

## مدیریت بحران سازمانی

حمیدرضا رضوانی

### چکیده

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. مقاله حاضر به بررسی انواع بحران در حوزه سازمان می پردازد. مدیران پیشرو تلاش می کنند تا با استفاده از یافته های مدیریت بحران سازمانی و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستم های کنترل، از امواج خطرناک پیش بینی نشده، اجتناب کنند. مقاله در ابتدا تعریف بحران سازمانی را مطرح می سازد، سپس با بیان انواع طبقه بندی بحرانها، تعریف مدیریت بحران و ضرورت آن، بحث را به طرف مدل های مدیریت بحران و نهایتاً یک چارچوب استراتژیک برای آن سوق می دهد و نتیجه گیری می کند.

### مقدمه

نگرش سنتی به مدیریت بحران، براین باور بود که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می کنند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه ای از طرحها و برنامه های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمانها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش بینی نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می کنند. باید توجه داشت که مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی متفاوت است. مدیر روابط عمومی برای خوب جلوه دادن سازمان تلاش می کند در حالی که مدیر بحران سعی دارد تا در شرایط دشوار، سازمان را در موقعیت خوب نگه دارد. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می گیرد و به طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می شود (۱).

### تعریف بحران سازمانی

مفهوم بحران می تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد. در هر یک از این دو نگرش، انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است (۲). «لاری اسمیت» رئیس مؤسسه بحران واژه بحران را به این صورت تعریف می کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده ای شده و کنجکاوی مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر می گذارد و می تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد (۳). 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 می شوند بلکه می تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شایعات هسته ای جنجال آمیز، دزدیده شدن، رشوه دهی و رشوه خواری، درگیری خصومت آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکتهای مادر است. یک بحران سازمانی پدیده ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می کند 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 نمی کنند و اغلب آنها علائم هشدار دهنده ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه ای را نشان می دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می کنند که یک بحران می تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می کند. در زبان چینی واژه «ویجی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می دهد. 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 (۴). 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 (۵).

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

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

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

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

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

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

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

و درجه کنترل پایین یا بالا باشد. «بورت» می‌گوید هر چه سطح پدیده یا مشکل از سطح یک به سطح چهار نزدیک شود احتمال تبدیل آن مشکل یا پدیده به یک بحران بیشتر می‌شود (۷)

ج - طبقه‌بندی بحرانها از دیدگاه «میترا» وی برای طبقه‌بندی بحرانها از دو طیف استفاده می‌کند. یک طیف داخلی یا خارجی بودن بحرانها را مشخص می‌کند. اینکه بحران در داخل سازمان به‌وقوع می‌پیوندد یا در خارج از سازمان. طیف دیگر فنی یا اجتماعی بودن بحرانها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌شود محور افقی نمودار بحرانهای داخلی و خارجی را از هم متمایز می‌سازد و محور عمودی، بحرانها را از حیث ماهیت فنی یا اقتصادی بودن در مقابل اجتماعی یا سازمانی بودن تفکیک می‌کند؛ به این ترتیب، می‌توان چهار وضعیت کلی را متمایز ساخت. در نمودار مذکور، برای هر وضعیت کلی، نمونه‌هایی از بحرانهای شناخته شده، مشخص شده‌اند. برای مثال، بحران ناشی از «تعمیم نمادین» (در وضعیت ۴)، حاکی از شرایطی است که «موقعیت یک سازمان» فقط به خاطر آنکه نام آن، تداعی منفی می‌کند، به خطر می‌افتد، برای مثال کسانی که به طور افراطی طرفدار حقوق حیوانات هستند، به آن دسته از تولیدکنندگان مواد غذایی که در استفاده از گوشت حیوانات زیاده‌روی می‌کنند، آسیب می‌رسانند. هر چه این گونه اقدامات عجیب و غریب‌تر باشند، افزایش آمادگی مدیران برای رویارویی با بحرانهای ناشی از آنها، ضرورت بیشتر دارد (۸).

### مدیریت بحران

براساس نظرات «پیرسون» و «کلایر»، مدیریت بحران عبارت است از، تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان ارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحرانها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع (۹).

عده‌ای می‌گویند مدیریت بحران از سه مرحله اصلی تشکیل شده است که عبارت است از مدیریت بحران قبل، حین و بعد از وقوع بحران. قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه‌ای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیتهایی قبل از وقوع بحران.

در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیامها و گزارشها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها. بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد: شناسایی عوامل ایجادکننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و اثرات بحران (۱۰).

مدیریت بحران فرایندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند باید بدترین وضعیتهای برنامه‌ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد (۱۱).

اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردند و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا در آورد (۱۲).

الف - پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روشهای منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله از پرسشهایی نظیر «چه خواهد شد، اگر چنان شود؟» و «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحرانها» مفید و مثمرتر باشد. وقوع برخی از بحرانها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه 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 پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی المقدور؛ کلیه علائم هشدار دهنده 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 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 گردند، در برخی از سازمانها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسشهای مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیتهای بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند (۱۳).

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 وضعیتهای فوق‌العاده (مانند گروگانگیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها برحسب 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 (۱۴).

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 انگیزه افراد برای ایفای نقشهای خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند، بنابراین، باید سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاشهای کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند (۱۵).

### 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 برعهده کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت بحران را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. برای جلوگیری از شدید شدن بحرانها، از بین رفتن روابط و مصون ماندن سازمانها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار وجود مدیریت بحران ضروری

است. ممکن است با وقوع بحران در بخش خصوصی، شرکتها مشتریان خود را و سازمانهای غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از دست بدهند. همچنین دولتها متحمل دردهای فراوان شوند (۱۶).

### **شرکتهایی که دارای برنامه‌های مدیریت بحران هستند قادر خواهند بود:**

\* روابط کاری با رسانه‌های خبری برقرار کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند که به آنها در اشاعه اخبار برای عموم یاری می‌رسانند؛

\* برای دعوای قضایی و شکایات حقوقی آمادگی لازم را داشته باشند؛

\* در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند؛

\* دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند،

\* رسواییهای مالی را کنترل کنند،

\* تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند،

\* تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهند.

### **مدلهای مدیریت بحران**

الف - مدل مدیریت بحران تیری و میتراف: تیری و میتراف اظهار می‌کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله مشخص است که بحرانهای 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 برمی‌گردد 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 (۱۷).

ب - مدل واکنشی در مقابل مدل پیش‌فعال: اساساً، در موقعیتهای بحرانی از دو روش به بحران می‌نگرند: واکنشی ۱ 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 (۱۸).

در مدل واکنشی، تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع اتخاذ می‌شود ولی در مدل پیش‌فعال، تصمیم‌گیرندگان شکل‌های مختلف بحران و نیز برنامه‌های مواجهه با آنها را پیش‌بینی می‌کنند. اولین مرحله در مدل پیش‌فعال، تجزیه و تحلیل آسیب‌شناسی بحران است که سعی می‌کند نقاط آسیب‌پذیر در سازمان و نیز عوامل مؤثر در وقوع بحران شناسایی شود. «اسلاتر» مدلی را برای شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی ارائه داده است. در این مدل ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم اثر می‌گذارند و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می‌دهد (۱۹).

متغیرهای محیطی و تغییرات ناگهانی در محیط شامل تغییراتی در بازارها، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... هستند.

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

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

ج - چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. طبقه‌بندی بحران براساس چرخه عمر آن، در مشخص کردن استراتژی‌های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است. جدول شماره ۱ چرخه عمر بحران را از دیدگاه سه صاحب‌نظر بیان می‌کند.

### نتیجه گیری

مدیریت بحران سازمانی به عنوان فرایندی نظام یافته است 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. برای اجرای این فرایند باید مشخص شود که بحران در چه مرحله از عمر خود قرار دارد تا بتوان نسبت به اقدامات پیشگیرانه و یا هر اقدام مناسب، تصمیم درستی اتخاذ کرد و روشهای صحیحی به اجرا آورد. این جمع بندی را می‌توان در شکل شماره ۱ نشان داد.

### فهرست منابع

۱. Ferdaus E. Udwardia; "Effective Crisis Mitroff, Ian I.; Paul Shrivastava; and Academy of Management Executive Journal; Management"; Vol. ۱۹۷۸; P. ۱۰; ۶۰.
۲. Strategy"; Routledge; Booth, Simon; "Crisis Management"; P. ۱۹۹۳; ۶۴.
۳. جک گاتز چاک؛ مدیریت بحران (در بخش‌های خصوصی و دولتی)؛ ترجمه علی پارسائیان؛ انتشارات ترمه؛ چاپ اول، تهران؛ ۱۳۸۳؛ ص ۶.
۴. Comparative Study of Crisis Management Planning in Wei, WU; Shiyang, DAI, "A Faculty of Business Administration, National University ;"Singapore and Hong Kong of Singapore; P. ۲۰۰۱; ۴-۵.
۵. to crisis Brent, W. Ritchie; "Chaos, Crises and Disasters: a strategic Approach University of ; Management in th Tourism Industry"; Tourism Management Journal Canberra, Australia; P. ۲۰۰۳; ۲.

6. J. David; "Anatomy of organizational Crises"; Institute of Management Studies, Hwang, Peter; Lichtenthal, J. David; P. 1999, the Pennsylvania State University; Volume 13, Number 1; P. 15-30.
7. William Rick Crandall; Michael L. Menefee; "Management Crises: A cross-cultural study of Egyptian managers"; Perceptions of Strategic and Organizational Leadership Journal; Volume 9, Number 1; P. 1997.
8. Nonprofit Sector: John E. Spillan and William Rick Crandall; "Crisis Planning in the Nonprofit Sector: Should It Occur?"; Southern Business Review; Spring 2002; P. 18.
9. Dale McConkey; "Planning for Uncertainty"; Business Horizons Journal; Vol. 30, Number 4; P. 1987.
10. Barbara Rudolph; "Coping with Organizational Catastrophe"; Time Magazine; February 1986; P. 53.
11. AMA Survey: Crisis Management and Security Issues; American Management Association (AMA); 2003; P. 1998.
12. Robert Kreitner; "Management Crises"; Houghton Mifflin Co.; 3rd ed.; Boston; P. 1998.