

بررسی تأثیر هوش سازمانی و ارتباطات سازمانی بر مدیریت بحران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

داریوش جمشیدی

فارغ التحصیل رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

چکیده

تعداد کمی از سازمان‌ها به لزوم آماده ساختن خود برای رویارویی با بحران‌های احتمالی، پی برده‌اند. به همین ترتیب، برای مقابله با خطرات احتمالی، سازوکارهای لازم را پیش‌بینی نکرده‌اند. این عدم توجه، باعث از بین رفتن سازمان‌های بسیاری شده است؛ بنابراین لازم است سازمان‌ها همواره خود را برای مواجهه با خطرات احتمالی آماده نمایند. بهترین اقدام به‌کارگیری مدیریت بحران است. مدیریت بحران دارای جنبه‌های زیادی است و مسائلی از قبیل فرهنگ سازمانی، ساختار، آموزش، تکنولوژی و ... را در بر می‌گیرد، در این پژوهش به بررسی یکی از عناصر اصلی مدیریت بحران یعنی ارتباطات سازمانی پرداخته‌ایم. جامعه آماری این پژوهش، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات سازمانی، بحران‌های احتمالی، سازمان

مقدمه

حوادث طبیعی یا تمایلات مخرب انسان‌ها که باعث بروز بحران‌های گوناگون می‌شود، رویدادهای مهم دهه‌های اخیر جهان از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، جغرافیایی و انسانی نشان می‌دهد که جوامع بشری پیوسته دستخوش تغییر بوده‌است. روزی نیست که اخبار مربوط به بحران‌های کوچک و بزرگی که در گوشه و کنار دنیا رخ می‌دهد، در وسایل ارتباط جمعی منعکس نشود. این بحران‌ها ممکن است تا آنجا پیش برود که منافع داخلی و خارجی جوامع یا اعتبار یک سازمان بزرگ را مورد تهدید قرار دهد (یقین‌لو، ۱۳۸۳). از آنجا که هر سازمانی در طول حیات خود بارها با بحران‌های گوناگون روبه‌رو می‌شود، مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان باید تمهیداتی بیندیشند تا سازمان خود را همواره آماده مقابله با بحران‌های احتمالی کنند. بهترین اقدام، به‌کارگیری مؤثر مدیریت بحران است. مدیریت بحران شامل تمامی اقداماتی است که برای مقابله سریع و مؤثر با بحران‌های احتمالی و کنترل اثرات مخرب آن‌ها مورد نیاز می‌باشد. این تحقیق قصد دارد موضوع تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران را در یکی از صنایع کلیدی کشور (صنعت نفت) و در یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین شرکت‌های این صنعت، یعنی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مورد بررسی قرار دهد.

پیشینه تحقیق

در رابطه با هوش سازمانی و مدیریت بحران و جوانب آن تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده که به چند مورد اشاره می‌شود:

تحقیقی با عنوان «بررسی هوش سازمانی» در سپتامبر ۲۰۰۳ توسط کارل آلبرخت بین مدیران استرالیایی انجام گرفت که چارچوب نظری به‌کار گرفته شده در آن توسط خود محقق طراحی شده بود. در این تحقیق، نظرات نمونه‌ای از مدیران استرالیایی در مورد هوش جمعی آنان جمع‌آوری شد. ۲۰۰ نفر از مدیران و مدیران عالی در دو گروهی در دو شهر مختلف شرکت داشتند. آلبرخت در نهایت بیان می‌کند که مدیران استرالیایی با آگاهی از میزان هوش سازمانی خود، به درک و آگاهی بهتری از سازمانشان می‌توانند برسند. علاوه بر این، با توجه به نتایج جالبی که به‌دست آمد، مدیران می‌توانند نگاه جدیدتری به سازمانشان داشته باشند (Albrecht, 2003).

تحقیقی با عنوان «بررسی اثرات هوش سازمانی بر سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات و بهره‌وری سازمان» توسط ایراویچی ما در سال ۲۰۰۶ انجام پذیرفت. در این مطالعه بر اهمیت کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی تأکید شده و هوش سازمانی عامل اصلی مورد مطالعه بوده است. در این مطالعه ۱۶۱ شرکت کوچک و متوسط اقتصادی، تجاری و صنعتی ژاپن پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. نتایج ارتباط معناداری را نشان دادند؛ به‌طوری‌که شرکت‌هایی که هوش سازمانی بالاتری دارند، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری در زمینه فناوری اطلاعات انجام می‌دهند و از سطح بهره‌وری بالاتری برخوردارند (Iraviji, 2006).

مدل سه‌مرحله‌ای بحران که به تنهایی متعلق به هیچ یک از نویسندگان نیست، یک مدل جامع به نظر می‌رسد. این مدل از سه مرحله قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران تشکیل شده است. مرحله قبل از بحران شامل تمامی اقدامات برای جلوگیری از بحران، مرحله حین بحران مربوط به گام‌هایی برای پاسخ و مقابله با بحران و مرحله پس از بحران شامل اطمینان از رفع بحران و امنیت سازمان و یادگیری از رویداد به منظور جلوگیری از رخداد مجدد آن است (Mitroff & Puncch, 1992)؛ نظری، ۱۳۸۶). میترواف و پونچات (۱۹۹۲) بحران را یک ازم‌گسیختگی می‌دانند که به صورت فیزیکی بر کل سیستم اثر می‌گذارد و محور حیاتی

آن را مورد تهدید قرار می‌دهد. کاپلان نیز بحران را نقطه چرخشی در رویدادها می‌داند که پیامدهای غیرمنتظره‌ای به دنبال دارد (Caplan, 1990).

تعاریف هوش سازمانی

برای درک هوش سازمانی و اهمیت آن در محیط کسب‌وکار، باید دو جنبه را در نظر گرفت: جنبه غربی که توسط پیتر سنگه و کریس آرگریس در ایالات متحده آمریکا تعیین شده است و جنبه شرقی آن که به روش فکری ژاپنی توسط نوناکا و هیروتاکا تغییر یافته است. دیدگاه پیتر سنگه در مورد یادگیری سازمانی، در خصوص گروهی از افراد است که به طور مستمر توانایی خود را جهت ایجاد نتایجی تقویت می‌کنند که به آن علاقه‌مندند. همان‌گونه که هاروارد بیزینس ریویو کتاب او را با عنوان «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» معرفی کرده که مهم‌ترین اثر مدیریتی دهه آخر قرن بیستم تلقی می‌شود. طبق نظریه سنگه، برای اینکه سازمانی یادگیرنده شود، اعضای آن باید مدل‌های تشریحی و فکری جدید ایجاد کنند و در دیدگاه هدف مشترک سهیم شوند (Senge, 1990).

در رابطه با هوش سازمانی تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران متعدد مطرح گردیده که در زیر به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. **گلین** معتقد است هوش سازمانی حاصل اجتماع و تعامل هوش تک‌تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوری‌های آن بر اساس تئوری‌های هوش انسانی طرح‌ریزی شده است (Glyn, 1996).
۲. **مک‌مستر** در سال ۱۹۹۶ هوش سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «هوش سازمانی، توانایی یک سازمان در جمع‌آوری اطلاعات، داشتن نوآوری، تولید دانش و فعالیت بر اساس دانش تولیدشده است (McMaster, 1996)».
۳. **هلال** هوش سازمانی را توانایی سازمان در ایجاد و بهره‌گیری از دانش مطلوب در تطابق با شرایط محیطی می‌داند. به عقیده او، هوش سازمانی ظرفیت سازمان در جهت خلق دانش و به‌کارگیری راهبردهای آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطراف است. هلال اضافه می‌کند که مجموعه توانایی پردازش اطلاعات مختلف در سازمان همان هوش سازمانی است (Halal, 2006).
۴. **سیمیچ** هوش سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «توانایی فکری سازمان جهت حل مسائل سازمانی. در اینجا توجه روی انسجام توانایی‌های تکنیکی و توانایی‌های انسانی جهت حل مسائل و مشکلات می‌باشد. صراحتاً هوش سازمانی دربرگیرنده کلیات اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی است (Simic, 2005)».
۵. **ماتسودا**، یکی از پیش‌تازان نظریه هوش سازمانی، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند. از نظر ماتسودا، هوش سازمانی به‌طور کلی مجموعه‌ای از توانایی‌های ذهنی یک سازمان تعریف می‌شود؛ بنابراین هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول (Matsuda, 1993).

هوش سازمانی معیار کمی برای کارآمدی سازمان در انتشار اطلاعات، تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد (پیری، ۱۳۸۵). همچنین هوش سازمانی، ما را برای تصمیم‌گیری سازمانی توانمند می‌سازد (ابزری، ۱۳۸۵).

تعاریف بحران

در تعریف بحران سازمانی، بین بحران (Crisis) و واقعه ناگوار (Disaster) تفاوت قائل می‌شویم. برنت اعتقاد دارد بحران توصیف‌کننده شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیات‌های مدیریتی نامناسب یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد، در حالی که منظور از واقعه ناگوار این است که سازمان با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی‌نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آن‌ها دارد (رضوانی، ۱۳۸۵).

با توجه به توضیح، در ادامه تعریف بحران از دیدگاه نویسندگان مختلف مدیریت بحران ارائه می‌شود:

- بحران سازمانی یک رویداد با درجه احتمال کم و تأثیرگذاری زیاد است که تهدیدی برای بقای یک سازمان است و ویژگی آن ابهام در عوامل به‌وجودآورنده، میزان تأثیرگذاری آن بر سازمان و چگونگی مقابله با آن است. در این شرایط تصمیمات باید سریعاً اتخاذ گردد (Paraskevas, 2006)
- بحران موقعیتی غیرعادی است که ریسک فوق‌العاده‌ای را به شرکت تحمیل می‌کند و در صورتی که به درستی مدیریت نشود، آثار زیانبار آن تمامی سازمان را فرا می‌گیرد (Shaluf, 2003)
- بحران هر رویداد غیرمنتظره‌ای است که ممکن است باعث مرگ و آسیب جدی به مشتریان، کارکنان یا عموم مردم شود، ورشکستگی سازمان را به همراه داشته باشد، در عملیات سازمان اختلال ایجاد کند، زیان‌های فیزیکی یا مالی به همراه داشته باشد یا باعث ایجاد آسیب به تصویر سازمان نزد افکار عمومی شود (Darling, 1998)
- بحران یک اتفاق برنامه‌ریزی‌نشده (اما نه الزاماً غیرمنتظره) که نیاز به اتخاذ تصمیمات استراتژیک و سریع دارد؛ در این شرایط تصمیم نادرست می‌تواند آسیب جدی به سازمان وارد کند (Davies, 2005)

واینر و کان در یک نگرش جامع و همه‌جانبه برای بحران تعاریف زیر را ارائه کردند (یقین‌لو، ۱۳۸۳)

- نقطه چرخش سازمان در رویدادها و کنش‌ها که پیامدهای غیرمنتظره‌ای به دنبال دارد؛
- شرایطی که واکنش فوری شرکت‌کنندگان را طلب کند؛
- شرایطی که ایجاد نااطمینانی کند؛
- کاهش کنترل بر رویدادها؛
- شرایطی که در آن اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد.

بحران و شرایط بحرانی

هنگامی که مجموعه شرایط خاصی، روال متداول و پیش‌بینی‌شده جریان کار، فعالیت، تولید، خدمت‌رسانی، زندگی، ارتباطات، تأمین نیازهای عمومی، سلامت، محیط زیست یا افکار عمومی را تغییر یکباره دهد، در این حالت شرایط بحرانی بروز کرده است. این مطلب را خانم یزدان‌پناه در پاسخ به نخستین پرسش ما مطرح کردند. وی در ادامه افزودند: پژوهش و بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد بحران‌ها ذاتاً تعیین‌کننده میزان خسارت نیستند، بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارت‌های وارده را تعیین می‌کند. شاید به نظر غیرعادی برسد، اما واقعیت این است که برنامه‌ریزی و مدیریت ناصحیح بحران، مرتباً دامنه خسارات را گسترده و میزان خسارت را افزایش می‌دهد. به همین دلیل است که اکنون برنامه‌ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است.

اما مدیریت بحران دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل و انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است. این یکی از دام‌هایی است که معمولاً از بیرون به مسئولین مدیریت بحران فشار می‌آورد و خود یکی از مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری‌های غلط و گسترش دامنه بحران محسوب می‌شود.

مدیریت بحران از سه فاز کاملاً مجزا تشکیل می‌شود: نخست پیش‌بینی/پیشگیری، دوم برنامه‌ریزی/آموزش، و سوم هدایت/کنترل. همان‌طور که می‌بینید، مواقعی که بحران رخ داده است، کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی‌توانیم انجام دهیم و مهم‌ترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم‌های صحیح است. از دیدگاه مدیریت، برای اتخاذ تصمیم صحیح، به داده‌ها، اطلاعات، امکان پردازش و تحلیل نیاز داریم، اما متأسفانه منابع اصلی همه این موارد تنها قبل از بروز بحران در اختیار ما می‌باشد و اگر دو مرحله قبلی یعنی پیش‌بینی/پیشگیری و برنامه‌ریزی/آموزش را انجام نداده باشیم، شاهد بروز بحران جدیدی در دل بحران رخ داده خواهیم بود که مرتباً با تصمیم‌های عجولانه و نسنجیده نه تنها بر وخامت اوضاع می‌افزاییم، بلکه بحران‌های جدیدی می‌آفرینیم که حتی قابل شناسایی نیستند و فقط عوارض ناشی از آن‌ها مرتباً در کنترل بحران اصلی خلل ایجاد می‌کند.

از سال‌های دهه ۱۹۷۰ به بعد و پس از بحران نفت، مهارت جدیدی برای تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های عظیم ضروری شناخته شد و آن هم مدیریت بحران بود؛ زیرا درست در همین دهه، بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت‌های مختلف شرکت‌ها زیر سؤال رفت و این بررسی به مهارت خاص مدیریت بحران نیاز داشت. البته مانند همه دوران‌های خاص، بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت‌ها موجب کاهش چشمگیری در هزینه‌های تولید و در نتیجه رشد و توسعه صنایع گشت.

تقسیم‌بندی بحران‌ها

نخستین تقسیم‌بندی بحران را می‌توان در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی دانست. بحران‌های اجتماعی خود به بحران‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، بهداشتی، طبیعی (عوامل طبیعی) و ترکیب‌هایی از آن‌ها تقسیم می‌شوند. معمولاً تصور می‌شود که بحران‌های اجتماعی تنها باید مدیریت بحران شوند، لیکن واقعیت این است که بحران اجتماعی قبل از هر چیز باید مدیریت دانایی شود؛ زیرا اعداد و ارقامی مانند نرخ رشد جمعیت، ترکیب سنی جمعیت، نرخ بیکاری، منحنی دوران رشد کارخانجات، نرخ رشد، درصد ترک تحصیل در مقاطع مختلف، ظرفیت پذیرش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، نرخ رشد برخی از بیماری‌ها، نرخ رشد اعتیاد، نرخ خودکشی در مقاطع سنی و موقعیت اجتماعی و جنسیت و بسیاری از نتایج آماری بسیار ساده از یک سو بیانگر تشکیل شرایط خاص را نشان می‌دهند و از سوی دیگر ضرورت اجتناب‌ناپذیر مدیریت دانایی در خدمات عمومی و مدیریت دولتی را نشان می‌دهند.

نقش حکومت‌ها و دولت‌ها در پیشگیری و کاهش بحران‌های اجتماعی و اقتصادی

سوءتفاهم متداول در مورد بحران‌های اجتماعی چنین نشان می‌دهد که گویا رفع بحران‌های اجتماعی نیاز به بودجه و سخت‌افزار دارد. در همین جا مدیریت بحران به صراحت نشان می‌دهد که کلیه بحران‌های اجتماعی قابل پیشگیری است، به‌ویژه اگر علاوه بر بودجه و سخت‌افزار، عامل مدیریت دانایی را نیز به بخش خدمات دولتی بیفزاییم. برای مثال، نرخ رشد جمعیت در سال X نشان‌دهنده نیاز به مدرسه، مهدکودک، پارک، ورزشگاه، مراکز بهداشتی، کتاب، نمایشگاه، مراکز تفریحی، آزمایشگاه علمی تفریحی، فیلم، تئاتر، مراکز ورزشی، مراکز روان‌شناسی، معلم، مربی، دکتر، نرم‌افزارهای آموزشی و شیوه‌های تربیتی جدید است. دانایی آموزش و پرورش نسلی که با اینترنت، ماهواره، کامپیوتر، تجارت بین‌المللی، مسافرت‌های خارج از کشور، مرافقه و هم‌نشینی با

فرزندان فامیل که مهاجر کشورهای غربی هستند، همان دانایی نیست که در ۱۵ یا ۲۰ سال پیش مربیان و مادران داشتند. نسلی که بیشترین ساعات روز خود را با هنر بین‌المللی از فیلم، سریال، موسیقی، نقاشی، کتاب، نمایشگاه می‌گذرانند و از طریق اینترنت در ارتباط با هزاران موضوع جدید است را نمی‌توان با یک زمین ۱۰ در ۷ متر آسفالت که دو تور بسکتبال شکسته در آن نصب است تغذیه و تأمین کرد. در اینجا است که بروز بحران از مدیریت نمودن دانایی سرچشمه می‌گیرد، نه از رشد جمعیت. در مباحث مدیریت دانایی در مدیریت عمومی (دولتی) (Public Administration) با تأکید بیان شده است که مدیریت دانایی در مدیریت عمومی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این نقش‌ها مجموعاً ذخیره خرد اجتماعی را برای بهبود اثربخش تصمیم‌گیری‌های عمومی و خصوصی و کنترل موقعیت تشکیل می‌دهد. چهار زمینه بارز مدیریت دانایی در مدیریت عمومی موارد زیر است:

۱. تقویت تصمیم‌گیری در خدمات عمومی
۲. یاری رساندن به مردم برای مشارکت اثربخش در تصمیم‌گیری عمومی
۳. پرورش استعدادها و ذخیره خرد اجتماعی قادر به رقابت
۴. ایجاد نیروی کار فکری توانمند در رقابت

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

آثار منفی بروز بحران در سازمان‌ها

درباره کنترل آثار منفی بحران‌ها در یک سازمان و نحوه برخورد مدیران می‌توان گفت، چون سازمان اجتماع کوچکی است، همه انواع بحران‌ها را می‌تواند در ابعاد کوچک‌تر داشته باشد. لیکن آنچه بیشتر موردنظر است، بحران‌هایی است که به طور خاص در زمینه حرفه یا تخصص سازمان ایجاد می‌شود. مسلماً برحسب حرفه و صنعت، نرخ بروز بحران در سازمان‌ها متفاوت است. لیکن باید گفت در کشورهای در حال توسعه به دلایل مختلف، بروز بحران‌ها در همه زمینه‌ها شایع‌تر است. دلیل آن عموماً مباحث روان‌شناختی با منشأ شتاب رشد است.

در یک شرکت مشاور معماری تدابیر بسیار جالبی اندیشیده شده است؛ به‌طوری‌که برای پیشگیری از بحران چه در ابعاد عمومی صنعت و چه در بعد خاص آن شرکت مؤثر افتاده است. به این ترتیب که Handbook AIA را به عنوان یک مرجع بین‌المللی معتبر برای شناخت سیر تحولات صنعت، یافتن مهارت‌های لازم برای بقا و حضور در صنعت معماری ملی و منطقه‌ای مورد مطالعه قرار داده است؛ به‌طوری‌که مباحثی از آن ترجمه و در سطح صنعت به رایگان توزیع شده است. سیستم آموزشی این شرکت نیز با صرف هزینه لازم، کلیه مهارت‌های مورد نیاز برای مشارکت‌های حرفه‌ای رقابتی با جهان در منطقه را طراحی و با صرف وقت لازم به مدیران و کارشناسان ارائه می‌کند. مسلماً فوایدی که از این صرف هزینه و وقت نصیب یک شرکت پیشروی معماری می‌شود، در کوتاه‌مدت نخواهد بود؛ اما نقش مدیریت دانایی در پیشگیری از بحران قریب‌الوقوع واگذاری معماری‌های حساس به شرکت‌های خارجی، مخصوصاً پس از زلزله بم، را در این تصمیم‌گیری می‌بینیم.

از جمله کارگاه‌های آموزشی طراحی‌شده در مجموعه آموزش‌های این شرکت می‌توان از مدیریت خویشتن، مدیریت مناسبات سازنده، کار تیمی، مدیریت بحران (به طور خاص برای فعالیت‌های تونل مترو)، مدیریت پروژه و کنترل پروژه نام برد. شاید به نظر برسد این کاری است که اکثر شرکت‌ها می‌کنند.

بله، اکثر شرکت‌ها آموزش دیده‌اند، ولی هدفمند و پیشگیرانه بودن آموزش‌ها برای بحران‌های اجتماعی و حرفه‌ای با دقت لازم دیده نشده است. آنچه که سازمان‌ها می‌توانند برای مدیریت بحران انجام دهند، در استراتژی و اهداف بلند و میان‌مدتشان گنجانده شده است. به بیان روشن‌تر، زمانی می‌توانیم بگوییم مدیریت بحران نموده‌ایم که اصلاً بحرانی به وجود نیاید، هرچند بعد از همه پیشگیری‌های لازم باید حتماً با جدیت تمام برای درصد بسیار اندک احتمال بروز بحران نیز برنامه‌ریزی کنیم. در آن صورت با پشت سرگذاشتن مرحله پیش‌بینی/پیشگیری و مرحله برنامه‌ریزی/آموزش، ضمن اینکه احتمال بروز بحران به حداقل می‌رسد، درجه موفقیت در مدیریت نمودن بحران را نیز به حداکثر رسانده‌ایم.

آثار منفی بروز بحران در سازمان‌ها زمانی حاد می‌شود که هیچ اقدامی قبل از بروز بحران انجام نشده باشد. به این ترتیب که هرج و مرج به حداعلای خود می‌رسد و شیرازه همه کارها از دست می‌رود. برنامه‌ریزی بحران کمک بزرگی به کوچک نگه‌داشتن دامنه بحران و کنترل سریع آن می‌کند. اگر اقدامات درون‌سازمانی را بخواهیم به طور عام عنوان کنیم، شامل موارد زیر می‌شود:

۱. شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان ابتکار با روش Mapping Work Processes به راحتی انجام می‌شود.
۲. شناخت نقاط بحران‌زا یا مقاطعی که احتیاج به بازرسی و کنترل دارد.
۳. توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین‌شده برای مدیریت و کنترل بحران
۴. ارائه راهکارها به مجریان، مسئولین و کلیه کسانی که با فرایند منشأ بحران آشنایی دارند.
۵. مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران
۶. استفاده از قوه تصور و تخیل افراد برای تکمیل هرچه بیشتر برنامه (فیلم‌هایی چون زلزله در نیویورک، آتش‌سوزی‌های بزرگ، آتشفشان، سیل و غیره که با هزینه‌های هنگفت در سطح جهان ساخته شده است، می‌تواند برای جرعه‌های ذهنی تدوین برنامه مدیریت بحران مفید باشد).
۷. تهیه و نگهداری نسخه‌های کپی از اسناد و مدارک مهم در خارج از محیط
۸. برقراری ارتباط درست و لازم با خارج از محیط به وسیله اخبار صحیح و متناسب.

بحران و پیش‌بینی بحران‌ها

چنانچه بخواهیم تعاریفی از بحران ارائه دهیم، باید آن را با توجه به تناسب شرایطی که افراد در آن قرار دارند تعریف کرد. یک لحظه تعیین‌کننده، نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت و یا مقطع حیاتی، تعاریف کوتاه اما پرمعنایی درباره بحران هستند. به طور کلی، باید پذیرفت که ارائه یک تعریف مشخص از بحران کار بسیار دشواری است و تعاریف ارائه شده نیز همگی نسبی هستند؛ چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد، سازمان یا جامعه بحران باشد، اما در جامعه دیگر بحران محسوب نشود. اما این نکته که در شرایط بحرانی باید اقدامات عاجل و جدی انجام شود تا شرایط بحرانی‌تر نشود، مورد پذیرش همه جوامع می‌باشد؛ زیرا شرایط بحرانی از شرایط عادی متمایز است.

واینر و کان در یک نگرش جامع و همه‌جانبه برای بحران تعاریف زیر را ارائه کردند:

۱. نقطه چرخش در رویدادها و کنش‌ها و پیامدهای غیرمنتظره‌ای به دنبال می‌آورد.
۲. شرایطی که واکنش فوری شرکت‌کنندگان را طلب کند.
۳. شرایطی که ایجاد نااطمینانی کند.

۴. کاهش کنترل بر رویدادها.
۵. شرایطی که در آن اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد.
۶. شرایطی که همراه با افزایش فشارها و تنش برای کارکنان و جوامع باشد.

در راستای بحران‌های طبیعی می‌توان گفت بحران حادثه‌ای است که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی به وجود می‌آید و مشقت و سختی را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند که برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد.

مدیریت بحران

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

در بند ۳ ماده یک طرح جامع امداد و نجات کشور، مدیریت بحران چنین تعریف شده است: «فرایند عملکرد و برنامه‌ریزی مقامات دولتی و دستگاه‌های اجرایی دولتی و عمومی است که با مشاهده، تجزیه و تحلیل بحران‌ها به صورت یکپارچه، جامع و هماهنگ با استفاده از ابزارهای موجود تلاش می‌کنند از بحران‌ها پیشگیری نمایند یا در صورت بروز آن‌ها در جهت کاهش آن، آمادگی لازم، امدادرسانی سریع و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی اقدام نمایند.»

طبیعتاً در هر سازمان یا شرکت یا کارخانه نیز وظیفه مسئولین آنجاست که بتوانند مدیریت بحران را انجام دهند تا آن را کنترل کنند.

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

- بی‌انگیزگی کارکنان.
- به‌کارگیری مدیران نالایق در قسمت‌های مختلف.
- عدم دستیابی به اهداف کارخانه یا سازمان.
- عدم رضایت مشتریان یا خدمت‌گیرندگان.
- عدم اطمینان کارکنان، مجموعه مدیران (بحران اطمینان).
- اعتصابات کارکنان.
- بحران‌های مالی.
- ناکارآمدی قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و...
- اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی.

شایان ذکر است که بیشتر بحران‌های سازمانی قابل پیش‌بینی است که در نتیجه نظارت، ارزیابی و پیگیری اهداف و... می‌توان آن‌ها را شناخت.

در واقع می‌توان گفت که هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی است، به گونه‌ای که منافع اساسی سازمان حفظ گردد.

اقدامات

سازمان‌ها هنگام وقوع بحران اقدامات زیادی می‌توانند انجام دهند، اما مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. شناخت بحران‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس نیاز سازمان.
۲. شناخت عوامل مؤثر در بروز بحران و اولویت‌بندی این عوامل.
۳. فراهم کردن امکانات و زمینه‌های لازم برای حل یا کنترل یا کاهش بحران.
۴. انتخاب راه‌حل‌های مناسب (بهترین راه‌حل).
۵. فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان جهت انتخاب راه‌حل‌ها یا فراهم کردن زمینه ارائه پیشنهادات توسط آنان (و توجیه کارکنان).
۶. تشکیل ستاد بحران.
۷. بررسی پیامدهای بحران.
۸. بررسی اقدامات انجام‌شده از زمان وقوع بحران تا حل یا کنترل آن توسط اعضای ستاد.
۹. گاهی مواقع حضور یک نفر مددکار اجتماعی یا روان‌شناس نیز می‌تواند مؤثر واقع شود.
۱۰. شناسایی مراکز، مؤسسات و... که می‌توانند در حل بحران به سازمان کمک کنند.

ساختار و ویژگی‌های ستاد مقابله با بحران

یکی از وظایف مدیریت بحران در سازمان‌ها تشکیل ستاد یا تیم‌های مقابله با بحران‌ها می‌باشد. از سوی دیگر، پیش‌نیاز مدیریت بحران، شناخت دقیق فرایندهاست و می‌دانیم که فرایندها جدا از هم نیستند؛ یعنی اگر در بخش تولید، تعمیرات، حمل و نقل یا هر فرایند دیگر بحرانی ایجاد شود، فرایندهای دیگر نیز چه مستقیم و چه غیرمستقیم درگیر بحران می‌شوند.

تیم‌ها باید Cross-Functional یا چندتخصصی باشد. به بیان روشن‌تر، مهارت‌ها، دانش، اطلاعات و تجربی که در بروز بحران برای تصمیم‌گیری لازم است، به هیچ وجه از تیم‌های چندتخصصه برنمی‌آید. متأسفانه در برخی مواقع، مدیریت ارشد برای جلوگیری از پخش شایعه یا بروز اخبار، کمک فکری، تجربه، دانایی و یا امکانات مسئولیت ذیربط را رد می‌کند. در اینجا ما با گسترش ناخواسته و اجتناب‌ناپذیر بحران و بروز بحران در بحران روبرو می‌شویم. غیر از چندتخصصه بودن تیم‌ها، لازم است تیم‌ها حالت رسمی دائمی با اعضای مشخص و جلسات برنامه‌ریزی داشته باشند. نقش افراد در این تیم‌ها مشخص است. دستور جلسات، صورت جلسات، مطالعات جدید، راه‌یابی‌های جدید و حتی موارد پیشگیری مورد استفاده در شرکت‌های مشابه باید جزء دستور کار این تیم‌ها باشد. مهارت‌هایی از مهندسی کیفیت برای این تیم‌ها کاملاً ضروری است؛ مانند Benchmarking برای شناخت روش‌های پیشگیری در سایر صنایع و شرکت‌ها و یا فرایندهای مشابه همان صنعت (Quality Function Deployment) تا با بحران‌های اجتماعی ناشی از مصرف و یا به‌کارگیری محصول شرکت از طریق مشتری یا مصرف‌کننده آشنا شوند و بتوانند موارد ناسازگاری را در ویژگی‌های محصول برطرف کنند، یا مهندسی مجدد (Reengineering) که برای شناخت دقیق فرایندها و

یافتن نقاط بروز بحران، مدیریت فرایند و تبدیل یک فرایند با بحران‌های ذاتی و بالقوه به فرایند سالم و مطمئن به کار برده می‌شود.

البته این به آن معنی نیست که همه اعضای این تیم‌ها متخصص مهندسی کیفیت باشند، ولی مسئله ایمنی و تأثیرات اجتماعی و سازمانی آن ایجاب می‌کند که مانند شرکت‌های دیگر کشورها یا 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 دهند، بررسی امکان بروز بحران در پروژه‌ها در نتیجه قرار دادن مدیریت ریسک در مدیریت و کنترل پروژه و در یک بعد وسیع‌تر، بررسی امکان بروز بحران در استراتژی، اهداف بلندمدت و میان‌مدت است که در آن صورت مسائل منابع انسانی، آموزش، روش‌های اجرایی و فرایندها به صورت هدفمند با هدف حذف زمینه‌های بروز بحران، بهبود می‌یابند. در بررسی‌های عامی که از نظر صرفاً معماری روی زلزله بم انجام گرفت، نتایج تکان‌دهنده‌ای از مواردی که می‌شد پیشگیری کرد به دست آمد. مسلماً اگر این بررسی‌ها به صورت هدفمند و سیستماتیک و کارشناسانه انجام شود، دیگر فاجعه بم و مشابه آن تکرار نخواهد شد. این باعث خوشحالی است وقتی مثلاً شهردار میانه، ادارات کشاورزی شهرستان‌ها و سازمان‌ها از ما درخواست برگزاری دوره‌های مدیریت بحران و طرح‌ریزی آن را می‌کنند. این امر نشانگر رشد فرهنگی و اهمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمان‌های عمومی است.

مدیریت بحران، مدیریت شهری

در بحث مدیریت شهری، شهر مانند تمام سیستم‌ها مجموعه‌ای از اجزاست که با هم در حال تعامل هستند؛ که اگر این اجزاء دچار مشکل شوند، بر تعاملات اجزاء و در کل سیستم تأثیر می‌گذارد. شهر از خرده‌سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و... تشکیل شده است که وضعیت هر کدام بر وضعیت سایر اجزاء و در نهایت بر کل سیستم که همان شهر است تأثیر می‌گذارد. به طور کلی می‌توان شهر را موجود زنده‌ای تصور کرد که باید برای ادامه حیات و سلامتی آن، برنامه‌هایی وجود داشته باشد که مانع بروز بحران و یا حداقل کنترل بحران شود. این فرایند را می‌توان مدیریت ریسک نامید. اگر برای شهری قبل از بروز هر حادثه و بحرانی فکر شود و پیش‌بینی‌های لازم انجام شود، می‌توان در هنگام بروز بحران آن را مدیریت کرد. در ضمن شهر نیز مانند هر سیستم دیگر همچون سازمان‌ها نیاز به مدیریت به معنای هماهنگی دارد. از آنجا که شهر را مدیران شهری مدیریت می‌کنند، این مدیران در زمان بروز بحران باید بتوانند آن را مدیریت نمایند. پس در هنگام بروز بحران‌ها، مسئولیت مستقیم کنترل آن‌ها برعهده مدیران شهری است.

همان‌طور که یک مدیر در یک سازمان امکان دارد برنامه‌ها و اهدافی را دنبال کند تا دچار مشکل مالی و بحران مالی نشود و اگر این اتفاق بیفتد، سعی در حل و کنترل آن می‌کند، یک مدیر شهری نیز باید همواره برنامه‌هایی برای آینده داشته باشد و بتواند آن را مدنظر داشته باشد و در مورد گرفتن تصمیمات بسیار هوشمندانه برخورد نماید. حال اگر تصمیمات سطحی، موقتی و گذرا باشد، نمی‌توان مطمئن بود که در هنگام بروز بحران بتوان شهر را از بحران خارج ساخت تا ادامه حیات دهد.

مدیریت شهری و مسئولان اجرایی

مدیریت شهری و هر مدیریت دیگر سعی دارد تا بحران‌ها کاهش یابد که البته اگر هوشمندانه با مسائل برخورد شود، شاید اصلاً بحرانی پیش نیاید. اصولاً بحران‌ها زمانی به وجود می‌آیند که مدیریت در طول یک مدت، مسائل کوچک و قابل حل را ندیده است

و یا سعی در تغییر مسایل داشته است و این باعث شده تا مسائل حاد شده و درنهایت به صورت توده‌ای از مشکلات و مسائل که به سختی قابل حل هستند و به آن بحران می‌گویند، به وجود آید.

مدیریت شهری می‌تواند براساس دانش خود و همچنین اطلاعاتی که در مورد شهر خود دارد، مانع گسترده‌تر شدن بحران‌ها گردد. به طور مثال درنظر داشته باشید شهری همچون تهران که روی مسیر زلزله واقع شده است و همچنین دارای شبکه سراسری گاز می‌باشد، اگر در هنگام وقوع زلزله سیستم‌های مناسبی برای کاهش اثرات آن درنظر گرفته نشده باشد و یا برای قطع گاز در زمان وقوع زلزله فکری نشده باشد، نه تنها در شهر زلزله می‌آید، بلکه شهر در آتش خواهد سوخت.

البته حل بحران‌های محیطی شاید نیاز به سرعت عمل بیشتری داشته باشد، اما حل بحران‌های اجتماعی-اقتصادی نیاز به زحمت بیشتر و همکاری و هماهنگی بیشتر بین نهادهای موجود در شهر دارد. به دلیل اینکه مدیریت شهری دارای وظایفی است و این وظایف با وظایف سایر مدیریت‌های موجود در شهر همپوشانی دارد، لذا قبل از وقوع بحران یا حین و حتی بعد از بحران، این ارتباط مؤثر و مثبت باید بین مدیران برقرار باشد. البته مدیر شهری درحین بحران و بعد از بحران، نقش کلیدی و اساسی‌تری را برعهده دارد.

امکان دارد بحران‌ها در ابتدا به خاطر مدیریت شهری حاکم بر آن جامعه پیش نیامده باشند، ولی ادامه و حتی دامنه‌دارتر شدن آن می‌تواند به خاطر عدم مدیریت مناسب شهری باشد. به طور مثال حاشیه‌نشینی می‌تواند به دلایل اقتصادی و مهاجرت به شهرهای بزرگ شکل بگیرد، ولی اینکه این حاشیه‌نشینی آیا تبدیل به آلونک‌نشینی (تهدید) و یا حومه‌نشینی (فرصت) شود، این دیگر به دلیل سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت شهری است. یا در مورد مسایل فرهنگی هم می‌توان گفت مدیریت شهری مستقیماً مسئول فرهنگ جامعه نیست، اما امکان دارد با مدیریت نامناسب شهری، با مردم جامعه آن گونه برخورد کنند یا فشارهایی بر آن‌ها وارد شود که باعث گردد افراد آن جامعه به صورت درست با مسایل برخورد نکنند. این می‌تواند مشکلاتی را به وجود آورد. به طور کلی باید گفت که مدیریت شهری بر همه نهادهای موجود در شهر تأثیر مستقیم دارد و با یک مدیریت نامناسب شهری نمی‌توان توقع اقتصادی مناسب، اجتماع خوب، آموزش و پرورش عالی و... داشت. بلکه باید به مسایل شهری با دید سیستمی نگاه شود. بارها اتفاق افتاده که تصمیماتی در شهر گرفته شده است که نه تنها هیچ مشکلی را حل نکرده، بلکه خود باعث بروز مشکلات دیگری شده است.

مدیریت بحران، علم و عمل

شدت و ابعاد برخی از بحران‌ها به حدی است که بشر باید با استفاده از دانش، عقل، منطق و ابتکارات خود به مقابله با حوادث غیرمترقبه بپردازد. این مطلب را آقای دکتر حسینی جناب ضمن شرکت در این مصاحبه ابراز داشتند. وی که در این گفت‌وگو با همکاری و ازسوی سایر اساتید و مسئولان محترم مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران شرکت کرده بودند، به تشریح مدیریت علمی بحران پرداخته و افزودند: مدیریت علمی بحران برای بهره‌گیری گسترده از کلیه عوامل مؤثر در بهینه‌سازی کاهش خسارات ناشی از بحران و مقابله با بحران پدید آمده است. مدیریت بحران در گذر زمان به طور دینامیکی عمل می‌کند و عامل زمان را با فرمول‌های خاص خود مورد استفاده قرار می‌دهد. آمایش فضاهای بحران‌زده در زمان با سیستم‌های مدیریت بحران انجام می‌گیرد. مدیران بحران باید با روش‌های صحیح و مؤثر مدیریت بحران، یک وضعیت بحرانی را با حداقل خسارات به سوی وضعیت عادی هدایت کنند.

یکی از عمده‌ترین حرفه‌های انسانی، مدیریت خدمات عمومی است، زیرا همه مدیران وظیفه بنیادی برنامه‌ریزی، طراحی و پایا نگه داشتن محیط را برعهده دارند که در آن افراد از راه همکاری بتوانند مأموریت‌ها و هدف‌های برگزیده مسئولان رده‌های مختلف را به اجرا درآورند؛ به عبارت دیگر مدیران مسئولیت دارند فرصت‌هایی را ایجاد کنند که افراد بتوانند بهترین یاری‌های خود را برای نیل به هدف‌های ایجاد محیط سالم و ایمن ارائه دهند.

در مطلب زیر که توسط دفتر سازمان ملل متحد - هماهنگی امور حوادث غیرمترقبه (UNDRO) برای استفاده در سطح بین‌المللی ارائه شده است، درباره مدیریت بحران چنین آمده است:

مدیریت بحران دارای چهار رکن اصلی کاهش خسارات، آمادگی، واکنش اضطراری و بازسازی است. سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه‌ریزی می‌نماید که منابع موجود را با مخاطرات موازنه کند تا با استفاده از منابع موجود بتوان بحران را کنترل کرد.

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

وظایف مدیران

جهت بررسی مدیریت بحران، شش وظیفه را برای مدیران ذکر می‌کنیم که عبارتند از: برنامه‌ریزی، جلب مشارکت مردمی، سازماندهی، به‌کارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت. این طبقه‌بندی جامع و فراگیر است و می‌توان گفت که همه دانش مدیریت بحران و چهار رکن اصلی آن در درون این شش وظیفه جای دارد. این طبقه‌بندی را می‌توان یک طبقه‌بندی عملی نیز به شمار آورد؛ زیرا وظیفه‌هایی را نشان می‌دهد که مدیران خود آن‌ها را می‌شناسند و به آن‌ها عمل می‌کنند.

پژوهش‌هایی که در سال‌های اخیر در مورد پی‌آمدها و خسارات گسترده جهانی و مالی بلایای طبیعی در برخی کشورهای جهان انجام گرفته، نمایانگر این است که آمادگی برای مقابله با بحران وجود نداشته و مقابله با بحران نیز به طور غیرمؤثر و غیرعلمی انجام گرفته است. افزون بر این، مدیریت بحران مدیریت ناشایسته، ناآزموده و آموزش ندیده بوده است.

در هیچ جا به اندازه کشورهای در حال توسعه نمی‌توان به اهمیت مدیریت بحران پی برد. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که با فراهم آوردن پول، توسعه و رشد پدید نمی‌آید، چنانکه عامل بازدارنده در بسیاری از موارد دانش فنی بوده است. در حالی که بشر از پیشرفت‌های انقلابی در دانش‌های فیزیکی و زیستی برخوردار شده است، ولی دانش‌های فرهنگی و اجتماعی بسیار عقب مانده‌اند.

اهداف کلی مدیریت بحران

هدف کلی، بهینه‌سازی فعالیت‌های مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است. در نهادهای غیربازرگانی مانند استانداری‌ها و همچنین در واحدهای تجاری نظیر شرکت‌های خدمات‌رسانی که مسئولیت سود کلی بازرگانی را ندارند، مدیران هدف‌هایی دارند و باید بکوشند تا با به کاربردن کمترین منابع به آن‌ها دست یابند. در مدیریت بحران نیز بهبود بهره‌وری با توجه به اهمیت حیاتی عملیاتی آن، از ضرورت ویژه‌ای برخوردار است. در ابتدا مدیریت زمان را در نظر می‌گیریم که در آن مدیر موظف

است هزینه‌ها و مدت پروژه‌ها را کاهش و تعداد و کیفیت پروژه‌ها و فعالیت‌ها را جهت نیل به اهداف افزایش دهد؛ به عبارت دیگر زمان شروع واکنش و امدادسانی، هزینه عملیات برای امدادسانی و بازسازی باید کاهش یابد. ازطرف دیگر حجم عملیات آمادگی، امدادسانی و بازسازی، کیفیت عملیات آمادگی، امدادسانی و بازسازی، سطح آمادگی مقابله با بحران و حجم اقدامات بازسازی و عادی‌سازی باید افزایش یابد.

ویژگی‌های مدیریت بحران

می‌توان ویژگی‌های مدیریت بحران را به شرح زیر برشمرد:

۱. مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی، مقابله با بحران و امدادسانی، کاهش اثرات بلایای طبیعی و بحران و بازسازی و عادی‌سازی، تشویق و ترغیب می‌کند.
۲. به نیاز آسیب‌دیدگان واقف می‌شود.
۳. به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می‌دهد.
۴. با توجه دلسوزانه به نیازهای کارکنان خود، به بهره‌وری دست می‌یابد.
۵. فلسفه‌ای را که بیشتر برپایه ارزش‌های رهبرانشان و مردم استوار است، به کار می‌بندد.
۶. به کاری که درباره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد، دست می‌زند.
۷. سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد.
۸. به تناسب و اقتضا، کارها را به گونه نامتمرکز انجام می‌دهد.
۹. آداب و سنن اجتماعی، فرهنگی و محلی را محترم می‌شمارد.

به نظر جناب عالی مدیریت بحران دانش است یا هنر؟

- اغلب با این سؤال مواجه می‌شویم، ولی باید بگوییم که مدیریت بحران ترکیبی از آن‌هاست. مدیریت مانند همه کارهای دیگر چون مهندسی، حسابداری یا بازی فوتبال هنر است، دانش فنی است و انجام دادن کارها در چارچوب واقعیت‌هایی است که از درون موقعیت پدید می‌آیند. با این همه، مدیران با به کارگیری آگاهی سازمان‌یافته درباره مدیریت می‌توانند بهتر کار کنند و همین آگاهی سازمان‌یافته، ابتدایی یا پیشرفته، دقیق یا غیردقیق، به میزان سازمان‌یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می‌آورد. از این رو مدیریت به عنوان یک عمل، هنر محسوب می‌شود؛ آگاهی سازمان‌یافته‌ای را که زیرساخت عمل مدیران است می‌توان به نام دانش شناخت. در چنین زمینه‌ای دانش و هنر مکمل یکدیگرند. پس مدیریت بحران هم دانش است و هم هنر. مدیریت مؤثر یک هنر است که از دانش زیربنایی مدیریت استفاده می‌کند.

مراحل مدیریت بحران:

- پیشگیری و کاهش اثرات: کاهش احتمال وقوع یا اثرات ناشی از بلایا
- آمادگی: برنامه‌ریزی و پژوهش، آموزش و مانور
- مقابله: ارائه خدمات اضطراری بلافاصله پس از وقوع بحران
- بازسازی: بازگرداندن جامعه به حالت عادی و نه لزوماً حالت پیش از بحران

تدبیر: آقای دکتر حسینی جناب، لطفاً درباره کاربرد سامانه فرماندهی حادثه مطالبی بفرمائید.

- سامانه فرماندهی حادثه (ICS) در حال حاضر رایج‌ترین نظام اعمال مدیریت سوانح و حوادث در جهان به شمار می‌آید که مقبولیت آن با توجه به نتایج حاصل از به‌کارگیری آن رو به افزایش است و یکی از مهم‌ترین وقایعی است که در حیطه خدمات اضطراری در طی ۲۵ سال آخر قرن بیستم رخ داد، جایگزینی گسترده سامانه فرماندهی حادثه (Incident Command System) به عنوان مدل فرماندهی، نظارت و هماهنگی منابع و نیروی انسانی در موارد اضطراری بوده است.

ICS در ابتدا توسط گروهی مرکب از ۷ نهاد آتش‌نشان و پس از واقعه بحرانی سال ۱۹۷۰ در آتش‌سوزی وسیع در کالیفرنیا تشکیل شد. این ائتلاف نام FIRE SCOPE را به خود اختصاص داد که مخفف "منابع آتش‌نشانی کالیفرنیا جنوبی سازمان‌یافته برای حوادث بالقوه" است.

در حال حاضر در حیطه درون‌سازمانی، فعالیت‌های روزانه مدیریت بحران (CDF) هیچ‌گونه شکی از مؤثر بودن و قابلیت انطباق ICS در مدیریت شرایط اضطراری وجود ندارد. اکثریت کارکنان CDF سیستم دیگری را برای مدیریت اورژانس نمی‌شناسند و اگرچه ICS در ابتدا در حوادث بزرگ و عمده کاربرد داشت، اما ثابت شده که این شیوه به حدی قابلیت انطباق دارد که مبانی آن در بسیاری از فعالیت‌های روزانه مدیریت بحران جایگزین شده است. ICS همچنین به طور گسترده‌ای به عنوان سیستم مدیریت برای حوادث غیراضطراری و برنامه‌ریزی شده، نظیر مانورهای آموزشی و کنفرانس‌های بزرگ و هماهنگ نمودن پروژه‌های توسعه بلندمدت کاربرد داشته است.

سامانه فرماندهی حادثه براساس اصول پایه‌ای بنا نهاده شده است که از طرفی موجب اطمینان یافتن از به‌کارگیری مؤثر منابع و از سویی دیگر باعث کاستن از اختلالات در سیاست‌گذاری‌ها و عملیات سازمان‌های پاسخگو می‌گردد. این اصول بایستی برای هر نوع بحران و در هر سطحی به کار گرفته شود.

اصول سامانه فرماندهی حادثه عبارتند از:

- زبان مشترک، که موجب می‌شود تمام سازمان‌های پاسخگو از اصطلاحات ثابت و استاندارد استفاده کنند.
- ساختار مشترک و یکسان، که ساختاری استاندارد به تمام سازمان‌های مسئول مقابله با بحران ارائه می‌کند و ارتباطات بین‌سازمانی را نیز تسهیل می‌نماید.
- سازماندهی با الگوی مشخص، که اجازه می‌دهد ساختار سامانه فرماندهی حادثه در موارد نیاز، قابلیت توسعه با یک الگوی مشخص را داشته باشد.
- سیستم ارتباطی منسجم، که طرح ارتباطی مشترک، عملیات استاندارد، متون ارتباطی منظم، فرکانس‌های مشترک و زبان مشترک را ایجاد می‌نماید.
- طرح‌های عملیاتی حادثه به شکل متمرکز، که اهداف مقابله، ایده‌آل‌های عملیاتی و فعالیت‌های پشتیبانی را توصیف می‌کند.
- حوزه مدیریتی قابل کنترل، که تعداد حوزه‌های تحت نظارت یک مدیر را به ۳ تا ۷ حوزه (در شرایط ایده‌آل، ۵ حوزه) محدود می‌کند.

- اماکن و پایگاه‌های مشخص، که شامل مکان فرماندهی حادثه و در مواقع لزوم استقرار پایگاه‌ها در محل حادثه می‌شود.
- مدیریت جامع منابع، که موجب به‌کارگیری صحیح منابع، ایجاد نظارت متمرکز بر منابع، کاهش بار ارتباطی افراد، افزایش اعتماد به سیستم و ایمنی افراد و کاستن از کارهای بی‌هدف و تک‌محورانه می‌شود.
- سیستم فرماندهی واحد، که هر فرد در سازمان یا مجموعه سازمانی را موظف می‌کند فقط به یک نفر گزارش دهد.

بحران و ریسک‌های مدیریتی

امروز به دلیل پیچیده‌تر شدن تکنولوژی‌های سازمانی و نیز پیچیدگی‌های محیطی، روابط علت و معلولی گسترده شده و در نتیجه به سادگی نمی‌توان دسته‌بندی خاصی را از آن‌ها ارائه کرد؛ چرا که کارها به مرور تخصصی‌تر می‌شوند. ارتباط میان پیچیدگی تکنولوژی‌ها و فرایندهای تولید ایجاب می‌کند تا با تمامی فرایندهای سازمانی و تولیدی با دقت بیشتر برخورد شود؛ زیرا اگر آن‌ها ساده پنداشته شوند، تأثیرات منفی عمیقی بر سازمان و فرایندهای تولید خواهند گذاشت و احتمال بروز حوادث افزایش می‌یابد. این می‌تواند آغاز حرکت یک بحران برای سازمان‌های تولیدی باشد.

یکی از دلایل رشد مدیریت ریسک در سازمان‌ها، پیچیده‌تر شدن نوع ریسک‌ها در محیط‌های صنعتی است؛ دلیل دیگر، بزرگ شدن و مجتمع شدن صنایع و تولید است. آنجا که بحث متنوع‌سازی در تولید و صنعت مطرح می‌شود، به‌کارگیری دانش‌های مختلفی را در پی دارد. این دانش‌ها خود ریسک‌های مخصوص به خود را همراه دارند و برای کنترل آن‌ها به افراد خاصی با تجارب ویژه نیاز است تا بتوانند ریسک‌های مختلف را بررسی و کنترل نمایند.

خوشبختانه خودآگاهی نسبت به انواع ریسک‌ها که معمولاً صنایع و سازمان‌ها را تهدید می‌کند، نسبت به قبل افزایش یافته است؛ بنابراین فرایند تولید صنعتی، روندی مطمئن‌تر را در پیش گرفته است. یکی از دلایل نیاز سازمان‌ها و صنایع به مدیریت ریسک، کنترل هزینه‌های پیدا و ناپیدایی است که مدیران تولیدی را با خطر یا بحران‌های اقتصادی روبرو می‌سازد. این هزینه‌ها شامل انواع خسارت‌ها، هزینه‌های بیمه، هزینه‌های ایمنی (حفاظتی و مهندسی ایمنی) و هزینه‌های اداری می‌شود که همگی جزو هزینه‌های پیدا می‌باشند؛ اما هزینه‌هایی چون هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌هایی که به علت تخصیص نادرست منابع در تولید ایجاد می‌شوند، هزینه‌های ناپیدا نامیده می‌شوند که می‌توانند موجبات افت یک سازمان یا یک واحد صنعتی را فراهم آورد؛ به‌طوری‌که قدرت تصمیم‌گیری‌های بهینه را از مدیرانشان سلب نموده و زمینه‌های بروز انواع بحران را مهیا می‌سازد. بنابراین لزوم به‌کارگیری مدیریت ریسک در سازمان و صنایع افزایش می‌یابد.

به طور کلی هزینه‌هایی که برای کاهش ریسک‌های سازمانی یا تولیدی صرف می‌شود، ممکن است یا بر داده‌های سازمان و واحدهای تولیدی اثرگذار باشد، یا بر ستاده‌های آن‌ها تأثیر گذارد که در نهایت ریسک‌هایی که در ارتباط با محیط می‌باشند، فاصله میان ستاده‌های واقعی و ستاده‌های موردنظر مدیریت را افزایش می‌دهد. پس کنترل هزینه‌های ریسک به رقابت‌پذیرتر شدن یا اثربخش‌تر شدن سازمان‌ها و مراکز تولیدی-صنعتی کمک شایان می‌کند. اگرچه ذکر این موارد شرط لازم برای به‌کارگیری بیشتر مدیریت ریسک است، اما کافی نیست؛ زیرا ما پیوسته در زمان عدم اطمینان، با ریسک‌های زیادی مواجه هستیم، اما این درک ما از شرایط است که اطمینان یا عدم اطمینان را ایجاد می‌کند. در نتیجه این امر، نوع ذهنیت و افکار ما باعث انجام عکس‌العمل‌های متفاوت در مقابل ریسک‌ها می‌شود. شاید به این دلیل باشد که در جوامع مختلف و حتی در سازمان‌های مختلف به دلیل وجود نگرش‌های متفاوت در میان مدیران، نوع برخورد با ریسک‌ها نیز متفاوت است و بحران‌ها با شیوه‌های گوناگون و ریسک‌پذیری بسیار متفاوت توسط مدیران حل می‌شوند.

عناصر تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران ریسک برای کاهش بحران‌های سازمانی

این عناصر می‌توانند به ترتیب زیر باشند: اهداف سازمانی. این اهداف رسمی نیستند و به صورت نهفته می‌باشند. به بیان کلی‌تر می‌توان گفت اصولاً سازمان‌ها هدف مشخص و شفاف را دنبال نمی‌کنند؛ زیرا سازمان‌ها از مجموعه افرادی تشکیل شده‌اند که هر یک اهدافی را دنبال می‌کنند و چون افراد در سازمان‌ها به صورت ائتلافی به تشکیل گروه مبادرت می‌ورزند، پس هر گروه به طور مجزا در پی اهداف خود است و به همین جهت است که مدیریت ریسک تأثیرگذاری بر رفتارهای گروهی را در اولویت قرار می‌دهد؛ بنابراین گروهی که دارای قدرت بیشتری است، هدف اصلی سازمان را مشخص می‌سازد. درنهایت می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت ریسک برای کاهش ریسک‌ها و حل بحران‌ها به تنهایی اهداف خاصی را دنبال نمی‌کند، بلکه اهداف متنوع و مختلفی را مدنظر قرار می‌دهد. فرایندی را که مدیریت ریسک پی می‌گیرد، درجهت کاهش هزینه‌های ریسک، به حداقل رساندن تمامی هزینه‌های قابل انتظار، حداکثرسازی سود و رسیدن به رشد و توسعه در تولید است. ازسوی دیگر سعی بر این دارد تا ریسک‌ها را کنترل نماید و پاسخگوی مسئولیت‌های اجتماعی خود باشد؛ بنابراین مدیریت ریسک با کنترل هزینه‌های خسارتی به بقا و ثبات سازمان‌ها یاری می‌رساند.

نتیجه‌گیری

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 ایلند» 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 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 دردهای فراوان شوند (Pors, 2007; Ruder, 2003).

منابع

۱. ابزری، م. (۱۳۸۵). *هوش سازمانی و تصمیم‌گیری*. انتشارات دانشگاه تهران.
۲. پیری، ع. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش و هوش سازمانی*. نشر علم.
۳. رضوانی، م. (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت بحران*. انتشارات سمت.
۴. نظری، غ. (۱۳۸۶). *مدیریت بحران: نظریه و عمل*. نشر دوران.
۵. یقین‌لو، م. (۱۳۸۳). *بحران‌های سازمانی و راهکارهای مقابله*. انتشارات فراشناختی اندیشه.
6. Albrecht, K. (2003). *Organizational Intelligence: A Guide to Understanding the Business of Your Organization for HR, Training, and Performance Consulting*. Wiley.
7. Caplan, G. (1990). *Principles of Preventive Psychiatry*. Basic Books.
8. Darling, J. R. (1998). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 18-26.

9. Davies, P. (2005). *Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity*. Thorogood.
10. Halal, W. E. (2006). *The Infinite Resource: Creating and Leading the Knowledge Enterprise*. Jossey-Bass.
11. Irviji, M. (2006). The Effects of Organizational Intelligence on IT Investment and Organizational Productivity. *Journal of Information Technology Management*, 17(2), 45-58.
12. McMaster, M. D. (1996). *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*. Butterworth-Heinemann.
13. Mitroff, I. I. , & Puncch, A. (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. *Jossey-Bass*.
14. Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
15. Pors, N. O. (2007). Globalisation, culture and social capital: library professionals on the move. *Library Management*, 28(4/5), 34-42.
16. Ruder, G. J. (2003). *The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy* [Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University].
17. Shaluf, I. M. (2003). An overview on the technological disasters. *Disaster Prevention and Management*, 12(5), 12-17.
18. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
19. Simic, I. (2005). Organizational learning as a component of organizational intelligence. *Information Management*, 12(2), 45-59.