

## راهبردهای مدیریتی بحران در بحران های درون سازمان Crisis management strategies within an organization in crisis

احمد رضا شکرچی زاده<sup>۱</sup>، کیامرز خدادادی نژاد<sup>۲</sup>، علی ساسان<sup>۳</sup>، فرهاد مرادی<sup>۴</sup>

هئیت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد [ahmad\\_shekar2@hotmail.com](mailto:ahmad_shekar2@hotmail.com)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

[kiamarzkhodadadinejad@yahoo.com](mailto:kiamarzkhodadadinejad@yahoo.com)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

[alisasan1367@gmail.com](mailto:alisasan1367@gmail.com)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

[Farhadm121@yahoo.com](mailto:Farhadm121@yahoo.com)

### چکیده

در ابتدا مروری بر فرایند سنتی مدیریت راهبردی انجام می شود. سپس کمبودهای موجود در این رویکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. شباهتها و تفاوت های بین رویکردهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بررسی و فرایند مدیریت بحران در جهت ارائه یک مبنا برای ترکیب این دو رویکرد ارائه می شود. این مقاله به چگونگی توسعه موازی مدیریت بحران و مدیریت راهبردی (استراتژیک) می پردازد. شباهتهای زیادی بین این دو حوزه وجود دارد که نشان دهنده ارتباط نزدیک بین آنهاست. تفاوت های استخراج شده از منابع مختلف نیز فرصتهایی برای برقراری ارتباط بین این دو حوزه ارائه می کند. همچنین بررسی می شود که چگونه قابلیت های تدافعی - پیشگیرانه مدیریت بحران در گرایش تهاجمی مدیریت راهبردی برای یافتن جایگاه، هماهنگی می شود و یک رویکرد جامع برای مدیریت راهبردی سازمانها ارائه می شود.

کلید واژه ها: مدیریت بحران، مدیریت راهبردی، تجزیه و تحلیل، محدودیت های مدیریت راهبردی

### مقدمه

مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک در دهه های گذشته به صورت موازی و جدا از هم گسترش یافتند. اخیراً چندین محقق تلاش کردند تا جنبه های 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 نکرده اند. هدف مقاله این است که نشان دهد چگونه هماهنگی 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 مواجهه با محیط رقابتی امروزی نیاز دارد، تأکید می‌کند (۱). 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 (۲).

### 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 (۴۳). این دیدگاه تهاجمی و پیش‌نگر، مسائل بالقوه‌ای را که می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در سازمان شود نادیده می‌گیرد. با وجود موفقیت‌هایی که استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده برای سازمان به ارمغان می‌آورند بسیاری از شرکتها توجه کافی به موضوعات زیر ندارند :

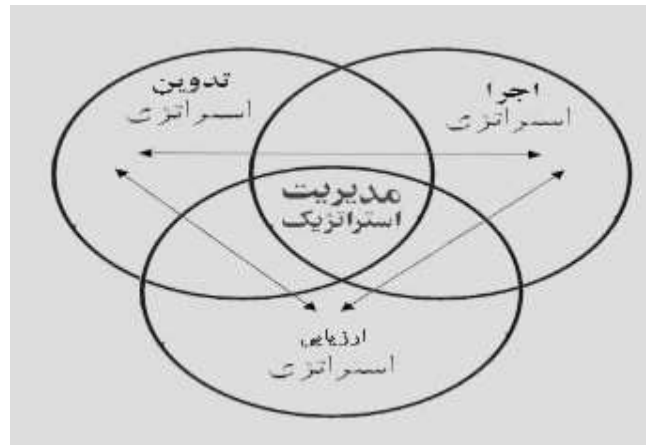
کپی‌برداری سریع محصولات توسط رقبا، فرایندهای تکنولوژیک که برای بدترین اوضاع، سناریوسازی نشده باشند و قرار گرفتن شرکت در موقعیتی که وجهه عمومی خود را از دست بدهد. فرایند مدیریت استراتژیک، استراتژی‌هایی را حاصل می‌کند که از طریق آن سازمان بتواند در بازار رقابتی به فعالیت پردازد ولی توجه کافی به اقدامات 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 (۷). 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. هماهنگی فرایند مدیریت استراتژیک و دیدگاه مدیریت بحران می‌تواند آسیب‌پذیری فرایند مدیریت استراتژیک را به طرز چشم‌گیری کاهش دهد .

### تعریف

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. الگوی مدیریت استراتژیک در (شکل ۱)

نشان داده شده است. در مرحله صورتبندی استراتژی، جهت گیری کلی سازمان در آینده مشخص می شود و به موضوع برنامه ریزی توجه ویژه ای می شود. در این مرحله فرصتها و تهدیدهای محیطی، نقاط قوت و ضعف داخلی، چشم انداز و مأموریت سازمان و نیز اهداف بلندمدت سازمان تعیین می شوند و سپس، استراتژی مناسب برای سازمان انتخاب می شود (۸).



شکل ۱ الگوی مدیریت استراتژیک

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 برنامه های انگیزشی، کاهش دادن مقاومتهایی که در برابر تغییرات ایجاد می شود، 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 به گونه ای 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 برنامه ها و استراتژی های اتخاذ شده به خوبی صورت گیرد و سازمان به نتایج مورد نظر برسد. براساس اطلاعات به دست آمده از ارزیابی اجرای استراتژی، می توان مسائل و مشکلات سر راه را حل کرد و اقدامات اصلاحی مناسب انجام داد. اخیراً تئوری هایی مطرح شده است که در آن کنترل استراتژیک بر رویکرد آینده نگر جهت کنترل استراتژی هایی که برای حرکت به سوی آینده ای موفق، انتخاب شده اند، تاکید دارد (۱۰ و ۱۱). همچنین فرایند کنترل استراتژیک به خصوص کنترل های هشداردهنده در الگوی مدیریت بحران، برای کنترل وقایع غیرقابل پیش بینی 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 سرچشمه‌های 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، میترا و پاوچانت، می‌گویند، اقتصاددانان بحرانها را برحسب 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 دائماً 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 یافتند. باوجود 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. به‌همین 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 وجوه 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 بحرانی را بهتر درک کند و تلاشی را برای اداره بحران انجام دهد. مدیریت استراتژیک از بررسی محیط خارجی شروع می‌کند و بعد به داخل سازمان می‌رسد (به عنوان مثال فرصتها 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 این‌صورت 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، تروریستها، خرابکاران و ...) که در این صورت باید اقدامات پیشگیرانه‌ای را دربرابر بحرانیها انجام دهد (۱۴ و ۱۵).

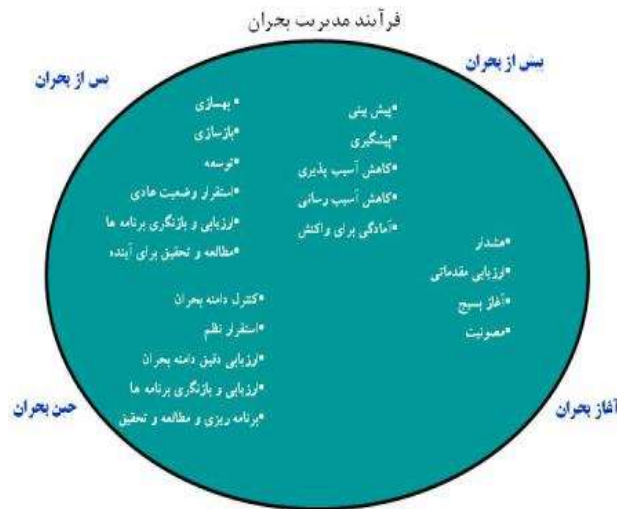


برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار می‌دهند و هدایت می‌کنند و تلاشهای نمادینی را به مدیران واحدها ارائه می‌کنند. زیرا مدیران واحدها هستند که به‌طور واقعی درگیر اجرای استراتژی‌ها 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. میترا ف و پاوچانت (۱۹۹۲) دریافتند که ظهور بحرانها، میزان آمادگی در اداره بحران و اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران همگی از فعالیتهای 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 (۱۰ و ۱). 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 می‌تواند 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، میترا ف و شریواستاوا (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، اشريد (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پاوچانت و میترا ف (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیقهایی را انجام دادند. در هر صورت باید فرایندی از مدیریت

بحران مطرح شود که همه عناصر فوق را در بر داشته باشد چون هر کدام از آنها قسمت مهمی از مدیریت بحران سازمانی هستند. در شکل ۲ الگویی از فرایند مدیریت بحران نشان داده شده است.



شکل ۲ فرآیند مدیریت بحران

### 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 می کند. وقوع یک بحران سازمانی می تواند 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 می شود. 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 می اندازد.

باوجود ارتباطی که بین این دو وجود دارد، بسیار کم مشاهده شده است که در رشته مدیریت استراتژیک به بحرانهایی داخل صنعت توجه شود و حتی موضوعات مدیریت بحران در برنامه آموزشی دانشکده های مرتبط با مدیریت استراتژیک قرار گیرد. معمولاً مدیران سازمانها در تعیین استراتژی ها و هدفهای سازمانی موضوع مدیریت شرایط اضطراری را نادیده می گیرند و در تعداد کمی از سازمانها برنامه ای برای مواجه شدن با بحرانها در کنار و برنامه های استراتژیک تهیه می شود.

الگوی ارائه شده از مدیریت بحران در ( شکل ۲) با الگوی فرایند مدیریت استراتژیک کاملاً ارتباط دارد. مرحله صورتبندی استراتژی با تهیه بیانیه مأموریت سازمان آغاز می شود. سپس فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی تعیین می شود. در این گام به جای اینکه بر روی جنبه های مثبت عرضه محصولات تأکید شود یک حسابرسی بحران برای سازمان انجام می شود. این حسابرسی می تواند نواحی آسیب پذیر سازمان و

نقاطی که پتانسیل بروز بحران دارند، را آشکار سازد. از این رو پتانسیل مخرب بودن تکنولوژی‌ها و سیستم‌های پیچیده جدید مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (۱۷).

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 بدبینانه گوناگون باید در کنار هم قرار گیرند تا اقتضائات بسیار بدبینانه تعیین شود. سازمان می‌تواند از جلسات طوفان مغزی برای ایجاد یک هم‌رأیی 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 ادغام می‌شود و باعث می‌شود انتخاب استراتژی‌ها و برنامه‌ها با ملاحظات بیشتری صورت گیرد. برای دستیابی به استراتژی‌های واقعی تهیه بیانیه تعدیل شده مأموریت سازمانی و نیز اهداف بلندمدت ضروری است. بررسی همزمان 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 می‌تواند آلترناتیوهای برای استراتژی‌های اثربخش و کارا ارائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این آلترناتیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی برای مواجهه 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 رویه‌های 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 یاری 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 عکس‌العمل سریع در مقابل بحرانهای مختلف را دارند. به عنوان مثال اعضای تیم مدیریت بحران می‌توانند شامل نمایندگان 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.

### نتیجه گیری

در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های بحران و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدف‌هاست. این ارزیابیها از طریق کنترل پس‌نگر و پیش‌نگر انجام می‌شود. اطلاعات به‌دست 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 به‌وجود آمد کلیه برنامه‌های بحران مورد بازنگری قرار می‌گیرند و عملکرد فعالیتهای مدیریت بحران مورد بازبینی قرار می‌گیرد تا آمادگی بیشتر برای بحرانهای آینده به‌وجود آید.

### منابع و مأخذ :

- 1- Mitroff, I.I., Pearson, C. and Pauchant, T.C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. In Shrivastava, P. (Ed.), "Advances in strategic Management, JAI Press, 8, P: 235.
- 2- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, 71, 2, 75-84.
- 3- Stoop, J.A. (2003), Critical Size events: a new toll for crisis management resource allocation? safety science, 41, 463-480.
- 4- David, F.R. (1995), Concepts of strategic Management, New York: Macmillan.
- 5- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1995), Strategic Management: concepts and cases. Chicago: Irwin.
- 6- David, F.R. (1999), Strategic Management, 7 th, Prentice-Hall, Inc.
- 7- Goold, M. and Quinn, J.J. (1990). The Paradox of Strategic Controls. Strategic Management Journal, 11, P: 43-57.
- 8- Byars, L.L., RUE, L.W. and Zahra, S.A. (1996). Strategic Management. Chicago: Irwin.
- 9- Wilson, B.G. (1992) Crisis Management: A case study of three American Universities. University of Pittsburg, PA.
- 10- Drabek, T.E. and Hoetmer G. J. (Eds) (1991). Emergency Management: Principle and Practice for local Government, Washington, DC: International City Management Association.
- 11- Thompson and Strickland, Op. Cit.

- 12- Preble, J. F. (1994). Handling international disasters: lessons for management. International Journal of Management, 11, 1, 550-561.
- 13- Wilson B.G., Op. Cit.
- 14- Shirvastava, P. (1993). Crisis theory / Practice: towards a sustainable future. Industry and Environmental crisis Quarterly, 7, 1, 23-42.
- 15- Schwarts, P. (1991). The Art of long view. New York: Curvency / Doubleday.
- 16- Smith, D. (1992). Commentary: on crisis Management and strategic management. Advances in strategic Management, 8, 261-269.
- 17- Mitroff, I.I., Pearson, C. and Harrington, L.K. (1996). The Essential Guide to Managing Corporate Crises. New York: Oxford University Press.
- 18- Augustine, N.R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. Harvard Business Review, 73, 6, P: 147-158.