



بررسی چالش‌ها و راه‌کارهای مدیریت بحران در سازمان‌ها

پوهنمل محمدرفیع بنایی^۷

تقریظ‌دهنده: پوهنوال ستارالدین صدیقی

مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم
اجتماعی پوهنتون کابل، ۳ (۴) ۱۴۰۰

چکیده

بحران جریانی است که در نتیجه‌ی یک سری عوامل طبیعی و غیرطبیعی اتفاق می‌افتد و سبب به خطر افتادن جان انسان‌ها می‌شود. مدیریت بحران، علمی است که با هدف کاهش احتمال وقوع بحران و صدمات ناشی از آن طراحی گردیده است. این مقاله یک تحقیق کتاب‌خانه‌یی بوده که هدف آن بر ملا کردن چالش‌ها و راه‌کارهای مدیریت بحران در سازمان‌ها می‌باشد و جهت جمع‌آوری معلومات از کتب، مقالات، تحقیقات و مدارک معتبر استفاده شده است. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که با استفاده از برنامه‌های جامع مدیریت بحران و به‌کارگیری اقدامات مؤثر همراه با طرح‌های کاربردی و حتی الامکان کم‌هزینه و چندمنظوره در مرحله‌ی قبل، حین و پس از بحران، می‌توان به میزان زیادی از شدت و گستردگی خسارات تلفات ناشی از بحران کاست. یکی از مهم‌ترین اقدامات سازمان‌یافته در مدیریت و مقابله با بحران، فایز آمدن به چالش‌ها و ارایه‌ی راه‌کارهای مدیریت آن می‌باشد.

اصطلاحات کلیدی: بحران؛ چالش‌ها؛ راه‌کارها؛ سازمان؛ مدیریت بحران

Investigating the Challenges and Solutions of Crisis Management in Organizations

Sr. Teaching Asstt. Mohammad Rafee Banayee

Abstract

It is a current crisis that occurs as a result of a series of natural, unnatural factors and endangers human lives. Crisis management is a science that has been designed to reduce the likelihood of occurrence of crisis and the damage caused by it. This article is based on the literature review that aims to reveal the challenges and solutions of crisis management and to collect information, books, articles, research, and credible documents that have been used. The findings of this article show that by using comprehensive crisis management programs and applying effective measures along with practical and even low-cost and multi-purpose plans in the pre-crisis, post-crisis, and post-crisis stages, the severity and extent of casualties can be greatly increased. The crisis is declining. One of the most important organized actions in crisis management and coping is overcoming challenges and providing management solutions.

Keywords: Crisis; Challenges; Solutions; Organization; Crisis Management

ارجاع

بنائی، محمدرفیع. (۱۴۰۰). بررسی چالش‌ها و راه‌کارهای مدیریت بحران در سازمان‌ها. مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، شماره ۳ (۴)، صص ۱۱۱-۱۲۵.

^۷استاد پوهنخی روان‌شناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل

مقدمه

انسان از آغاز آفرینش تاکنون، همواره با انواع آسیب‌ها و بحران‌ها دست به‌گریبان بوده و از این بابت آسیب‌های جانی و مالی فراوانی به آن وارد شده است. هیچ جایی از این کره‌ی خاکی را نمی‌توان نام برد که از بحران‌ها و حوادث گوناگون در امان بوده باشد. به همین دلیل جوامع مختلف پیوسته به دنبال کشف و ابداع راه‌حل‌هایی بوده و هستند، تا بتوانند آسیب‌های ناشی از حوادث غیر مترقبه را به گونه‌ی کنترل نموده یا به حد اقل رسانند و در واقع حوادث و بحران را مدیریت نمایند. سازمان‌ها فارغ از نوع و اندازه، با عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی مختلفی روبه‌رو می‌شوند که این عوامل، زمان رسیدن به اهداف‌شان را غیرقطعی می‌کنند. تأثیری که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان دارد بحران نامیده می‌شود. نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور است که مدیریت بحران یعنی فرونشاندن آتش، به این معنا که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. بر اساس معنا اخیر، همواره باید مجموعه‌یی از طرح‌ها و برنامه‌های عمل برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران، آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند. بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و حیات سازمان را تهدید می‌کنند. به‌طور کلی مدیریت بحران فرایند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده نظام‌مند موارد بحران و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جست‌جوی یافتن ابزاری جهت کاهش اثرات بحران است. با توجه به این شرایط، مدیریت بحران نیز هم‌چون سایر خرده‌نظام‌های ساختار اجتماعی و سازمانی جامعه، برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای پیش‌بینی شده‌اش، به الگویی هدف‌مند، علمی کارآمد و مبتنی بر نیازهای روز، نیازمند است. اهمیت موضوع مدیریت بحران در فرایند مدیریتی می‌توان در عوامل هم‌چون فراوانی بحران‌ها، گستردگی حوزه‌ی نفوذ بحران‌ها، تأثیر بحران‌ها بر مدیریت و نیاز تأثیر بحران‌ها بر فعالیت‌های نیز همانند هر سازمانی، امکان ظهور و بروز تمامی علائم بحران‌های طبیعی (مانند سیل، زلزله و غیره) و سازمانی یا غیر طبیعی (مانند کم‌بود نیروی انسانی متخصص و ماهر به خصوص تشدید آن در زمان وقوع بحران، عدم ساختمان و تجهیزات مناسب، عدم برنامه‌های آموزشی سازمان‌یافته و متناسب با نیازهای سازمان و عوامل دیگر که وجود دارد. بنابراین، لازم است افراد برای بحران‌ها آموزش‌ها و آمادگی‌های لازم را کسب کرده باشند تا موفقیت بیشتری برای مدیریت بحران وجود داشته باشد.

تعریف بحران

بحران را مترادف با از هم گسیختگی، بی‌نظمی، شکستندگی بیش از حد معمول، تهدید ارزش‌ها، بی‌ثباتی اجتماعی-سیاسی، مخاصمه‌ی نظامی و... تعریف کرده‌اند. گرچه امروزه از هر حادثه‌یی که موجب ناخشنودی مردم شود از باختن در یک بازی فوتبال تا ایجاد جنگ و کشته و زخمی شدن جمعی زیادی از مردم و آسیب‌های اقتصادی-اجتماعی فراوان را بحران یا به عبارت عامیانه‌تر بلا و مصیبت نامیده‌اند (میرسمعی، ۱۳۹۴، ص ۱). یا به عبارت دیگر به تغییرات زیاد در مدت کوتاه که جامعه توان تحمل آن را ندارد، بحران گفته می‌شود (پوری رحیم، علی اکبر، ۱۳۹۱، ص ۳) و یا هرگونه وضعیتی که تهدید‌آمیز باشد یا بتواند افراد و دارایی آن‌ها را تهدید کند، به کسب و کار به طور جدی صدمه بزند. اعتبار را خدشه‌دار کند و یا روی ارزش سهام تأثیر منفی گذارد بحران نامیده می‌شود. (برنشتاین، ۱۳۹۳، ص ۲۸).

علل وقوع بحران

علت‌های وقوع بحران با توجه به نقش عمل کرد آن‌ها به سه گروه: اصلی، زمینه‌ساز و بازدارنده تقسیم می‌شود. علل اصلی، علت‌هایی هستند که نقش مؤثری در بروز واقعه دارند و می‌توانند آشکار یا پنهان باشند. علت‌های زمینه‌ساز، عللی هستند که ضمن اثرگذاری بر علل اصلی از خاصیت تسهیل‌کنندگی برخوردار می‌باشند که معمولاً به صورت ظاهری نیز بروز می‌نمایند. علت‌های بازدارنده، عللی را شامل می‌شوند که در جلوگیری از توسعه‌ی بحران، نقش آفرین هستند. علت‌ها را از حیث ظهور آن‌ها در مراحل بحران می‌توان به دو دسته علل ظاهری و علل پنهانی تقسیم کرد. علت‌های ظاهری، عللی هستند که می‌توان حضور آن‌ها را با کمی تخمین در محیط بحران به دست آورد (مانند علل طبیعی وقوع بحران و یا جریان‌ات سیاسی و...) علت‌های پنهان، عللی هستند که به رغم حضور شان در محیط بحران، تلاش جدی و مضاعفی در مخفی نگه‌داشتن آن‌ها صورت می‌گیرد (قصری، ۱۳۸۷، ص ۲۹۶).

می‌توان علت بحران را در عوامل انسانی و خطاهای تصمیم‌گیری جست‌وجو کرد و مسوولیت بروز بحران را بر دوش انسان نهاد. عده‌یی از محققان و اندیش‌مندان، بحران‌های مختلف را زائیده‌ی پیچیدگی‌های تکنالوژی مدرن امروز دانسته و با استفاده‌ی روزافزون انسان از تکنالوژی، وقوع حوادث بحرانی را امری عادی تلقی کرده‌اند. هم‌چنان که دانش‌مندان حوزه‌ی مدیریت بحران می‌گویند: بحران به دلیل اشتباهات انسانی در تصمیم‌گیری حادث نمی‌شود بلکه روابط پیچیده و متعدد اجزای تکنالوژی جدید و گسترده‌ی آن، حوادث را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد اما شریو استاوا

(۱۹۸۷) بیشتری به بررسی و تبیین بحران می‌پردازد و می‌گوید، فن آوری‌های خطرپذیر در حال ازدیاد هستند و از ظرفیت فاجعه‌باری برای تخریب برخوردارند. آن‌ها خصلت پیچیدگی تعاملی و وابستگی شدید اجزا را دارا هستند. بنابراین، بر اساس روی‌کرد تکنالوژی ساختاری، علت بروز بحران، فن آوری‌های پیچیده هستند که با عوامل مدیریتی، ساختاری و دیگر عوامل درونی و بیرونی سازمان به نحو درک‌ناپذیری در تعامل به سر می‌برد. وقتی واقعه‌ی بحرانی، عده‌ی بسیار زیادی را تحت تأثیر قرار دهد، می‌توان از دیدگاه نظریه‌ی انتقادی و پست‌مدرنیستی هم به آن نگرست؛ لذا به دلیل پیچیده‌تر شدن تکنالوژی سازمانی و پیچیدگی‌های محیطی، روابط علت و معلولی گسترده شده و در نتیجه به سادگی نمی‌توان دسته‌بندی خاصی از آن‌ها ارائه کرد (رضایی، ۱۳۸۹، ص ۶۶).

ویژگی‌های بحران

برای درک بهتر مفهوم بحران ویژگی‌های آن از دیدگاه‌های مختلف بررسی می‌شود. از مجموعه نظریه‌ها، ویژگی‌های بحران را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

۱. نقطه‌ی چرخش در یک سلسله رویدادها و عملیات که پیامدهای غیر منتظره‌ی دارد؛
۲. وضعیتی که در آن ضرورت اتخاذ تصمیم و واکنش عوامل درگیر در آن بسیار بالاست؛
۳. تهدید واقعی نسبت به هدف‌ها و مقاصد عوامل درگیر است؛
۴. عواقب مهمی در پی دارد که آینده‌ی روابط طرف‌های درگیر را معین می‌کند؛
۵. بحران مولود رویدادهایی است که از ترکیب آن‌ها شرایط جدیدی به وجود می‌آید؛
۶. بحران یک مرحله‌ی زمانی است که در آن عدم اطمینان برآورد وضعیت و راه‌کارهای مهار آن افزایش می‌یابد؛
۷. بحران مرحله‌ی زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل بر رخدادها و تأثیر آن‌ها کاهش می‌یابد؛
۸. بحران وضعیتی به وجود می‌آورد که در آن تشویش و نگرانی عوامل تصمیم‌گیرنده‌ی افزایش می‌یابد؛
۹. در وضعیت بحرانی معمولاً آگاهی‌ها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و غیر کافی است؛
۱۰. در وضعیت بحرانی، عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می‌کند؛
۱۱. در بحران، روابط بین عوامل درگیر، دگرگون می‌شود؛
۱۲. شرایطی است که واکنش فوری شرکت‌کنندگان را می‌طلبد؛
۱۳. شرایطی است که ایجاد ناامنی می‌کند؛
۱۴. در وضعیت بحران، اصطکاک بین عوامل درگیر افزایش می‌یابد، به‌خصوص در بحران‌های سیاسی که دولت‌ها درگیر آن هستند (خانیکی، ۱۳۸۷، ص ۳۱ و طهماسی، ۱۳۹۰، ص ۳۹).

تعریف سازمان

سازمان یک ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها ارتباطات و عوامل دیگری است که بین افرادی که با یک‌دیگر به صورت گروهی کار می‌کنند، وجود دارد (هیکس و گولت، ۱۳۶۸، ص ۱۲۰). به عقیده دل وینج (۱۹۸۵) سازمان سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به‌طور منظم با یک‌دیگر مشارکت می‌کنند. سازمان، کار و فعالیت هماهنگ و تشریح‌مساعی منظم گروهی از انسان‌ها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده تعریف شده است (سعادت، ۱۳۹۰، ص ۲۳). و یا سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یک‌دیگر هم‌کاری می‌کنند (فیضی، ۱۳۸۳، ص ۳). و یا هم سازمان پدیده‌های اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخص بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

تعریف مدیریت بحران

مدیریت بحران نوع خاصی از علم مدیریت کاربردی است که از طریق مشاهده‌ی منظم بحران‌ها در جست‌جوی دست‌یابی به ابزاری است که به وسیله‌ی آن بتواند از بروز بحران‌ها پیش‌گیری کند و یا در صورت بروز آن‌ها، برای کاهش آثار آن آمادگی لازم برای اجرای عملیات مربوط به امداد، کنترل، ترمیم و بازسازی داشته باشد (ناطق‌الهی، ۱۳۷۹، ص ۱۲). وقوع بحران، حوادث و سوانح، خطر و بالایا اجتناب‌ناپذیر است و نمی‌توان مطلقاً از آن‌ها جلوگیری کرد، لیکن با به‌کارگیری اقدامات و تدابیری می‌توان بحران را کنترل کرد و آثار و تبعات منفی آن‌ها را بر چرخه‌ی زندگی بشر، کاهش داد. این سازوکار، مدیریت بحران با همان مدیریت حوادث و سوانح غیر مترقبه است (رفسنجانی ابراهیمی نژاد، ۱۳۹۸، ص ۱۲). مدیریت بحران به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که پیش، حین و پس از وقوع بحران انجام می‌شود تا جامعه ضمن حفظ آمادگی کامل، در جهت کاهش آثار بحران (خسارات مالی و تلفات جانی) هدایت شود و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به حالت عادی برگردد (نصراللهی، ۱۳۹۳، ص ۳۶).

مدیریت بحران عبارت است از سیاست‌گذاری، اخذ تصمیمات مدیریتی و انجام اقدامات اجرایی به منظور آمادگی، کاهش اثرات مخرب، پاسخ‌گویی، بازسازی و ترمیم اثرات ناشی از حوادث طبیعی یا انسان ساخت (UNDP, 2005).

اهمیت و ضرورت مدیریت بحران

تجربیات حاصل از وقوع بحران در جهان نشان داده است که هر چند سازمان‌ها، نهادها و مؤسسات امدادی دولتی و غیر دولتی، آمادگی کافی و لازم برای حضور و اقدام به موقع در صحنه‌های آسیب ناشی از بحران و حوادث را دارند اما به دلیل مختلف من جمله ناتوانی مدیریت در سطوح کشوری، منطقه‌یی و سازمانی، عدم وجود هماهنگی بین و درون بخشی، فقدان برنامه مدون کار آمد و اثربخش، تعریف نشدن فرماندهی سیستم در سازمان‌ها، نامشخص بودن حدود و اختیارات سازمانی، عدم وجود رهبری متمرکز، ناتوانی علمی و اجرایی سازمان‌هایی که داعیه رهبری در بحران را دارند و عدم وجود مدیران آموزش دیده و آگاه به علم مدیریت بحران، سبب شده است که بشر در مواجهه با بحران‌ها احساس ضعف و ناتوانی نماید. تجربیات جهانی و روند وقایع در بحران‌ها که در سال‌های اخیر در جهان تجربه شده است، نشان‌گر آن است که بیشترین آسیب‌ها و خسارات وارده ناشی از سوء مدیریت در سیستم‌هایی است که خود را متوالی امور در پاسخ‌گویی به بحران‌ها می‌دانند.

بنابراین، مدیریت بحران یکی از نیازهای مهم جوامع امروز محسوب می‌شود. برای مواجهه صحیح با بحران و پاسخ‌گویی به آن با توجه به استانداردهای جهانی، ناگزیر از آموختن دانش مدیریت بحران و نهادینه کردن آن در سیستم‌های علمی و اجرایی هستیم. دانش که امروزه در تمام کشورهای دنیا به عنوان یکی از شاخه‌های مهم مدیریت شناخته شده و تدریس می‌گردد (کانی، ۱۹۹۷).

اهداف مدیریت بحران

بررسی اهداف مدیریت بحران‌ها در حوادث، بسیار مهم و ضروری است. به همین جهت مدیریت بحران در نظام امداد و نجات، حوادث و سوانح تعریف گردیده که مهم‌ترین هدف‌های اصلی مدیریت بحران توجه به پیش‌گیری، سرعت‌بخشی عملیات امدادرسانی و بازسازی می‌باشد.

برخی از اهداف فرعی مدیریت بحران عبارت است از:

۱. کاهش پتانسیل خطر؛ ۲. اعمال اقدامات فوری و در خور به هنگام ضرورت؛ ۳. دستیابی سریع و عملی، جبران وضع موجود و بازگشت به وضعیت اولیه؛ ۴. افزایش آگاهی‌های عمومی با آموزش و ارتقاء فرهنگ ایمنی در جامعه؛ ۵. آماده کردن افکار عمومی برای پذیرش و حل مشکلات؛ ۶. جذب کمک‌های مردمی در سطح ملی و بین‌المللی؛ ۷. تشویق و حمایت کسانی که در جهت حل مسائل در بحران تلاش می‌کنند (پوری، رحیم، علی اکبر، ۱۳۹۱، ص ۱۴).

مراحل مدیریت بحران

مراحل مدیریت بحران به چهار مرحله تقسیم می‌شود: مرحله قبل از بحران، شروع بحران، حین بحران و پس از بحران:

مرحله‌ی قبل از بحران: این مرحله شامل مراحل پیش‌گیری و آمادگی است. پیش‌بینی شرایط بحران‌زای کشور، سبب افزایش آمادگی کشور در برابر شرایط بحرانی شده و از شدت آسیب‌های محتمل خواهد کاست. بنابراین، یکی از مهم‌ترین اصول مدیریت بحران، پیش‌بینی و آمادگی در مقابل بحران است و به همین دلیل باید بشتترین بودجه را به این مراحل اختصاص داد. به هر اندازه که به مراحل قبل از بحران اهمیت بیشتر داده شود، هزینه‌های مربوط به مرحله‌ی حین و پس از بحران کاهش خواهد یافت.

مرحله‌ی شروع بحران: در این مرحله تدابیری که باید صورت گیرد، به قرار زیر است: برقراری یک فرمان‌دهی متمرکز، برقراری سیستم مخابراتی، عملیات مهندسی، برقراری امنیت، فعالیت‌های امدادی، و عملیات پشتیبانی.

مرحله‌ی حین بحران: این مرحله شامل مراحل پاسخ‌گویی، واکنش و امدادرسانی یعنی خدمات اضطراری می‌باشد. هدف از واکنش، به حد اقل رساندن میزان جراحت انسان‌ها و تخریب تأسیسات و دارایی‌ها با انجام یک رشته اقدامات فوری مانند اعلام خطر، تخلیه منطقه‌ی خطر، جست‌جو و انتقال قربانیان به مناطق امن و ارائه خدمات فوری طبی به مجروحان و ترمیم به موقع و سریع تأسیسات صنعتی و نفتی است.

مرحله‌ی پس از بحران: این مرحله نیز مشتمل بر دو مرحله‌ی بهبودی و بازتوانی است. بهبودی شامل عملیاتی است که به منظور عادی‌سازی شرایط وقوع بحران صورت می‌پذیرد. مرحله‌ی بهبودی و عادی‌سازی اوضاع معمولاً توأم به به‌سازی و بازسازی بازتوانی نیز می‌باشد (پوری رحیم، ۱۳۹۱، صص ۷۸-۷۹).

وظایف مدیریت بحران

دانش‌مندان در مورد وظایف مدیریت در طی تاریخ نظریات متفاوتی ابراز داشته‌اند و اغلب آن‌ها معتقدند که وظایف مدیریت بستگی کامل به ماهیت مدیریت دارد. شاید بتوان اظهار نمود که وظایف مدیریت بحران و شرایط اضطراری با وظایف سایر مدیران تفاوت داشته و ماهیت امر ایجاب می‌کند که مدیران علاوه بر وظایف عمومی مدیر، عملکرد خاصی را نیز تعقیب نمایند. مدیریت در شرایط بحرانی ایجاب می‌نماید که در درجه‌ی اول شناخت وسیع و عمیق از شرایط بحرانی در ذهن هر مدیر به وجود آید. از طرفی به واسطه ماهیت بحران که همواره با محدودیت شدید زمان، پرسنل و

امکانات همراه است، نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع، معقول، علمی و قاطع دارد. وظایف مدیریت بحران به این شرح است: شناسایی و ارزش‌یابی بحران، برنامه‌ریزی اضطراری، سازماندهی گروه‌های عملیاتی، تصمیم‌گیری، هماهنگی گروه‌ها و دسته‌ها، نظارت و کنترل عملیات (بیرودیان، ۱۳۸۵، ص ۵۰).

سطوح مدیریت بحران

در بحث مدیریت بحران، از دو جنبه، فعالیت مدیران بحران را می‌توان طبقه‌بندی کرد؛ نخست: با توجه به این‌که بحران اثرات فراگیر داشته و نیز عرصه‌های اجتماعی و سیاسی را به طور جدی تحت تأثیر قرار می‌دهد، امری است که اهتمام در سطح ملی را طلب می‌کند، بنابراین، سطوح عالی مدیریت بحران در سطح فراسازمانی و ملی شکل می‌گیرد؛ بنابراین، می‌توان سطح عالی را سطح ملی، سطح میانی را سطح دستگاهی و سطح عملیاتی را واحدهای عملیاتی در نظر بگیریم.

سطح عالی، وزارت کشور در این سطح قرار می‌گیرد؛ زیرا قوانین و دستورکارهای مربوط به مدیریت بحران را تصویب کرده و مسوولیت هدایت و نظارت بر فعالیت‌های سازمان‌های مسئول در مدیریت بحران را بر عهده دارد؛ سطح میانی، دستگاه‌هایی مانند جمعیت هلال احمر، نیرو انتظامی، اطفایه، شاروالی و غیره که بر طبق مصوبات سطوح عالی، انجام وظیفه می‌کنند؛ سطح عملیاتی، بخش‌های عملیاتی دستگاه‌های سطح میانی مانند تیم‌های امدادگر یا کمیته‌های بحران دستگاه‌های مختلف، از جمله تیم‌های جست‌وجو و نجات، تیم‌های معالجه‌ی مواردی از این قبیل.

جنبه دیگر: سطوح مدیریت بحران برای سازمان‌های درگیر و مسئول در بحران‌ها همانند سطوح طبقه‌بندی‌شده در دیگر سازمان‌ها خواهند بود؛ سطح عالی شامل مدیران ارشد سازمان‌هاست، در سطح میانی معاونان و مدیران بخش‌ها قرار می‌گیرند و در نهایت سطح عملیاتی شامل سرپرستان است که معمولاً مسوولیت مستقیم در مدیریت بحران را در صحنه‌ی عملیات برعهده دارند (ریعی، ۱۳۹۲، ص ۴۹).

مهارت‌های مورد نیاز مدیران بحران

مطالعات صورت‌گرفته‌ی نویسندگان نشان می‌دهند که مدیران بحران باید هم‌زمان و به شکل قابل قبولی دارای مهارت‌های چندگانه، اعم از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشند. مهارت شناخته‌شده‌ی مورد نیاز در مدیریت بحران را می‌توان مهارت روابط عمومی و ارتباطات، مهارت تبلیغاتی، رویارویی با افکار عمومی، مهارت هدایت و هماهنگی در حد بالا، مهارت‌های فنی عملیات امداد و نجات، هماهنگی بین دستگاهی و مهارت‌هایی از این قبیل دانست.

مهارت فنی مدیریت بحران: مدیریت بحران به وسیله‌ی یک تیم انجام می‌گیرد که در آن مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف پراکنده شده است. تیم مدیریت بحران را می‌توان هم‌چون تیم اتاق عملیات

شفاخانه دانست که در یک عمل جراحی سخت، نیاز به حضور متخصصان مختلف در صحنه‌ی عمل دارد. با توجه به این که مدیریت بحران به تخصص‌های گوناگون نیاز دارد، مدیران سازمان‌های مسئول در این امر باید جدیدترین روش‌های مدیریت بحران را آموزش دیده و با تکنیک‌های تخصصی عملیات مدیریت بحران آشنا باشند. مهارت‌هایی هم چون قدرت تصمیم‌گیری سریع و مهارت‌های عملیات امداد و نجات از این جمله هستند.

مهارت‌های انسانی مدیریت بحران: از آن جا که مدیریت بحران نوع مدیریت میان‌سازمانی است، مدیران سازمان‌های مسئول باید با اصول ارتباطات سازمانی آشنایی داشته باشند؛ همچنین با توجه به وضعیت سختی که بحران ایجاد می‌کند، توجه به افراد و تقویت روحیه‌ی امدادگران به گونه‌ی که موجب ایجاد انگیزه برای انجام کار در این شرایط شود، اهمیت بسزایی خواهد داشت. از مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران بحران می‌توان مهارت‌های رهبری، کنترل عملکرد و مدیریت ارتباطات انسانی و سازمانی را نام برد.

مهارت‌های ادراکی مدیریت بحران: مدیران بحران باید از قدرت درک بالایی برای تحلیل بحران‌های گذشته و شناخت نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی و بین‌سازمانی در مدیریت بحران برخوردار باشند؛ مهارت‌های ادراکی به درک مشکلات سازمان‌ها و تلاش در راستای رفع آن‌ها برای رسیدن به هدف مدیریت اثربخش بحران کمک می‌کنند؛ مهارت‌های ارزیابی، مدیریت اطلاعات و مهارت حل مسائل و مشکلات از جمله‌ی این مهارت‌ها هستند (ریعی، ۱۳۹۲، ص ۵۱).

چالش‌های مدیریت بحران

اگر مدیریت را اداره امور بر اساس دانش و اطلاعات در دسترس، در یک مجموعه‌ی سازمان‌یافته برای نیل به آرمان و اهداف از پیش تعیین شده بدانیم، سه خصیصه‌ی چالش‌برانگیز اصلی در بحران که مدیریت بحران را از سایر مدیریت‌ها متمایز ساخته، آن را نیازمند تعاملات و رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی و اجرای عملیات جدید می‌نماید به شرح ذیل است:

الف. عنصر زمان: دیر هنگام بودن داده‌های پردازش شده و اطلاعات جهت‌دار برای تشخیص شرایط جدید از سوی دست‌اندرکاران مدیریت موجب می‌شود که "زمان" نقش اساسی را در به چالش کشاندن فرایندهای مدیریتی جاری در یک مجموعه ایفا نماید. این دیر هنگام در دو بعد بروز و ظهور می‌یابد: اول پنهان بودن نشانه و علائم بحران، و دوم سرعت شکل‌گیری فرایندهای بحران‌زا.

ب. غیر قابل تشخیص بودن شرایط: برخی بحران‌ها در اثر عدم پردازش صحیح اطلاعات به وجود می‌آید (Horlick-jones, et al., 1991, 44). در ساعت اولیه‌ی رخداد به دلیل سرعت بالای بروز

حادثه معمولاً وضعیت پیش آمده در تعارض با دانسته‌های مدیریت قرار می‌گیرد و این تعارض، اوضاع را در ساعات اولیه‌ی بروز بحران غیر قابل تشخیص می‌کند. در این شرایط همواره بحران با شوک و فقدان ظرفیت برای باورپذیری همراه است. گاه غیر قابل تشخیص بودن بحران شرایطی است که بحران در ذات خود دارد اما گاهی در شرایط وجود برنامه برای پیش‌بینی بحران هم مواردی رخ می‌دهد که مدیران در وضعیت پیچیده و بحرانی قرار می‌گیرند.

ج. غیر قابل قبول بودن شرایط: این شرایط ناشی از دو مرحله‌ی فوق است؛ زیرا بحران، جریانی در تقابل با برنامه‌های از پیش تعیین شده‌ی مدیریتی است و به طور طبیعی بروز بحران می‌تواند برای اهداف آن‌ها نتایج منفی در بر داشته باشد (وردی‌نژاد، ۱۳۸۸، ص ۶۰). و با توجه به مصاحبه‌هایی که از کارشناسان و صاحب‌نظران به عمل آمده است، به نظر می‌رسد که مهم‌ترین چالش اصلی مدیریت بحران، نبود مدیریت واحد است که می‌تواند ناشی از مسائل جزئی‌تر ذیل باشد: ۱. نبود برنامه منسجم، جامع و آینده‌نگر؛ ۲. کمبود کارشناس مدیریت بحران در سازمان‌ها؛ ۳. ضعف در مدیریت بحران؛ ۴. ضعف در کار گروهی و هماهنگی بین سازمان‌ها؛ ۵. نداشتن مدیریت پشتیبانی لازم برای مدیریت بحران؛ ۶. بهره‌نرفتن منسجم از مردم و سازمان‌های مردم در مدیریت بحران؛ ۷. نبود پوشش اطلاع‌رسانی در زمان بحران؛ ۸. اختلاف‌های سیاسی مسئولان در سطوح عالی یا همان سیاسی کاری مسئولان؛ ۹. پاسخ‌گویی مسئولان (احمدی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۲).

راه کارهای مدیریت بحران

به منظور مدیریت بهینه بر مراحل مختلف بحران راه کارهای گوناگونی به کار گرفته می‌شوند که اساساً در دو گروه دسته‌بندی می‌شوند:

۱. راه کار توسعه‌ی یا جامعه‌محور

۲. راه کار سنتی یا پشتیبانی

راه کاری که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، راه کار توسعه‌ی یا جامعه‌محور است. در این راه کار سعی بر آن است که به واسطه‌ی ظرفیت‌سازی و توانمند نمودن آحاد جامعه قابلیت سازگاری جامعه با پیامدهای زیان‌بار مخاطرات را افزایش داده و با جلب مشارکت در انجام اقداماتی که منجر به کاهش خطر می‌شوند، توان جامعه را برای پیش‌گیری، مقابله و مواجهه با بحران و در نهایت بازگشت به وضع اولیه افزایش داد (مارش، ۲۰۰۱). استفاده از راه کار جامعه‌محور بحران در جریان دو دهه‌ی گذشته از کشورهای آسیای جنوب شرقی آغاز شد. پیشگامان استفاده از این راه کار سازمان‌های

غیر دولتی، مؤسسات بشردوستانه و سازمان‌های دولتی مسئول در کشورهای مختلف در منطقه‌ی مزبور بودن (آبارکواز و مرشد ۲۰۰۴).

در راه‌کار دیگری که به دلیل وجود سیستم پشتیبانی مرکزی از آن به عنوان راه‌کار سنتی یا لژستیک نام برده می‌شود، در کلیه مراحل مدیریت بحران به ویژه در مرحله‌ی پاسخ‌گویی از راه‌کار فرماندهی و کنترل استفاده می‌شود. در این راه‌کار که ساختار سازماندهی آن به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین است، از مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در جامعه استفاده‌ی چندانی به عمل نمی‌آید. مطالعات نشان می‌دهند که راه‌کار مذکور به دلیل فقدان وجود عناصر مشارکتی در آن، منجر به شکست در امر پیش‌گیری، آمادگی و پاسخ‌گویی نامتناسب با نیازهای اساسی جامعه دست‌خوش بحران شده، ضمن این‌که با توجه به اجرای برنامه‌ها و اقدامات غیر ضروری و نادیده گرفتن نظرات آحاد جامعه به عدم رضایت از عملکرد کلی سازمان‌ها مسئول، علی‌رغم دستیابی به شاخص‌های مورد انتظار مدیریت منجر شده است.

با عنایت به کم‌بودها و محدودیت‌های راه‌کار سنتی، به نظر می‌رسد راه‌کار جامعه‌محور کاربرد بیشتری در مدیریت بحران دارد. به کارگیری این رویکرد سبب می‌گردد تا با سازماندهی از پایین به بالا که به صورت هماهنگ و موازی با راه‌کار سلسله‌مراتبی از بالا به پایین فعالیت می‌کند، مشکلات، چالش‌ها و کاستی‌ها شناخته شده و با تشریح مساعی جوامع محلی در تحلیل وضعیت موجود، شناسایی مخاطرات محیطی و تعیین میزان آسیب‌پذیری، ضمن جلب مشارکت آن‌ها در مراحل مختلف مدیریت بحران، توان و ظرفیت‌های موجود در جامعه افزایش می‌یابد. افزون بر این، راه‌کار مزبور در صورت وقوع بحران، از امکانات و منابع جامعه آسیب‌دیده و هم‌کاری آن‌ها برای بازگشت به وضعیت پیشین استفاده می‌نماید. آشکار است که در حین بحران، مردم جامعه، در معرض آسیب‌های مستقیم ناشی از بحران‌ها قرار می‌گیرند. بنابراین، اولین و بیشترین گروه آسیب‌پذیر در برابر اثرات ناشی از حوادث و بحران‌ها غیر مترقبه، آحاد جامعه هستند. در این راستا، سود حاصل از مدیریت صحیح بحران، عاید جامعه‌ی می‌شود که در معرض خطرات ناشی از حوادث غیر مترقبه قرار دارند (باکل، ۲۰۰۰). با استفاده از راه‌کار جامعه‌محور ظرفیت مردم برای پاسخ‌گویی به شرایط اضطراری ناشی از بحران فزونی می‌یابد و این امر از طریق افزایش دانش، بهبود نگرش، ارتقای عملکرد، افزایش دسترسی و اعمال کنترل بیشتر آن‌ها از طریق مشارکت در مراحل مختلف مدیریت در چرخه‌ی بحران امکان‌پذیر می‌گردد. راه‌کار جامعه‌محور سبب توانمند شدن جامعه‌ی در معرض خطر شده و امکان مشارکت مؤثر جامعه را در انجام برنامه‌ها فراهم می‌سازد. استفاده از این راه‌کار فرصت

مغتنمی برای جوامع محلی فراهم می‌کند تا بر اساس تجربیات قبلی و شرایط کنونی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را مورد ارزیابی قرار داده و به این ترتیب جوامع محلی نه تنها خالق بخشی از برنامه می‌شوند بلکه منشأ اخذ تصمیمات مهم و اجرای آن‌ها نیز خواهند بود (جهانگیری، ۱۳۸۸، ص ۴۸).

نتیجه‌گیری

از آن جایی که احتمال وقوع بحران‌های طبیعی و غیرطبیعی در هر جامعه‌ی زیاد می‌باشد. باید برای کاهش اثرات آن قبل از وقوع برنامه‌ریزی لازم به عمل آورد. مدیریت بحران در سه سطح قبل از بحران، هنگام بحران و بعد از بحران می‌باشد که هر کدام از این مراحل نیازمند فراهم آوردن شرایطی می‌باشد. ولی برنامه‌ریزی و آمادگی‌های قبل از وقوع بحران نیاز به سرمایه‌گذاری‌های هنگفت ندارد. این در حالی است که برای ترمیم خسارت وارده بعد از وقوع بحران نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بزرگ می‌باشد. در واقع مدیریت بحران به معنای ایجاد تغییرات بنیادی به منظور جلوگیری از بروز فاجعه است. بهترین شیوه‌ی هدایت و رهبری در شرایط فوق‌العاده آن است که گروه ویژه، پویا و تصمیم‌گیری پس از نیازسنجی اساسی و تجزیه و تحلیل شرایط بتواند بحران را مدیریت و کنترل کند. طبیعی است که هرگونه اقدام تند و عجولانه در واکنش به یک بحران زمینه‌ساز سقوط احتمالی خواهد بود و می‌تواند خود به بحرانی دیگر منجر شود.

مدیریت سازمان از نظر ارزشی و فرهنگی باید به جای واکنش در برابر شرایط غیر قابل پیش‌بینی، همواره نقش ابتکاری و نوآورانه و به جای محافظه‌کاری روحیه‌ی پیش‌فعال داشته باشد. شرایط امروز سازمان‌ها همواره انواع تغییرات را به مدیران تحمیل می‌نماید. در شرایط بحرانی واکنش اولیه تا حدی اجتناب‌ناپذیر است. اما مدیریت باید بکوشد که با اجرای یک برنامه و پیگیری تدریجی آینده‌نگر و نظام‌مند، تغییرات لازم را به عمل آورد و با هماهنگی فرایندها به پایداری و اثربخشی تغییر و بهبود عملکرد مبادرت نماید. این حرکت با یادگیری تغییر و ایجاد شرایط معرفت‌پذیری در سازمان ممکن می‌گردد که نیازمند وراج تفکر تغییرگرا در تمامی سطوح سازمان است و کم‌کم موجب تشکیل سازمان‌های یادگیرنده می‌شود. راه‌کار سنتی که ساختار سازماندهی آن به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین است، از مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در جامعه استفاده‌ی چندانی به عمل نمی‌آید اما راه‌کار جامعه‌محور کاربرد بیشتری در مدیریت بحران دارد. به کارگیری این رویکرد سبب می‌گردد تا با سازماندهی از پایین به بالا که به صورت هماهنگ و موازی با راه‌کار سلسله‌مراتبی از بالا به پایین فعالیت می‌کند؛ مشکلات، چالش‌ها و کاستی‌های شناخته‌شده و با تشریح مساعی جوامع محلی در

تحلیل وضعیت موجود، شناسایی مخاطرات محیطی و تعیین میزان آسیب‌پذیری، ضمن جلب مشارکت آن‌ها در مراحل مختلف مدیریت بحران، توان ظرفیت‌های موجود در جامعه افزایش می‌یابد. در چنین حالتی، در مجموعه‌ی، فرایندها و سیستم‌ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می‌گیرند و سازمان آمادگی کامل برای مدیریت بحران را خواهد داشت. آمادگی کامل برای مدیریت بحران یعنی افزایش توان رقابتی و آمادگی برای تغییرات بنیادی و تدریجی برای کسب برتری. مدیریت بحران زمینه را برای برخی از مزیت‌های رقابتی نظیر دستیابی به منابع بیشتر، جلب مخاطبان، کاهش هزینه‌ها و رشد سازمان فراهم می‌سازد. بنابراین، لازم است افرادی برای بحران‌ها آموزش‌ها و آمادگی‌های لازم را کسب کرده باشند تا موفقیت بیشتری برای اداره‌ی بحران وجود داشته باشد.

منابع

- ابراهیم نژاد رفسنجانی، مهدی. (۱۳۹۸). مبانی مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و سازمانی)، تهران: نشر- سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها سمت.
- احمدی، حمید. (۱۳۸۹). ریشه‌های بحران در خاورمیانه. تهران: انتشارات کیهان.
- برنشتاین، جان‌اتان. (۱۳۹۳). راهنمای مدیر در مدیریت بحران. ترجمه‌ی امید تشت‌زر. تهران: نشر شهرک قدس.
- بیرویدیان، نادر. (۱۳۸۵). مدیران بحران؛ اصول ایمنی در حوادث غیر منتظره. مشهد: نشر جهاد دانشگاهی.
- جهان‌گیری، کنایون. (۱۳۸۸). اصول و مبانی مدیریت بحران. تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی هلال ایران.
- خانیکی، مریم. (۱۳۸۷). سنجش قابلیت مدیریت بحران اماکن زیارتی با استفاده از مدل فالکنر (مطالعه‌ی موردی آستان قدس رضوی)، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت منابع انسانی)، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۷۹). تئوری‌های سازمان. ترجمه الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن. تهران: چاپ‌خانه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- ربیعی، علی. (۱۳۹۲). مدیریت بحران؛ مفاهیم، الگوها و شیوه‌های برنامه‌ریزی در بحران‌های طبیعی. تهران: نشر تیسار.
- رضایی، علی اکبر. (۱۳۸۹). مدیریت بحران. تهران: نشر یادآوران.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه سمت.
- طهماسی، فرهاد. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر مدیریت بحران (مطالعه‌ی در کارخانجات تولیدی-صنعتی ماشین‌سازی تبریز)، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه سیستان و بلوچستان، مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول.
- پوری رحیم، علی اکبر. (۱۳۹۱). مقدمه‌یی بر مدیریت بحران ناشی از تهاجم. تهران: بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نشر دانشگاه پیام نور.
- قصری، عسکری علی. (۱۳۸۵). مجله‌ی اینترنتی مدیریت بحران. ۳ (۳)، مطلب چهارم.
- میرسمیعی، سید محمد. (۱۳۹۴). اصول و مبانی مدیریت بحران. تهران: نشر انتشارات پشتیبان.
- ناطقی الهی، فریریز. (۱۳۷۹). مدیریت بحران زمین‌لرزه‌ی ابرشهرها با رویکرد به برنامه‌ی مدیریت بحران زمین‌لرزه‌ی شهر تهران: پژوهش‌گاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله.
- نصراللهی، اکبر. (۱۳۹۳). مدیریت پوشش خبری بحران در رسانه‌ها حرفه‌یی. تهران: نشر هم‌شهری.

- وردی‌نژاد، فریدون. (۱۳۸۸). مدیریت بحران و رسانه‌ها. تهران: نشر- سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه‌ی علوم انسانی.
- هیکس، هربرت. جی وگولت، سی ری. (۱۳۶۸). ترجمه‌ی کهن، گوئل. تئوری‌های سازمان و مدیریت، انتشارات اطلاعات، جلد اول.
- Abarquez, I., Murshed Z., 2004. COMMUNITY-BASED DISASTER RISK MANAGEMENT: field practitioners' handbook, Asian Disaster Preparedness Center(ADPC), Thailand.
- Buckle P., Marsh G., and smale S . 2001a. Assessing Resilience and Vulnerability: principles, Strategies, and Actions EMA project 15/2000.
- Buckle, P., Marsh, G. & Smale, S. 2000b. New approaches to assessing vulnerability and resilience.
- Cuny, F.C. 1997. Principles of management: introduction to disaster management, university of Wisconsin, Disaster management center.
- HORLICK-JONES, t., Fortune, j. &Peters, G. (1991). "Measuring disaster trends part two: statistics and underlying processes", Disaster Management, 4 (1), PP. 44.
- UNDP Executive summary, 2005. Reducing disaster risk: a challenge for development, Geneva.