار نقش آفرین است .

## - تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت‌ها در سازمان :

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

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

## - مدیریت بحران چیست ؟

برخلاف مدیریت موقعیتهای اضطراری و مخاطره‌آمیز که تنها با سوانح طبیعی سروکار دارند. مدیریت بحران کلاً با بحرانهایی که به دست انسان پدید آمده‌اند یا انسان مسبب رویدان آنها

بوده است سروکار دارند مانند: دزدی رایانه ای ، آلودگی ، محیط زیست ، مدیررایی ، کلابرداری ، دست بردن در فرآورده ها و خشونت در محیط کار برخلاف سوانح طبیعی بحرانهای که به دست انسان پدید می آیند اجتناب پذیرند و اصولاً " نباید اتفاق بیفتند. به همین دلیل ، مردم سازمانهایی را که مسئول بروز انواع بحران ها هستند مورد انتقاد شدید قرار می دهند.

اصولاً " چرا بحران به وقوع می پچویند و برای مدیریت بهتر آن پیش از روی دادن یا حین روی دادن و پس از روی دادن بحران چه اقداماتی باید کرد ، یکی بهترین و کار آمد ترین چهارچوبها برای بحران برنامه ریزی و تدوین برنامه عملیات اضطراری است . با این همه متاسفانه حتی بهترین چارچوبها و بیشترین آمادگیها هم ، نمی تواند از بروز بحران پیشگیری کند. این موضوع حتی در مورد بحرانهایی که از وقوع آنها اطمینان داریم نیز مصداق دارد. اما با درک " اصول اساسی " مدیریت بحران می توانیم از اثرات بد آن بکاهیم .

ضمن اینکه حتی نمی توان بحرانها را پیش بینی کرد - پیشگیری آنها به کنار در صورتی که آنچه امکان پذیر است - در صورتی که آنچه امکان پذیر است ، درک کنیم خیلی بهتر می توانیم آنها را مهار کنیم .

## - تفاوت دنیا امروز در چیست ؟

جامعه اطلاعاتی / صنعتی مدرن چه ویژگی ای دارد که آن را مستعد بحران می کند ؟ و به چه دلیل بحرانهایی که حاصل خطای بشر است . بویژه در بیست سال گذشته فزونی یافته اند؟

بیشتر سازمانها و نهادهای امروزی چنان ساخته شدهاند که بتواند از بروز بحرانها پیشگیری کند یا وقتی روی دادند آنها را به طرز موثر مهار کنند برای مدیریت بحران نه سازوکاری وجود دارد و نه مهارتهای اساسی. مهمتر از همه، مدیران و روسای کل سازمانها و نهادها هنوز "مهارتها و طرز فکرهای نوین مدیریت" را که برای از میان برداشتن بحران ضروری هستند هستند درک نمی کنند.

مسئله این است که این مهارتهای نوین دشوار نیستند و می توان به سادگی و مستقیماً آنها را به افراد آموخت .

ضمناً اینها همان مهارتهایی هستند که برای موفقیت در اقتصاد نوین جهانی ضروری هستند . مدیریت بحران گسترده تر از اداره بحران به تنهایی است . زیرا در مورد مهارتهای نوین مدیریت و نوع سازمانهای جدیدی که در قرن بیست و یکم به آنها نیاز خواهیم داشت که به دست انسان در حین و پس از بروز بحرانهای بزرگ بکار برده می شوند، نشان می دهد چرا وظیفه مدیریت بحران موثر تنها پاسخگویی و نشان دادن واکنش نسبت به یک بحران بزرگ ، پس از وقوع آن نیست.

بیشتر دانشجویان و دست اندرکاران جدی مدیریت بحران معترف هستند که بهترین شکل مدیریت بحران آن است که پیش از وقوع یک بحران بزرگ برای رویارویی با آن آمادگی داسپشته باشیم (به همین دلیل آنها می که در رشته مدیریت بحران کار یا تحقیق می کنند می دانند که تنها برنامه ریزی نیست که برای آمادگی در برابر یک بحران دارای اهمیت به سزاست بلکه قابلیتهای خود سازمان در مدیریت بحران که دارای اهمیت فراوان است .



سازو کارهای گوناگون مدیریت بحران برای پیش بینی حس کردن، واکنش نشان دادن، مهار کردن، آموختن و طرح ریزی مجدد و روشهای سازمانی، به منظور اداره بحرانهای ساخته شده اند. همان طور که در مورد مدیریت کنترل کیفیت و حفظ محیط زیست نیز می توان گفت، اگر مدیریت بحران به شکلی سازمان یافته به کار برده نشود، به درستی انجام نشده است. همه بحرانها خیلی پیش از روی دادن یک سلسله نشانه های هشدار دهنده بروز می دهند. اگر پیش از بروز بحران این نشانه ها را تشخیص بدهیم و روی آنها اقدام کنیم می توانیم بیش از وقوع بحران از بروز آن جلوگیری کنیم. این خود بهترین شکل مدیریت بحران شمرده می شود.

همان طور که در مورد تشخیص نشانه ها گفتیم، سازوکارهای یک نوع بحران لزوماً برای مهار کردن خسارت دیگر بحرانها مناسب و موثر نیستند. بدین سان برنامه منظم و سازمان یافته بحران، کوشش می کند تا آنجا که ممکن است اطمینان حاصل کند که انواع گوناگون سازوکارها برای مهار کردن میزان خسارتها در جای خود قرار دارند و همیشه مورد استفاده قرار می گیرند.

سازوکارهای بسیار مهم زیر آشکار می سازد که چرا بیشتر برنامه های مدیریت بحران موثر واقع نمی شوند.

این سازوکارها شامل پند آموختن از بحران پس از وقوع آن و طرح ریزی مجدد سیستمها به منظور بالابردن سطح کارایی مدیریت بحران در آینده است. با کمال تاسف سازمانها انگشت شماری بحران را پس از وقوع مورد موشکافی قرار می دهند. سازمانهایی هم هستند که یا

موشکافی بحران را به درستی انجام نمی دهند و یا اینکه یافته های خود را به کار نمی بندند. هدف از جلسات موشکافی بحران پس از وقوع این نیست که تقصیر یا گناه را به گردن کسی بیندازند. بلکه منظور بررسی درسهایی است که باید آموخت تا کار کرد مدیریت بحران در آینده بهبود یابد.

با کمال تاسف هنوز تنها در صد اندکی از سازمانها طبیعت منظم بحران را درک می کنند. به همین دلیل شمار اندکی از سازمانها لزوم ایجاد برنامه گسترده مدیریت بحران را حس می کنند. تعداد کمی از سازمانها به لزوم آماده ساختن خود برای رویا رویی با گسترده وسیعی از بحرانها پی برده اند.

به سخن دیگر شمار اندکی از آنها به لزوم تهیه و نگهداری پورت فولیوی گسترده ای از بحرانها پی برده اند. به همین ترتیب برای مقابله با سلسله گسترده ای از بحرانها سازوکارهای لازم برای شناسایی علائم بحران را بوجود نیاورده اند. از طرفی تنها بخش کوچکی از سازمانها به لزوم بررسی موشکافانه و مستمر فرهنگ سازمان خود پی برده اند که معلوم کنند آبا فرهنگ سازمان از برنامه مدیریت بحران پشتیبانی می کند یا بر ضد آن کار می کند فزون براین ذتنها تعداد اندکی از سازمانها به طور منظم و مرتب ذینفعان خود را تجزیه و تحلیل قرار می دهند. به همین دلیل به نظر می رسد که رشته مدیریت بحران نیازمند پیشرفتهای بیشتری است.

بخش عظیمی از سازمانها اگر هم برنامه مدیریت بحران داشته باشند برنامه ای از هم گسسته و تکه تکه است. تنها زمینه ای که بیشترین پیشرفتها را داشته است. خلاصی یافتن از فاجعه است. نظر به این که خلاصی از فاجعه کلا" شامل فاجعه های فیزیکی فشار را روی سازمان می آورد. به طور کلی باید گفت که بخش عظیمی از سازمانها نمی تواند جز برای فوری رویت ترین بحرانها که مکرا" روی می دهند برنامه ریزی کنند.

در غالب اوقات مدیران شرکتها خیلی دیر به فکر مقابله با بحرانها و مشورت با دیگران می افتند. اینگونه مدیران پس از آنکه بحران موجود خساراتی به آنها وارد و مطبوعات و وسایل ارتباط جمعی همگی در پشت دربهای بسته آنان به انتظار اخبار و اطلاعات نشستند و درست هنگامی که امر ایجاد ارتباطات شدیداً" برای آنها محدود شد تازه به فکر حل مشکل و پیدا کردن راه چاره می افتند.

راه حل تمام این مشکلات ایجاد آمادگی قبلی است. اما تجربیات نشان داده است که باید مسائل دیگر را هم در نظر گرفت مثلاً" اینکه چرا افراد در اینگونه موارد دچار سردگمی می شوند؟ چرا هنگام روبرو شدن با یک بحران مرتکب ساده ترین و در عین حال اساسی ترین اشتباهات می گردند؟ چرا هنگام بروز مشکلات چیزی می گویند یا عملی انجام می دهند که درست نقطه منافع خود یا شرکتشان است؟ پس از طرح پرسشها بالا می توان پرسید که: چگونه می توان از دسپاچگی افراد جلوگیری کرد؟ چگونه می توان از عکس المعلهای غیر منطقی پرهیز نمود؟ چگونه می توان جلوی سیل عظیم خبرنگاری که به دنبال واقعیتها ی کشف نشده مورد نظر

هستند را گرفت و تحت کنترل آورد؟ چگونه می توان تاثیر بحران را در مشتریان و سهامداران به حداقل ممکن رسانید؟ و چگونه می توان اعتبار خود را همچنان حفظ کرد؟

از همه مهمتر اینکه وقتی می پیوندد<sup>۷</sup> چه اتفاقاتی پدید می آید؟ اشخاص چه وضعیتی خواهند داشت؟

شرکتهای وابسته چطور به حیات و ادامه خواهند داد؟ و نهایتاً<sup>۸</sup> اینکه افکار عمومی چگونه خواهد بود؟

پرواضح است بحرانی که در سطح یک حکومت بوقوع می پیوندد با مشکل هواپیما ربایی تفاوت دارد.

نحوه مراقبت از قرصهای سمی که در قفسه های یک فروشگاه قرار دارند باطریقه اطفاء حریق در یک هتل متفاوت است یا عکس العملی که در مقابله با تلاش دیگران جهت خرید قسمت اعظم سهام شرکتهای انجام می گیرد با عکس العمل مدیر بانکی که دچار کمبود نقدینگی شده تفاوت دارد. ولی به هر حال می توان عوامل ثابتی را در این بحرانها تعیین نمود. اینها عواملی هستند که در وضعیتهای پر خاطره<sup>۹</sup> شزپرایط ناگهانی<sup>۱۰</sup> نامساعد و مبتنی بر احساسات - که بحران نام دارند - مشاهده می شوند.

بنابراین مطالعات می توان ادعا کرد که تا کنون مطالب زیادی در مورد جنبه ارتباطی بحرانها به رشته تحریر در نیامده است و اگر هم مطلبی وجود داشته<sup>۱۱</sup> نقش مطبوعات و اخبار در آنها<sup>۱۲</sup> آنگونه

که باید 'تشریح‌نشده است. به علاوه توجه بسیار کمی به تاثیر شایعات در وضعیت بحرانی معطوف گردیده است. در این زمینه مراکز تحقیقاتی اروپا غالبا " مطالب قابل توجهی ارائه نکرده اند. ولی در آمریکا تعدادی از شرکتها برنامه هایی در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده اند که برخی ازین برنامه ها پس از بروز مسایل و مشکلات در آن شرکتهای تصحیح شده اند. بنابراین می توان گفت که برمبای این برنامه ها تجربیات زندگی واقعی می باشد. دسته دیگری از این برنامه ها وقایع آتی را پیش بینی می کنند. ارزش اینگونه برنامه ها هنگام مواجهه با بحرانهای طبیعی و مشکلات مربوط به فروش محصولات انبوه برای همگان روشن است.

اکثر مدیران با رضایت کامل حاضرند آنچه را به بهایی گران به دست آورده اند برای دیگران هم بازگو کنند.

این موضوع باعث خوشحالی است. این مدیران عقیده دارند که آمادگی قبلی سازمان را قادر می سازد تا بروز خطرناکترین اشتباهات متداول و قضاوت نادرست هنگام رخداد یک بحران جلوگیری کند.

این مدیران همچنین کشف کرده اند که محاسبات ازپیش انجام شده می تواند از هدر رفتن منابع پولی و مالی جلوگیری نماید. اگر مشکلات و مسائل احتمالی پیش بینی نشوند. هزینه های باز سازی و ترمیم صدمات ناشی از بحران بسیار بالا خواهد رفت. به علاوه نمی توان ادعا نمود که تمامی ریسکها را می توان از طریق بیمه مرتفع نمود. به عنوان مثال چگونه می توان خسارت ناشی از خراب شدن اعتبار شرکت نزد افکار عمومی را ارزیابی و جبران نمود؟

مهمترین نتیجه ای که از این بحث می توان گرفت این است که تفکر و تامل در برنامه ریزی برای آینده متضمن کشف بهترین روش برخورد با وقایع پر مخاطره هنگام بروز آنها می باشد. در دسترس بودن برنامه موقعیتهای بحرانی هنگام نیاز از یک سو باعث بینه و اساس شرکت می شود و از سوی دیگر میزان خسارات مالی<sup>۷</sup> تشنجهای وورشکستگی ها را کاهش می دهد.

پایان

منابع مدیریت بحران 'دیودونیه تن برگ' مترجم: محمد علی ذالفقاری اصل - ناشر: نشر حدیث

-تهران

استفاده از مقالات و سخنرانیهای برخی صاحبانظران همچون:

- خانم مهندس مهشید یزدان پناه - مدیر عامل انیستیتو مهندسی کیفیت و مدرس و مشاور

مدیریت و مهندسی کیفیت .

- آقای دکتر مازیار حسینی 'رئیس مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران

- آقای محمد آزادی ' کارشناس سازمان مدیریت صنعتی و دانشجوی کارشناسی ارشد

شهری .

- آقای دکتر محسن ابراهیمی ' معاون مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران .

- آقای حسن موسوی چلک 'مدرس دانشگاه تربیت معلم تهران .

- آقای دکتر وحید حسینی جناب ,مشاور و رئیس و مدیر مرکز پیشگیری و مدیریت بحران

شهر تهران .

- آقای رضا کاویانی ' لیسانس مدیریت بیمه - مشاور مدیریت ریسک در صنایع نفت ,گاز

و پتروشیمی

- و مدیر مسئول فصلنامه روئین .