

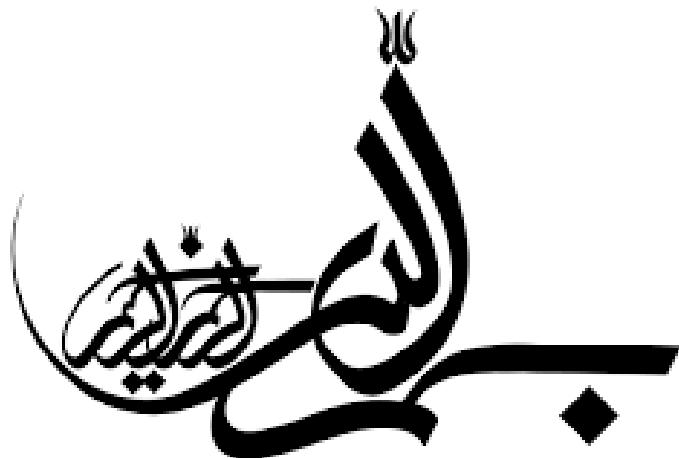
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی آزاد
فن پردازان



مدیریت بحران

CRISIS MANAGEMENT





دوره آموزشی

مدیریت بحران



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: دوره آموزشی مدیریت بحران

مؤلف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: پاییز ۱۳۹۵

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

۰۳۱-۹۵۰۲۰۲۶۴-۶۵

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند

فهرست مطالب

| | |
|----|--|
| 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 | بحراهای حاد و مزمن: |
| ۱۷ | تعريف بحران از دیدگاه سیستمی |
| ۱۷ | تعريف سیستم. |
| ۱۸ | عوامل مهم در تعریف و تشخیص بحران |
| ۱۸ | طبقه بندی وضعیتهای بحرانی |
| ۱۹ | بحراهای شدید : |
| ۱۹ | بحراهای نوظهور بدعتی : |
| ۱۹ | بحراهای کند (بطئی): |
| ۲۰ | بحراهای ویژه (موردی): |
| ۲۰ | بحراهای انعکاسی : |
| ۲۰ | بحراهای برنامه ای : |
| ۲۰ | بحراهای عادی: |
| ۲۱ | بحراهای 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 |

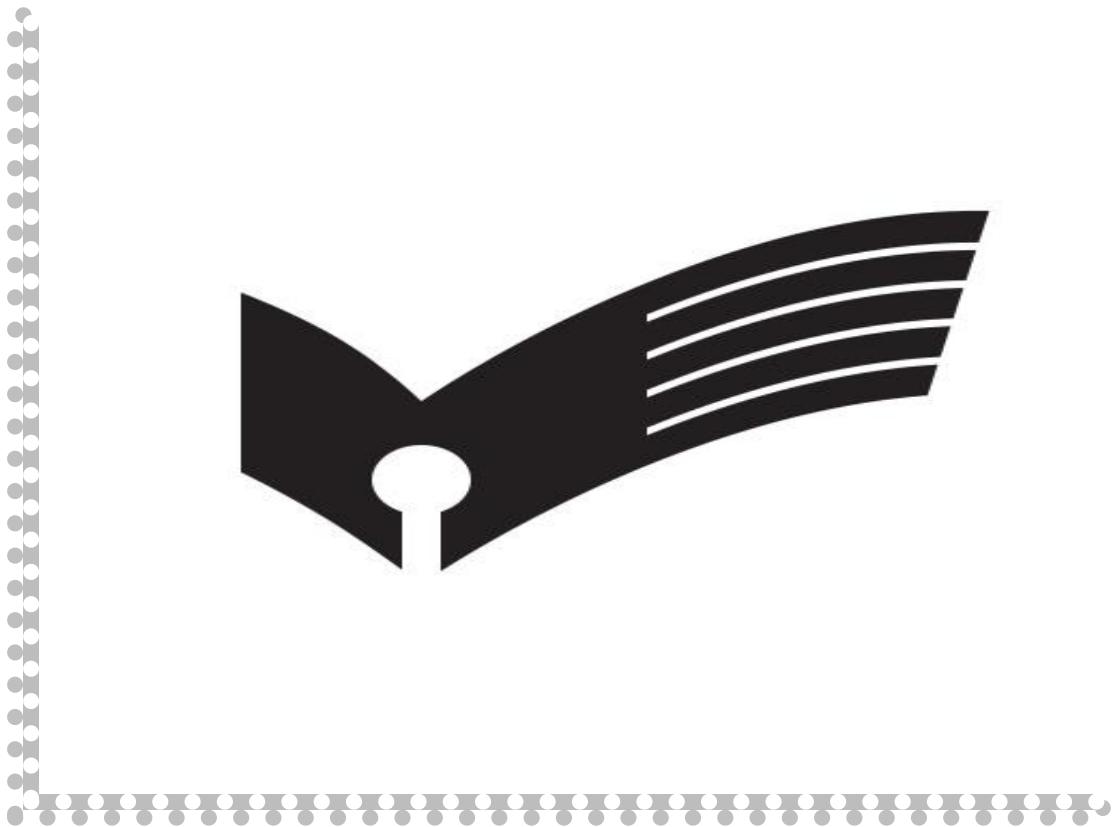
| | |
|----|---|
| ۵۴ | تعريف بحران سازمانی..... |
| ۵۵ | اقدامات سازمانی برای مقابله با بحران..... |
| ۵۷ | ساختار ویژگی های ستاد مقابله با بحران..... |
| ۵۷ | تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت ها در سازمان :..... |
| ۵۸ | مبانی مدیریت تغییر سازمانی..... |
| ۵۹ | مدیریت تغییر..... |
| ۶۱ | استفاده 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 | نظرارت بر عملکرد شرکت و کارکنان..... |
| ۸۷ | نظرارت 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(توانائیها) |
| 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 بوسټون |
| 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 |

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

فصل اول

آشنایی با مفهوم بحران



**مقدمه:**

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هرچه قدر بر کسب موفقیت‌های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است، میزان بروز این خطرات غیرهمنتظره نه تنها کاهش نیافته بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره‌ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازارگانی 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 ناپذیر 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 کشورهای است، در صورتیکه باید توجه داشت که کشورهای درحال توسعه و روبه رشد نیز به واسطه اینکه در مرحله‌ی فراگرد و یا انتخاب قرار دارند باید در برنامه ریزی‌های 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 مoshkی آمریکا و کوبا- عنوان گردید. و با موضوع مدیریت بحران در بلایی 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 آسیب‌های 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 می‌باشد و مراکز حیاتی مثل مراکز بیمارستانی- مراکز تولید مoshkی پالایشگاههای نفت و گاز نیروگاه‌های هسته‌ای و غیره تاسیسات شریانی و زیر ساخت‌ها.



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 سلطه کافی بر سه عنصر زمان - مکان و ابزار اطلاعات در کاهش خسارات و در شهرها و مجتمع های زیستی اعمال مدیریت کرد

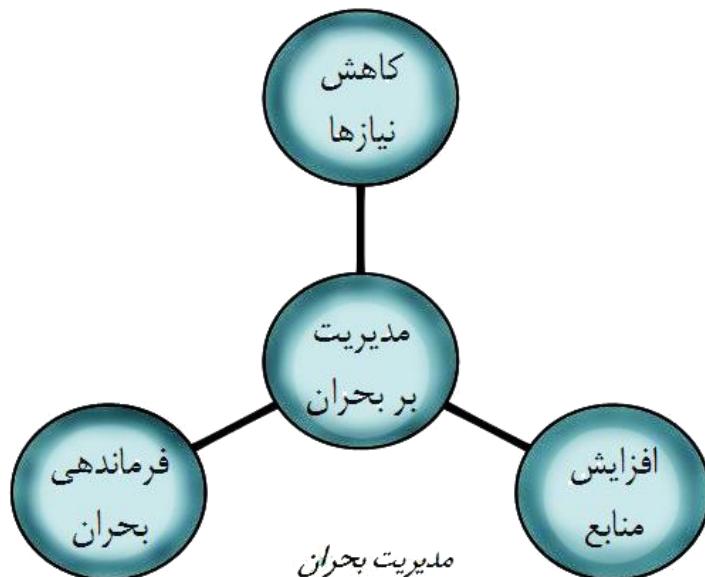
آشنایی با بحران

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 هردو 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 خطأ 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 ای 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 موجب 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 عمدہ به خطر افتاده است و فرصت برای تصمیم گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش آمده کاملاً غیرمنتظره 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 هرچیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هرچه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بدیهی است هرچه اطلاعات موجود بیشتر و نظام اطلاعاتی کارتر 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. لازمه‌ی رفع اختلاف آن است که تصمیم گیران در چنین شرایطی تلاش کنند با حفظ خونسردی با یکدگر بحث و گفتگو کنند.



أنواع بحران و شرایط هر کدام

۱) بحران نو ظهور:

در این بحران وضعیت تهدید شدید است و بحران پیش آمده بدون سابقه و کاملاً غیرمنتظره 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 متربقه 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 هرکدام 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 مبنایی 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 پیش‌بینی کمی دارند، صراحت و روشنی آنها مت مرکز است، آشکارند، از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند، و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه‌های محیطی حاصل می‌شوند. در مقایسه، بحرانهای تدریجی، به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی 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 هشداردهنده‌ی 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 هفت‌های، 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.

«بورنت» 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 شده اند. 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. «بورنت» 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 «میتراف»: وی برای طبقه‌بندی بحرانها از دو طیف استفاده می‌کند. یک طیف داخلی یا خارجی بودن بحرانها را مشخص می‌کند. اینکه بحران در داخل سازمان بوجود 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 ای وضع موجود و شیوه های مهار روندهای نامطلوب شدت میگیرد.
 - ۷- بحران وضعیتی است که در آن کنترل حوادث از دست میروند و افراد دیگر بر آن کنترلی ندارند.
 - ۸- بحران باعث نگرانی، پرسشانی 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 ای بحران را ممکن است در حد غایی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه ای مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد تجسم نماییم.



مکعب بحران:

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

رؤس 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 (SITUATION CRITICAL): 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.





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

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 وضعیتها ممکن را با توجه به عوامل تهدید، زمان و آگاهی بیان می‌کند. 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 وضعیتها 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 می‌کنند. 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 می‌دهد، اما به دلیل اینکه وقت کافی در اختیار بازیگران است، طرح‌های زیاد مطرح می‌شود و همچنان سطوح میانی و خرد تصمیم گیری با مشورت با سطوح بلند اقدام می‌نمایند. در این نوع بحران‌ها، رسیدن به اجماع به دلیل موجودیت طرح‌های زیاد مشکل می‌باشد.

در سال ۱۹۴۶، انگلستان طی نامه‌ای برای آمریکا اعلام 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 کمونیزم 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، کمک‌های آمریکا به اروپا انجام گرفت.





نقطه C: بحران کند یا بطنی 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 ظهر 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 ننمایند. 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 بخسید و اتباع و نیروهای طرفدارش با عبور از طریق این پل نجات یافتند.



نقطه F: بحران عمدى (بحران برنامه اى) يا Deliberative Situation

درجه تهدید در اين نوع بحران ها شدید است و طرح از قبل آماده شده برای مدیریت آن وجود دارد. به دليل اينکه بازيگر فرصت و زمان کافی برای مدیریت آن در اختيار دارد، امكان مشورت و بررسی جوانب آن نير وجود دارد.

نکته: مدیریت بحران هاي نقطه B و F زمان کمبود طرح را جبران مي نماید. در نقطه B تصمیم گيري در انحصار سطوح بلند است

در سال ۱۹۴۹، اتحاد شوروی به تسلیحات هسته اى دست پیدا کرد، اما آمریكا احتمال اين را می دادند که در ۱۹۵۲ یا ۱۹۵۳ اين امر اتفاق خواهد افتاد. در اين زمان، جنگ هاي داخلی در چين آغاز شد و زمينه دخالت آمریكا را در امور اين کشور محدود ساخت. اما زمينه روسیه در امور چين فراهم شد و تسلط ایدئولوژی کمونیزم افزایش یافت.

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

نقطه G: بحران عادي يا Routinized Situation

در اين نوع بحران ها، درجه تهدید خفيف و زمان برای تصمیم گيري بلند است و طرح هايی هم برای مدیریت آن از قبل وجود دارد. سیاستمداران همه روزه با اين 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 چين به مجمع عمومی سازمان ملل متحد در سال ۱۹۶۱ برای آمریكا از نوع بحران عادي بود.

نقطه H: بحران اداري يا Administrative Situation

در اين نوع بحران ها، درجه تهدید خفيف و زمان برای تصمیم گيري کوتاه است. طرح از قبل تهیه شده وجود دارد و تصمیم سريع برای تهدید ضعيف

تصمیم گیرندگان احساس تهدید نمی کنند و به همین دليل زود دست به اقدام نمی زند و سبب می گردد تا اين بحران فراموش شده و بعدها به سمت شدت بيشتر تهدید انتقال نماید.

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





۱. عدم اعلان سقوط هواپیما

۲. در صورت اعلان از سوی روسیه، اعلان آمریکا مبنی براینکه نقض فنی علت عمدۀ 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.

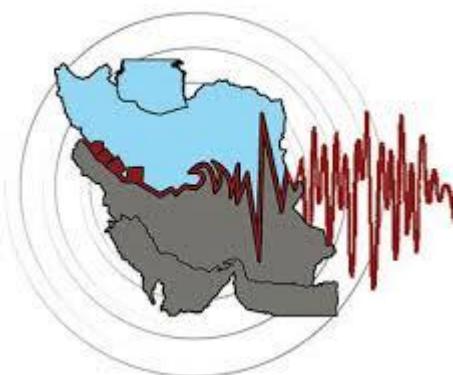
جیمز رابینسون اصطلاح بحران را به ۲ طبقه تقسیم می کند:

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.

نردنان تشدید وضعیت (Escalation)

هرمن کان یک نردنانی 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 لحظه‌ی 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 عاقبی به باز می‌آورند که می‌تواند جداً توانایی کارکردی سازمان را مختل سازد. در اغلب بحرانها به شرایط مشترک زیادی می‌توان دست یافت:

۱- نیاز به تصمیم‌گیری سریع.

۲- راه حل‌های محدود.

۳- رئیس کل مستقیماً درگیر مسائل می‌شود.

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

۵- باید با گروه‌هایی 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 شرکتها 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 خصوصیات عمیق فلج است یک بحران می‌تواند نظرات قدیمی و نادرست را ازبین برد و وظایفی را که کنار گذاشته شده ناگهان ظاهر کند.

مدیریت خوب بحران می‌تواند یک احساس همبستگی در میان کارکنان ایجاد کند. احساس ((همه برای همه و یکی برای همه)) این امر می‌تواند یک پیروزی بزرگ برای شرکت بوده و تا مدت‌ها بعد از ازبین رفتن بحران بر محیط کاری اثر بگذارد. هرگز از شناسایی بحرانهای بالقوه نباید شانه خالی کرد. مدیریت خوب می‌تواند اثرات منفی بحران را به حداقل میزان کاهش دهد و فقدان مدیریت خوب نیز می‌تواند 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 وضعیتهايی که باعث تهییج احساسات عمومی می‌شود جلوگیری نماید. باید شوکهای غیرهمنتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را همواره مد نظر قرار دهید. نظرات در حال تغییر را کشف کرده و رویدادهای غیرهمنتظره را پیش بینی کنید. وقتی بدانید که در موقع بحران از شما چه انتظاری می‌رود، حتی یک بحران بزرگ هم نمی‌تواند 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.

بهرانهای 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 معما بحران، کنترل هرچه بیشتر بحران در حد توانایی تان است. همواره ارزیابی، درسته، از تواناییهای خود داشته باشید تا برآنده ی حل معما شویم.

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 غیرمنتظره‌ی 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. « نقطه‌ی پرگشتی پرای 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 برنامه‌ی 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.

تعريف 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.

تعريف 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 ارگانیسم بدن اختلال ایجاد میکند و موجب خستگی و تشویش می شود.
- دوازده ویژگی بحران

بحran یک نقطه چرخش در یک سلسله رویدادهاست
بحran وضعیتی است که در آن ضرورت اتخاذ تصمیم و عمل در طراحان و عوامل درگیر شکل میگیرد
بحran یک تهدید واقعی نسبت به هدفهای عوامل درگیراست
بحran نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن آینده طرفهای درگیر را معین میکند
بحran مولود یک سری رویدادهایی است که از ترکیب آنها شرایط جدیدی بوجود میاید.
بحran یک مرحله زمانی است که در آن عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای مهار آن افزایش می یابد.

بحran یک مرحله زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل رخدادها و تاثیر آنها کاهش می یابد.
بحran 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 گیرنده‌گان ناقص و غیر کافی است.
در وضعیت بحرانی عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل میکنند.





در بحران روابط بین عوامل درگیر دگون 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

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





بهرانهای شدید :

دریک وضعیت کاملا بحرانی که هدفهای عمدہ مورد مخاطره قرار میگیرد، درستوطح 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 مقدمتین اقدامات است با توجه به اینکه در زمان محدود امکان دستیابی به اطلاعات صحیح وقابل اعتماد مقدور نیست ، گرداوی 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 را در اتخاذ تصمیمات نسبتا معقوق و حساب شده یاری دهد.

بهرانهای نوظهور بدعتی :

در این وضعیت که برخلاف یک حالت کاملا بحرانی ، زمان اتخاذ تصمیم ، بیشتر میباشد ولیکن تهدید کماکان به طور شدید وجود دارد و واکنش حریف هم قابل پیش بینی نیست ، تصمیم گیرندها امکانات بیشتری را برای تحقیق و تعمق در خصوصیات و کیفیت 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 وارائه طریق میباشند 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 میباشند و بوروکراسی حاکم بر دستگاه ، کم و بیش جریان عادی خود را تعقیب میکند.

بهرانهای کند (بطئی) :

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

حال غافلگیرانه طرح و راه ← کار از پیش آمده ای وجود ندارد.

غیر مترقبه بودن ← هیچ سازمانی منافع خود را دفعتا در مخاطره مستقیم نمی بیند

وجود زمان لازم ← بررسی جوانب موضوع

تصمیم گیری بعلت عدم وضعیف اضطراری دچار وقفه میشود





بحranهای ویژه (موردی):

در این وضعیت، تصمیم‌گیرندگان خود را در شرایطی احساس می‌کنند که تهدیدی خفیف وجود دارد و زمان کمی برای واکنش در اختیار دارند و غافلگیر رویداد غیرمتوجهه 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 در مخاطره قرار نمی‌گیرد.

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

بحranهای انعکاسی:

در این وضعیت، تهدید شدیدی وجود دارد و زمان تصمیم‌گیری کوتاه است، لیکن رویداد پیش آمده قابل پیش‌بینی بوده است. با توجه 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 اندکاران از قبل انتظار وقوع رخداد را داشته اند و به همین مناسبت طبعاً پیش‌بینی های لازم را برای مقابله با آن انجام داده اند.

بحranهای برنامه ای:

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

بحranهای عادی:

این نوع وضعیتها در مکعب بحران درست در مقابل 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 پیش‌بینی هستند مسئولین برنامه‌ها 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، عموما مجریان امر درست طرح پایینتر سازمان به رتق و فتق 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، عموما 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 نمیباشد. کیفیت برخورد بامسئله بستگی به این دارد که مقامات مسئول تاچه اندازه آمادگی مقابله با رویداد از نظر پیش گیری پیش بینی را داشته باشند کسانیکه درگیر اخذ تصمیمات اداری برای این منظور میباشند، عموما دست به اقدامی نمی زند مگر آنکه کاملاً مطمئن باشند که راه کار پیشنهادی کاملاً پاسخگوی وضعیت است

۲۴ ساعت اول بحران

۲۴ ساعت اول بحران ساعتی 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

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

-ناآرامی و اغتشاش های شهری

-وضعیتهای 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 واقعیتها
- ۹۹٪ تصمیمات حساس در خلال همین زمان کوتاه اتخاذ میشود
- برنامه مدیریت بحران از قبل باید آمده داشته باشد
- تعیین طرح سازمان و ساختارهای تصمیم گیری
- تعیین مخاطبان
- تعیین خطوط ارتباطی در زمان وقوع بحران

طبقه بندی بحرانها از نظر شدت

- جرئی
- 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 - آتشفشار - 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 ظرفیتها 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 پیچده تر شدن تکنولوژیهای سازمانی و نیز پیچد گی های محیطی ، روابط علت و معلولی گسترشده 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 پیچید گی تکنولوژیها و فرایند های 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 توسعه داشته است. آنجا که بحث متنوع سازی در تولید صنعت مطرح می شود . بکارگیری دانش های مختلفی رادر پی دارد .



انواع بلایا

- طوفان
- گرددباد
- طوفان / گیل
- باران شدید
- رعد و برق / طوفان برق
- طوفان یا رگبار تگرگ
- کولاك
- موج سرد
- شبنم
- سیل
- سیل شهری انواع بلایا
- سیل برق اسا
- سیل خروش / ساحلی
- زمین لغزه
- ته نشینی
- بهمن
- خشکی
- موج گرما
- طوفان شن
- آتش شهری و یا صنعتی
- آتش سوزی جنگل
- فوران آتشفسان
- 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 ، ابنيه ، 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 گسترده‌ای در سبک زندگی و به تبع آن سیمای علل بیماری و مرگ و میر مردم کشور و استان هستیم. شایع‌ترین 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 اولویت‌های کنونی نظام سلامت جایگاه خاص خود را خواهد داشت.

در رابطه با برنامه حوادث غیرمتربقه بیمارستانی سوالاتی به ذهن خطور می‌کند که عبارتند از :

مگر یکی از فعالیت‌های عادی هر بیمارستانی مقابله با موارد اورژانس و اضطراری نیست پس چرا بیمارستان به چنین برنامه‌ای نیازمند است؟ آیا حوادث غیرمتربقه همان اورژانس‌های روزمره بیمارستان ولی در مقیاس بزرگ‌تر نیستند؟ آیا بهترین راه پاسخ به حوادث غیرمتربقه گسترش پاسخ روزمره بیمارستان به موارد اورژانس در کنار افزایش تعداد پرسنل و منابع اورژانس، تخت‌های بیمارستانی و تجهیزات نیست؟

در پاسخ به این سوالات باید گفت که نتایج سال‌ها تحقیقات در صحنه حوادث غیر متربقه نشان می‌دهد که حوادث غیرمتربقه اورژانس‌هایی در مقیاس وسیع نیستند. حوادث غیرمتربقه مشکلات و مسائل منحصر به فردی را ایجاد می‌کنند که پاسخ به آنها نیازمند استراتژی‌های متفاوت از عملکرد روزمره بیمارستان هاست. به عبارت دیگر حوادث غیرمتربقه نه تنها از نظر کمی بلکه از نظر کیفی با اورژانس‌های روزمره بیمارستان متفاوت هستند برای مثال سیستم‌های ارتباطی معمولی (مانند تلفن و موبایل)، راه‌های نقل و انتقال عادی و تسهیلات زیرساختی در جریان حوادث غیرمتربقه قادر به فعالیت طبیعی خود نیستند. موقعیت پر استرس و به هم ریختن نظم عادی در جریان حوادث غیرمتربقه موجب می‌شود تا بیمارستان‌ها در جریان چنین حادثی با انسان‌های 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 غیرمتربقه بیمارستانی است کاملاً ضروری می‌باشد.



موقعیت های بروز حادثه (Situation)

هر مرکز مراقبت پزشکی و از جمله بیمارستان ها باید برای پاسخ در مقابل دو موقعیت غیرمترقبه عمدۀ آمادگی 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.

حوادث غیرمتربقه داخلی DisastersInternal

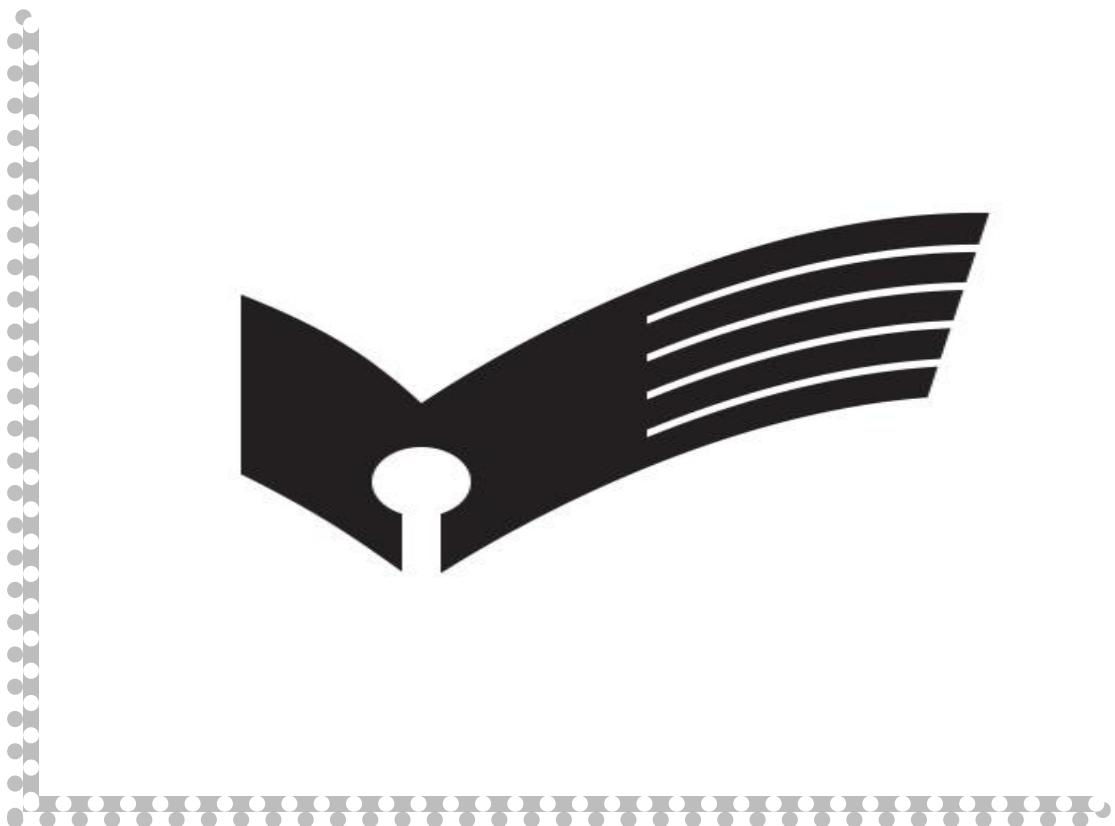
- بر طبق تعریف هر حادثه ای است که در فضای فیزیکی بیمارستان رخ دهد و تهدیدی از نوع بیماری، جراحت و یا تخریب به بیمارستان، بیماران، پرسنل و بازدیدکنندگان وارد نماید. نمونه هایی از حادث غیرمتربقه داخلی در زیر آورده شده است:

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



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 بی 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)

- اعتراض کارکنان

- بحرانهای مالی

- نا کار آمدی قوانین .بخشنامه ها . دستور المعل ها و.....

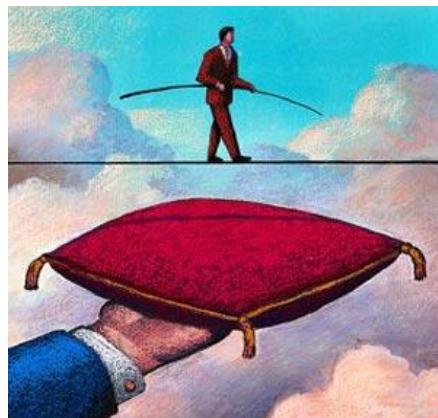
- اتفاقات غیر قابل پیش بینی .

(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 فعالیتهاي قبل از وقوع بحران.



در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمايل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به عنوان 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 وضعیتها را 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 گردد، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردد 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 بحران خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران خیز 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، ضربه‌پذیریهای خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کند؛ برای مثال سقوط هواپیما یک بحران مصیبت‌بار و قابل تصور برای شرکتهای هواپیمایی مسافربری است. ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحرانهای احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه ی پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور؛ کلیه علایم هشدار دهنده ی حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی، و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند.

در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه ی مصیبت‌بار 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 گردد، در برخی از سازمانها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسشهای مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در موقع بروز حادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیتها بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربسط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند حداقل سالی یکبار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران را بهنگام ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید بهنگام شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای بهنگام‌سازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد.

ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی: تیم‌های مدیریت بحران در سازمانها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیتها فوق العاده (مانند گروگانگیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها بر حسب نوع بحرانهایی که احتمال وقوع دارند، از تخصصهای متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند. 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 می‌دهد که بعد از وقوع حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در آمریکا تشکیل تیم‌های 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 نقشه‌های 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 «لانگ 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 واقعیتها و خبرهای دقیق و توضیحات لازم هستند. مسئولیت این اقدام بر عهده کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت بحران را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. برای جلوگیری از شدید شدن بحرانها، از بین نرفتن 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 دردسرهای 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 دعواهای قضایی و شکایات حقوقی آمادگی لازم را داشته باشند؛
- در موقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهنند؛
- دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند،



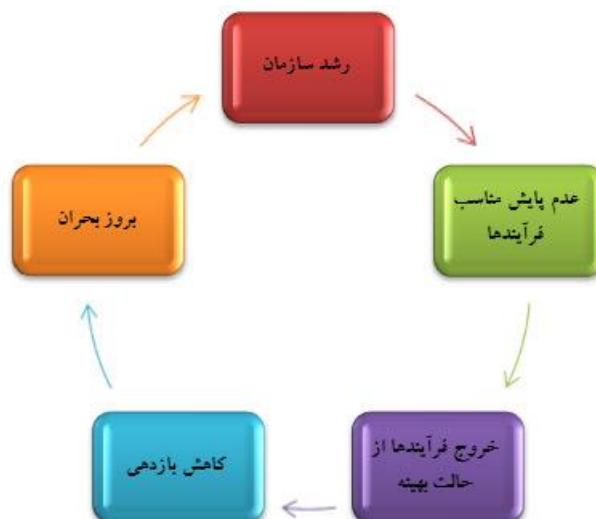
- رسواییهای مالی را کنترل کنند،
- تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند،
- تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهنند.

مدلهای مدیریت بحران

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

(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 می‌شود و سپس با فرایند یادگیری از مرحله بهبود به پایان می‌پذیرد و سپس نتایج یادگیری به مرحله اول بر می‌گردد و این چرخه همین‌طور ادامه می‌یابد.



پر واضح است، دو مرحله اول، جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش‌فعال بحران را شامل می‌شود. هر تلاش یا فعالیتی در طول این مراحل کمک زیادی به شناسایی، پیشگیری و یا جلوگیری از بحرانهای بالقوه در مراحل اولیه می‌کند. در مقابل آن، مراحل سوم و چهارم به عنوان مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیتی در طی آنها صورت می‌گیرد 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 مقایسه‌ای، مدیریت پیش‌فعال بحران اهمیت ویژه‌ای برای هر سازمان بازرگانی دارد زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه‌ها 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. «الاتر» 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: توانائیها 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.

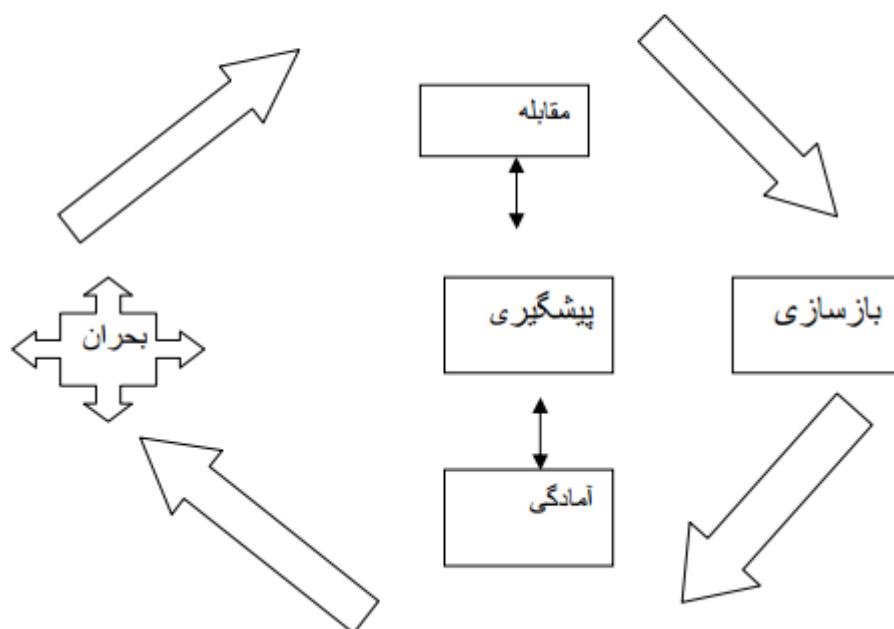
ج - چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. طبقه‌بندی بحران براساس چرخه عمر آن، در مشخص کردن استراتژی‌های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است.



اهداف کلی مدیریت بحران

هدف کلی، بهینه سازی فعالیتهای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است درنهادهای 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 به کاربردن کمترین منابع به آنها دست یابند. در مدیریت بحران نیز بهبود بهره وری با توجه به اهمیت حیاتی عملیاتی آن از ضرورت ویژهای برخوردار است. در ابتدا مدیریت زمان را در نظر می گیریم که در آن مدیر موظف است هزینه ها و مدت پروؤهها را کاهش و تعدادکیفیت پروؤهها وفعالیت 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 منتشر کنند ، 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 بدبندی 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 ای 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- تهییه فهرستی از بحران های بالقوه به همراه روشهای پیشگیری یا مداخله .
- ۴- تهییه فهرستی از شماره تلفن ها ای 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 Systems) 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 آنها ، 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 Simulation and Testing) بسیاری از بحران ها را پیش بینی و اقدامات لازم را انجام دهد .

یکی از مراحل مدیریت بحران ، تعیین سخنگوی (Spokesperson) 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 گرافه گویی ، بیان مطالب اغراق آمیز ، دروغ ، سرزنش دیگران و ایفای نقش یک جنگجو در برابر دوربین بپزهیزد .

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 گرداوری 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 اخرج 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 محramانه 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 مقصرا 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

معمولًاً 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 روشهای مثبت در برابر رسانه ها پاسخگو باشند ؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند.

اغلب فراموش می شود که در مصاحبه های تنفس زا از برخوردهای خشن و خصمانيه ، پرهیز از پرحرفي بيان پاسخ های کوتاه و متناسب با نياز مخاطب ، از روش های دیگر برخورد با رسانه هاست. مدیران زيرك ، با عبارات کوتاه و سريع در برابر سئوالات غير منصفانه ، پلي به سمت ساختن ذهنیتی مثبت ايجاد 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 ...»

يک مدیر بحران حتماً با رسانه ها سروکار خواهد داشت و اين موضوع چيزی نيسست که بي اهميت و کوچك، تلقی شود . به طور خلاصه ، عوامل زير بر جريان هدایت يك مصاحبه تأثير می گذارند:

- ١-پاسخگویی مختصر و مفید (Directly and Briefly).
- ٢-رعايت ادب و به کارگيري رفتار و روش مثبت .
- ٣-پاسخگویی روشن و قابل فهم .
- ٤-ارائه اطلاعات تكميلي به صورت مكتوب .
- ٥-سعى در درک رسانه ها.
- ٦-داشتن درک حرفه اي.
- ٧-پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ.
- ٨-پرهیز از بيان عبارت «اطلاعی ندارم».
- ٩-پرهیز از جدل و جزو بحث.
- ١٠-پرهیز از بيان مطالب تكراري.
- ١١-پرهیز از ايجاد چالش بيشرتر به جاي توضيح اضافي.



ویژگیهای مدیریت بحران :

می توان ویژگیهای مدیریت بحران را به شرح زیر برشمودر:

- 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 انسان 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 سنت 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 سنجهش ، طبقه بندی و تشخیص اولویت و فوریت ها در امر تهدید نقش بازی می کنند . مهمترین این عوامل عبارتند از:

- 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 چهار لایه موفقیت در این تدبیر، به لازمه موفقیت در چهار لایه 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 خصوصیاتی 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 تسريع 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 تمرين 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.

فجایعی 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 باید عوامل اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی را از نظر دور داشت .

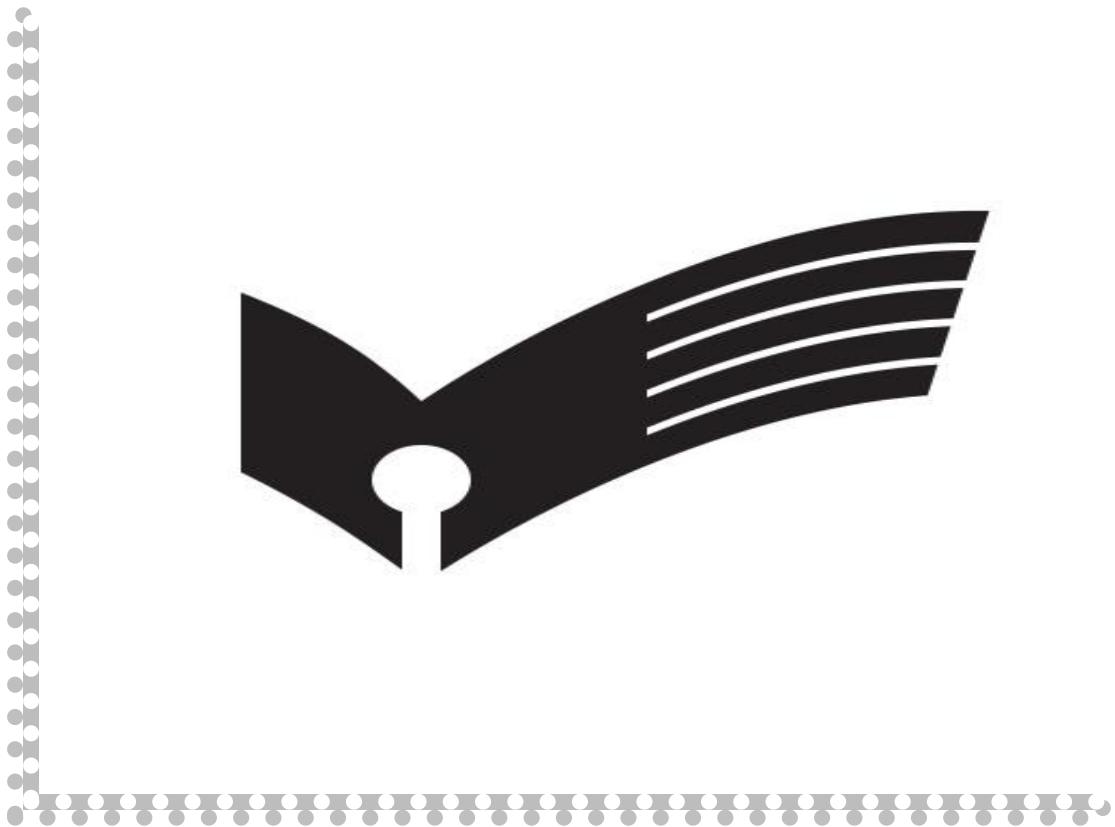


دوره آموزشی مدیریت بحران



فصل سوم

آشنایی با بحران سازمانی





تعريف 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 اگاهی 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 اختشاش عمدۀ در سازمان که دارای پوشش خبری گستردۀای شده و کنجدکاوی 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، رشوهدۀی و رشوه‌خواری، درگیری خصوصت‌آمیز، 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 شباخت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (1996) پیشنهاد می‌کند 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 عملیاتهای 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 پیش رو 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 بهاین 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





تعريف بحران سازمانی

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعريفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن اگاهی 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 تعريف می‌کند: یک اختشاش عمدۀ در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجدکاوی 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 خصوصت‌آمیز، 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 (1996) پیشنهاد می‌کند 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 تعريف 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 عملیاتهای 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 بحرانه و اولویت بندی ها براساس نیاز سازمان

۲- شناخت عوامل موثر در بروز بحرانهای اولیت 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 موقع حضور یک نفر مدد کار اجتماعی یا روانشناسی نیز می تواند موپر 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 تحصص 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 تحصصه بر نمی آید .

متاسفانه در برخی مواقع مدیریت ارشد برای جلوگیری از پخش شایعه یا بروز اخبار کمک فکری. تجربه دانایی و یا امکانات مسئولیت ذیربطری را رد می کند. در اینجا ما با گسترش ناخواسته واجتناب ناپذیر بحران و بروز بحران در بحران روبرومی شویم. غیر از چند تحصصه بودن تیم ها لازم است تیم ها حالت رسمی دائمی با اعضای مشخص و جلسات برنامه ریزی داشته باشند. نقش افراد در این تیم ها مشخص است دستو جلسات، صورت جلسات، مطالعات جدید راهیا های جدید و حتی موارد پیشگیری مورد استفاده در شرکتها ی مشابه باید جزء دستور کار این تیم ها باشند.





مهارت‌هایی از مهندس کیفیت برای این تیم‌ها کاملاً "ضروری است مانند BENCHMARKING برای شناخت روش‌های پیشگیری در سایر صنایع و شرکتها و یا فرایند‌های مشابه همان صنعت (DEPL MENT) تا با بحران‌های اجتماعی ناشی از مصرف و یا بکارگیری محصول شرکت از طریق FUNCTION QUALITY 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 وبالقوه به فرایند سالم و مطمئن به کار برده می‌شود.

البته این به این معنی نیست که همه اعظامی تیم‌ها متخصص مهندس کیفیت باشند ولی مسئله اینمنی و تاثیرات اجتماعی و سازمانی آن ایجاب می‌کند 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 می‌توانند انجام دهنند بررسی امکان بروز بحران در پروژه‌ها 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 عماری روی زلزله بهم زمینه‌های بروز بحران بهبود می‌یابند. در بررسی‌های عامی که از نظر صرفاً "انجام گرفت". نتایج تکان دهنده‌ای از مواردی که می‌شد پیشگیری کرد به دست آمد مثلاً "اگر این بررسی‌ها به صورت هدفمند و سیستماتیک و کارشناسانه انجام شود. دیگر فاجهی بهم و مشابه آن تکرار نخواهد شد. این باعث خوشحالی است وقتی مثلاً "شهردار میانه، ادارات کشاورزی شهر ستانه‌های ما درخواست برگزاری دوره‌های 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 با بحران

- باحضور 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 باشند .
- 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 موقع 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 برخودار باشند.

تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت ها در سازمان :

در سازمانها با دو نوع ریسک مواجه ایم، ریسک های دینامیک و ریسک های استاتیک که مدیریت سازمانی وظیفه کنترل ریسک های دینامیک را برعهده داشته و بعد از مدتی که لزوم کنترل ریسک های استاتیک و ضررورت 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 و ناپیدا 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 پروژه‌ی ایجاد شده در آن می‌باشد. در حالی‌که سازمان‌ها به‌طور روزافزونی کارمندانشان 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 توان 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 بر عهده 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 به ویژه تیم‌های پروژه توسعه داد. نکته‌ی مهم این است که مدیریت تغییر به‌عنوان مؤلفه 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

معمولًاً 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 روشی 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 بازارگانی شرکت آگاهی کامل داشته و پاسخگوی عملکرد مالی شرکت بوده و در موقع لزوم تغییر، به سوعت 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، به صرفه بودن پروژه ی تغییر تحلیل گردد. دغدغه‌های اولیه ی آنها عبارتند از:

- چه وقتی می‌توان تغییر را به طور 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 سوالات 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 اولیه‌ی مورد علاقه آنها می‌باشد. قابل ذکر است که بسیاری از کارکنان آگاهی و شناخت لازم راجع به این‌که 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 پیاده‌سازی تغییر و به نمایندگی از رهبران ارشد سازمان وظیفه‌ی سنگینی در ارتباط با پروژه تغییر به‌عهده دارد چراکه 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 به‌طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

قابل ذکر است که بعضی از سازمان‌ها به دلیل شکست در پروژه‌های تغییر به تجارت بدی دست یافته‌اند. آنان دریافته که تغییر باید از ابتدای پروژه آغاز گردیده و با همه‌ی 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 آن‌چه گفته شد چنین برمی‌اید که مدیریت تغییر یعنی مدیریت اثربخش تغییر در سازمان به قسمی که رهبران، مدیران و کارکنان با هماهنگی موفقیت‌آمیزی در پیاده‌سازی و اجرای فرآیند مورد نیاز، تکنولوژی و تغییرات سازمانی گام بردارند. در مدیریت تغییر فردی آگاهی و اطلاع در زمینه‌ی موضوعات زیر ضروری است:

- شناسائی مقاومت در برابر تغییر
 - ارائه مدل‌هایی برای مدیریت کردن تغییرات فردی
 - آماده‌سازی 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 زمینه‌ی موضوعات زیر ضروری است:
- ساختار تیم مدیریت تغییر
 - قوانین مدیریت تغییر
 - موانع کلیدی اجرا و پیاده‌سازی مدیریت تغییر



- برنامه‌ریزی‌ها و استراتژی‌های مدیریت تغییر
- مدیریت مقاومت کارکنان در برابر تغییر
- متداول‌ترین اهداف 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. به عنوان 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 سوالات زیر کمک شایانی می‌نماید:

- چرا ارتباطات، در جریان تغییر خیلی مهم است؟
- چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟
- چرا نیاز است تا رهبران اجرائی سازمان فعال بوده و حامی پروژه‌ی تغییر باشند؟
- چگونه می‌توان 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، بدینهی است این مؤلفه‌ها کمک شایانی به مدیران پروژه‌ی 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 حرفة‌ای 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 نقطه‌ی مؤثر" تقسیم کند. این مدل توسط شخصی به نام پروسکی (Prosci) در سال ۲۰۰۰ میلادی بعد از تحقیق به روی 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

- راه حل 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 عدمه‌ی بیان شده برای شکست پروژه‌های تغییر است. ضمناً کمک مدیران به عنوان 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 است. ضمناً در ستون آخر نیز توانمندسازها و کاتالیست‌های مربوط به هر مرحله نشان داده 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:

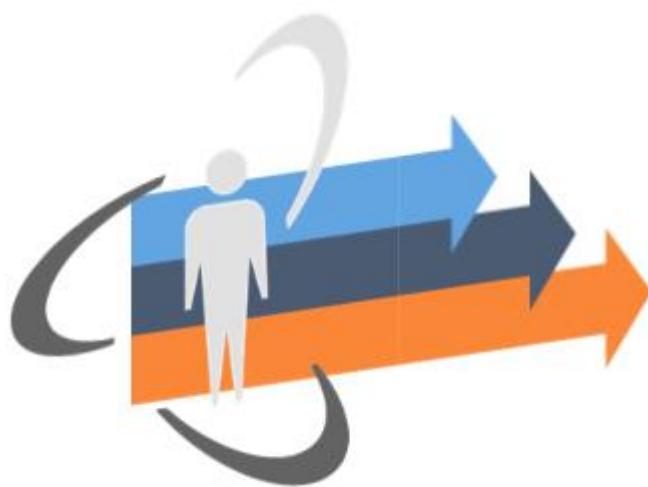
- چه‌طور خیلی زود این اتفاق افتاد؟
- این تغییر چه تأثیری بر من می‌گذارد؟
- آیا من آموزش جدیدی دریافت خواهم کرد؟

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 بدیهین 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 چرائی 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، شناسائی کنید. جداول کاری را با بالاترین توانائی، کامل و سپس هر زمینه را با مقیاس صفر تا صد در 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 سوالات 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.
- تمايل: عوامل یا پیامدهایی (خوب یا بد) که برای شخص تمايل به تغییر ایجاد می‌کند را فهرست کنید. توجه داشته باشید که این عوامل انگیزاننده و پیامدهای مرتبط با آن مورد تائید شخص مورد نظر باشند. تمايل 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.
- توانائی: با توجه به مهارت‌ها و دانش شناسائی شده در سوال قبلی، توانائی خود برای انجام این مهارت‌ها یا عمل به دانش او را ارزیابی کنید. توانائی فرد برای عملی کردن مهارت‌ها و دانش او برای پشتیبانی از تغییر را نیز از صفر تا صد درصد نمره‌گذاری کنید.



- تقویت: تقویت کننده‌هایی 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 تمايل، دانش و توسعه ی مهارت متمرکز شوید، سخت در اشتباهید. اگر مشخص شد که تمايل، پائین‌ترین نمره را داشته و به طور 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 (شبیه 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 پیامدهای 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 به صورت 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 تمايل به تغییر در کارکنان و نیز میزان مقاومت آنان به عنوان 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. به محض این‌که تغییر رخ داد شما باید آن را تقویت کنید تا رفتارهای قدیمی دوباره تکرار نشود.



أنواع 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؛ درحالیکه مرحله حل بحران فینک به سادگی از صحبت در مورد 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 موقوفت در اداره بحران نسبت به تجهیز و اندیشیدن تمهید لازم برای لایه‌های بحران اقدام کنند.

برای آنکه بتوانیم همیشه در برابر بحران‌ها عکس‌العمل مناسب داشته باشیم باید از قبل با انجام پیش‌بینی‌های لازم ضمن ارائه آموزش‌های ضروری و برگزاری مانور، احساس نیاز در منابع انسانی برای آشنایی با اصول مدیریت بحران را ایجاد کنیم تا این‌طريق 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 موقوفت مستمر یک سازمان ضروری است.

در این خصوص راهکارهای زیر به عنوان پیشنهاد مطرح می‌شود:

گام اول: مواجهه با بحران: رو به رو 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 نکرده‌اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می‌شوند.

گام دوم: بازاندیشی در بحران: بازاندیشی یافتن مقصود 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 بهمنظور تقویت ظرفیت‌های سازمان در یادگیری و جلوگیری از بحران ایجاد می‌کند.

گام سوم: برنامه نوسازی: پیامد بحران و شاهد موجود در مورد اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در مقاعده 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.

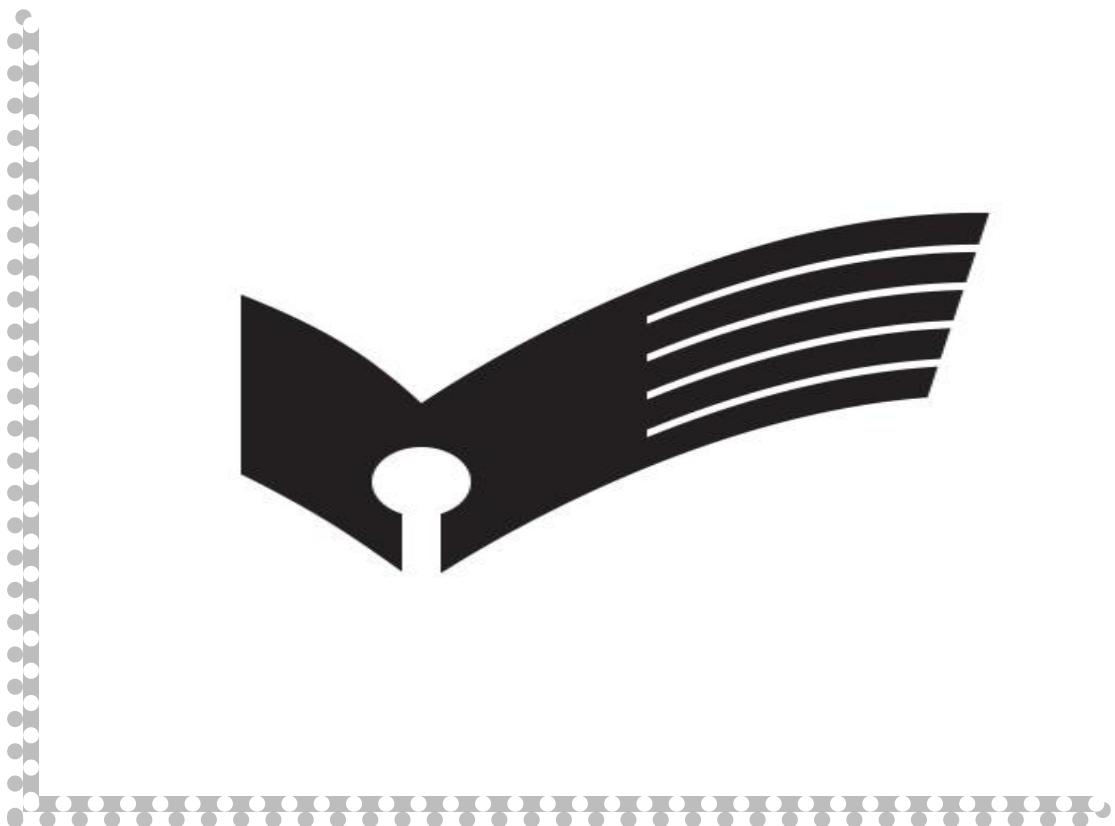
گام چهارم: احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. در حقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط‌های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده‌ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد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

علی‌ای حال 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 موقفيت‌هایی که استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده برای سازمان به ارمغان می‌آورند بسیاری از شرکتها توجه کافی به موضوعات زیر ندارند:

کم برداشی سریع محصولات توسط رقبا، 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 بیندازد 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 صورت‌بندی استراتژی، جهت‌گیری کلی سازمان در آینده مشخص می‌شود و به موضوع برنامه‌ریزی توجه ویژه‌ای می‌شود. در این مرحله فرصتها و تهدیدهای محیطی، نقاط قوت و ضعف 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 بحران خیز 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 سرچشممهای 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 بر حسب حرکت منفی در متغیرهای اقتصاد کلان و شکست سیاستهای دولتی می‌نگرند. جامعه‌شناسان بحران را در بی‌عدالتی موجود در جامعه می‌دانند، روانشناسان یک بحران را به عنوان بی‌هویتی 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 دائمًا 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 یافتنند. با وجود 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. به همین 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 وجوده اشتراک بهاین قرار است: بر روابط با محیط تأکید دارند، مجموعه پیچیده‌ای از ذی‌نفعان در آن حضور دارند، مدیریت ارشد سازمان با آنها سر و کار دارند، کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، توصیفی از یک الگوی ثابت هستند و نمایانگر فرایندهای نوظهور هستند. درباره هر یک از این شش ویژگی در ادامه بیشتر بحث می‌شود.

فرایند مدیریت استراتژیک با تغییرات سریعی سر و کار دارد که از محیط بیرونی نشأت می‌گیرند. این دیدگاه با دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز تطابق دارد. بررسی محیط اطراف سازمان و شناسایی تغییرات و اتفاقاتی که در آن رخ می‌دهد مشخص می‌سازد که سازمان باید از چه استراتژی‌هایی در جهت تطابق با محیط بیرونی استفاده کند. مدیریت بحران نیز از دیدگاه سیستم باز استفاده می‌کند زیرا باید پویاییهای بحرانها را بهتر درک کند 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 فرستها 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، ترویست‌ها، خرابکاران و ...) که در این صورت باید اقدامات پیشگیرانه‌ای را دربرابر بحرانها انجام دهد.

برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار می‌دهند و هدایت می‌کنند و تلاشهای نمادینی را به مدیران واحدها ارائه می‌کنند. زیرا مدیران واحدها هستند که به‌طور واقعی درگیر اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها هستند. در دیدگاه مدیریت بحران، نگرشهای مدیران ارشد، راهنمای کلیدی 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 فعالیتها 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 می‌توانند 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 شریوستاوا (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، اشریدر (۱۹۹۰) بر یادگیری از واقعی ناگوار، پاوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهاي لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیقهای را انجام دادند. در هر صورت باید فرایندی از مدیریت بحران مطرح شود که همه عناصر فوق را در برداشته 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. عموماً 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 بدینانه گوناگون باید در کنار هم قرار گیرند تا اقتضائات بسیار بدینانه تعیین شود. سازمان می‌تواند از جلسات طوفان مغزی برای ایجاد یک هم رأی 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 تعديل 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 آلتراپیوهایی برای استراتژی‌های اثربخش و کارآرائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این آلتراپیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی برای مواجه 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 روابط‌های 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 باری 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 عکس العمل 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 به وجود آورد. پنهان‌کاری و نیز تأخیر در رساندن اطلاعات به عموم می‌تواند منجر به سوء ظن و بدگمانی شود.

برنامه مكتوب بحران، ترکیب تیمهای مدیریت بحران، جزئیات برنامه ارتباطات عمومی، برنامه‌های تمرینات مواجه 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 هدفهای است. این ارزیابیها از طریق کنترل پس‌نگر و پیش‌نگر انجام می‌شود. اطلاعات به دست 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 به وجود آمد کلیه برنامه‌های بحران مورد بازنگری قرار می‌گیرند و عملکرد فعالیتهای مدیریت بحران مورد بازبینی قرار می‌گیرد تا آمادگی بیشتر برای بحرانهای آینده به وجود 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 مبنای علمی مورد توجه قرار گیرد؛ از اینرو تعریف ارائه شده از سوی به عنوان مبدا 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 عمدۀ در رویکردها، تجهیزات، روشها، نفرات و آموزشها نباشد.

۲- ماهیت پنهان اقدامات سازمانهای امنیتی، بخشی از بحرانهای متصرور برای آنها را پنهان می نماید. در سازمانهای خدماتی، صنعتی و یا بازرگانی، عوامل بحرانساز نماد مشهودتری نسبت به عوامل بحرانساز 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 بینین 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 اندازه‌ای بالا بگیرد که توان مصروف برای نظارت‌ها و هدایتها بر حسن اجرای آن، سازمان امنیتی را از توجه به تهدیدهای نوظهور این عرصه بازداشت 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 متبدادر میشود؛ زیرا با تهدیدی کاملاً ناگهانی همراه است که میتواند کل سازمان را با خطری جدی مواجه کند. در این موارد مدیریتها معمولاً واکنش دفاعی از خود نشان میدهند.

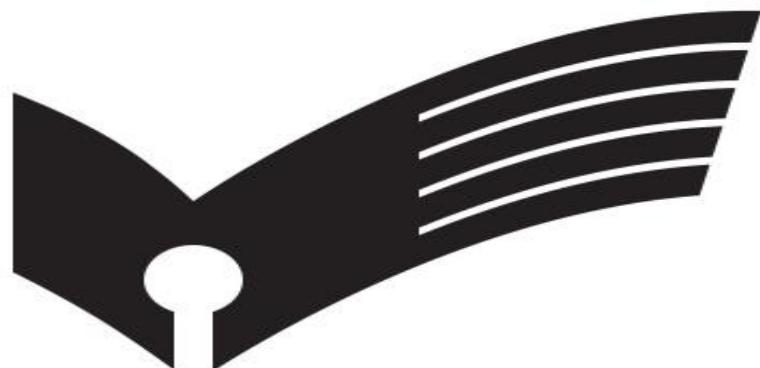
در عین حال برخی محققان علل مشترکی را در بروز بحران دخیل دانسته و همه بحرانها را ناشی از الف) اشتباه یا سوء نیت انسان؛

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

ج) رسوایی‌های 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 موقع، بسیاری از صاحبان مشاغل نامید 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 تجاری توانمند را از سر پیرون 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 روبرو 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 بخشنده 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://jigcavita.com

بحران‌ها تنها به آشفتگی‌ها و نابهشانی‌های 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 تنها یی ممکن است با نابهشانی‌های 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 روبرو 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 فروشنده‌گان و کاسبان اینست که در شرایط مساعد و مطلوب کار و کسبیشان، 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 موقع بحران مالی، کارایی و توانمندی گذشته‌شان را بازیابند 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 دارد 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، درآمدتان 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 فروشنده‌گان تیزهوش، موفق و هوشیار بدون فکر و درایت در پی تغییر و اصلاح سیاست‌گذاری‌هایشان برنمی‌آیند. 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؛ واقعاً تحمل و پشتسرگذاشتن یک



بحران مالی کار دشوار است.» در عین حال همواره حساب مخارج و هزینه‌ها را به دقت داشته باشد. 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 اینچنان 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، فروشنده‌گانشان 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 نگران کننده به کار می‌اندازند. آنها در قالب یک گروه و تیم، با یکدیگر همفکری و مشارکت می‌نمایند تا با چالش‌ها و تنش‌ها روبرو شده، آنها را پشت سربگذارند. راه حل‌های خلاقانه‌ای که از این ذهن‌های تیزهوش برمی‌آیند، می‌توانند پله‌های نرdban 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 در صدد کشف فرصت‌هایی



هستند که به واقع اصلا 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 بگوییم که بدینی، نالمیدی و اضطراب و نگرانی بیهوده و افراطی، مثل سنگی عمل می‌کنند که در دریاچه‌ای بیفتند. 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 کاملا از بین ببرند. امواج مثبت هم‌فکری و همکاری و خلاقیت گروه مصمم و با اراده فروشنده‌گان، 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 در مقایسه 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 مشکالت در محیطی کامال دوستانه و به دور از حاشیه‌پردازی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند و راهکاری اساسی طرح می‌شود.





عوامل موفقیت

موفقیت هرسازمانی 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. دربیماری از موارد، مدیران می‌توانند با ارائه برنامه‌های 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 نمی‌توان آنرا به صورت تجربی مشاهده، اندازه گیری یا تحلیل کرد. اصول دالیل انگیزش در افراد مختلف متفاوت است.



نظرارت بر عملکرد شرکت و کارکنان

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



نظرارت راهبردی

نظرارت راهبردی فرآیندی است که اجرای موقعيت آميز برنامه های راهبردی بلندمدت شرکت را تضمین میکند. اين نوع نظرارت که مسئولیت آن بر عهده مدیراست، چهار چوبی بلند مدت دارد که در آن نظرارت میتواند، به تناسب طبیعت کسب و کار، از یک فصل تا یک دهه تداوم داشته باشد. نظرارتهای راهبردی با ارزیابی عوامل محیطی و فعالیتهای کاری مهم داخلی، نیاز به اصلاح برنامه های راهبردی را به طور دائم تعیین میکند. عوامل محیطی مانند اقدامات رقابت آميز، تغییرات سیاسی، بیشباتی نیازهای مشتری، دگرگونی های اقتصادی و تغییرات فناوری خطرها و فرصتها را دربردارند. پیگیری فعالیتهای کاری داخلی نیز میتواند بر تحقق برنامه های راهبردی تاثیر بگذارد. درنتیجه، مدیران ممکن است درگیر نظرارتهای کوتاه مدت و عملیاتی هم بشوند تا اطمینان حاصل کنند که این مهارتها همزمان با نظرارتهای راهبردی اعمال میشوند.

توسعه شغل

توسعه شغل نیز راهبرد دیگری است که برای از بین بدن کسالت ناشی از آسانتر کردن 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 با تجربه باشند، به سرپرستی کمتری نیاز دارند، بنابراین حیطه نظرارت مدیر میتواند وسیعتر باشد. همچنین، مدیران میتوانند تعداد بیشتری از کارکنان را هدایت، نظرارت و سرپرستی کنند.

برآورد نیروی فروش

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





راهکارهای مدیریت بحران در کسب و کار

سریع از این بحران‌ها 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 نمی‌شود و با گذر زمان به زندگی خانواده هم وارد می‌شود. نگرانی اعضای خانواده اولین مواجهه با بحران شغلی است و عصبی شدن که ناشی از درگیری‌های ذهنی و روانی است، روی دیگر سکه است. همواره ظاهری آراسته داشته باشید و نگذارید دیگران با دیدن ظاهر شما بگویند که: «بله متسافم؛ واقعاً تحمل و پشت‌سر گذاشتن 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 علائم هشداردهنده بحران دقت کنید:

افرادی که دچار بحران کاری می‌شوند، انتظار دارند همه علائم، به طور ناگهانی و شدید بروز کند؛ غافل از اینکه انگیزه کاری به تدریج به وجود می‌آید و به یک اشاره در وجود فرد از میان می‌رود. بحران‌های شغلی بر اثر تضاد یا کشمکش موجود میان انگیزه‌های شما برای کار و ارزش‌های شخصی که برای خود تعیین کرده‌اید، به وجود می‌آیند؛ مثلاً گاهی حس می‌کنید علاقه به جاه طلبی حرفة‌ای و مواجهه با چالش‌های جدید با سپری کردن اوقات خوش بیشتر با خانواده در تضاد قرار می‌گیرد. گاهی نیز بی‌آنکه خودتان بدانید، وارد مرحله جدید از زندگی تان شده‌اید و آنچه زمانی مهم می‌پنداشتید، برایتان چندان بالرزش و بالهمیت نیست.

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.

لازم است 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 قابل است.



مضطرب نشود:

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 بردید. 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 موققیت و امواج مثبت را جست و جو می کنند و در هر شکست یا مشکلی در پی گرفتن درس بالرزشی 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 ببایدید، دست کم می توانید به خود و کار روزگار بخندید و به بهترین شکل با آن مواجه شوید. این حقیقت را بپذیرید که گاهی روزهای واقعاً بد نیز پیش رو خواهد 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 فعالیت‌های خود می توانید چند نکته که در ادامه به آنها اشاره می شود را مد نظر قرار دهید.

اقدام‌های پیشگیرانه را در دستور کار خود قرار داده و به بخش‌هایی که در حال مواجهه با مشکل هستند، توجه کنید. شکایات و انتقادها را نادیده نگیرید. در کمترین زمان ممکن به آنها رسیدگی کرده و اثرات آنها بر فعالیت‌های خود را پیش از آن که به مرحله بحرانی برسند، محدود کنید.

از پیش برنامه ریزی کرده و در آن، اقدام‌ها و راهبردهای لازم برای مواجهه با بحران و کنترل آن را در نظر بگیرید. این برنامه باید شامل مراحلی 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 بحران‌های 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 بحران‌ها دارای شرایط بسیار پیچیده‌ای 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 فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که برای مقابله با بحران در نظر گرفته شده‌اند، 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 بدید. از مهارت‌های 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 نظرتان 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 کارданی در یک کسب و کار باشد 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 جانبه‌ی هزینه‌ها کار بکنید. توجه کنید که منظورم کاهش یا به صفر رساندن هزینه‌ها نیست. منظورم از مدیریت هزینه‌ها، این است که آنها را اولویت بندی کنید. یعنی هزینه‌هایی 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 سرمایه‌ی ارزشمند شماست. تعديل نیرو یکی از آخرین گزینه‌های 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 سرمایه‌ی 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 نمیرسانند، با نیروهای کارآمد و متخصصی که رقیبانتان تعديل و اخراج نموده اند جایگزین کنید.
۳. یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش درآمد و سود حاصل از کسب و کار، تبلیغات پُربازده و اثربخش است. بنابراین افزایش حساب شده و سنجیده‌ی بودجه‌ی تبلیغاتی به نفع شماست! اکیداً توصیه میکنم بودجه‌ی 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 ارائه‌ی خدماتی بهتر از گذشته به آنها، گوی سبقت را از رقبای خود که از این دو مقوله غافل شده اند بربایید و از این فرصت طلایی به نحو احسن به نفع خودتان استفاده کنید.
۵. ضمن جلوگیری از پرسوه‌های 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 چالش‌های پیش روی آنها، از شرایط بازار هم باخبر شوید و با کمک و همفکری آنها به راه حل‌ها و پیشنهاداتی دست پیدا کنید که به نفع طرفین باشد. در این گفتگوها اولویت با ملاقات حضوری است، چون نتیجه‌ی 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 سوءمدیریت‌ها در رقبایتان، در صدد رفع آن نقص‌ها در خودتان برآید و به خودتان این اطمینان را بدهید که هرگز این اشتباهات را انجام نمیدهید و در آینده نیز انجام نخواهد 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 همفرکری و هماهنگی بیشتری نیاز دارد بر این جلسات تأکید بیشتری داشته باشد. 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 کار تان بهره مند شوید. به صلاح شماست که فردی که بیرون از گودِ کسب و کار تان قرار دارد، به عنوان ناظری بیرونی کارها و تصمیمات شما را رصد و بررسی کند و بدین ترتیب از بروز مشکلات و ضرر و زیان‌های بیشتر جلوگیری کند.
۱۰. در شرایط بحرانی سعی کنید روی عرشه‌ی کشتی کسب و کار تان 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 عمده‌ی 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 کار تان وابسته به این دو مقوله‌ی 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 دغدغه‌ی 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 مشقت‌ها و فشارهایی که در چنین شرایطی بر دوش شماست قابل درک است. شکی در این نیست که در بسیاری مواقع احساس تنها، سردرگمی و استیصال میکنید، اما به خاطر داشته باشید که پایان شب سیه سپید است. شما فرماندهان کشتی کسب و کار تان هستید و انتظار میروید که در جایگاه یک مدیر، صبر و استقامت و مداومت بیشتری از خود بروز دهید.
- در شرایط فعلی، هر ثانیه حکم طلایی گرانبهای را دارد. ثانیه‌هایی که در گذر از آنها، با هر حرکت سنجیده ای میتوانید لذت پول و ثروت را بیشتر و بیشتر تجربه کنید. پس وقت کشی نکنید! همین حالا دست به کار شوید! شاید دیگر چنین فرصتی نصیتان 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 برونو رفت از بحران انتخاب کنند.

اطلاعات کم و زمان ناکافی :

در زمانی که بحرانهای مالی و وضعیت رکود به وجود می‌آید مدیریت فرصتی زیادی برای تجزیه و تحلیل کامل مشکل ندارد و همچنین اطلاعاتی که از وضعیت بحران دارد بسیار جزیی 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 هزینه‌های جاری شرکت
کوچک سازی و تعديل نیرو
حذف موارد و محصولات زائد شرکت

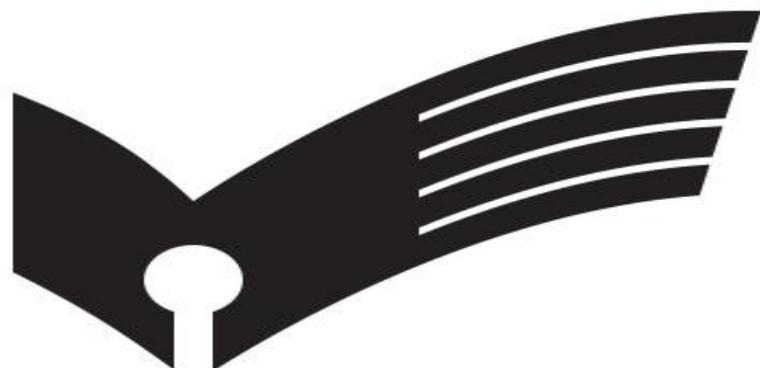
برگشت به لیست مشتریان با توجه به اینکه هزینه پیدا کردن مشتری جدید ۵ برابر فروش به مشتریان سابق است

مطالعه طرحها و ایده‌های گذشته که قبلًا "زمانی برای اجرا کردن این طرحها نبوده است
شناسایی مشتریان ثروتمند

افزایش رقابت با رقیبان تجاری و گرفتن مشتریان از آنها
جذب نیروی کار ارزان
تحفیف‌های 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. یا بصورتی مدیریت از پایین به بالا یا هرم مدیریت وارونه در حوادث بیشماری که در دنیا اتفاق افتاده اکثر مدیران دولتی، بین المللی به نتیجه مهم دست یافته اند که اولین کسانیکه در حادثه حاضر میشوند نقش اصلی را دارند مردم همان محل هستند و در دو زلزله مهم استان کرمان بهم (سال ۸۲) زرنده راور، کوهبنان، کرمان (سال ۸۳) قهرمان اصلی مردم داغدار واقعه و خویشان و همسایگان بودند بنابر این ضرورت توجه جدی و عملی به موارد ارایه شده باید در دستور کار دولت قرار بگیرد. مردم آسیب دیده را انسانهای و امандه نداند زیرا آنها خیلی بیشتر از کسانیکه 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 می‌تواند باعث توسعه، بسیج و دستیابی شود که افراد را قادر می‌سازد که آینده خود را بیشتر شکل دهنده و لیکن 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 می‌گذارند.

معیارهای کاهش خطر

این معیارها شامل فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌هایی اند که گروه‌ها بعد از ارزیابی و تجزیه و تحلیل خطراتی که با آنها مواجه شده اند مشخص خواهند شد. این معیارها خصوصاً 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 می‌تواند به عنوان افرادی که در یک منطقه جغرافیایی زندگی می‌کنند، کسانی که در معرض خطرات متداول با توجه به موقعیتشان قرار دارند. این افراد تجربه‌های رایجی در پاسخگویی به خطرات و بحرانها دارند. هر چند که این افراد ممکن است درک و مواجه شدن با خطرات را به گونه‌ای متفاوت داشته باشند. گروه‌ها در محل شرایطی برای معیارهای کاهش خطر داشته باشند (چه اینکه شرایط موافق و یا مخالف باشد).

پروژه

مرحله‌ای از سازماندهی اجتماعی که شامل تقسیم سهم (پول، کار، تکنولوژی، روشها) در یک مدت زمان مشخص که فعالیتها را تحقق بخشنده 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 مجموعه‌ای از روش‌های رفتارها و متدهایی تعریف می‌شود که افراد را قادر می‌سازد که ارزیابی، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی را خودشان انجام دهند و نیز افراد را قادر می‌نماید که نمودارها و نقشه‌ها را با دید خودشان داشته باشند. دیگر متخصصان آنچه را که به عنوان مشارکت در آموختن و عمل دارند توضیح می‌دهند.



ارزیابی احتمال خطر مشارکت در بحران:

ارزیابی احتمال خطر مشارکت در بحران مرحله‌ای است که با استناد به آن همه گروه‌های مربوط اطلاعات مربوط به احتمال خطر بحران را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می‌کنند بدین جهت که برنامه‌های مناسبی ترتیب دهند برای کاهش و / یا حذف خطر احتمالی بلایابی که روی زندگی آنها به صورت نا مطلوبی تأثیر می‌گذارد و عملکردهای عینی تحقق بخشدند.

هر دو اینها هم مرحله گفتگو و هم مرحله مذاکره با کسانی که در معرض خطر قراردارند، با مراجع صلاحیت دار و دیگر سهامداران در تماس می‌باشند.



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 پژوهه به این منظور که مشاهده شود تا چه اندازه عینیتهای پژوهه به دست آمده است. ارزیابی مبانی برای تجزیه و تحلیل پژوهه 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 پژوهه رسیده اند. مدیریت احتمال خطر بحران. تلاشی توانمند از سیاستهای مدیریتی، مراحل و عملی برای مشخص کردن، تجزیه و تحلیل کردن، به دست آوردن، رفتار کردن، 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 قرار دارد و حمایت از افرادی که آسیب پذیری کمتری دارند لازم است. در مدیریت احتمال خطر فاجعه سازمانهای محلی و ملی درخصوص این قضیه در گیرند 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 در ک 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 گسترده‌ای دارد که شامل موارد زیر می‌باشد: اجتماع می‌تواند از نظر جغرافیایی تعریف شود: مثل مجموعه‌ای از خانواده‌ها، روستای کوچک یا اهل محل در یک شهر.

- اجتماع می‌تواند به صورت منطقه‌ای مشخص شود مثل منطقه کشاورزان، منطقه ماهیگیران و منطقه کسب و کار و غیره.

- گروه می‌تواند برای دلالت به هردو گروههایی دلالت شود که هم تحت تأثیر قرار می‌گیرند و هم می‌توانند در تعديل 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. (فرنگ. ان. دی) و منجر به شکل گیری ارتباطات واقعی شد. رینگلد در سال ۱۹۹۳ ارتباط واقعی را به عنوان جامعه‌ای اجتماعی تعریف کرد که از اینترنت به وجود می‌آید زمانی که افراد کافی بحث عمومی را به مدت کافی با احساسات انسانی کافی به منظور شکل دادن دسته‌ای از ارتباطات انسانی در فضای سیبری فراهم آورند. (رنگلد در فرنگ. ان. دی ذکر کرده) برای منظور ما در مدیریت احتمال خطر جامعه بر اساس جامعه، جامعه می‌تواند به عنوان گروهی که یک یا تعداد بیشتری معیار را به طور عادی با هم تقسیم بندی کرده‌اند.

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 بوده‌اند. 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 می‌کنند آسیب پذیر یها و ظرفیت‌های 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 نمی‌تواند 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 می‌دهد که بیشتر مدیریت احتمال خطر بحران از کل به جزء و برنامه‌های پاسخگو از ارائه نیازهای خاص محلی گروههای آسیب دیده اند، از عامل بالقوه منابع محلی و ظرفیتها چشم پوشی می‌کنیم، 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 قرارداده شود. و 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.

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

در گیر شدن این گروه در تضمین معیار کاهش سطح خطر منطقه ای یک اصل است. برخی نویسندهای 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. عمدۀ 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.

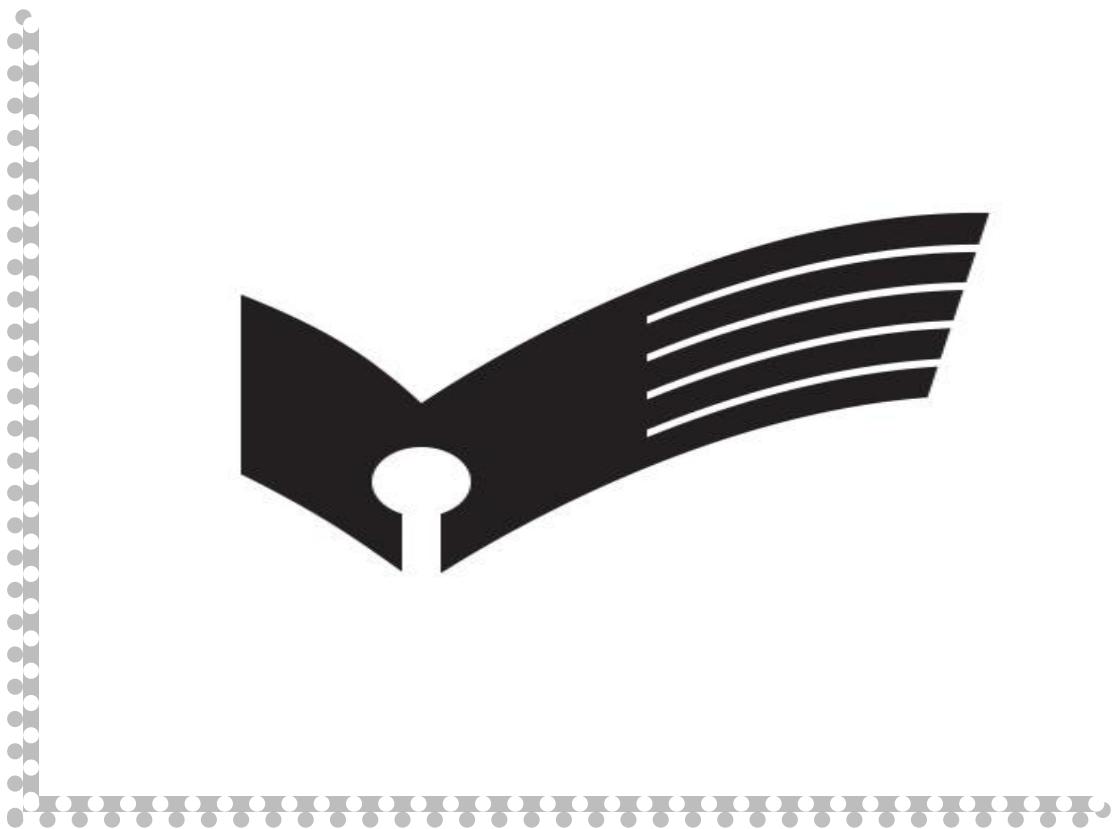


ساختاری شکل گرفته و فعال:

- 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 تمرين 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 ظرفیتها و آسیب پذیری مختلفی دارند.
- خانواده ها و گروههای مختلف در جامعه آسیب پذیری و ظرفیتهاي 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 دقیقاً 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 ضعیت 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. مثل 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: مثل 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 فعالیت مؤسسه باید بر مبنای فرآیند ارضی 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، معمولاً 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 گردن، تهیه برنامه استراتژیک و اعتبار لازم برای آن ها است. 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 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 عمر آن اقدامات لازم برای بهبود شرایط را تجویز نماید.

این روش می تواند برای تعیین اولویتهايی که برای هر محصول می بايست 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 ای 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 بروز 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 بروز 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 خطأ» در اندازه و شکل های گوناگون به چشم می خورد و دامنه اشتباہات 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 خطأ» شاهد پدیده شوم «سعی در خطأ» هستیم که زائیده و معرف نگرش از آب گل آلوه ماهی گرفتن است.

بازاریابی در شرایط بحران مدیریت ویژه ای می طلبد و بازاریابان خاصی توانائی آن را دارند زیرا «اهداف، اجزا، منابع، محیط و مدیریت» در نظام بازار و بازاریابی کاملاً دگرگون شده اند و دیگر نمی توان با رویکرد، راهبرد، الگو و بازار رفتار بازاریابی در شرایط عادی انتظار موفقیت داشت. با توجه به محدودیت این صفحه و نیاز شدید شرکتها 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 کنارگذاردن اقلام لوکس و غیرضروری
- کناررفتن 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 وام واج 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) ای 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، عمدۀ فروشی مطمئن و معتبر وجود دارد
- کاهش شدید تبلیغات و امور ترویجی بازاریابی
- گرایش به مشارکت، همکاری، برونو 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، فعل، 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 بازارشناسی، بازارسازی و بازارداری 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 وغیرستنتی
 - مزیت یابی ومزیت سازی های جدید با توجه به شرایط رقابت
 - استفاده از استراتژی ها وراهکارهای خلاقانه، ویژه، موثر، مناسب وموازی وسراجام « سازگاری با بازار برای ماندگاری در بازار »
 - مطالعه پراکنده،غیررسمی،زوبدبازدۀ وموردی به جای تحقیقات بازاریابی اساسی
 - جستجو برای فرصت‌های ویژه، تقاضاهای پنهان، نیازهای ارضانشده وحفره های خالی در بازارها
 - گرایش به خدمات مشاوره ای سریع وارزان وموردی وموسمی
 - تغییر وجا به جائی در حرفه وکسب وکارها ونوع بازارها، محصولات وشناسه ها (برندها چه باید کرد؟)
- مهمنترین اقداماتی که بازاریابان حرفه ای برای مهار وبرون رفت از بحران می توانند انجام دهند عبارتند از:
- خارج شدن از بازارهای ضعیف وبی نتیجه
 - تمرکز در بازارهایی که شناسه (برند) شرکت قوی است و خریداران واقعی وجود دارند
 - توجه به بازارهای فعال، نوظهور وناپیدا
 - همکاری، مشارکت وادغام های مناسب
 - یافتن بعضی از بازارهای خارجی مفید وموثر
 - داشتن استراتژی های بازاریابی چندگانه وموازی برای پاسخگوئی به فرصت‌های درآمدزا
 - کاهش یا کنارگذاری محصولات ضعیف، لوکس یا گران
 - محدود کردن تعداد محصولات جدید
 - تمرکز بر محصولات ساده وارزان
 - افزایش خدمات گوناگون، جانبه‌ی، گارانتی وضمانت ها
 - خودداری از کاهش چندگانه قیمت ها وجنگ قیمت ها
 - مدیریت مخارج و منابع وجلوگیری 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 وحفظ 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 ریگری نیز تقسیم کرد.

۳) طراحی استراتژی های بازاریابی: طراحی و اجرای استراتژی های تمایز و ثبت 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 اصطلاحا "4 Ps" نامیده می شود ، می توان گنجاند:

- استراتژی تولید Product Strategy

- استراتژی قیمت Price Strategy

- استراتژی توزیع Place Strategy

- استراتژی ترویج يا 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

- ثبت 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 عمدہ فروشان و خردہ فروشان معطوف می کند . مثلا شرکت بلک اند دکر (Black & Decker) در امریکا از طریق یک شبکه خردہ 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 ارتقاء 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 برنامه‌ها) دارای چند بخش است:

۱) خلاصه‌ای برای مدیریت

۲) موقعیت فعلی بازاریابی: در این قسمت اطلاعات تاریخی در مورد بازار، محصول، رقبا، کانال‌های توزیع و محیط کلان داده می‌شود. اطلاعات مربوط به موقعیت بازار شامل اندازه و رشد بازار در طی سالین گذشته و روند تغییرات در نیازها، برداشت‌ها و رفتار خرید مشتریان است. در بخش مربوط به اطلاعات محصول، میزان فروش، سود، حاشیه سود و قیمت‌های محصول در سالیان متوالی ذکر می‌شود. اطلاعات مربوط به رقبای اصلی در موضوعاتی نظیر سهم بازار، اهداف، کیفیت محصول و استراتژی‌های بازاریابی در بخش رقبا جمع آوری می‌شود. اطلاعات مربوط به تعداد محصولات موجود در کانال‌های توزیع و ضریب اهمیت هر یک از کانال‌ها، در تعیین موقعیت فعلی بازار حائز اهمیت است. روند‌های محیط کلان شرکت، نظیر روند‌های جمعیتی /اقتصادی، تکنولوژیک/فیزیکی، سیاسی/قانونی و اجتماعی/فرهنگی، در قسمتی دیگر مورد مطالعه قرار می‌گیرد

۳) تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، قدرت‌ها و ضعف‌ها: تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها مربوط به عوامل خارجی است که آینده موسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این فرصت‌ها و تهدیدها را باید به ترتیب اهمیت رده بندی کرد تا تدبیر 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 می‌شوند. اهداف مالی باید در نهایت به اهداف بازاریابی تبدیل شود. اهداف باید واضح و قابل اندازه گیری در طی دوره زمانی خاصی باشد. علاوه این اهداف باید با یکدیگر هماهنگ نیز باشد. سوم این اهداف باید به ترتیب اهمیت رده بندی شوند و حتی الامکان اهداف رده پایین‌تر، از دیگر اهداف نتیجه شوند. سرانجام این که اهداف علاوه بر قابل دسترس بودن، باید به اندازه کافی چالش برانگیز باشند تا تلاش‌هایی را سبب شوند.

۵) استراتژی بازاریابی: استراتژی را می‌توان 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 اینجا هر یک از اجزای استراتژی باید روشن باشد.

۷) سود و زیان پیش‌بینی شده: برای اجرای برنامه‌ای عملیاتی، بودجه و پول لازم است. در قسمت درآمد‌های طرح پیشنهادی، مواردی نظیر حجم آینده فروش و حجم ریالی فروش حاصل از اجرای طرح پیش‌بینی می‌شود و در بخش هزینه‌های طرح، هزینه تولید، توزیع و بازاریابی بررسی می‌گردد. از تفاضل این دو، سود پیش‌بینی



شده به دست می آید. مدیریت سطوح بالاتر پس از مطالعه‌ی بودجه، آن را تایید یا تعديل می کند. بودجه تایید شده مبنای تمامی فعالیت‌ها خواهد بود.

۸) کنترل‌های لازم: بخش آخر نظارت بر برنامه است. مدیران سطوح بالاتر می‌توانند 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 بپردازنند. یکی دیگر از وظایف واحد کنترل این است که در صورت بروز حوادث غیر مترقبه، برنامه‌ای 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 فزآینده 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 عمدت‌ترین 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، سیاست گزاران 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 متنضم‌نه 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 چاره سازی 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 جمع آوری 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 - به کارگیری و تحويل 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 پوشак 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 می‌باشد. پس مدیریت بحران با توجه به نقش و عملکرد آن در حوادث غیر مترقبه و بلایای طبیعی عبارت است از نظام و حرفة 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 می‌شود و دارای ۴ مرحله کلی به شرح زیر می‌باشد:

۱- مرحله آمادگی پیش از بحران

این مراحل شامل مراحل:

پیش بینی، پیش گیری، کاهش آسیب پذیری، کاهش آسیب رسانی و آمادگی می‌باشد.

۲- مرحله آغاز بحران

این مراحل شامل مراحل:

مصنونیت هشدار، آموزش‌های مقدماتی، آغاز بسیج نیروها امکانات می‌باشد.

۳- مرحله حین بحران

این مراحل شامل مراحل:

کنترل بحران، استقرار نظم در جامعه اسکان موقت، ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها، برنامه ریزی، مطالعه و تحقیق می‌باشد.





۲-۴ مرحله پس از بحران

این مرحله شامل:

بهمسازی ، 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 سوء مدیریت 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.

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

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

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

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

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

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

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

۲-۳ اقدامات مورد نیاز در مرحله آغاز بحران

در این مرحله که بلافضله 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.

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

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

۳-۳ اقدامات مورد نیاز در مرحله بحران

- گرچه در این مرحله برخلاف مرحله آغاز بحران فرصت اندکی جهت تفکر و برنامه ریزی وجود دارد ولی اقدامات لازم الاجرا در این مرحله نیز می باشد 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:
- ۱-۳-۳ فعال شدن کمیته های ساخت اردوگاه ، ساخت مراکز درمانی ، اسکان ، آب و غذا و پوشک و سوخت ،
دفع زباله ، بهداشت ، مددکاری ، تجسس و تشخیص هویت.
- ۲-۳-۳ برپایی اردوگاههای اسکان در مکانهای مناسب از پیش تعیین شده
- ۳-۳-۳ انتقال بازماندگان به اردوگاه ها
- ۴-۳-۳ تخصیص محل سکونت موقت به افراد نیازمند
- ۵-۳-۳ تامین نیازهای غذایی به صورت سرویسهای منظم



- ٣-٣-٦ تامین نیازهای دفع زباله و فاصلاب به صورت سرویس‌های منظم
- ٣-٣-٧ تامین نیازهای درمانی
- ٣-٣-٨ تامین نیازهای آب آشامیدنی
- ٣-٣-٩ تامین توالت و تاسیسات جانبی
- ٣-٣-١٠ انجام مددکاری روانی و اجتماعی
- ٣-٣-١١ تامین روشنایی
- ٣-٣-١٢ تامین سوخت
- ٣-٣-١٣ تامین پوشاش
- ٣-٣-١٤ تامین شبکه های مخابرات ، آب ، گاز و برق
- ٣-٣-١٥ تخمین خسارات مالی و جانبی
- ٣-٣-١٦ ترمیم ابینه ای که خسارات جزئی دیده اند.

٣-٤ 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 مواردر در مرحله آمادگی پیش از بحران اندیشیده اند و مدون شده است . در عین 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:

- ٣-٤-١ بازررسی دقیق کلیه تاسیسات و ابنيه شهری و تعیین میزان خسارات واردہ
- ٣-٤-٢ محاسبه و برآورد خسارات مادی و تلفات انسانی ناشی از حادثه
- ٣-٤-٣ تخمین زمان لازم برای بازسازی
- ٣-٤-٤ تعیین محل جدید ساخت ابنيه و تاسیسات
- ٣-٤-٥ بهبود وضعیت اردوگاه های اسکان مؤقت (در صورت طولانی بودن زمان ساخت بنای جدید)
- ٣-٤-٦ مشخص کردن مصالح و تکنیکهای ساخت مناسب و نحوه بازسازی و همچنین مبلغ و چگونگی پرداخت وام به صاحبان منازل مسکونی تخریب شده
- ٣-٤-٧ شروع عملیات ساختمانی

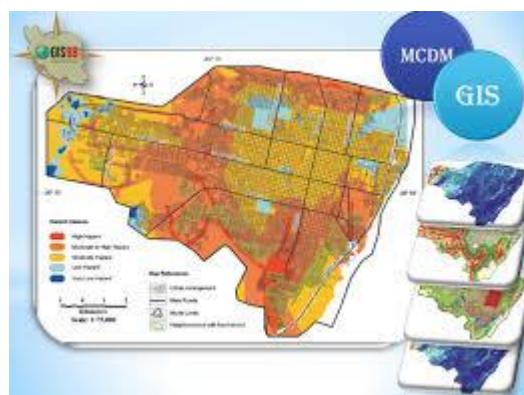


۳-۴-۸ تعیین سیاست و اگذاری ساختمانهای جدید

۳-۴-۹ 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 سیستم‌ها و نرم‌افزارهای اطلاعات مدیریتی، در رابطه با موضوع پیشرفت علوم و تکنولوژی کامپیوتر است. استفاده از فناوری اطلاعات فقط در ابزار مدیریتی و تصمیم گیری خلاصه نمی‌شود، بلکه این ابزار انجام امور از رده مدیریت کلان تا رده های پایین کارشناسی و اجرایی را پوشش می‌دهد.



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

- ۱) مدیریت نیروی انسانی، به منظور بهره گیری بهینه از منابع انسانی و کاهش دوباره کاری و هرز رفتن نیروی انسانی و همچنین نگهداری تجارت 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 تصمیم‌های استراتژیک تا تصمیم‌های 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 بندي شده.
- ۵) مدیریت بحران، کنترل و مهار بحران در مواردی مانند سیل، زلزله، آشوب‌های اجتماعی و... همچنین مدیریت نهاد‌ها و ارگان‌های ذی‌ربط با استفاده از ابزارهای 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 تصمیم‌گیری عقلانی می‌باشد. 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 می‌کند و با توجه به این نکته که حدود ۸۰ درصد از اطلاعات به دست آمده از محیط زندگی بشر دارای بعد جغرافیایی می‌باشند، GIS یکی از مهمترین بخش‌های صنعت فناوری اطلاعات می‌باشد. به دلیل ماهیت کامپیوترازی سیستم اطلاعات جغرافیایی می‌توان حجم اطلاعات بسیار زیادی را در مورد یک نقطه و یا منطقه خاص هم زمان و به صورت یکپارچه ذخیره کرده و در تحلیل‌ها از آن استفاده کرد. هنگامی که با نقشه‌های کاغذی کار می‌کنیم با دو نوع محدودیت مواجه هستیم؛ اول محدودیت سطح کاغذ زیرا کاغذ نقشه نمی‌تواند از حد معینی بزرگتر شود. بنابراین باید نقشه را در کاغذ‌های جدا از هم رسم نمود تا با در کنار هم قرار دادن آنها نقشه کامل به دست آید. در حالی که در سیستم کامپیوترازی نقشه‌ها به صورت یکپارچه (Seamless) در اختیار کاربر قرار دارند. دوم محدودیت رسم اطلاعات بر روی کاغذ، به دلیل کمبود جا ما نمی‌توانیم کلیه اطلاعات مربوط به یک منطقه را بر روی کاغذ درج نماییم، همچنین عوارض را نمی‌توان از یکدیگر تفکیک نمود، بنابراین مجبوریم نقشه‌های 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 لایه‌های اطلاعاتی، می‌توان نقشه‌های مختلف یک منطقه را مشاهده کرد. GIS یکی از کارآمد ترین ابزارها برای تصمیم‌گیری مدیران است، زیرا به کمک آن به بهترین و گویاترین وجه می‌توان گزارش‌های تصویری روشی از یک محدوده جغرافیایی را در اختیار مدیران قرار داد، تا در تصمیم‌گیری از آن استفاده نمایند.

امروزه آنچه برای برنامه‌ریزان و مدیران اجرایی ما اهمیت دارد گرداوری و استفاده دقیق و صحیح از اطلاعات است. کسب اطلاعات جغرافیایی به مدیران کمک می‌کند تا با داشتن این اطلاعات برنامه‌ریزی دقیق‌تری را برای طرح‌های خود به کاربرند. روش سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) عبارت از مجموعه‌ای است که با بهره‌گیری از امکانات و ابعاد پیشرفته علوم نقشه‌برداری و جغرافیا جهت ذخیره – به کارگیری و تحويل و ارایه خروجی اطلاعات جغرافیایی توانایی انسان در دستیابی به اطلاعات مکانی و توصیفی را افزایش می‌دهد. این سیستم به ما این امکان را می‌دهد که با بهره‌برداری مناسب، کلیه اطلاعات جغرافیایی را گرداوری سازیم و به کمک رایانه‌ها هرگونه فعالیت بازنگری در اطلاعات و وارد نمودن اصلاحات را میسر می‌سازد. استفاده از چنین فناوری‌هایی ما را در برنامه‌ریزی دقیق‌تر و حل مشکلات و معضلات کمک می‌کند. به منظور توسعه و کمک به پیشرفت برنامه‌های معطوف به مسایل و معضلات شهری و منطقه‌ای 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 سیستم‌ها بر مبنای رویکرد به نوع اطلاعات، محل و نحوه ذخیره آن، تقسیم‌بندی شده‌اند. در این میان تنها سیستم‌های نیازهای مدیران و کارشناسان را در سطح مطلوب پاسخگو هستند که بتوانند اطلاعات جغرافیایی را، به همراه سایر اطلاعات توصیفی در قالب نقشه‌ای رقومی، به صورت یکپارچه در اختیار قرار دهند. یکپارچگی اطلاعات بدین معنی است که با استفاده از یک یا چند پایگاه داده، چندین جدول اطلاعاتی و لایه‌های متعدد، بتوان اطلاعات را بر روی یک نقشه کامل مشاهده نمود. بنابراین از میان سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS)، سیستمی مطلوب است که بتواند بیشترین حجم اطلاعات را به صورت یکپارچه با حفظ شاخص‌های سه گانه سرعت، دقت و انعطاف‌پذیری در اختیار مدیران قرار دهد. سیستم اطلاعات جغرافیایی محیطی ایده آل برای برنامه ریزی است. این سیستم می‌تواند چهار چوبی مناسب برای ساماندهی داده‌ها و اطلاعات مختلفی باشد که به نحوی به مدیریت مربوط می‌شود. سیستم اطلاعات جغرافیایی از طریق متمرکز و یکپارچه کردن اطلاعات، گزارش گیری‌های مختلف و متنوعی را در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌سازد.

سیستم اطلاعات جغرافیایی و مدیریت بحران

در سالهای اخیر، بلایای طبیعی و انسانی در سراسر جهان شمار بسیار زیادی از افراد را متأثر کرده است. بودجه های کلانی برای کمک‌های اضطراری انسانی صرف شده است. 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. سیستم اطلاعات جغرافیایی نگهداری و حفظ رکوردهای اطلاعاتی را تسهیل و فعالیت‌های در جریان را که از مهمترین امور مدیریت بحران می‌باشد آسان‌تر می‌کند. امروزه تصمیم‌گیری درست بر مبنای یک برنامه اصولی حاصلی از آنالیزداده هاست. اطلاعات و یکپارچگی آن، زمان و سرعت متغیرهای اصلی آنالیز داده‌ها می‌باشند. یکی از مهمترین روش‌های بهینه کردن این متغیرها، آنالیز داده‌ها با استفاده از GIS است.

معمولاً مراحل زمانی بحران را به سه مرحله قبل، حین و پس از بحران تقسیم بندی می‌کنند. همچنین در تعریف مدیریت بحران گفته شد که به مجموعه اقدام‌های اطلاق می‌شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و بعد از وقوع سانحه، جهت کاهش هر چه بیشتر آثار و عوارض آن انجام می‌گیرد. متأسفانه در برخی از کشورها نظریه کشور ما مدیریت بحران تنها پس از وقوع بحران اعمال می‌گردد. با اینکه احساس نیاز به آمادگی از پیش برای مقابله با بحران وجود دارد، ولی عملاً تمام تصمیمات همزمان با وقوع صورت می‌گیرد. در مرحله پیش از بحران که مرحله آماده سازی است به نظر می‌رسد 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 ساعت 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 پلهای، 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 موقعت
 - نواحی پر تراکم جمعیت

• تهیه نقشه هایی که در آن اماکنی را که احتمال وقوع بحران های طبیعی در آنها بستر 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 موقع 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 ارگان ها، 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 مرکز 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 عمدۀ ترین 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 برنامه‌ریزی دقیق تری 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 خوارک، پوشک، 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، تهییه خانه‌های موقت، برنامه‌ریزی حمایت‌های عاطفی و یا تهییه 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 بنده 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، سریلانکا، 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 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 راه حل‌های تکنولوژیک نیز باید به کار گرفته می‌شد. لذا در این شرایط، تکنولوژی GIS نسبت به قبیل اهمیت بیشتری یافت. مانند اینکه کدام نقاط بیشتر آسیب دیده‌اند و چگونه می‌توان به نقاط آسیب دیده دسترسی یافتن، 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 قبیل 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 قبیل 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 عمدۀ 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 انحصار 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.





مولفه 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 تلفنها همراه، رایانه های جیبی و شخصی
- ۴- سامانه پردازش و یکسان سازی مانند تکنولوژی XML

معرفی نرم افزارهای سیستمهای مدیریت بحران

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 بخشنند. این نرم افزار تحت وب طراحی شده است و هدف آن ارایه 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، مجروهین، 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/11>

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 ۱۱ سپتامبر در نیویورک

- طوفان های چارلی، ایوان، فرنسیس، سونامی در آسیا، خاموشی تابستان ۲۰۰۳، آتش-سوzi جنگلها در آریزونای آمریک

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 ۱۴۰۰۱ ISO /۴-۴-۷ : آمادگی و واکنش در وضعیتهاي اضطراري

۳- استاندارد ۱۸۰۰۱ OHSAS /۴-۴-۷ : آمادگی و واکنش در وضعیتهاي اضطراري

۴- استاندارد ۴۸۰۴ AS /-۴-۳-۵-۱ : 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 سطح بعده به معرفی و اهمیت نقشهای برخی از آنها اشاره می‌شود.

سیستمهای اطلاعاتی

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

سیستمهای اطلاعاتی به مجموعه‌ای از سخت افزارها، نرم افزارها و تکنولوژیهای وابسته و منابع مختلف اطلاع می‌شود که با یکدیگر متشکل، سازماندهی و یکپارچه شده، و زمینه جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش، تولید و تبادل اطلاعات را به صورت مکانیزه فراهم می‌نمایند و محصول نهایی این سیستم‌ها اطلاعات و دانش لازم جهت برنامه‌ریزی و مدیریت می‌باشد.

سیستم‌های اطلاعاتی از نظر کاربرد ماهیتهای مختلفی دارند بعضی از این سیستمهای پشتیبان تصمیم هستند (DSS) و بعضی پشتیبان عملیات (OSS)، تعدادی از IS‌ها 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 می‌کنند 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 می‌کند (Brien, 2003).

۳۵۹P. اطلاعاتی همچون نقشه‌ها، مختصات جغرافیایی منابع طبیعی، تاسیسات مختلف شهری و زیرزمینی مثل شبکه‌های آب، برق، مخابرات، جاده‌ها و غیره

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



اطلاعاتی همچون بخشنامه ها، مکاتبات اداری، بایگانی، قوانین، قراردادها، 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 انحصار 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 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، معلوم 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، آتشنشانی، گردباد و طوفان باشند که بصورت دینامیک دائما 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 وقوعی 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 نظری 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 موقع 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 دقیق 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 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 فعالیت های امدادی تحت تاثیر قرار می دهد.

سیستم اطلاعات جغرافیایی ابزاری ارزشمند در جهت کاهش آشفتگی 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 موثر تر و کارآمدتر قدم برداریم



منابع

- [۱] استانداردهای بین المللی و مدیریت بحران، مدیریت بحران در مراکز صنعت پدیدآورنده: محمدرضا طوسی ناشر: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران - ۱۳۹۱
- [۲] بحران و مدیریت بحران پدیدآورنده: محمود قربانی، امیر محمودزاده ناشر: گلهای محمدی - ۱۳۸۵
- [۳] برنامه ریزی و مدیریت بحران ، مرتضی ضیافی «مقاله ارائه شده به استاد مظلومی» ۸۴-۸۳
- [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» ۸۴-۸۳
- [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» ۸۴-۸۳

