مدیریت بحران و تصمیم گیری

Crisis Management: Insights for Decision Making

ارایه: مهدی نداف

تابستان ۱۳۹۶

مقدمه: مبانی مدیریت بحران

- **بحران قدمتی به اندازه تاریخ تمدن بشر دارد؛**
  - **گونه انسان بحرانهای مختلفی را پشت سر نهاده است و تا اینجا توانسته بقای خود را ادامه دهد، هر چند بحرانهای بسیار بزرگ هنوز مطرح نشده اند و شاید در پیش باشند؛**
- **هیچ جامعه ای نمی تواند ادعا کند که مصون از بحران است؛**
- **اهمیت عامل «مدیریت» در بحران:**
  - **عواملی که با عث شدت و وخامت بحران می شوند، صرفا خود عوامل بحرانزا نیستند بلکه ضربه پذیری یا آسیب پذیری جامعه بحران زده و پتانسیل مدیریتی بحران است که عامل تعیین کننده در میزان خسارات و ضایعات است؛**

- مقایسه زلزله مهیب در ژاپن و زلزله های معمولی در ایران و امثالهم؛

وضعیت کشور و جامعه ایران:

۱- وضعیت طبیعی و اقلیمی:

- شرایط جغرافیایی و اقلیمی ایران:
  استعداد انواع بحرانها مانند خشکسالی و زلزله؛
- از ٤٣ نوع سانحه شاخته شده، ٣٣ نوع آن را می توان در ایران شاهد بود و ٣١ مورد ثبت شده وجود دارد؛
- یکی از ده کانون حادثه خیز در جهان و مقام چهارم در آسیا؛

۲- وضعیت مدیریتی و انسانی:

- عدم توسعه یافتگی در ابعاد اقتصادی (فقر گسترده و بیکاری؛ فساد گسترده اداری: رشوه؛ اختلاس)، سیاسی (دوگانگی حاکمیت: دولت منتخب و سایر بخشهای حاکمیتی؛ کشمکش های گسترده و بی پایان خارجی)، فرهنگی

(ضعف روز افزون اخلاق عمومی و شهروندی) و اجتماعی (ضعف سلامتی روانی و جسمی و تاب آوری)؛

- جمع بندی وضعیت کشور:
- به نظر می رسد با توجه به وضعیت جغرافیایی واقلیمی و همچنین وضعیت مدیریتی و انسانی، پتانسیل شکل گیری انواع بحرانها در جامعه کنونی ایران بسیار بالا باشد؛
- لزوم توجه و آمادگی در مدیریت بحران؛
- انواع بحرانهای اخیر:
  - ۱- آتش سوزی پلاسکو؛ حادثه تروریستی داعش ...
  - ۲- خشکسالی و بحران آب (امنیتی شدن موضوع) ...
- نکته مهم: اثر تشدید کننده جمعیت!

موقعیت های مشابه (پیشایند) بحران

- **ریسک (خطر) Risk: تعریف UNDP:**
  - **عبارت است از احتمال وقوع یک بحران و در نتیجه از دست رفتن جان، سلامتی، و مال در یک حادثه در یک ناحیه ویژه و در زمان معین؛**
  - **مثال خطر فرونشست زمین در جنوب تهران به علت بر داشت بی رویه از آبهای زیر زمینی؛**
- **حادثه Event/Accident:**
  - **یک مورد کمیاب یا استثنایی در طبیعت یا محیطهای دست ساز بشر که ممکن است اثرات منفی در زندگی انسان، اموال و فعالیتهای او بگذارد یا ممکن است هیچ تاثیر نامطلوبی نداشته باشد؛**

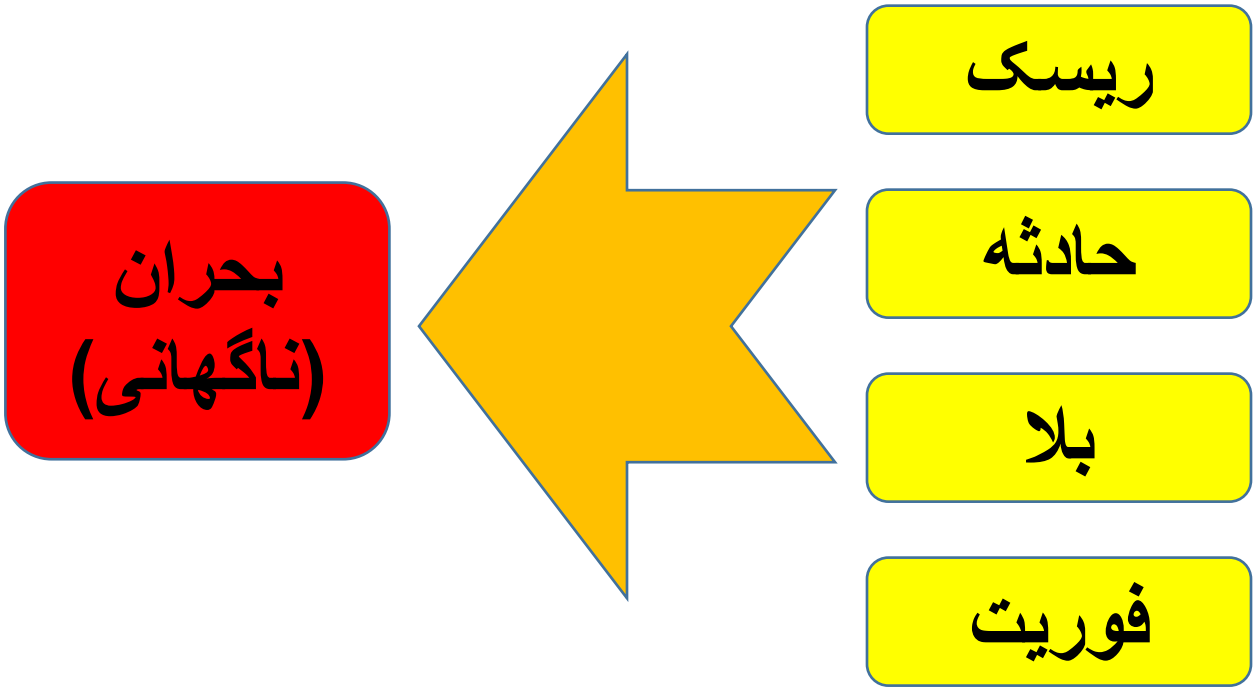
- **دو نکته:**
  - **۱- پدیده طبیعی بودن:**
  - **۲- تفاوت با بحران:**

- **بلا (سانحه یا فاجعه) Disaster:**
  - **یک اتفاق نامطلوب یا یک پدیده چند وجهی است که امکان دارد از ابعاد مختلف زیست محیطی، اقتصادی، روانی و اجتماعی آسیب وارد کند؛**
  - **غالبا تعداد تلفات وضایعات انسانی: معیار توصیف بلا؛**
  - **مثال: یک زلزله کوچک یا اتش فشان محدود؛**
- **موقعیت اضطراری Emergency یا فوریت Urgency:**
  - **یک وضعیت برنامه ریزی نشده یا غیر منظره که باعث وارد آمدن آسیب یا**

خسارت به جانها و داراییها می شود و کنترل و هماهنگی بر اثر آن از بن می رود؛

- مثال حمله تروریستی یا انفجار مخازن سوخت در مرکز شهر؛

- **جمع بندی موقعیتهای مشابه:**
  - هر کدام از این موقعیتها در صورت گسترش و افزایش بی رویه می توانند منجر به بحران شوند، به ویژه بحرانهای ناگهانی؛
  - به دلیل ماهیت نامطلوب بحران، مدیران به سختی حاضراند زیر بار بروند؛



تعاریف بحران

- **تعریف فرهنگ آکسفورد: a(1)**

time of great danger, difficulty or uncertainty when problems must be solved or important decision must be made; (2) a time

when a problem is at its worst point (crisis point).

- **اشاره به ماهیت و زمان در بحران؛**
- **بیش از چهل تعریف در منابع مختلف؛**
- **تعریف ازدیدگاه واژه شناسی: تغییری عظیم که در یک بازه و در یک وضعیت صورت می پذیرد؛**
- **تعریف WHO: بحران عبارت است از درهم ریختگی شدید زیست محیطی و روانی – اجتماعی که بسیار فراتر از ظرفیتهای انطباقی جامعه مبتلابه است؛**
- **تعریف UNDP (2002): وقفه کامل و یا بخشی از فعالیت گروه یا جامعه است که همراه با ضایعات جانی، خسارات مادی و آسیبهای محیطی گسترش یافته و جامعه مربوطه با منابعی که در اختیار دارد قادر به جبران آن نیست؛**

- **تعریف قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران (۱۳۸۷):**
  - **بحران: شرایطی است که در اثر حوادث، رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی (به جز موارد موضوعه در حوزه‌های امنیتی و اجتماعی) به طور ناگهانی یا غیرقابل کنترل به وجود می‌آید و موجب ایجاد مشقت و سختی به یک مجموعه یا جامعه انسانی می‌گردد و بر طرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد.**
- **تعریف Booth: موقعیتی که افراد، گروه ها، سازمانها و به طور کلی جوامع با آن مواجه گشته و با استفاده از رویه های معمول قادر به مقابله با آن نیستند؛**
- **تعریف Miller & Iscoe: یک وضعیت اضطرای و آنی با زمان وقوع نامشخص؛**
- **تعریف Mitroff & Pauchant:از هم گسیختگی که به صورت فیزیکی بر کل سیستم**

اثر می گذارد و مفروضات پایه ای و محور حیاتی آن را مورد تهدید قرار می دهد؛

- جمع بندی:
- بحران: هر پدیده، رویداد (واقعه) و حادثه ای که بقا بلندمدت سازمان (یا جامعه) را مورد تهدید قرار دهد یا افراد زیادی را با خطر جدی (حیاتی یا مالی) مواجه نماید؛

ویژگی های بحران

- ویژگی های مشترک بحران
  - مبهم بودن شدید وضعیت و قابل تشخیص نبودن (اختلال) روابط علت و معلولی در تواتر حوادث و اتفاقات (تقریباً پیش بینی ناپذیری)؛
    - بحران یک نقطه عطف در توالی رخدادها و اعمال است: قبل و بعد از جنگ، زلزله رودبار؛ حوادث سال ۱۳۸۸ و ...؛
  - بحران وضعیتی است که لزوم عمل و اقدام به حد اعلای خود می رسد

- (یعنی باید مداخله ای صورت بگیرید و بی عملی یا بلاتکلیفی ممکن نیست)؛
- کوتاه شدن فرصتهای زمانی برای نشان دادن واکنش پس از بروز بحران و نیاز به اقدامات فوری و جسارت آمیز؛

- قدرت گسترده موقعیت بحران آفرین در تهدید حیات و بقای سازمانها یا حتی جامعه:
  - و محدود نمودن توان کنترل روند رویدادها و پیامدها؛
  - از بین رفتن توان تصمیم گیری که در زمان عادی وجود داشت و امکان فعال شدن اقدامهای مشکوک و نامطلوب: مثلا قطع سراسری برق در خوزستان و سو استفاده برخی برای ایجاد آشوب و بلوا؛

- قرار دادن سازمان یا جامعه در دو راهی های سرنوشت ساز؛
- بحران از همگرایی رویدادهایی شکل می گیرد که به مجموعه جدیدی از رخدادها منجر می شود:

- ممکن است اتفاقات جدید و نوظهور رخ دهد که مسبوق به سابقه خاصی نبوده اند؛
- زلزله بم و افزایش ناگهانی و شدید جمعیت؛
- انفجار در تونلهای مترو و فعال شدن گسلها؛
- آشوب در یک منطقه و فعال شدن اراذل و اوباش در منطقه دیگر به دلیل کمبود نیروی پلیس به علت اعزام به منطقه آشوب زده؛
- بحران فوریت را افزایش می دهد که باعث فشار، استرس و اضطراب افراد درگیر می شود؛
- بحران وضعیتی است که اطلاعات همواره ناکافی است؛
- سایر موارد: تغییرات عظیم و عمیق، تغییر اولویتها، ناخوشایند بودن بحران و عدم پذیرش و انکار،

اجتناب ناپذیری بحران (تمام نشدن بحران)، اختلال در فرایند تصمیم گیری (عدم کفایت اختیارات یا عدم مسئولیت پذیری مدیران و تمایل به کسب تکلیف از بالاترین مرجع)، قدرت یافتن ضعفها و تهدیدها و تضعیف قوتها و فرصتها، پیامدهای بلندمدت؛

پیچیدگی شدید بحران

- **پیچیدگی درک و فهم بحران:**
  - **شاید همین الان که ظاهراً همه چیز به خوبی پیش می رود در بحرانی عمیق و نهفته در افتاده باشیم (استعاره آتش زیر خاکستر، استعاره کوه یخ، استعاره مرداب و باتلاق)؛ مثلا مهاجرت نخبگان؛ حوادث جاده ای یا شیوع انواع بیماریها (قلبی و عروقی؛ سرطان و ...)؛**

- شاید وضعیتی که هم اکنون بحرانی تلقی می شود، اساساً بحرانی نباشد و درک نادرستی از وضعیت حاصل شده است؛ مثلا بحران موسیقی؛
- مضاعف شدن پیچیدگیهای بحرانی در جامعه ایران؛
- نیاز شدید به افراد متخصص و واجدشرایط:
- مدیریت بحران و تصمیم گیری در شرایط بحرانی، از عهده هر کسی بر نمی آید (خوش بود گر محک تجربه آید به میان ...)؛

سنخ شناسی بحران

- انواع بحران از نظر طول زمانی (سرعت) وقوع و بروز:

- **بحران های دفعی، ناگهانی و غیر مترقبه (Abrupt crises):**
  - **بحرانهای ناگهانی باسرعت به‌وجود می‌آیند، قابلیت پیش بینی کمی دارند، صراحت و روشنی آنها متمرکز است، آشکارند، از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می پیوندند؛**
- **بحرانهای تدریجی و خزنده (Cumulative crises):**
  - **بحرانهای تدریجی، به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می آیند، قابلیت پیش بینی زیادی دارند، از دیدگاه مدیریتی واضح و روشن نیستند (قابل تفسیر هستند)، نقطه شروع آنها از یک سطح آستانه است، با گذشت زمان احتمال وقوع آنها بیشتر می شود و از عدم انطباق جامعه با چندین جنبه از محیط به وجود می آیند؛**
- **مثالها از انواع بحران از نظر طول زمانی وقوع و بروز:**

- **بحران های دفعی، ناگهانی و غیر مترقبه (Abrupt crises):**
  - **بحرانهایی در طبیعت: مانند انواع بلاهای طبیعی دفعی مثل زلزله، سیل، رعد و برق و آتش سوزی های مهیب، طوفان، آتش فشان، سونامی، و ... (تکنولوژیهای پیشرفته تا حدی امکان پیش بینی چنین بحرانهایی را فراهم نموده یا خواهند نمود)؛**
  - **بحرانهای ناشی از اقدامات مخرب افراد: بمب گذاری ها و تحرکات تروریستی، جنگها و حملات افراد متجاوز؛ انواع خرابکاریها، بدنامی برند، شایعه پراکنی ها و دروغ پردازیها، رسوایی های مالی و حیثیتی و ...**
- **بحرانهای تدریجی و خزنده (Cumulative crises): از یکسری مسائل بحران‌آور شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه رسیده و سپس بروز پیدا می کنند یا مزمن باقی می مانند:**
  - **طبیعی: مسایل زیست محیطی مانند افزایش گازهای گلخانه ای و گرمایش زمین (گرم شدن کره زمین)، آلودگی محیط زیست، خشکسالی، و ...؛**

- انسانی: حاشیه نشینی، بحرانهای مالی و اقتصادی (بیکاری و فقر؛ انواع فساد: اختلاس و رشوه، کاسپین و ثامن الحجج ...)، بحرانهای اجتماعی (خشونت، قومیت، مسایل جنسی)، بیماری ها (روانی مانند افسردگی و جسمی مانند سرطان، قلب) و ...

انواع بحران از نظر منشاء وقوع و بروز:

- بحران های طبیعی: مانند انواع بلاهای طبیعی مثل زلزله، سیل، رعد و برق و آتش سوزی های مهیب، طوفان، آتش فشان، سونامی، خشکسالی، و ...
- بحرانهای انسانی و اجتماعی:
- بحرانهای اقتصادی و مالی:
- بحرانهای سیاسی و امنیتی:
- بحرانهای فرهنگی و اجتماعی:

- **بحرانهای انسانی-طبیعی: مانند آلودگی محیط زیست، برهم زدن تعادل اکو سیستم ها، گرم شدن کره زمین، گرد و غبارهای دوره ای و ...**
- **بحرانهای اقتصادی و مالی:**
  - **جامعه: بحران اقتصادی امریکا، بحران مالی جنوب شرق آسیا، بحران مسکن ایران؟، بحران بیکاری؟، بحران فقر؟ ...**
  - **سازمان: بحران نقدینگی، بحران تکنولوژی، بحران اطلاعات ...**
- **بحرانهای سیاسی و امنیتی:**
  - **جامعه: انقلاب، بحران مشروعیت سیاسی، شورش، کودتا، جنگ، بمب گذاری و تروریسم، بحران کره، در ایران؟: پرونده هسته ای، تحریم، دریای خزر**
  - **سازمان: بحران مدیریت، اعتصابهای کارگری، خلاء تخصص (ترک شغل افراد متخصص)، ارتقا و انتصابهای سیاسی،**
- **بحرانهای فرهنگی و اجتماعی:**
  - **جامعه: اعتماد، بحران هویت، نژاد پرستی (قومیت گرایی)، شبکه های اطلاعاتی و**

ارتباطاتی، اعتیاد، ایدز، حاشیه نشینی، مهاجرت نخبگان و فرار مغزها، ازدواج و طلاق (خانواده)، بیماریها (واگیر: وبا و غیر واگیر: قلبی، سرطان)، افت آموزش و ترک تحصیل، حوادث جاده ای،؛

- سازمان: تنبلی و مسئولیت گریزی، کم کاری، بی انگیزگی، دروغ گویی، زیراب زنی، شایعه پراکنی، مدیریت،

انواع بحران از نظر قابلیت پیش بینی و ظهور:

- بحران های قابل پیش بینی: برخی از بحرانهای طبیعی، اقدامات نادرست و آشکار مدیران، مانند بحران آب در ایران؛
- بحرانهای غیر قابل پیش بینی: بحرانهای دفعی و آنی، مسایل جدید و نوظهور (بحران ۱۱ سپتامبر)، بیماری های جدید (ایدز،

سارس، آنفولانزاها جدید و ...)،
تکنولوژیهای جدید (مانند
Biotech. و موجودات عجیب و
ناشناخته)،

- بحرانهایی که حالت میانه دارند:
  این بحرانها گرچه به طور ناگهانی
  بروز می کنند اما از قبل تجربیاتی
  در جهت مقابله با آنها وجود دارد؛
  مانند شوکهای قیمت نفت، رکود
  مسکن

- انواع بحران از نظر شمول و
  فراگیری:

- بحران های فردی: بیماریها، سوانح
  و تصادفها، مسایل حیثیتی، فوت
  افراد،

- گروهی یا بخشی: آتش سوزی در یکی از انبارها
- سازمانی: ورشکستگی، منسوخ شدن تکنولوژی اصلی،
- جامعه (ملی): زلزله، فقر، بیکاری، تهدید خارجی،
- جهانی: جنگ جهانی، بحران های مالی جهانی، ایدز، گرم شدن کره زمین، نازک شدن لایه ازن ...
- کیهانی: برخورد ستاره ها، UFOs، ؟؟؟

- انواع بحران از نظر (مشبکی، ۱۳۷٤):
  - بحرانهای داخلی:

- **بحرانهای داخلی: بحرانهایی که منشاء از داخل کشور دارند؛**
- **مانند سوانح جاده ای،**

- **بحرانهای خارجی:**
- **بحرانهایی که منشاء خارجی دارند؛**
- **مانند تروریسم، جنگ ...؛**
- **البته برخی بحرانهای پیچیده هم منشاء داخلی و هم خارجی دارند مانند گرد و غبار؛ شورش ها و ...؛**
- **بحرانهایی با منشاء خارجی از پیچیدگی های بیشتری برخوردار هستند؛**

- **انواع بحران از نظر اولویت:**

- به طور کلی هر نوع بحران دارای اهمیت است و همان طور که گفته شد بحران مستلزم اقدام و عمل است؛
- بحرانهایی با اولویت بحرانهایی که خطرات جانی و فوری دارند (مانند مسایل امنیتی، آتش سوزی، و ...)؛
- بحرانهایی با وسعت و گسترش زیاد (ملی و جهان شمول)؛
- بحرانهای خزنده: مانند بحرانهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی

به چند دلیل:

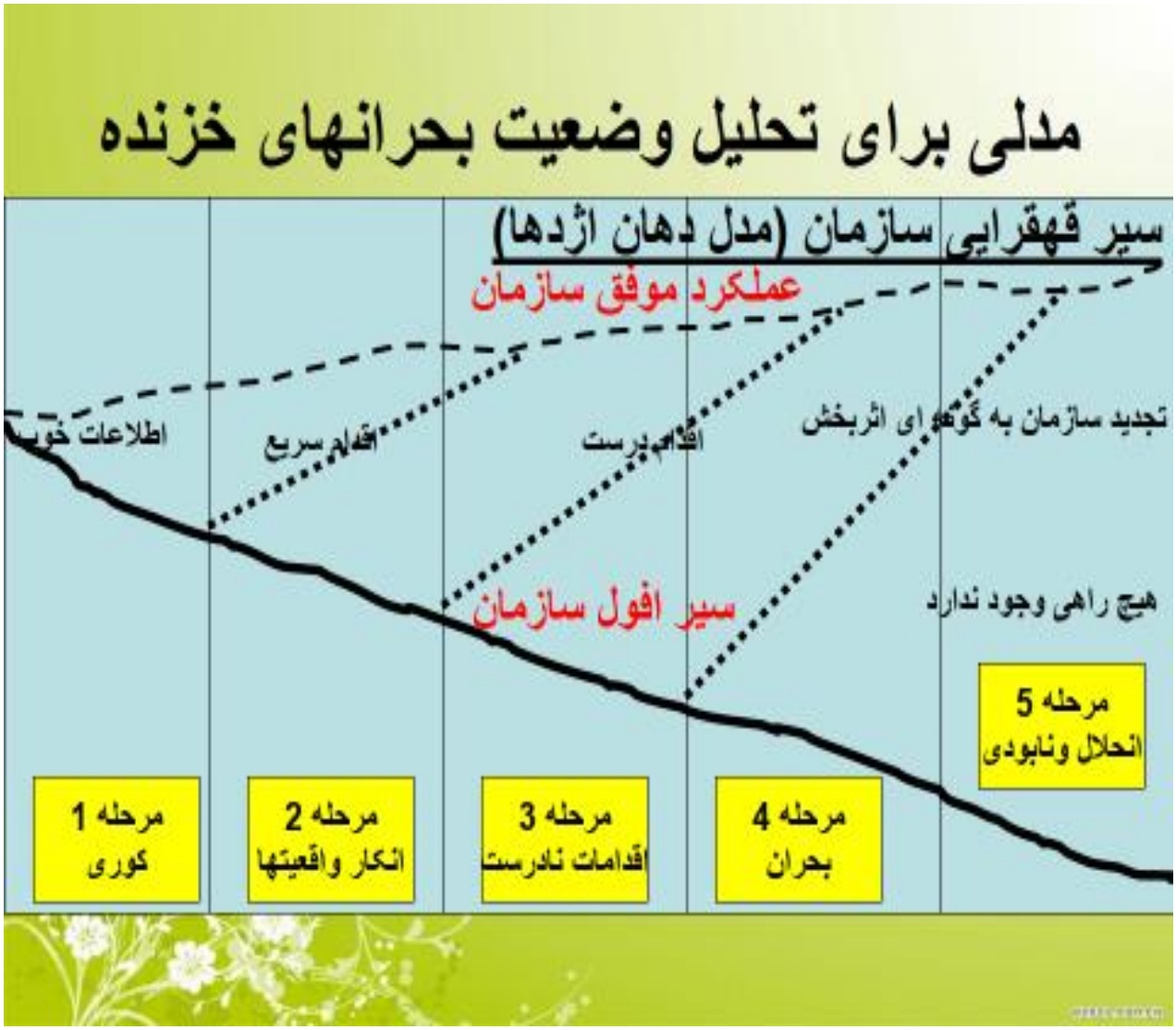
- می توانند منشاء و سبب بحرانهای دیگر شوند؛
- می توانند آثار و پیامدهای بحرانهای دیگر را تشدید کنند یا وضعیت بحرانی را با پیچیدگی های بسیار زیاد مواجه سازند؛

- بقای بلند مدت جامعه را تهدید نمایند، زیرابه وابستگی داشته واثرات یکدیگر را تقویت ومضاعف می نمایند مثلا بیکاری و اعتیاد؛
- گریزی از آنها نیست؛

ویژگی های بحرانهای خزنده: اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی:

- مثالها: اعتیاد، بیکاری، فقر، طلاق و بالا رفتن سن ازدواج، قومیت گرایی، مهاجرت به شهرها و حاشیه نشینی، خشونت (قتل، مسایل جنسی...)، تضعیف سلامت عمومی (بیماری های جسمی و روانی)، دوگانگی حاکمیت، فساد اداری و اقتصادی، سوانح جاده ای، خشکسالی و بحران آب، آلودگی هوا و گرد و غبار؛
- در یک محدود وسیع و به تدریج رخ می دهند (در یک برهه خاص بروز پیدا نمی کنند و ممکن است کم و زیاد شوند)؛

- **مخاطب خاص یا منطقه خاصی ندارند (همه گیری) و عمدتا اقشار ضعیف و آسیب پذیر را درگیر می کنند و با زندگی روز مره عجین شده اند (عادت)؛**
- **مدیریت بسیار پیچیده تر و قدرتمندی نیاز دارند؛ و درک و فهم ابعاد و آثارآنها بسیار دشوار است و به طور کامل از بین نمی روند (اما از بحران خارج میشوند)؛**
- **پذیرش آنها تهور و مسئولیت پذیری (ایثار و خود گذشتگی) می طلبد؛**
- **مدیریت آنها مستلزم برنامه ریزی های بلند مدت و اصلاح گسترده زیرساختهای اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است؛**


مدلی برای تحلیل وضعیت بحرانهای خزنده
سیر قهقرایی سازمان (مدل دهان اژدها)
عملکرد موفق سازمان
اطلاعات خوب
اقدام سریع
اقدام درست
تجدید سازمان به گونه ای اثربخش
سیر افول سازمان
هیچ راهی وجود ندارد
مرحله 5
انحلال ونابودی
مرحله 1
کوری
مرحله 2
انکار واقعیتها
مرحله 3
اقدامات نادرست
مرحله 4
بحران

جمع بندی انواع بحران ها

عامل	طبیعی	انسانی
زمین		
هوا		
آتش		
آب		
سایر سیاسی، اداری و اقتصادی بهداشتی حمل و نقل اجتماعی و فرهنگی		

شاخصهای سنجش شرایط بحرانی

- ۱- وقفه در جریان عادی زندگی مردم؛
- ۲- وقفه در تولید کالاها، خدمات و ارتباطات؛
- ۳- خسارات مالی و اقتصادی؛
- ٤- تلفات و ضایعات انسانی؛
- ٥- تخریب محیط زیست؛
- ٦- میزان مشکلات عاطفی و روانی؛
- ۷- میزان مشکلات اجتماعی؛

سطوح بحران

- لازم است جهت مدیریت بحران سطح آنرا اندازه گیری نمود و بر آن اساس حجم عملیات مقابله را طرح ریزی کرد؛

- مثال: پس از عملیات ترویستی در منچستر انگلستان، سطح هشدار برای چند روز در بالاترین سطح و در کل کشور بود؛
- اشتباه در برآورد سطح بحران (کمتر یا بیش از حد) خود موجب افزایش پیچیدگی بحران می شود؛
- علاوه بر شاخص های هفت گانه شاخصهای دیگری هم هستند:
- شدت، فوریت، میزان غافلگیری (سابقه)، گستردگی جغرافیایی، میزان درگیری جمعیت انسانی؛ ارزش اقتصادی تخریبها، بار سیاسی –اجتماعی بحران؛
- الف) سطح صفر
- ب) سطح یک
- پ) سطح دو
- ت) سطح سه

علل بروز بحران

- **دلیل یا دلایل بروز و پیدایش بحران:**
  - **حوادث، سوانح و رویدادهای پیش بینی نشده و گسترده شدن آنها؛**
  - **عدم توجه به نیازهای جامعه، عدم کفایت منابع؛**
  - **اقدامات نادرست مدیران (تبدیل مسایل عملیاتی به بحران)؛**
    - **مسایل استراتژیک به درستی شناخته نمی شوند یا اولویت بندی صحیحی انجام نمی شود (پرداختن به مسایل بی اهمیت)؛**
    - **مسایل استراتژیک به درستی حل نمی شوند (راه حلهای در نظر گرفته شده اثربخشی ندارند، مرحله اقدامات نادرست)؛**
    - **زمان تصمیم گیری و تصمیم سازی درباره مسئله از کف رفته است؛**
  - **سایر علل و عوامل بحران ساز: تجمع مسایل و تعویق امور؛**
- **نکته مهم: زمان و موقعیت:**
  - **زمان و موقعیت (بافت و زمینه) می توانند در تشدید و تقلیل علل و عوامل بحران ساز نقش**

موثر ایفا نمایند (مدیران به شدت نیازمند شناخت جایگاه این عوامل در بستر سازمانی موجود هستند)؛

نشانه های بحران (خزنده)

- **نکات مهم در شناسایی نشانه ها:**
  - **تقریباً هیچ نشانه قطعی برای پی بردن به بحران وجود ندارد؛**
  - **زمان و موقعیت نقش بسیار مهمی در چگونگی تفسیر مدیران از نشانه ها دارند (مثلاً این نوع بحرانها بسیار به زمینه context، وابستگی دارند، ممکن است برخی از نشانه ها در یک جامعه، حاکی از بحران باشند، اما در موارد دیگر چنین نباشد؛ تشخیص صحیح نشانه های بحران بر عهده مدیران ارشد و مشاوران است)؛**

- شناسایی خود بحرانهای خزنده، شدیداً نیاز به مهارتهای ادراکی مدیران دارد؛ بنابراین شناخت نشانه های این نوع بحران، می تواند حتی از خود بحران پیچیده تر باشد؛
- به هر حال و جهت جمع بندی می توان نشانه های زیر در نظر گرفت:
- در این بخش تاکید بر نقش مدیریت است: نشانه های مدیریتی:
  - توقف رشد یا عدم رشد متناسب با منابع ها در مقایسه با جوامع رقیب (ایران و امارات)؛
  - اختلال در سازوکارهای اطلاعاتی و ارتباطاتی با مردم (بی خبری از نیازهای فوری جامعه)؛
  - عدم یا کاهش خلاقیت و نوآوری و عدم توجه به پیشرفتهای تکنولوژیک؛
  - غفلت یا عدم مدیریت صحیح مسایل استراتژیک؛
  - تخصیص منابع و سرمایه گذاری های اشتباه (اتلاف)؛

- اتکا شدید به گذشته و تمرکز توجه به مسایل درونی؛
- ثبات خدمت بسیار طولانی مدیران یا بی ثباتی شدید؛
- مسایل حاد در منابع انسانی: کاهش شدید انگیزه کارکنان، استخدام و اخراج نابجا؛
- عدم توسعه اقتصادی متناسب با شرایط جامعه؛

پیامدهای بحران

- اگر در مدیریت بحران اقدامها و تصمیم های صحیح حاصل نشود:

پیامدها و عواقب بحران:

- تهدید جدی بقای جامعه، حتی نابودی آن؛
- از دست رفتن منابع حیاتی: منابع مالی، مدیریت، نیروهای انسانی

(متخصص)، سرمایه و تکنولوژی (دانش فنی know-how، اطلاعات)؛

- لطمه شدید به روند توسعه جامعه؛
- به طور کلی زمینگیر نمودن جامعه و درگیری بلندمدت؛
- تبعات جبران ناپذیر اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی حتی سیاسی؛

مدیریت بحران: تصمیم گیری در بحران

- ماهیت مدیریت بحران:
- انواع شرایط تصمیم: اطمینان، ریسک، عدم اطمینان، بحران؛
- نقش تصمیم گیری:

- تصمیم گیری: فرایند انتخاب آگاهانه از میان بدیل ها جهت رفع یک مسئله برای رسیدن به هدف؛
- توجه به سیاست عمومی در تصمیم گیری ها؛
- تصمیم گیری: مهم ترین وظیفه مدیریت؛
- انواع مسایل (راهبردی، مدیریتی، عملیاتی)؛
- مدلهای گوناگون در تصمیم گیری، مدل کلاسیک تصمیم گیری؛
- نقش محیط سازمان و شخصیت افراد در تصمیم گیری ها؛

ماهیت تصمیم گیری در بحران:

انسان دچار گیجی و ابهام می گردد؛

- در شرایط بحرانی، قوه درک و توان ذهنی و شعوری تصمیم گیرنده کاسته می شود؛
- تصمیم گیری در زمان کوتاه و تحت فشارهای سنگین روحی و روانی (به وجود آمدن صافیهای اطلاعاتی و اختلال در مکانیزم ادراکی)؛
- ایجاد وحشت و دستپاچگی و سوء رفتار؛

- انتقال تصمیم گیری به سطوح بالا: تشدید پیچیدگی ها و کاهش خلاقیتها و نوآوریها (در شرایط بحران نیاز به تصمیمهای ابتکاری بیش از همه شرایط است)؛
- توجه و تمرکز بر راه حلهای آنی و کوتاه مدت و غفلت از نتایج و عواقب بلندمدت؛

اطلاعات تحریف می شوند؛

- اختلال در مجاری ارتباطی میان واحدها و بخشها عمدتاً به دلیل تمرکز تصمیم گیری در رده های بالای سازمان به خاطر شرایط بحرانی؛
- افزایش شدید حجم اطلاعات ورودی و بعضاً کاهش کیفیت اطلاعات به دلیل شتاب در تهیه اطلاعات (راه حل: بسندگی به اطلاعات موجود یا تعویق تصمیم، هر دو تشدید مشکل)؛
- اختلال در سطوح تصمیم گیری: انتقال مستقیم این اختلال به کیفیت اطلاعات؛

تصمیم گیری مشارکتی دچار اختلال می شود؛

- در شرایط بحرانی، تصمیم گیری محدود به تعدادی انگشت شمار از پرسنل می گردد؛
- این گروه معمولاً متشکل از افراد مورد اعتماد مدیران ارشد است و تیمی یکجور و متجانس و با زمینه های مشترک و مشابه: پیدایش یکفکری و انحطاط فکری و دورافتادگی از وضعیت و سایر تبعات یکفکری؛

اجبار به اطاعت و پیروی از دستورات از پیش تعیین شده؛

- نیاز به خلاقیت و نوآوری در شرایط بحران، امکان عدم کارایی مقررات موجود؛

غافلگیری و در نتیجه عدم آمادگی برای تصمیم گیری؛

- کم نظیری و بی سابقگی مسئله بحرانی، عدم آگاهی از پیامدهای آن؛
- میزان تغییر و تحولات مورد نیاز برای مدیریت بحران؛

- رویش و رشد عوامل مزاحم و قدرت یافتن آنها؛
- نیاز به اقدامات شدیداً جسارت آمیز (ریسک همه یا هیچ)؛

مشکلات اجرایی در تصمیم گیری

- در مواقع بحرانی، اجرا اهمیت بیشتری می یابد (به نوعی اصالت و محوریت پیدا می کند)؛
- فاصله زیاد میان تصمیم گیران و مجریان:
  - گستردگی بیش از تصمیمها و اتلاف زمان اندک در دسترس؛
  - امکان تحریف در برنامه های تدوین شده؛
  - مختل شدن ارزیابی پیامدهای اجرای برنامه و سازوکار بازخور؛
- روی هم افتادگی اجرایی (موازی کاری)؛
- ازدست رفتن انگیزه ها در بخش اجرا؛

- موانع در کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی میان برنامه ریزان و مجریان؛
- ناهماهنگی میان بخشهای بحران زدن با سایر واحدهای سازمان؛
- توان اجرایی اندک (دانش، تجربه، تخصص و ...)؛

روشهای مطالعه بحران

- مطالعات موردی:
  - در نظر گرفتن انواع بحران ها به صورت انفرادی و استخراج متغیرها و عوامل تاثیرگذار مرتبط؛
- مطالعات تطبیقی:
  - یافتن الگوها و موقعیتهای نسبتاً مشابه و شبیه سازی تجارب؛

- **مطالعات تجربی:**
  - **تلاش برای یافتن روابط میان متغیرها (شوک مدیریتی و مدیریت بحران)؛**

مدیریت بحران

- **مدیریت بحران:**
  - **تعریف: عبارت است از ایجاد آمادگی و فراهم نمودن تمهیدات و تدارکات لازم سازمانی برای دفع (جلوگیری) و رویارویی با بحران و یا به حداقل رساندن آثار تخریبی آن؛**
  - **علمی کاربردی که به وسیله مطالعه سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها، در جستجوی یافتن ابزاری [منابع] است که با کمک آنها بتوان از بروز بحرانها پیشگیری نمود یا در صورت**

بروز، اثرات تخریبی آن را به حداقل رسانید؛

- مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می کنند.
- تعریف قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور (۱۳۸۷):
  - فرایند برنامه ریزی، عملکرد و اقدامهای اجرایی است که به وسیله دستگاههای دولتی، غیر دولتی و عمومی پیرامون شناخت و کاهش سطح مخاطرات و مدیریت عملیات مقابله و باز سازی و باز توانی منطقه آسیب دیده صورت می گیرد؛
- تعریف UNDP:
  - سیاستگذاری،تصمیم گیریهای مدیریتی و انجام اقدامات اجرایی به منظور

آمادگی، کاهش اثرات مخرب، پاسخ گویی، بازسازی و ترمیم اثرات ناشی از بلایای طبیعی یا انسان ساخت؛

صاحبنظران پیشرو در مدیریت و تصمیم گیری بحران

- یکی از اولین افراد Carolyne Smart (1977)؛
- بقیه پژوهشگران شامل Mitroff, Pauchant, Shrivastava, Pearson, Clair, Perrow, Weick, Roberts, Slater, Lagadec etc. و سایر افراد؛
- هیچ الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع مدیریت بحران را راهنمایی کند وجود ندارد. هر کدام از محققان تمایل دارند بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کنند، میتراف و شریواستاوا (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران، نلسون ـ هارچلر (۱۹۸٦) بر تیم‌های مدیریت بحران، ترویت و کلی (۱۹۸۹) بر برنامه‌های مدیریت بحران، ریلی (۱۹۸۷) بر آمادگی در مقابل بحران، اشریدر (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پاوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز

کردند و تحقیقهایی را انجام دادند؛ سازمان بهداشت جهانی (۲۰۰۵) ابعاد انسانی و UNDP (۲۰۱۰) بر ابعاد توسعه ای تاکید کرده اند؛

مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک

- **مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک شباهت زیادی دارند:**
  - **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 به این قرار اند: 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؛

نمونه ای از مدیریت بحران

- **در بین بحرانهایی که در نوع خود بی‌نظیر بوده‌اند و به صنعت برق مرتبط بوده است یک نمونه قابل توجه است، گردباد گلوریا، در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک؛ که در خلال آن ارزش برنامه کنترل بحران به‌خوبی به‌اثبات رسید. گردباد گلوریا بدترین فاجعه‌ای بود که تا آن تاریخ در آن ناحیه رخ داده بود. این گردباد باعث قطع برق ۷۵۰ هزار خانوار در لانگ آیلند نیویورک شد. ۱۲۰۰۰ تیر برق شکست، ۷۰۰ مبدل نابود شد، ۸۵ ایستگاه برق فرعی از کار افتاد و باعث تعطیل‌شدن ۵۰۰ محل توزیع شد. بعدها مسئولان این شرکت اذعان داشتند: «وصل‌کردن برق در نیویورک از بزرگترین تلاشهای انجام شده در تاریخ صنعت برق بود.» به‌منظور انجام این وظیفه بسیار مشکل ۱۵۰۰ نیروی ماهر شرکت برق لانگ آیلند از تقریباً ۳۵ شرکت برق دیگر در ناحیه، کمک گرفت و معاون بخش عمومی »شرکت برق لانگ آیلند« به‌یاد می‌آورد: آنها ظرف چند روز کاری کردند که تقریباً یک قرن وقت می‌برد. اما تنها بسیج پرسنل عملیاتی برای مجزاکردن و حل مشکلات تنها مسئله‌ای نبود که در پیش روی این صنعت بود. در طول ۱۱ روز به ۵۸۰ هزار تماس تلفنی پاسخ دادند به ۳۰۰ درخواست اطلاعات از طرف رسانه‌ها پاسخ گفتند. پس از اینکه شرکتهای مختلف فعالیتهای عادی خود را از سر گرفتند و از عملکرد داخلی خود یک ارزیابی به‌عمل آوردند، تغییراتی براساس پیشنهادات**

صورت گرفت: یک کارگاه ارتباطات و پاسخگویی در وضعیت اضطراری ایجاد شد. رئیس عملیات سیستم‌های قدرتی (برق) در کمیسیون خدمات عمومی نیویورک چنین گفت :براساس تجربیاتمان در گردباد گلوریا احساس می‌کنیم نیاز اصلی و اولیه برنامه‌ریزی برای مقابله با طوفان، فراهم‌کردن ارتباطات اثربخش با عموم مردم، رسانه‌ها و آژانس‌های دولتی است. این امر یک جنبه بسیار حیاتی در ترمیم خسارات ناشی از طوفان است که اغلب اهمیت آن نادیده گرفته می‌شود. آگاهی مشتری و درک تلاشهای خدمات عمومی به‌همان اندازه مهم است که کیفیت تلاش. نکته اینجاست که اگر برای مطلع‌کردن مردم کاری نکنید، آنها از تلاشهایتان آگاه نخواهند شد.

چرخه بحران

- **تدوین واژه چرخه بحران از Mitroff:**
  - **تشخیص؛ آمادگی؛ فرونشاندن؛ بازیابی؛ یادگیری؛**
- **دیدگاه Leechat:**
  - **انتظار؛ اعلام خطر؛ نجات؛ عادی سازی؛ توانبخشی؛**

- **دیدگاه تسلیمی و دیگران:**
  - **مرحله قبل از بحران، مرحله شروع بحران، مرحله حین بحران، مرحله پس از بحران؛**
- **تعریف مدیریت بحران با کمک چرخه بحران:**
- **فرایند مدیریت بحران:**
  - **پیشگیری (اقدامات پیش از بحران)**
  - **آمادگی (اقدامات قبل از بحران و حین بحران)**
  - **مقابله یا پاسخ (اقدامات هنگام بحران)**
  - **بازسازی (اقدامات پس از بحران)**

چرخه بحران: وظایف مدیریت بحران

- فرایند مدیریت بحران:
  - مقابله یا پاسخ (اقدامات هنگام بحران):
  - وظایف ده گانه مدیریت بحران:
  - ۱- شناسایی و ارزیابی سریع بحران:
  - ۲- برنامه ریزی ضربتی:
    - برا ساس برنامه های مراحل پیشگیری و آمادگی
  - ۳- سازماندهی گروههای عملیاتی:
    - به طور کلی یک سازمان اصلی متولی فرماندهی می شود و سازمانهای دیگر نقش کمکی دارند؛
    - توجه به قانون سازمان مدیریت بحران کشور و آیین نامه ها؛
  - ٤-تصمیم گیری و اقدام:

- ۹۰٪ تصمیمات حساس و مهم در ساعات اولیه بحران گرفته می شود:
- زمان طلایی؛

۵- بودجه و تخصیص منابع:

- چهار منبع مهم تامین بودجه؛

٦- تخصیص تجهیزات، وسایل و ادوات:

- سازمانهایی که تجهیزات دارند:
- انواع تجهیزات:

۷- هماهنگی:

- عملیات بحران یک فعالیت چند سازمانی است؛
- سه اصل مهم:

۸- فرماندهی:

- وظایف فرمانده بحران:

❑۹- نظارت و کنترل عملیات:

❑چهار گام مهم در کنترل:

❑۱۰- مدیریت عملیات نجات در بحران:

❑الف) ماموریت و وظایف دسته های نجات:

- نجات و رساندن کمکهای اولیه؛ تامین نیاز های اضطراری و مایحتاج زنده ماندن برای افراد آسیب دیده؛

❑ب) سازماندهی دسته های نجات:

- توصیه مرکز مدیریت بحران دانشگاه ویسکانسین: بهتر است در هر جامعه یک درصد (۱٪) افراد به طور

داوطلب عضو کادرهای نجات باشند؛

- تشکیلات پیشنهادی:

- پ) اجرای عملیات بحران:

- سه مرحله اجرایی:

اجرای عملیات بحران

- فرایند اجرای عملیات مدیریت بحران: ۳ مورد

- ۱- فوریت های عملیاتی و اضطراری (کاهش خسارات جانی):

- به دلیل اهمیت این بخش بیشتر توضیح داده می شود (۱۲ بخش):

- به طور کلی هرگونه اقدام برای کاهش تلفات و ضایعات انسانی صرف نظر از

هزینه های مالی، موجه و مورد تایید است؛

- ۲- عملیات کاهش خسارات اقتصادی؛
  - پس از عملیات کاهش خسارات جانی، کاهش خسارات اقتصادی اهمیت دارد؛
- ۳- عادی کردن جریان زندگی و معاش:
  - a- حفظ محیط زیست
  - b-حفظ آثار میراث فرهنگی
  - c- عملیات احیا و باز سازی

- فوریت های عملیاتی و اضطراری (کاهش خسارات جانی):

- (۱) تخلیه افراد:
- (۲) نجات مجروحین:
- (۳) روش عملیات نجات افراد:
- (٤) انتقال مصدومین:
- (۵) اسکان موقت:
- (٦) امکانات حمل و نقل و ارتباطات:
- (۷) تامین آب:
- (۸) تامین غذا:
- (۹) درمان:
- (۱۰) خدمات متوفیات:
- (۱۱)اقدامات بهداشت عمومی:
- (۱۲) ایجاد امنیت عمومی:

اقدامات عملیاتی در مدیریت بحران

- **اقدامات لازم در مرحله قبل از بحران (پیشگیری)؛**
  - **اقدامات پیشگیری کننده: تا حد ممکن پیشگیری، (هشدار: پیشگیری با چشم پوشی یا خفه کردن و ... تفاوت دارد!!)، توجه جدی به نشانه های بحران، ردگیری، شناخت و درک عمیق و دقیق (پایش) محیط پیرامونی، اندوختن مهارتهای لازم، تدوین Dashboard Panel مدیریتی باتمرکز بر گلوگاه ها (bottleneck)؛**
  - **انتظار و پیش بینی: آمادگی طولانی مدت و کوتاه مدت، پیش بینی اقدامات جهت کاهش آسیب پذیری و آسیب رسانی؛**
  - **سناریو سازی و سناریو نویسی (خوش بینانه، واقع بینانه، بدبینانه): آماده نمودن طرحها و برنامه با توجه نوع حادثه پیش بینی شده، اولویت بندی و تخصیص بهینه منابع، پیش بینی نتایج و پیامدهای هر سناریو تا حد ممکن؛**

- **تشکیل ستاد، گروه یا تیم مدیریت بحران: افراد و واحدهایی که توانایی (ظرفیت و شایستگی) برخورد با شرایط غیرعادی را داشته باشند، چه در سطح مدیران تصمیم گیرنده و چه در سطح افراد اجرایی (تاثیر زیاد حادثه ۱۱ سپتامبر بر تشکیل این نوع ستادها)؛**
- **مانورها: اجرای آزمایشی طرحها برای روبرو شدن عملی با بحران؛**
- **تکنیک ایفا نقش، تقلید عملی، فیلمهای تخیلی (فیلم٤ بلیون دلار زلزله خیالی نیویورک)؛**
- **مجادله چرخشی موافق و مخالف (نقش مخالف)؛**
- **تشکیل ساختار دوجانبی (یدکی): پروژه ای- وظیفه ای؛**

سناریو سازی و سناریو نویسی:

- سناریوها باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور، کلیه علایم هشدار دهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی، و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند. در تنظیم سناریوها باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه مصیبت‌بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً

در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند، در برخی از سازمانها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسشهای مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیتهای بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند. حداقل سالی یکبار باید سناریوهای مواجهه با بحران را بهنگام ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید بهنگام شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای بهنگام‌سازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد؛

- **اقدامات لازم در مرحله شروع بحران (آمادگی)؛**
  - **تشخیص: یکی از دشوارترین شناسایی های مدیریت و نیاز به تصمیم های سرنوشت ساز؛**
  - **عدم تشخیص صحیح، سبب تجمع و طغیان بحرانها می شود؛**

- اعلام و هشدار (وضعیت ویژه): محرمانه یا عمومی؟ مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیامها و گزارشها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها؛
- ارزیابی مقدماتی از وضعیت و منابع در دسترس؛
- برآورد دامنه نفوذ و تاثیر گذاری بحران؛
- آغاز بسیج منابع و نیروها: استفاده از تمام ظرفیتها؛
- بهره گیری وسیع از اصول مدیریت منابع انسانی جهت ایجاد انگیزش و همدلی در میان افراد، پرهیز از تنشها و تضادها؛
- **اقدامات لازم در مرحله حین بحران؛**
  - پاسخگویی سریع و امداد و نجات افراد و واحدها و بخشهای باقی مانده؛
  - فرونشاندن، کنترل و تحدید دامنه بحران تا حد ممکن؛

- ارزیابی های لحظه به لحظه و دقیق دامنه بحران؛
- برنامه ریزی، جهت مشخص نمودن اهداف، توجه به کسب آمادگی ها و تجارب قبلی؛
- استقرار نظم و امنیت، ارزیابی و بازنگری در برنامه ها؛
- جلوگیری از یک توافق زودرس و بی موقع در تصمیم گیری؛
- جلوگیری از تاثیرگذاری افراد و گروه های خاص و ممانعت از حاشیه نشینی افراد باصلاحیت؛
- جلوگیری از تحریف اطلاعات (حجم اطلاعات و کیفیت اطلاعات)؛
- توازن میان انعطاف پذیری و استاندارد کردن روش کار؛
- کسب آمادگی برای مدیریت شرایط بحرانی (آموزش، ستاد و ...)؛
- پایش برنامه های در حال اجرا و تعامل نزدیک با گروه های اجرایی؛

اقدامات لازم در مرحله پس از بحران؛

- بازیابی، بهبود و ارتقا شرایط روحی و روانی افراد؛
- توانبخشی به افراد و گروه ها و واحدها؛
- عادی سازی موقعیت؛
- یادگیری از شرایط ایجاد کننده بحران و ثبت و ضبط تجارب و درسهای به دست آمده از مدیریت بحران؛
- بازسازی و توسعه مجدد؛

قوانین و مقررات مدیریت بحران

- قانون اساسی و قوانین بالادستی
- سیاستهای کلی نظام
- قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور

- آیین نامه مربوط
- طرح جامع امداد و نجات

جمعبندی مدیریت بحران

- بحران گریزناپذیر است و دیر یا زود به سراغ می آید؛
- روند فعلی افزایش تهدیدها وکاهش فرصتهاست: پس آماده باشید؛
- جدا از خود بحران، میزان ضربه پذیری و قدرت مدیریت اهمیت دارد؛
- بحران انواع و اقسام دارد و موضوعی بسیار پیچیده و چند بعدی است؛
- مدیریت بحران شامل پیشگیری، آمادگی، مقابله، بازسازی است؛
- پیشگیری و آمادگی نقش بسیار مهمی در کاهش تبعات بحران دارند؛
- صلاحیت و شایستگی مدیریت در بحران یک شاخص کلیدی است؛
- روزهای سخت و انسانهای سخت؛