

مدیریت بحران‌های سازمانی

(مفاهیم، نظریه‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری)

دکتر علی ربیعی
راجله سرافرازی



نگارستان اندیشه
تهران، ۱۳۹۴

سرشناسه: ربیعی، علی، ۱۳۳۴ -
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت بحران‌های سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری) / علی ربیعی، راحله سرافرازی؛
نمونه‌خوانی و ویرایش وحید دریابیگی.
مشخصات نشر: تهران: نگارستان اندیشه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۱۹۱ ص.: مصور، جدول.
شابک: ۱۴۰۰۰ ریال: 978-600-8273-00-4
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص. [۱۷۹] - ۱۹۱.
موضوع: مدیریت بحران - برنامه‌ریزی سازمانی
شناسه افزوده: سرافرازی، راحله، ۱۳۶۳ -
رده بندی کنگره: ۱۳۹۴HD۴۹ / رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کتابشناسی ملی: ۴۱۵۶۲۸۱

مدیریت بحران‌های سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری)

نویسنده: دکتر علی ربیعی و راحله سرافرازی

نمونه خوانی و ویرایش: وحید دریابیگی

ناشر: نگارستان اندیشه

چاپ: اول، ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان

طراح جلد: سعید صحابی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۷۳-۰۰-۴

حروفچینی و آماده سازی: مرتضی انصاف‌منش

چاپ و صحافی: رامین

نشانی ناشر: م. انقلاب، ابتدای خ آزادی، خ بهزاد، شماره ۲۹ واحد ۷

تلفکس: ۶۶۴۳۵۴۲۳ - ۶۶۴۴۲۵۴۲

فهرست

۹	پیشگفتار
۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول: کلیات و ماهیم بحران
۱۵	مقدمه
۱۶	۱. مفهوم بحران
۲۰	۲. ویژگی‌های عدم می‌سران‌ها
۲۲	۳. دو رویکرد در تعریف بحران
۲۲	۳-۱. رویکرد سیستمی بحران
۳۲	۳-۲. رویکرد تصمیم‌گیری در تعریف بحران
۳۴	۴. بحران سازمانی
۴۰	۵. ویژگی‌های بحران‌های سازمانی
۴۲	۶. خاستگاه بحران‌های سازمانی
۴۳	۷. مؤلفه‌های مؤثر بر بحران‌های سازمانی
۴۵	۸. شرایط بحرانی در یک سازمان
۴۶	۹. سازمان‌های بحران‌پذیر و بحران‌ستیز
۴۶	۱۰. آگاهی از رویدادهای بحران‌زا
۴۹	فصل دوم: گونه‌شناسی بحران
۴۹	مقدمه
۵۰	سیستم‌های طبقه‌بندی بحران
۵۰	۱. طبقه‌بندی بحران‌ها بر اساس خاستگاه
۵۱	۲. طبقه‌بندی بحران‌ها از نظر منبع و منشأ
۵۱	۲-۱. بحران‌های داخلی
۵۲	۲-۲. بحران‌های خارجی

۵۲	۳. طبقه‌بندی بحران‌ها از نظر ماهیت
۵۳	۴. طبقه‌بندی بحران‌ها از نظر سطوح مفهوم بحران
۵۴	۵. طبقه‌بندی بحران‌ها از لحاظ ناگهانی بودن یا تدریجی بودن آن‌ها
۵۵	۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف
۵۵	۱-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه بارنت
۵۵	۲-۶. طبقه‌بندی بحران از دیدگاه پارسونز
۵۶	۳-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه اسمیت و میلر
۵۶	۴-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه میتراف
۵۷	۵-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از نظر بین و همکاران
۵۸	۶-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه گانو
۵۹	۷-۶. طبقه‌بندی بحران‌ها از نظر کومبز
۵۹	۸. طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه صنعت نفت
۶۳	فصل سوم: مفاهیم، نظریه‌های الگویی مدیریت بحران
۶۳	مقدمه
۶۴	۱. مفهوم مدیریت بحران
۶۸	۲. سیر تکاملی مدیریت بحران
۶۹	۳. مدیریت بحران سازمانی
۷۰	۴. دیدگاه‌ها و رویکردهای مدیریت بحران
۷۰	۱-۴. سه دیدگاه متمایز: (روشندل اربطانی، ۱۳۸۸: ۶۷-۶۵)
۷۲	۲-۴. رویکرد تیمی مدیریت بحران
۷۳	۵. مدیریت بحران و مدیریت مسئله
۷۵	۶. اهداف مدیریت بحران
۷۶	۷. نظریه‌های مدیریت بحران
۷۶	۱-۷. نظریه مدل‌های چرخه زندگی
۷۷	۲-۷. نظریه آشوب
۷۸	۳-۷. نظریه تعادل در مدیریت بحران
۷۹	۴-۷. نظریه مدیریت شناور (جزیره‌ای) در مدیریت بحران
۷۹	۸. الگوهای مدیریت بحران
۸۰	۱-۸. مدل فینک

۲۸	مدل پیرسون و میتراف	۸۲
۳۸	مدل اصلاح شده مدیریت بحران	۸۴
۴۸	مدل گترالس هررو و پرات	۸۶
۵۸	مدل بارنت	۸۷
۶۸	مدل چهار لایه ای (پیازی) مدیریت بحران	۸۹
۷۸	مدل واکنشی در مقابل پیش فعال	۹۶
۸۸	مدل مثلثی مدیریت بحران	۹۸
۹۸	مدل رابطه ای مدیریت بحران	۱۰۱
۱۰۸	مدل سه مرحله ای مدیریت بحران	۱۰۴
۱۱۸	مدل فرآیند بحران ریعی و پورحسینی	۱۰۵
فصل چهارم: الزامات، اصول و وظایف مدیریت در بحران		۱۰۹
مقدمه		۱۰۹
۱. الزامات مدیریت بحران		۱۱۰
۱-۱. اتخاذ رویکرد دو سبکی دستوری تفویضی		۱۱۰
۲-۱. تشکیل تیم اطلاع رسانی بحران		۱۱۰
۳-۱. تعیین سخنگو		۱۱۱
۴-۱. آموزش سخنگو		۱۱۱
۵-۱. تدوین دستورالعمل برقراری ارتباط اضطراری با مسئولین		۱۱۱
۶-۱. شناسایی و شناخت مخاطبین		۱۱۲
۷-۱. تمرین آمادگی برای مقابله با بحران		۱۱۲
۸-۱. ارزیابی وضعیت بحران		۱۱۳
۹-۱. مشخص کردن پیام های مهم		۱۱۳
۱۰-۱. تعیین روش های برقراری ارتباط		۱۱۳
۱۱-۱. تسلط بر طوفان		۱۱۴
۱۲-۱. آینده نگری		۱۱۴
۲. فرایند مدیریت بحران		۱۱۴
۳. اصول مدیریت بحران		۱۱۹
۴. وظایف مدیریت در بحران		۱۲۲
۴-۱. برنامه ریزی در بحران		۱۲۲

۱۲۶	۲-۴. سازماندهی در بحران
۱۲۷	۳-۴. هماهنگی در بحران
۱۳۱	۴-۴. رهبری در بحران
۱۳۵	۵-۵. ارتباطات در بحران
۱۴۲	۶-۴. کنترل در بحران
۱۴۹	فصل پنجم: کلیات تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری در شرایط بحران
۱۴۹	مقدمه
۱۵۰	۱. مفهوم، ساله و تصمیم‌گیری
۱۵۱	۲. فریند عارف تصمیم‌گیری
۱۵۳	۳. رویکردها و مدل‌های تصمیم‌گیری
۱۵۳	۱-۳. رویکر: منطقی (عقلایی)
۱۵۵	۲-۳. رویکرد سیاسی و مبتنی بر قدرت
۱۵۶	۳-۳. مدل سطل زباله
۱۵۶	۴-۳. طوفان مغزی
۱۵۸	۴. مروری بر الگوهای تصمیم‌گیری، زمانی
۱۶۱	۵. تصمیم‌گیری بحران
۱۶۲	۶. ماهیت تصمیم‌گیری تحت شرایط بحرانی
۱۶۳	۷. تصمیم‌گیری بحران سازمانی
۱۶۴	۸. الگوهای تصمیم‌گیری تحت شرایط بحرانی
۱۶۴	۱-۸. مدل مفهومی فرایند تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
۱۶۸	۲-۸. مدل تصمیم‌گیری مدیریتی تحت شرایط بحرانی
۱۷۹	مآخذ

پیشگفتار

تغییر گسترده، تحولات و تلاطم‌های محیطی یکی از خصوصیات عصر نوین محسوب می‌شود. دیگر در هزاره سوم هیچ نهادی در ابعاد کوچک و بزرگ را نمی‌توان یافت که حاوی بحران‌های ناشی از تلاطم محیطی نباشد. تغییر مداوم شرایط، پیدایش متغیرهای جدید ناآشنا و گسترش آنها در نهادهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، بحران را بخش ذاتی این نژادها قرار داده است. بحران رویدادی است پر از ناشناخته‌ها که منابع انسانی و مادی سازمان‌ها را متاثر ساخته و با انواع ریسک‌ها، خطرهای و هزینه‌ها مواجه می‌سازد.

به لحاظ قدمت نیز، بحران عمری بسیار درزای تاریخ بشریت دارد و یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی بشری بوده و هست. انسان‌ها همواره و همه جا با انواع مختلفی از بحران‌ها روبرو بوده‌اند. به عبارتی بحران‌ها در هر لحظه و هر مکانی از جمله سازمان و محیط‌های سازمانی وجود داشته و سازمان‌ها، ساختار آنها و مدیریت آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

ساختارها و سیستم‌های اجتماعی همراه با سیستم‌های زیر هر کدام متشکل از سازمان‌های متعددی بوده که حیات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه را ممکن می‌سازند. در عصر متلاطم و نامطمئن امروزی، بحران‌های سازمان‌ها تاثیر درخور توجهی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد. آنها علاوه بر اینکه بر سازمان‌ها، منافع و شهرت آنها اثرات نامطلوب به جا می‌گذارند، به تناسب اهمیت سازمان‌ها و تاثیر آنها در ابعاد کلان اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... به عنوان خرده سیستم‌های جامعه، می‌توانند سیستم اصلی (جامعه) را متاثر ساخته و منجر به ناکارکردی و در نهایت بحران‌های اجتماعی عظیم شود.

بنابراین، در چند دهه اخیر، موضوع مدیریت بحران در سازمان‌های اداری، تولیدی، خدماتی، آموزشی و... به موضوعی قابل توجه تبدیل شده و مراکز علمی، پژوهشی، دانشگاهی مطالعه پیرامون بحران‌ها، گونه‌ها، انواع آن و شیوه‌های مدیریت آن را در دستور

کار داشته‌اند.

شناسایی بحران و اقدامات لازم و مؤثر جهت رفع یا کاهش اثرات آن، به تداوم سازمان‌ها کمک نموده و کارایی و اثربخشی آنها را افزایش و از شکست آنها پیشگیری می‌نماید. چنانچه یک سازمان قدرت تشخیص و تصمیم‌گیری صحیح جهت رویارویی با این پدیده را داشته باشد و نیز بتواند تدابیر لازم برای پیشگیری از وقوع آن را اتخاذ نماید؛ در مقایسه با سازمان‌هایی که فاقد چنین توانایی یا تدبیری هستند، از مزیت رقابتی حائز اهمیتی برخوردار خواهد بود. در چنین سازمانی، اقدام برای رفع بحران، نه تنها به حل یا کاهش اثرات آن منجر می‌شود، بلکه می‌تواند فرصتی مغتنم پیش روی سازمان قرار داده و منجر به پیش گرفتن آن از رقبایش شود.

شرایط بحرانی، شرایط استثنائی و غیر قابل پیش‌بینی است که فعالیت‌های سازمانی را از مسیر مشخص خود دور یا منحرف ساخته و روند انجام آنها را کند یا مختل می‌سازد. در این شرایط، سازمان در سازمانی و ظرفیت‌های آن پاسخگوی تغییرات پیش آمده نبوده و روش‌های معمول که برای شرایط عادی تمهید شده‌اند؛ پاسخگو نخواهند بود. لذا، برنامه‌ریزی‌ها کارایی خود را از دست می‌دهند و نیل به اهداف را دشوار و یا ناممکن می‌سازند. بنابراین، یکی از وظایف مهم مدیران، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی جهت ایجاد آمادگی لازم برای مواجهه با بحران می‌باشد. برای این منظور، آگاهی ایشان از مباحث مرتبط با بحران و مدیریت آن ضروری به نظر می‌رسد.

نویسنده اول، در دو اثر قبلی بحران و مدیریت بحران را در زمینه‌های طبیعی و اجتماعی تحت عناوین "مدیریت بحران (مفاهیم، الگوها و سیوهای برنامه‌ریزی در بحران طبیعی)" و "مدیریت بحران‌های اجتماعی" مورد توجه قرار داده است. در این کتاب، پس از مروری نظری، مفاهیم و الگوهای مختلف مدیریت بحران را در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار داده و سعی شده است تا با نیازهای علمی مدیران و دانش پدیدان نیز همسو گردد. در پایان، مراتب تشکر و قدردانی خود را از کلیه مدیران، پژوهشگران و کارشناسانی که ما را در این نوشتار یاری کردند، ابراز می‌نمایم. همچنین، از سرکار خانم مریم محمدی دیانی که در ویرایش نهایی و اضافه نمودن مطالب علمی و غنی ساختن این کتاب مسرا یاری نموده‌اند سپاس ویژه دارم.

مزید امتنان خواهد بود اساتید، دانشجویان و صاحب‌نظران، با اعلام نظرات ارشادی خود، ما را در تکامل و بهبود این اثر، کمک نمایند.

علی ربیعی
نویسنده اول

مقدمه

عدم اطمینان و ابهام جزئی از زندگی انسان است. انسان همواره با ابهامات بسیاری در زندگی خود روبرو بوده است. البته بشر همواره سعی نموده است که با پیش‌بینی‌ها، حدس و گمان‌ها، کسب اطلاعات و نیز تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای رفع این ابهامات تا حدود زیادی با و باغی‌ها مام مقابله نموده و آنها را تحت کنترل خویش درآورد. ولی گاهی برخی از این رویدادهای حتمی تصادفی و غیر قابل پیش‌بینی بوده و به سرعت اتفاق می‌افتند که مجالی برای انسان جهت پاره‌اندیشی نمی‌گذارند. در چنین شرایطی، این رویداد ابهام برانگیز ممکن است تبدیل به بحرانی شود که زندگی انسان را دستخوش تغییرات عظیم نماید که غالباً به جهت ایجاد اختلالات، در غالب مواقع به عنوان تهدید تلقی شده و به فرد یا جامعه آسیبهای جدی وارد می‌کند.

سازمان‌ها نیز به عنوان نهادهای تشکیل دهنده یک جامعه همواره با بحران‌هایی مواجه بوده و از آنها متاثر شده‌اند. تعریف بحران در سازمان بسته به دیدگاه نظاره‌کننده آن، متفاوت خواهد بود. از آنجا که افراد مختلف ادراکات متفاوتی دارند می‌توان گفت بسته به نوع ادراک آنها نسبت بحران، معیارهای لازم برای تعریف آن نیز متفاوت می‌باشد. برخی ممکنست هر رویداد غیرقابل پیش‌بینی را بحران تلقی نمایند و بعضی دیگر نظم‌ترین و خطرناکترین وقایع را بحران نپندارند. در این بین عده‌ای نیز هستند که خاص توجه به ابعاد تهدیدآمیز و خطرناک این پدیده، جنبه‌های مثبت و فرصت‌های ممکن آن را نادیده نمی‌گیرند. آنها نه تنها با بحران مقابله می‌کنند بلکه آن را تبدیل به فرصتی می‌نمایند که از رهگذر آن سازمان را از درون یک دریای متلاطم و طوفانی به ساحل امن و پیروزی می‌رسانند.

تصمیم‌گیری در زمینه بحران و مدیریت آن، قبل، همزمان و بعد از بحران لازمه بقای سازمان است. اساساً، آنچه که باعث مساله و در نهایت بحران در یک سازمان می‌شود،

ناشی از شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب است. شناخت مسائل سازمان و اولویت‌بندی آنها جهت مرتفع نمودن، هنر مدیریت در سازمان است. چنانچه مسائل مهم در اولویت تصمیم‌گیری یک مدیر قرار نگرفته و برطرف نگردد، می‌تواند منجر به بروز بحران در سازمان گردند. لذا مدیران بایستی مسائل مهم سازمان را شناسایی، اولویت‌بندی و در سریع‌ترین زمان ممکن مرتفع نمایند. علاوه بر مسائل قابل پیش‌بینی گاهی مسائل به صورت ناگهانی بروز می‌نمایند و یا اینکه ممکن است قبلاً مورد شناسایی قرار نگرفته و سازمان را دچار بحران کنند. در چنین شرایطی نیز مدیریت و کنترل به موقع بحران می‌تواند ر وارد شدن صدمات جدی به سازمان پیشگیری نماید.

از سویی دیگر، برخی وقایع بحران‌آفرین نیز به قدری با سرعت ظهور می‌کنند که فرصت تدبیر و چاره‌اندیشی برای مقابله با آن را از مدیر و سایر اعضای ستاد بحران یک سازمان می‌ربایند. در چنین موقعی بحران سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در این شرایط چه باید کرد. آیا باید تسلیم شد و یا اینکه با انجام اقدامات لازم بایستی به دنبال احیا و بهبود سازمان بود.

نگاهی به تاریخچه بحران‌های سازمانی این موضوع را خاطرنشان می‌سازد که برنامه‌ریزی و آمادگی برای مواجهه با بحران چه پیش از بحران و چه در حین یا پس از بحران نیاز به تدوین استراتژی‌های مشخص و مفید در این زمینه دارد. خوشبختانه در سالیان اخیر تحقیقات بسیاری در این زمینه صورت گرفته و مدل‌ها و الگوهای متعددی در این زمینه نیز مطرح شده‌اند که با استمداد از آنها مطابق شرایط و ویژگی‌های سازمان می‌توان آن را در مقابل خطرات این "فرصت خطرناک" به قبل چپ‌ها مسلح نمود. این نوشتار سعی در جلب توجه مخاطبین به بحران سازمانی، مدیریت آن، معرفی الگوهای مطرح شده در این زمینه و تصمیم‌گیری جهت رفع یا جلوگیری از تشدید آن در سازمان در قالب پنج فصل به شرح ذیل دارد:

فصل اول مشتمل بر کلیات و مفاهیم بوده که در آن به بحران به ویژه بحران سازمانی، ویژگی‌های آن، خاستگاه، مولفه‌های مؤثر بر بحران‌های سازمانی، شرایط آنها و ضرورت آگاهی از رویدادهای بحران‌زا در سازمان می‌پردازیم.

در فصل دوم به گونه‌شناسی بحران‌ها پرداخته و آنها را از نقطه نظر خاستگاه، منشأ، ماهیت، سطوح مفهوم، ناگهانی یا تدریجی بودن و و نیز ازدیدگاه صاحب‌نظران مطرح

در این عرصه طبقه‌بندی می‌کنیم.

فصل سوم شامل مفاهیم، نظریه‌ها و الگوها در زمینه مدیریت بحران است که در اینجا به تعریف مفهوم مدیریت بحران و نیز مدیریت بحران سازمانی، سیر تکاملی آن، فرآیند، اهداف، رویکردها و نظریات پرداخته و در پایان به برخی مدل‌ها و الگوها در این زمینه اشاره می‌کنیم.

در فصل چهارم، الزامات، اصول و وظایف مدیریت بحران را شرح می‌دهیم که در آن، الزامات، وظایف مدیریت بحران شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، ارتباطات و کنترل را بیان می‌داریم.

در فصل پنجم، کلیات تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری در شرایط بحران را مطرح می‌کنیم که در این فصل، ماهیت، تصمیم‌گیری، فرآیند، رویکردها و مدل‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری در شرایط بحران، اهمیت تصمیم‌گیری در این شرایط، الگوها و مدل‌های تصمیم در شرایط بحران مورد بررسی قرار می‌گیرد.