

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

www.asema

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

موضوع:

مدیریت بحران

استاد مشاور:

استاد راهنما:

نگارش:

www.asebankafinet.ir

فهرست مطالب :

صفحه	عنوان
۱	مقدمه.....
۲	بحران چیست؟.....
۳	تعریف بحران
۴	بحران در سازمان.....
۶	شناخت بحران.....
۹	خصوصیات بحران
۱۱	مکعب بحران.....
۱۲	مفهوم بحران.....
۱۳	اثرات جانبی مثبت بحران
۱۴	بحرانهای حاد و مزمن.....
۱۶	ویژگی مشترک بحرانها.....
۱۷	مدیریت بحران چیست؟.....
۱۸	روش شناسی مدیریت بحران.....
۱۸	برنامه مدیریت بحران.....
۲۰	اجزای برنامه مدیریت بحران.....
۲۱	تهیه برنامه مدیریت بحران.....
۲۲	گروه مدیریت بحران.....
۲۳	اولویت بندی بحران.....

۲۳	وظایف مدیریت بحران.....
۲۴	مدیر بحران و هفت نکته کلیدی.....
۲۵	مدیر بحران و رسانه ها.....
۲۶	مدیریت بحران و راهبردهای ارتباطات.....
۲۸	سایر موارد مربوط به مدیریت بحران.....
۲۹	چگونگی رویارویی و مقابله با بحران.....
۳۰	خصوصیت اعضای ستاد مبارزه با بحران.....
۳۱	طرحی برای کنترل مکانیکی بحران.....
۳۲	هزینه بحران.....
۳۳	شناسایی افراد مربوط به سازمان و نیازهای مختلفشان.....
۳۳	مسئولیت ها را دقیقاً مشخص کنید.....
۳۴	توجه به جزئیات و مطالب نوشته شده.....
۳۵	ارزیابی.....
۳۵	تصمیم گیری.....
۳۵	نتیجه گیری.....
۴۰	منابع.....

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هرچه قدر بر کسب موفقیت های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است ، میزان بروز این خطرات غیره منتظره نه تنها کاهش نیافته بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازرگانی باعث شده که بیشتر بحرانها نهادی شود در واقع جزء جدا نشدنی از ماهیت درونی سازمانها گردد. بنابراین مشاهده میشود که در بیشتر مواقع افزایش پیچیدگی و توان تولیدی این سازمانها به طور بالقوه تقویت چنین حالاتی را اجتناب نا پذیر ساخته است. در برخورد اول ممکن است این تصور به وجود آید که بحرانهای صنعتی و اجتماعی ناشی از آنها مختص کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و سیستمهای مصون کننده تنها مورد نیاز این گونه کشورهاست، در صورتیکه باید توجه داشت که کشورهای درحال توسعه و روبه رشد نیز به واسطه اینکه در مرحله ی فراگرد و یا انتخاب قرار دارند باید در برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت خود نه تنها در فکر جلوگیری بلکه در صدد ارزیابی ضررهای جبران ناپذیر حوادث پیش بینی نشده باشند.

بحران چیست؟

قبل از پرداختن به ویژگی های موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه ی مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنش ها و واکنشهای سیستماتیک انجام می شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافل گیری نمی توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی برای موقعیت های پیش بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می توانیم بحران را بر اساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چارچوب معین بر اساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش برقرار میکنند. در هر سیستم عناصر متغییر تشکیل دهنده ی آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می خورد، تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از: وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده پایداری آن را برهم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغییر سیستم به وجود می آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدید کننده و یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیکهای موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و

پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

دارد. از نظر عملیاتی نیز بحران را می توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دوسری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند ، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم در مقابل بحران آسیب پذیری و تاثیر پذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه ی تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است تعیین آسیب پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم بر می گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.

تعریف بحران:

تعریف بحران به علت اینکه تاکنون در خصوص آن توافقی میان صاحب نظران پدید نیامده کار ساده ای نیست، واژه ی بحران که معادله CRISIS در زبان انگلیسی است از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی وضعیت بحران به وضعیتی اطلاق می شود که ارگانیزم دچار بی نظمی شده و به خطر افتاده است. برخی عقیده دارند که در زمینه ی مسائل اجتماعی هم زمانی که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می شود وضعیت بحرانی حاکم میگردد. در نهایت بحران به صورت زیر تعریف شده است: بحران شرایط غیرعادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش بینی نشده ای پدید می آید در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست.

بحران در سازمان:

اکثر سازمانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... در زمانهای خاص با بحران رو به رو می گردند.

امروزه بحران در سازمانهای اقتصادی نمود بیشتری دارد که ناشی از بحران پولی و انرژی و رکود تورمی اقتصاد است و از طرف دیگر بحران در سازمانهای اقتصادی با بحران در محیط زیست، جهش تکنولوژی و انفجار اطلاعات روز به روز تشدید میشود. بحرانهای اقتصادی خود زمینه ساز ایجاد بحرانهای اجتماعی در جوامع و سازمانها شده اند. پیچیدگی سازمانهای اجتماعی و گستردگی ارتباطات میان جوامع خود منجر به بحرانهای جدیدی شده است.

همه ی مطالب عنوان شده فوق لزوم شناخت بحران و تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به آن را برای ما روشن میسازد. در حقیقت وجود بحران، فشار را بر مدیران افزایش میدهد. عواملی نظیر تورم، کمبود منابع اولیه ، انرژی ، کیفیت نامطلوب ، نارضایتی کارکنان، مسائل اجتماعی، مسائل روانی، نیز تشدید کننده فشار بر مدیران جهت اداره سازمانهایی هستند که با بحران روبرو میباشند.

اگر بخواهیم مطالب فوق را به طور منسجم ارائه دهیم می توان گفت:مدیران سازمانهای امروزی تحت پنج نوع فشار قرار دارند که به شرح زیر می باشد:

اولین فشار از ناحیه ی زیستی میباشد. فضای زیستی روزبه روز تحت تاثیر فعالیت های سازمانهای تولیدی تحت فشار بیشتری ناشی از آلودگی قرار میگیرد. این مسئله علی الخصوص برای مدیران در ایران علیرغم کم بها بودن آن دارای اهمیت خاصی میباشد.

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

دومین فشار از فضای اجتماعی سر چشمه میگیرد. فضای اجتماعی به تدریج با تکثیر نهادها و سازمانها پیچیده تر میشود و باعث یک رشته عکس العمل های زنجیره ای میگردد.

سومین فشار از ناحیه ی فضای اطلاعاتی است. مدیران امروز نیاز به اطلاعات گسترده تری دارند تا بتوانند روابط واحدهای خود را با محیط پیچیده و متغییر پیرامون سامان دهند و تعادل شکننده را حفظ کنند به طور کلی میتوان گفت که تمام سازمانها و نهادها و واحدهای تولیدی برای حل مشکلات بیش از پیش به اطلاعات نیاز پیدا میکنند. مسئله فوق علی الخصوص برای مدیران ایرانی که به نظر می رسد در این مورد دچار ضعف هایی میباشند حائز اهمیت است.

چهارمین فشار از ناحیه فضای سیاسی جامعه است. قدرتهای سیاسی امروزه دارای پیچیدگی های زیادی هستند که بر روی سازمانهای جامعه تاثیر میگذارند زیرا امروزه روابط میان سازمانها و نهادهای دولتی گسترش یافته و نظارت قدرت حاکمه بر فعالیت های سازمانها بیشتر اعمال میشود.

پنجمین فشار از ناحیه افکار عمومی است. افکار عمومی با گسترش نظامهای اطلاعاتی و ارتباطی و رسانه ها بیش از پیش در جریان فعالیت شرکتها و سازمانهای مختلف قرار می گیرد و از آنجا که عملکرد این سازمانها در زندگی جامعه اثر دارد نسبت به آن عکس العمل نشان میدهد.

همه مسائل فوق وظیفه مدیریت را روز به روز مشکل تر و پیچیده تر می کند و بحران در مدیریت را عمیق تر می سازد. علاوه بر فشارهای فوق مشکلاتی نظیر کمبود مواد اولیه، کمبود سهمیه ی ارزی، مسائل اجتماعی، مسائل اقتصادی، تورم، فشارهای روانی،

فشارهای سیاسی و ...مدیران امروزی جوامع را احاطه کردند و سبب ایجاد شرایط

بحرانی شده اند.

شناخت بحران:

در بحران هدفهای عمده به خطر افتاده است و فرصت برای تصمیم گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش آمده کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده می باشد. درچنین شرایطی دیگر نمیتوان از روشهای معمول برای نشان دادن عکس العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هرچیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و باتوجه به اطلاعات موجود باید هرچه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بدیهی است هرچه اطلاعات موجود بیشتر و نظام اطلاعاتی کاراتر و توانایی بیشتری در پردازش سریع اطلاعات باشد، تصمیمات اخذ شده می تواند بهترین نتایج ممکنه را به بار آورد. در چنین شرایطی معمولاً به علت دستپاچگی و شتاب زدگی و همچنین حاد بودن موضوع تصمیم گیران معمولاً دستخوش اختلاف نظر شدید میشوند و میان آنها درگیری پدید می آید که موضوع را مشکل تر می سازد. لازمی رفع اختلاف آن است که تصمیم گیران در چنین شرایطی تلاش کنند با حفظ خونسردی با یکدیگر بحث و گفتگو کنند.

انواع بحران و شرایط هرکدام به شرح زیر می باشد:

(۱) بحران نو ظهور:

دراین بحران وضعیت تهدید شدید است و بحران پیش آمده بدون سابقه و کاملاً غیر

منتظره میباشد و فرصت کافی برای تصمیم گیری وجود ندارد.

۲) بحران آرام:

در این حالت تهدید کم است و فرصت برای تصمیم گیری زیاد ولی حادثه غیر مترقبه می باشد. تصمیم گیران باید از فرصت موجود برای جمع آوری اطلاعات بحث و گفتگو استفاده کرد و بهترین تصمیم را اخذ نمایند.

۳) بحران تصادفی:

در این حالت بحران به وجود آمده تهدید اساسی نیاورده است ولی غافلگیری شدید است و زمان نیز برای تصمیم گیری کوتاه می باشد. اگر تصمیم گیری درست انجام نشود ممکن است بحران تشدید شده و تهدید زیادی به وجود آورد. غالباً چون تهدید زیاد نیست تصمیم گیران به آن به اندازه کافی توجه نمی کنند و در نتیجه بعداً گرفتار می شوند.

۴) بحران انعکاسی:

در بحران تهدید شدید است و زمان عکس العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل وقوع چنین حادثه ای قابل پیش بینی بوده است.

۵) بحران تعمقی:

در بحران تهدید شدید است ولی هم زمان کافی برای عکس العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش بینی بوده است و در نتیجه تصمیم گیران هم میتوانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع آوری اطلاعات و بحث و گفتگو داشته باشند.

۶) بحرانهای روزمره:

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

در چنین حالتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم گیری زیاد می باشد و یک بحرانی است که افراد با آن هرچند مدت یکبار با آن روبه رو میشوند و معمولاً روشهای مقابله با این بحران نیز از قبل مشخص میشود.

(۷)بحران اجرایی:

تهدید کم ، زمان عکس العمل زیاد و بحران قابل پیش بینی می باشد. باید مقدمات کار طوری فراهم شود تا در فرصت کوتاه بحران به وجود آمده بتواند بهترین تصمیم را گرفت.

تمام موارد فوق جنبه های مختلف بحران میباشد که لازم است مدیران از قبل برنامه خاصی در خصوص نحوه برخورد با هرکدام از بحرانهای بالا داشته باشند تا عامل غافلگیری نتوانند تهدید و باعث تشدید بحران شود .

خصوصیات بحران:

خصوصیات بحران عبارت است از:

- ۱-بحران معمولاً نقطه چرخشی در سلسله رویدادها و عملیات است.
- ۲-بحران وضعیتی است که در آن ضرورت تصمیم گیری و عمل به شدت مطرح میشود.
- ۳-بحران تهدید واقعی نسبت به هدف ها و مقاصد افراد درگیر است.
- ۴-بحران آثار و نتایج مهمی برای افراد درگیر به بار می آورد.
- ۵-بحران حاصل برخورد رخدادهای است و به شرایط تازه ای می انجامد.

۶- بحران زمانی مطرح میشود که در آن عدم اطمینان درباره ی وضع موجود و شیوه های مهار روندهای نامطلوب شدت میگیرد.

۷- بحران وضعیتی است که در آن کنترل حوادث از دست میرود و افراد دیگر بر آن کنترلی ندارند.

۸- بحران باعث نگرانی، پریشانی و دستپاچگی تصمیم گیران میشود.

۹- در حالات بحرانی غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.

۱۰- در وضعیت بحرانی زمان علیه تصمیم گیری عمل میکند.

۱۱- در حالت بحرانی، روابط میان افراد درگیر دگرگون می شود.

۱۲- در وضعیت بحرانی میان افراد درگیر برخورد و درگیری ایجاد میشود.

موارد بالا مسائلی را که بحران باعث به وجود آمدن آنها میشود را مطرح می سازد شناخت دقیق شرایط در بحران می تواند تصمیم گیران را جهت اتخاذ تصمیمات درست.

به عبارت دیگر در این چارچوب بحران عبارن است از وضعیت که:

۱- هدفهای مالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید میکند.

۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود میکند.

۳- عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر میکند.

پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده

دارند که عبارتند از:

۱-تهدید THREAT

۲-زمان TIME

۳- غافلگیری SURPRISE

چون وضعیت های بحرانی به تناسب شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی با هم متفاوتند، هریک از سه عامل اصلی تعیین کننده ی بحران را ممکن است در حد غایی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه ی مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد تجسم نماییم.

مکعب بحران:

این نمودار سه بعدی که اضلاع آن روی زوایای قائمه ی یک مکعب قرار میگیرد به این

گونه درجه تهدید، زمان و غافلگیری را نشان میدهد:

رئوس این مکعب به ترتیب حالات زیر را بیان میکند:

(A) وضعیت کاملاً بحرانی (CRISIS SITUATAON): تهدید شدید، زمان کوتاه، غافلگیری.

(B) وضعیت نوظهور (INNOVATIVE SITUATAON): تهدید شدید، زمان بلند، غافلگیری.

(C) وضعیت بطئی (INERTIAL SITUATAON): تهدید ضعیف، زمان زیاد، غافلگیری.

(D) وضعیت ویژه یا موردی (CRICUMSTANTIAL SITUATAON): تهدید ضعیف، زمان کوتاه،

غافلگیری.

(E) وضعیت انعکاسی (REFLEXIVE SITUATAON): تهدید شدید، زمان کوتاه، پیش بینی شده.

(F) وضعیت عمدی (DELIBERATIVE SITUATAON): تهدید شدید، زمان بلند، پیش بینی شده.

(G) وضعیت عادی (ROUTINISED SITUATAON): تهدید ضعیف، زمان بلند، پیش بینی شده.

(H) وضعیت اداری (ADMINISTRATIVE SITUATAON): تهدید ضعیف، زمان کوتاه، پیش بینی

شده.

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

همانگونه که مشاهده میشود هر یک از هشت راس مکعب حالت و وضعیتی را نمایش میدهد که ارزشهای مختلف سه عامل اصلی بحران در ترکیبهای متفاوت کیفیت رویداد خاصی را تصویر میکند. هر یک از این رئوس انواع وضعیتهای ممکن را با توجه به عوامل تهدید، زمان و آگاهی بیان می کند. بدون شک امکان دارد رویدادهای سیاسی و نظامی و غیره به طور حتم روی اضلاع این مکعب قرار نگیرند، لیکن میتوان تصور کرد که با توجه به این سه عامل اصلی میتوان وضعیتهایی را نیز در فضای داخل مکعب تجسم نمود.

مفهوم بحران:

تعاریف زیادی از بحران وجود دارند که عبارتند از:

۱- وضعیت که به یک مرحله بحرانی رسیده است.

۲- یک لحظه ی تعیین کننده .

۳- مقطع حیاتی.

۴- نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت.

بحرانها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت متفاوتند، اما تمامی آنها وضعیتی و عواقبی به بار

می آورند که می تواند جداً توانایی کارکردی سازمان را مختل سازد. در اغلب بحرانها به

شرایط مشترک زیادی میتوان دست یافت:

۱- نیاز به تصمیم گیری سریع.

۲- راه حل های محدود.

۳- رئیس کل مستقیماً درگیر مسائل می شود.

۴-تصمیمات غلط ممکن است عواقب وخیمی به دنبال داشته باشد.

۵-باید با گروه هایی که اهداف متضادی دارند برخورد کرد.

۶-عدم واکنش سریع احتمالاً عواقب نامطلوبی در بر خواهد داشت.

اعلام وجود یک بحران یک خبر بد است اما نمیتوان آن را ناشی از مدیریت بد دانست چراکه، یک بحران ممکن است بهترین شرکتها و ورزیده ترین مدیران را هم مورد حمله قرار دهد در حالیکه به سیستم مدیریت آن سازمان بستگی ندارد.

اثرات جانبی مثبت بحران:

گرچه اعلام وجود بحران معمولاً خبر خوبی نیست ولیکن گاهی اوقات نیز فرصتهایی با خود به همراه دارد. زمانی که یک شرکت به خاطر خصومت‌های عمیق فلج است یک بحران می تواند نظرات قدیمی و نادرست را از بین برده و وظایفی را که کنار گذاشته شده ناگهان ظاهر کند.

مدیریت خوب بحران می تواند یک احساس همبستگی در میان کارکنان ایجاد کند . احساس ((همه برای همه و یکی برای همه.)) این امر می تواند یک پیروزی بزرگ برای شرکت بوده و تا مدتها بعد از از بین رفتن بحران بر محیط کاری اثر بگذارد. هرگز از شناسایی بحرانهای بالقوه نباید شانه خالی کرد. مدیریت خوب می تواند اثرات منفی بحران را به حداقل میزان کاهش دهد و فقدان مدیریت خوب نیز می تواند به سرعت وضعیت را از آنچه هست بدتر کند. برنامه ریزی قبل از بحران به شما کمک میکند تا تصمیم صحیح را اتخاذ نموده وضعیت عادی را به شرکت بازگردانده و تبلیغات منفی در وضعیتهایی که باعث تهییج احساسات عمومی میشود جلوگیری نماید. باید شوکهای غیره

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

منتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را همواره مد نظر قرار دهید. نظرات در حال تغییر را کشف کرده و رویدادهای غیره منتظره را پیش بینی کنید. وقتی بدانید که در مواقع بحران از شما چه انتظاری می رود، حتی یک بحران بزرگ هم نمی تواند لزوماً بن بستنی برای شرکت باشد. با توجه به موارد ذکر شده می توان دید که «مدیریت بحران» واقعاً باید بخشی از تمام برنامه های استراتژیک سازمان باشد. بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید شرکت شما از بحران مصون خواهد ماند.

بحرانهای حاد و مزمن:

شرکتهایی که توجه خود را به برنامه ریزی علمی و مدیریت سازمان دهی شده معطوف کرده اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تأسف باری شکست بخورند، در این گونه موارد پیروی از منطق و عقل بی نهایت ضروری است. نتیجه ی گام نهادن در جاده اشتباه این است که به راحتی خود را در یک وضعیت بحرانی مزمن میابید و هر تصمیمی با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می شود. همواره امیدوارید که بهترین ها اتفاق بیفتد و از برنامه ریزی برای بدترینها سر باز می زنید. مشکل این است که نمیدانید در پیچ بعدی چه خطراتی در کمین نشسته و تا وقتی که عوامل بیرونی شما را وادار به تغییر برنامه هایتان نکند، نمی بینید که چه میزان از منابع مالی خود را هدر داده اید. بحران مزمن می تواند سالها و ماهها طول بکشد. بحران هرچه بیشتر طول بکشد، تغییر دادن توالی رویدادها نیز مشکلتر می شود. ممکن است مجبور شویم که حتی یک بحران مزمن را به بحران حاد تبدیل کند تا شخص از وضعیت بن بست رها شود. وضعیت بحران حاد چیزی است که بسیاری از مردم در هنگام فکر کردن به بحران در

ذهن دارند. کلید حل معمای بحران، کنترل هرچه بیشتر بحران در حد توانایی تان است. همواره ارزیابی درستی از تواناییهای خود داشته باشید تا برنده ی حل معما شوید.

A winner has a healthy appreciation of his abilities
& a keen awareness of his limitations.

برنده: ارزیابی درستی از توانایی های خود داشته و هوشمندانه از توانایی های خود آگاه است.

A loser is oblivious both of his true abilities & his true limitations.

بازنده: از توانایی ها و ناتوانایی های واقعی خود بی خبر است^۱.

یکی از خصوصیات بارز بحرانها شدت گرفتن غیر منتظره ی رویدادهاست. اگر بحرانی به وجود آید شما مجبورید با آن مقابله کنید. در هنگام بیمه کردن نیز چنین ملاحظاتی صدق میکند. واقعاً به سختی میتوان برای بحرانهای ناگهانی و غافلگیرانه برنامه ریزی کرد و یا آن را پیش بینی نمود. روند بحران از لحاظ تعریف نیز نامعین است. «نقطه ی برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن اوضاع».

با این وجود دانستن ویژگیهای مشترک و آگاه بودن از آنچه در جهان رخ میدهد میتواند شما را در پیش بینی بحران یاری کند. یک برنامه ی اضطراری که مخصوصاً برای سازمان و مشکلات خاص شما تهیه شده باشد در بسیاری از موارد میتواند از رشد بی رویه مشکل جلوگیری نماید. برنامه ریزی و ارتباطات اصطلاحاتی کلیدی هستند. بدون توجه به انواع مختلف بحران، زمانی که ارتباطات بحران دقیقاً از پیش آماده شده باشد، عواقب آن همیشه کم خرج تر و کم زیان تر خواهد بود. دانستن اینکه چه کاری را باید

¹ Harris Sydney j

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و

پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

انجام داد از چه کاری باید پرهیز کرد شما را قادر می سازد که با خونسردی کامل عمل

کنید و در کارتان موفق شوید.

ویژگیهای مشترک بحرانها:

- عوامل خارجی:

- خسارت
- جریان فزاینده ی وقایع
- زمان به نفع شما نیست.
- رسانه های خبری زیادی به شما حمله ور خواهند شد.
- شایعات و حدسیات شدت میگیرند.

خسارت: هر بحرانی به طریقی باعث خسارت میشود حتی اگر نتوان آن را به راحتی با آمار و ارقام برحسب واحد پول محاسبه کرد.

جریان فزاینده وقایع: وقایع معمولاً یکی پس از دیگری اتفاق می افتد. هر اقدامی، وقایع تازه چندی را موجب میشود که سرعت وقوع آنها به خودی خود باعث افزایش شدت بحران می گردد.

زمان به نفع شما نیست: باید بحران به سرعت و به طور کار آمدی کنترل کرد، در غیر این صورت اعتماد حیاتی مشتریان و سرمایه گذاران به شما از دست خواهد رفت.

شایعات و حدسیات شدت می گیرند: ماهیت عمومی بودن شایعه، برخورد با آن را مشکل میکند و این امر عامل بسیار خطرناکی می تواند باشد.

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

رسانه های خبری زیادی به شما حمله ور خواهند شد: به محض این که دچار بحران نسبتاً بزرگی شدید مسلم بدانید که در یک چشم برهم زدن خبرنگاران مثل مور و ملخ بر سرتان می ریزند.

- واکنشهای روانی: موارد زیر معمول ترین واکنشهایی هستند که مردم در رویارویی با

بحرانها از خودشان نشان میدهند:

- ناپاوری
- قبول شکست
- وحشتزدگی
- کوتاه نظری
- مقصر دانستن این و آن
- جریحه دار شدن احساسات

مدیریت بحران چیست:

به بیان مک کارتی هدف اصلی مدیریت بحران، دست یابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیر عادی به گونه ای که منافع و ارزشهای اساسی حفظ و تأمین گردد.

- مدیریت بحران: فرایند پیشبینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و بازیابی بعد از وقوع بحران.

از این رو مدیریت بحران با مدیریت ایمنی(فرآیند و یا کاهش حوادث و آسیبها در محل کار) و مدیریت ریسک (فرآیند حفاظت از اموال و دارایی ها در برابر سرقت، آتش سوزی

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

و حوادث غیر مترقبه (و مدیریت بیمه (خرید انواع بیمه نامه) تفاوت دارد. مدیریت بحران به جهت تأثیرگذاری بر افکار عمومی و ذی نفع ها بر روابط عمومی متمرکز میشود. قسمتی از مدیریت بحران به پیش بینی و پیش گیری از وقوع بحران ارتباط دارد که قبل از وقوع بحران مطرح میشوند.

و قسمتی از آن به بحران های جاری و حل و مداخله در آنها مربوط می شود که در هنگام وقوع بحران اهمیت می یابد و بخشی از آن نیز به بعد از وقوع بحران و برنامه های سالم سازی و اقدامات اصلاحی مربوط می شود.

برنامه مدیریت بحران: (Crisis Management Plan)

در صورتی که برنامه ریزی برای بحران ، بدون توجه به عوامل و واقعیت های درونی و بیرونی انجام شود ، گمراه کننده بوده و عدم اجرای آن بسی بهتر از کاربرد آن خواهد بود .

اگر بتوانیم پنج دقیقه بعد از وقوع یک بحران ، فاجعه ، حادثه و یک مصیبت را مجسم کنیم ، برنامه ریزی دقیق تری برای مدیریت بحران خواهیم داشت . در حقیقت ، بعد از شنیدن صدای رعد ، برای ساختن کشتی دیر شده است. معمولاً مدیران اجرایی درباره ی برنامه ریزی برای مدیریت بحران ، مطالبی شبیه به هم بیان می کنند . آنها عموماً بر روابط عمومی تأکید می کنند. اما به راستی ، در یک بحران چه ضرباتی بر یک سازمان وارد می شود؟ آیا برای پیشگیری و مداخله در بحران ، فهرستی از وضعیت های اضطراری (Emergency Check List) و فهرستی از شماره تلفن های ضروری کافی است؟ اگر

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

رسانه ها ، اخبار ورشکستگی ، اعتصاب کارکنان و غیر استاندارد بودن محصولات را

منتشرکنند ، چه اتفاقی روی می دهد ؟ پیامدهای چنین رویدادهایی چیست؟

وقوع بحران و تصمیمات نادرستی که در زمان وقوع آن اتخاذ می شوند، بر اعتبار و

شهرت سازمان و به تبع آن ، بر منافع آن تأثیر منفی می گذارند. هنگام وقوع بحران یک

تصمیم لحظه ای (Split-Second) غلط می تواند ضررهای مالی سنگین و بدنامی آتی را

بدنبال داشته باشد.

برنامه مدیریت بحران به فرایند ارزیابی و اولویت بندی بحران ها و پیش بینی تغییرات

لازم برای

پیشگیری ، مداخله و سالم سازی اطلاق می شود . یک برنامه مدیریت بحران ، به صورت

مکتوب و با یک روش شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران های عمومی تهیه

می شوند چنین برنامه هایی برای بحران های خاص از یکدیگر متمایز بوده و برای هر

بحران خاص باید برنامه ی جداگانه ای تنظیم شود .

اجزای برنامه مدیریت بحران :

یک برنامه مدیریت بحران ، شامل اجزای مختلفی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود:

- ۱- تعیین سخنگوی سازمان در زمان بحران .
 - ۲- تعیین اعضای گروه بحران .
 - ۳- تهیه فهرستی از بحران های بالقوه به همراه روشهای پیشگیری یا مداخله .
 - ۴- تهیه فهرستی از شماره تلفن های ضروری.
 - ۵- پیش بینی پیشگیری از وقوع بحران (شامل پیش بینی فرآیند کنترل و اداره مشکلات به منظور کاهش تعداد حوادث و بحران ها)
 - ۶- پیش بینی آموزش (شامل پیش بینی اجزای برنامه ای برای ارائه و انتقال اطلاعات مربوطه به کارکنان در جهت افزایش مهارت های آنها) در بسیاری از محیط های اداری و کارگری ، با آموزش کارکنان و ارتقاء مهارت های آنها در زمینه های فنی ، مالی ، حقوقی - قانونی ، حفاظت اطلاعات ، مدیریت استرس و آموزش در مورد اهمیت و روش های حفظ شهرت سازمان ، می توان از بروز بسیاری از بحران ها جلوگیری کرد.
 - ۷- پیش بینی فعالیت های پشتیبانی (شامل پیش بینی کاهش فشارهای روانی بعد از حل بحران و پیش بینی برنامه های سالم سازی در جهت اعاده اعتبار و حفظ منافع آتی.
- هر چند برنامه بحران شامل نکات مختلفی است ، ولی این برنامه فقط نقطه شروع برخورد با یک بحران است.

تهیه برنامه مدیریت بحران :

برنامه مدیریت بحران را می توان در داخل سازمان و یا با کمک متخصص بیرونی ، تهیه کرد. عوامل مؤثر بر استفاده از متخصصان بیرونی به شرح زیرند:

۱- اهمیت برنامه مدیریت بحران .

۲- تجربه و توانایی های داخلی.

۳- تجربه و توانایی های متخصصان بیرونی.

۴- وسعت و پیچیدگی فعالیت های سازمان .

۵- بی طرفی متخصصان بیرونی .

۶- بهره گیری از خدمات آموزشی متخصصان بیرونی.

سیستم اطلاعات بحران های بحث آفرین (CCLS=Controversial Crisis Information Sysyems) یک سیستم اطلاعاتی رایانه ای است که می تواند در خصوص تهیه برنامه بحران های رو در روی یک سازمان ، مفید واقع شود.

گروه مدیریت بحران :

تجربه ، بهترین معلم مدیریت بحران است . معمولاً کسانی که قبلاً بحران هایی را تجربه کرده اند ، حساسیت بیشتری نسبت به بحران های آتی دارند. علاوه بر تجربه ، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت فکر خود و دیگران نیز می تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تأثیر گذارد ؛ زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران ساز، اولین قدم در تدوین برنامه مدیریت بحران و نبرد با خطاهای آتی است.

گروه مدیریت بحران باید شامل افرادی باشد که از توانایی و تخصص کافی ، و قدرت تفکر ، ادراک و توانایی ارزیابی موقعیت ها و بحران ها برخوردار بوده و توانایی پیشگیری و مداخله در بحران ها را داشته باشند . بی تردید ، انتخاب رهبر گروه بر کارایی و اثر بخشی آنان ، تأثیر بسزا دارد . وی باید فردی مقتدر و دارای اطلاعات کافی در خصوص ویژگی های درونی و بیرونی سازمان ، مانند روابط عمومی ، کارکنان ، قوانین و نظایر آن باشد . گروه مدیریت بحران می تواند با مطالعه پیش از وقوع بحران (Pre-Crisis Review) و آزمایش و شبیه سازی (Crisis Simulation and Testing) بسیاری از بحران ها را پیش بینی و اقدامات لازم را انجام دهد.

یکی از مراحل مدیریت بحران ، تعیین سخنگوی (Spokesperson) سازمان است . او کسی است که باید در برابر مردم و رسانه ها پاسخگو باشد و بتواند از منافع ، اعتبار و شهرت سازمان پاسداری نماید . او هنگام وقوع بحران ، باید از گزافه گویی ، بیان مطالب اغراق آمیز ، دروغ ، سرزنش دیگران و ایفای نقش یک جنگجو در برابر دوربین بپرهیزد.

اولویت بندی بحران ها:

یکی از وظایف گروه مدیریت بحران ، اولویت بندی بحران های آتی با توجه به اهمیت فوریت آنهاست. در این خصوص باید از گردآوری همه اطلاعات مورد نیاز اطمینان یافت؛ زیرا در هنگام وقوع بحران ، فرصت انجام چنین کاری وجود ندارد . چنین اطلاعاتی عبارتند از :

- چه کسانی در چه بحران هایی (Who & What) به عنوان ایجاد کننده و حل کننده

بحران ، در گیر هستند؟

- چه موقع و در کجا (When & Where) احتمال وقوع یک بحران وجود دارد؟

- چرا و چگونه (Why & How) یک بحران واقع می شود؟

اولویت بندی بحران ها:

برخی از بحران ها به وسیله تصمیمات تجاری و به صورت آگاهانه به وجود می آیند . بحران هایی که به دنبال بستن یک کارخانه و اخراج کارکنان پیش می آیند ، از این نوع هستند. اما برخی دیگر از بحران ها نظیر آتش سوزی ، خرابکاری و کارشکنی و... در کنترل مدیران نیستند . به هر حال ، در هر دو صورت می توان با پیش بینی یک بحران عمومی یا خاص ، برای پیشگیری و مداخله در آن برنامه ریزی کرد.

وظایف مدیریت بحران :

- یک مدیر بحران وظایف مختلفی را بر عهده دارد که اهم آنها به شرح زیر است :
- ۱- هماهنگی در به جریان انداختن اطلاعات بین افراد و واحدهای ذی ربط ، با توجه به محرمانه بودن اطلاعات .
 - ۲- هماهنگی در ارائه خدمات و تضمین کیفیت افراد و گروههایی که می توانند بحران هایی را ایجاد کنند. نظیر : کارگران یک کارخانه ، دانشجویان یک دانشکده و یا مشتریان .
 - ۳- همدردی و کمک به افراد بحران ساز به منظور جلوگیری از وقوع بحران .
 - ۴- مشورت ، ارائه و دریافت پیشنهاد از افراد و واحدهای دخیل و در حل بحران (به صورت مستقیم یا غیر مستقیم)

۵- ارائه خدمات ، نظیر پرسنلی و اطلاعاتی ، به افراد مؤثر و دخیل در حل بحران.

۶- ارزیابی فرآیندها و انجام پیگیری های لازم.

مدیریت بحران در هفت نکته کلیدی:

اتفاقات و حوادث روی می دهند و ما نمی توانیم مانع وقوع آنها شویم . اما با به کارگیری روشهای مدیریت بحران ، می توانیم فشار ناشی از وقوع آنها را کاهش دهیم . در همین ارتباط ، در مباحث مدیریت بحران ، نکات مختلفی مطرح شده است که هفت نکته کلیدی زیر در همین خصوص هستند:

- ۱- مسئولیت پذیر باشیم و اگر مقصر هستیم ، به تقصیر خود اعتراف کنیم .
- ۲- هر مسئله ای ، لزوماً بحرانی نیست؛ بنابراین ، تفاوت بین بحران و تبلیغات منفی را تشخیص دهیم .
- ۳- با مطالعه ، مشورت و تفکر قبلی به دیگران پاسخ دهیم .
- ۴- با رسانه ها دوستانه برخورد کنیم ، نه خصمانه .
- ۵- با نشان دادن ناراحتی خود به دیگران ، با آنها همدردی و همدلی کنیم .
- ۶- ۲۴ ساعت بعد از بحران را جدی بگیریم ؛ زیرا در این ۲۴ ساعت ، شهرت و منافع آتی یک سازمان ، از بین می رود یا احیاء می شود.
- ۷- برنامه مدیریت بحران را بر پایه حسن شهرت و منافع سازمان طراحی کنیم .

مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه ها:

معمولاً مدیران بحران برای روش ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه ها اهمیت خاصی قائلند . تماس های قبلی با خبرنگاران می تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری کند . مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با رسانه های افراطی ، چگونه برخورد کنند؛ چگونه با استفاده از روشی مثبت در برابر رسانه ها پاسخگو باشند ؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند.

اغلب فراموش می شود که در مصاحبه های تنش زا از برخوردهای خشن و خصمانه ، پرهیز شود. پرهیز از پرحرفی بیان پاسخ های کوتاه و متناسب با نیاز مخاطب ، از روش های دیگر برخورد با رسانه هاست. مدیران زیرک ، با عبارات کوتاه و سریع در برابر سئوالات غیر منصفانه ، پلی به سمت ساختن ذهنیتی مثبت ایجاد می نمایند . برای مثال ، از چنین عبارتی می توان استفاده کرد:

«شما به نکته مهمی اشاره کردید ؛ اما برای سازمان ما موضوع دیگری مهمتر است ، برای مثال ...»

یک مدیر بحران حتماً با رسانه ها سروکار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی اهمیت و کوچک، تلقی شود . به طور خلاصه ، عوامل زیر بر جریان هدایت یک مصاحبه تأثیر می گذارند:

۱- پاسخگویی مختصر و مفید (Directly and Briefly).

۲- رعایت ادب و به کارگیری رفتار و روش مثبت .

۳- پاسخگویی روشن و قابل فهم .

۴- ارائه اطلاعات تکمیلی به صورت مکتوب .

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

۵- سعی در درک رسانه ها.

۶- داشتن درک حرفه ای.

۷- پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ.

۸- پرهیز از بیان عبارت «اطلاعی ندارم».

۹- پرهیز از جدل و جرو بحث.

۱۰- پرهیز از بیان مطالب تکراری.

۱۱- پرهیز از ایجاد چالش بیشتر به جای توضیح اضافی.

مدیریت بحران و راهبردهای ارتباطات:

همان گونه که توضیح داده شد ، مدیران بحران باید بتوانند در قبال بحران های ایجاد شده ، در برابر رسانه ها پاسخگو باشند. در یک سطح جامع تر ، یکی از ابزارهای مدیریت بحران ، مدیریت ارتباطات است . ارتباطات با افراد و گروه های درونی و بیرونی ، مانند کارکنان ، سهامداران ، مشتریان ، توزیع کنندگان ، رسانه ها و سایر ذی نفع ها می تواند بر نتایج یک بحران تأثیرگذار باشد . راهبردهای ارتباطات (که بعد از وقوع بحران مورد استفاده قرار می گیرند) به قرار زیر است :

۱- حمله متقابل : به کسانی که مدعی بروز بحران در سازمان هستند ، به

صورت منطقی و مستدل ثابت می شود که اشتباه می کنند و در صورت

لزوم ، از آنها به مراجع قانونی شکایت می شود.

۲- انکار بحران : سازمان ، موقعیت خود و عدم وجود بحران را تشریح می

کند.

۳- پذیرش بحران : وجود بحران پذیرفته می شود ؛ اما باین توضیح که چنین

بحرانی خارج از کنترل سازمان بوده است.

۴- بهانه و توجیه : در این راهبرد نیز وجود بحران پذیرفته می شود ؛ اما با

این توضیح که زیاد جدی نبوده و آسیب چندانی نداشته است.

۵- اقدامات اصلاحی : در این حالت ، سازمان با پذیرش ضمنی یا صریح

مشکل ، به انجام فعالیت های اصلاحی در جهت سالم سازی و جلوگیری

از بروز مجدد بحران ، اقدام می کند.

۶- به ابران همدردی و همدلی و دلجویی از افراد و گروه های آسیب دیده

پرداخته می شود.

۷- عذر خواهی رسمی : در این حالت ، سازمان مسئولیت کامل بروز بحران

را تقبل کرده و به صورت رسمی از افراد و گروه های ذی نفع

عذرخواهی می کند.

سایر موارد مربوط به مدیریت بحران :

مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله سازماندهی ، ارتباطات ، تصمیم گیری ، شناخت عوامل

بحران و طراحی است. هر اندازه سازمان دهی نیروهای مقابله کننده با بحران بیشتر

باشد کنترل بحران سهل تر است . هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان های مقابله کننده

با بحران بیشتر باشد ، مدیریت بحران کارا تر است . هر اندازه سرعت تصمیم گیری از

سوی مدیریت بحران بیشتر باشد سرعت کنترل بحران بیشتر است . هرچقدر عوامل

بحران برای مدیریت بحران آشناتر باشد ، کنترل بحران سهل تر است .

عوامل بسیاری در سنجش ، طبقه بندی و تشخیص اولویت و فوریت ها در امر تهدید

نقش بازی می کنند . مهمترین این عوامل عبارتنداز:

زمان تهدید- مکان تهدید- شدت تهدید- عامل تهدید- توان و قدرت تهدید- عمق و دامنه

تهدید- نوع تهدید - هدف مورد آماج تهدید ، ابزار تهدید.

▪ برخی دیگر برای تدبیر بهینه بحران ها ، مدل های چهارلایه را پیشنهاد نموده اند. در

این مدل چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند .

عامل اول انسان ، شخصیت و رفتار اوست که می تواند در مقابله با بحران یا برخورد

انفعالی با بحران نقش داشته باشد . لایه دوم در مدیریت بحران نشانگر فرهنگ جامعه

است . در لایه سوم ، ساختار ارتباطی در مدیریت مد نظر می باشد . ارتباط واحدها با

هم ، میزان پیچیدگی ، تمرکز ، اختیارات ، سلسله مراتب و ... می تواند در بحران ستیزی

یا بحران پذیری سازمان مؤثر باشد. در لایه چهارم استراتژی و خط مشی ها و شیوه

های مقابله در مدیریت بحران می باشد که با توجه به این مدل چهارلایه موفقیت در این

تدبیر، به لازمه موفقیت در چهارلایه اتخاذ سیاست های جامع و مبتنی بر افق های مکانی

و زمانی می باشد.

چگونگی رویارویی و مقابله با بحران :

۱- فعالیت های تحقیقاتی دائم برای یافتن و طراحی کارا و تولیدات جدید تر و بهتر ،

بدین ترتیب این ما هستیم که کالای جانشین برای کالای کهنه خود معرفی می کنیم و نه

رقیب ما.

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

۲- در آماده شدن برای تغییر و تحولی که ممکن است رخ دهد ، باید چنان برنامه ریزی کرد که گویی این تحول و تغییرات واقعاً و بدون هیچ شک و شبه ای اتفاق خواهد افتاد. عاقلانه نیست که صبر کنیم تا حادثه اتفاق بیفتد و بعد به فکر چاره باشیم زیرا ممکن است زمانی برای عکس العمل نباشد.

۳- صلاح در این است که دو سازمان نا متجانس در هم ادغام نشوند ولی در صورت ادغام راه چاره ، جستجو ، یافتن و رفع نواقص و معایب و تناقضات موجود بین سازمان است.

۴- قاطعیت ، استقامت و رهبری مؤثر و خردمندانه مسئولان سازمان ، تربیت پرسنل و آماده سازی ایشان برای رویارویی با بحران و ...

خصوصیات اعضای ستاد مبارزه با بحران :

در راستای مقابله با بحران فرد تصمیم گیرنده یا اعضای ستاد بحران به طور کلی باید خصوصیتی را داشته باشند که به شرح زیر می باشد:

۱) حفظ آرامش و خونسردی در هنگام بروز بحران امری حیاتی است. مهم ترین فردی که خونسردی و آرامش او نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح به عهده دارد ، مدیر سازمان است.

۲) باید برای رویارویی با بحران از قبل آماده بود و برنامه ریزی کرد. بدیهی است اگر در شرایطی که وضعیت عادی است برنامه ریزی شود بهتر می توان بحران ها و اثرات ناشی از آن ها را کنترل کرد .

۳) باید به قلب هدف حمله کرد . برای تسریع در کنترل بحران و اثرات ناشی از آن باید ریشه بحران را شناسایی و توجه نیروها را به آن جلب نمود تا به تنها تلاش خود را متوجه آن سازند بلکه نسبت به توقف و سرانجام ، حل بحران اقدام عاجل صورت پذیرد.

۴) باید در افراد جرات و جسارت به وجود آورد.

۵) ایجاد دوره های آموزشی خوب و موثر. برای تمرین مدارم و بررسی موارد ویژه واقعی و صوری ، افراد با این نوع آموزش ها در رویارویی با بحران آسانتر برخورد نموده و از هر نوع شتابزدگی که از ویژگی های بحران است حتی المقدور پرهیز خواهند نمود.

فجایی که به نابودی انسان های بسیار زیاد و حتی تخریب غیر قابل جبران محیط زیست منجر می گردد ، دیگر جایی برای دستور العمل های از پیش تدوین شده باقی نمی گذارد . به هر حال در هر بحران نباید عوامل اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی را از نظر دور داشت .

طرحی برای کنترل مکانیک بحران :

نباید صرفاً به این دلیل که بحران های تجاری غیر قابل اجتناب هستند تسلیم آنها شویم . اهمیت برنامه ریزی جهت بحران به این خاطر است که شما را قادر خواهد ساخت تا به سرعت دست به کار شوید. تمام فرضیات قبلاً انجام گرفته اند ، بنابراین می توانید آنها را از مکانیزه های کنترل بحران حذف کنید.

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

هیچ دو بحرانی دقیقاً شبیه به هم نیستند ، یکی از اشتباهاتی که به سادگی در مدیریت بحران روی می دهد ، این است که تصور کنیم « برای همه یک راه حل وجود دارد.» این تصور راه به جایی نخواهد برد . هر بحران خاص ، راه حل مخصوص به خود را می طلبد . چیزی که مناسب شماست لزوماً نباید برای همسایگان نیز مناسب باشد . مدیران بلند پایه باید اهمیت آگاهی برای بحران را درک کرده و بر طبق ۴ اصل کلیدی ارتباطات در هنگام بحران عمل نمایند:

۱- سرعت ۲- دقت ۳- اعتبار ۴- پیوستگی

هزینه بحران :

شرکتها پول زیادی خرج می کنند تا کنترل شرکت به دست دیگران نیفتد ، تا از سوانح صنعتی جلوگیری نمایند و یا امکان جاسوسی را کاهش دهند . اما بالواقع چه تعداد از این سازمان ها منابعی کافی برای برنامه ریزی جهت مقابله با انواع بحران های خود در نظر گرفته اند؟

محاسبه هزینه بحران ظاهراً کاری ساده است در حالیکه آمار و ارقام مربوط به هزینه های احتمالی در صورت عدم برنامه ریزی بسادگی به دست نخواهد آمد ، از طرف دیگر درست همانطور که افراد محتاط بدون لاستیک یدک رانندگی نمی کنند ، سازمان ها نیز نباید خود را در معرض خطر عملیات بدون برنامه ریزی قرار دهند.

با در نظر گرفتن مداوم مسائل مربوط به آموزش و ارتباط ، شناخت دراز مدتی از بحران داشته باشید یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیت های بحرانی در مدیریت

بهینه سازمان بگنجانید چرا که یک بحران همیشه بر مبنای زیرین شرکت تاثیر می گذارد.

فائق آمدن بر بحران وقت می گیرد . در تمام موارد ، با گذشت زمان می توان بر بحران فائق آمد. تنها مسئله موجود این است که با چه سرعتی واکنش نشان می دهید و نیز شرایط چگونه است؟

مشکل اینجاست که تحقیقات در مورد یک سانحه بسیار طول می کشد تا به نتیجه برسد . این تحقیقات موجب تردید مقطعی مردم خواهد شد .

شناسایی افراد مربوط به سازمان و نیازهای مختلفشان :

اگر از مدیران شرکتهایی که سهام آنها به فروش عمومی می رسد بپرسید اهداف شما چیست؟

پاسخ کلاسیک و مدرسه ای آنان این خواهد بود که : «به حداکثر رساندن سود سهامداران» با این وجود در واقع یک سری اهداف وسیعتر دیگری نیز برای گروه های مختلف وابسته به سازمان وجود دارد . سازمانی که دچار بحران شده باید ابتدا مشخص کند که هر یک از گروه های فوق چه وضعیتی دارند ، سپس راه کارهایی برای پاسخگویی به نیازهای متعاقبشان تعیین نمود.

پیش بینی این مطلب که چگونه برخورد با یک مخاطب می تواند به طور غیر مستقیم بر مخاطبان دیگر تأثیر بگذارد ، از اصول بنیادی است . و علاوه بر این از آنجا که گروه های مختلف ، کاملاً مستقل از همدیگر نیستند ، شرکت باید یک نقطه نظر سازمانی منسجم در مورد کل دامنه مخاطبان برای خود بوجود آورد . هیچ شرکتی نمی تواند

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و

پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

تمام مشکلاتش را با یک شیوه حل نموده و در عین حال مشتریان ، سهامداران ، کارمندان و مطبوعات را خشنود کند .

مسئولیت ها را دقیقاً مشخص کنید:

یک برنامه مدیریت بحران باید اختیار عمل و مسئولیت ها را هنگام تغییر شرایط داخلی سازمان به افراد محول کند . زمانی که بحران رخ داد نقش ها عوض شده و مسئولیت های جدیدی به وجود می آیند که تا آن زمان بروز نکرده بودند . یک شرکت تنها زمانی که می تواند از عهده تصمیم گیری سریع برای اداره بحران برآید که زنجیره ای کاملاً مشخص از اختیارات وضع کرده باشد . این مسئله ای است که یک مدیر مسئول باید از همان ابتدا خود را برای آن آماده کند .

توجه به جزئیات و مطالب نوشته شده :

توجه به جزئیات یکی از اصول راهنمای برنامه ریزی هرگونه طرح احتیاطی است . فهرست چیزهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است زمانی که به ببحوجه یک وضعیت بحرانی ، یک جدول آماده از وظایف و مسئولیت ها را به کارمندان مربوط می دهد ، می توانید مطمئن باشید که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است اقدامات ضروری انجام خواهد گرفت .
فرقی نمی کند که کارمندان چند بار بحران را مطالعه و برای آن آماده شده اند ، همیشه باید آنها را دوباره توجیه کرد .

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

از پیش تعیین کنید که در صورت وقوع بحران ، در چه مکانی مرکز کنترل خود را ایجاد خواهید کرد در این طریق از تلف کردن وقت و انرژی پر ارزشتان در مورد جزئیات برنامه کاری که می توان آنرا از قبل برنامه ریزی کرد ، پرهیز کنید .

در زمان بحران نباید رابطه بازی بین کارکنان و مطبوعات برقرار باشد چرا که باعث هرج و مرج شده و به بحران دامن می زند ولی باید ارتباطات داخلی بین کارمندی را گسترش دهیم .

www.asebankafinet.ir

ارزیابی :

و در نهایت اینکه باید برنامه های خود را ارزیابی کنیم و بهترین راه ارزیابی کارایی هر برنامه ارتباطات کارمندی آنست که ببینیم آن برنامه تحت شرایط مشابه چگونه عمل می کند و به عبارتی پایایی و روایی آن را مورد سنجش قرار دهیم .

نحوه برخورد با مطبوعات : (چند نمونه)

- اجتماعی باشید.
- اخبار نا مطلوب را به طور کلی و در اسرع وقت اعلام کنیم .
- حقیقت را بگویید.
- به خاطر داشته باشید که سکوت به معنی مقصر بودن است .
- چنانچه قول تماس مجدد را داده اید حتماً به قول خود وفا کنید.

تصمیم گیری :

باید توجه کرد که تصمیم گیری های مهم و عمده همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است . تصمیماتی که نه تنها در ابعاد وسیعی تأثیر می گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می سازد ، بلکه همه در مورد آن قضاوت می کنند . بنابراین ، طبیعی است ، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیم های صحیح منوط به دسته بندی حقایق و واقعیت ها باشد . حیاتی ترین اقدام در آغاز این است که باید به سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود . بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می گیرد و عوامل بسیار متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود . دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است ، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می توان در پیش بینی ها و برنامه های مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد . باید توجه داشت بحران به طور اجتناب ناپذیر در سه بعد تصمیم گیری را تحت تأثیر قرار می دهد:

- ۱) هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید می کند.
 - ۲) زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می سازد.
 - ۳) عناصر و عوامل ، تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می کند.
- سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند ، عبارتند از : «تهدید» ، «زمان» ، «غافلگیری» . بحران های مختلف بر حسب اینکه میزان هر یک از عوامل سه گانه فوق در آنها ، شدید متوسط یا ضعیف باشد درجه بندی می شوند . که شدت تهدید ، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگی های بحران های حاد

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

هستند . بر اساس ترکیبی که از این سه عامل به دست می آید مکعب بحران ساخته می شود . در این مکعب درجه آگاهی در دو حد « غافلگیری » و « پیش بینی » قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم گیرنده از بروز بحران است .

بنابراین تصمیمات به تناسب « شدت تهدید » « تداوم زمانی » و « درجه آگاهی » متفاوت هستند .

بحران ها معمولاً خبر نمی کنند و یکی از ویژگی های عمده آنها همین غیر مترقبه بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می کند . لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیت های احتمالی بحرانی گردند .

مثال مناسب در این مورد بحران هواپیما ربایی کراچی است که از یک سو آموزش خوب و هوشیاری خدمه را می رساند و از سوی دیگر عدم کنترل امور که منجر به اختتامی مرگبار گشت . زمانی که آخرین مسافران در هواپیما نشستند ، یک وانت از ایست بازرسی امنیتی گذشت . درون آن افرادی با یونیفرم های امنیتی نشسته بودند . آنها تروریست های مسلحی بودند که از پله های هواپیما بالا می رفتند . خدمه پرواز با تلفن خلبان ها را در کابین مطلع کردند و آنها از بالای کابین فرار کرده وقتی هواپیما ربایان به خلبان رسیدند ، هیچ کس آنجا نبود . ۴۰۰ نفر مسافر به گروگان گرفته شدند . این وضعیت ۱۷ ساعت به طول انجامید و از ساعت ۵/۳۰ صبح تا تاریکی مجدد هوا ، هواپیما به یک واحد برق روی زمین متصل بود که تهویه هوا ، نور و احتیاجات مختلف را تامین می کرد . این واحد معمولاً ۱۷ ساعت مدام کار نمی کرد و به دلیل اینکه سوخت مصرفی جایگزین نشده بود برق قطع شد . چراغهای هواپیما خاموش و سیستم تهویه هوا از کار

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و

پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

افتاد ، هواپیما رباها پس از فریاد زدن ، بدون هدف تیر اندازی کردند و ۲۸ نفر کشته

شدند . البته مهمات آنها تمام شد . این نمونه نشان دهنده عدم کنترل اوضاع توسط

مسئولان بود . زیرا از یکسو هیچ تلاشی انجام نشده بود ، از سوی دیگر در صدد بر

نیامده بودند با بررسی موقعیت از قطع برق که باعث تشدید بحران می شد جلوگیری

کنند . این مسئله از سوی دیگر می تواند نشان دهنده اهمیت عمومی و همه جانبه برخی

صنایع باشد.

www.asebankafinet.ir

نتیجه گیری :

با پیچیده تر شدن و بزرگتر شده سازمان ها روند تحول پدیده ها پیچیده تر و فهم و تحلیل آنها مشکل تر و در نتیجه احتمال و امکان وقوع حادثه و ایجاد بحران را افزایش داده است. در چنین شرایطی پیش بینی آینده بهترین کار می باشد ، به شرطی که مدیریت برای این پیش بینی ابزار و دانش کافی را داشته باشد . نقش مدیران در بحران می تواند نقش ناخدایی باشد که با مشاهده ابرهای غلیظ و دیگر نشانه های طوفان بلافاصله شروع به تدارک امکانات لازم جهت مقابله با طوفان را می نماید.

یافتن روشی برای پیش بینی روندها و آمادگی برای مواجهه با حوادث غیر منتظره از وظایف مدیریت بحران است . با شناخت بحران و برنامه ریزی مناسب و جلب مشارکت و همکاری تمام نیروها می تواند بر مشکلات غلبه کند و به طور کلی با انسجام گروهی قوی و حفظ خونسردی ، بررسی شرایط بحران ، آینده نگری ، بحث و گفتگو ، تجزیه و تحلیل مسائل و اتخاذ تصمیم مناسب می تواند بحران را مدیریت و آثار تخریبی آن را به حداقل رساند.

در پایان جمع بندی کلی ما را بر این رهنمون می دارد که :

اولاً هرگز خود را مصون از بحران فرض نکنیم .

دوم اینکه بحران ها را شناخته و به خوبی و دقیق تجزیه و تحلیل کنیم .

سوم اینکه بعد از تجزیه و تحلیل برنامه ریزی صحیح انجام دهیم .

چهارم اینکه مسئولیت ها را با اعضا بشناسانیم .

پنجم اینکه کنترل اوضاع را بدست گرفته و تحت هر شرایطی بر خود مسلط باشیم .

و نهایتاً اینکه همواره آمادگی بحران را داشته باشیم .

این فایل برای مشاهده می باشد . برای خرید فایل ورد و قابل ویرایش این پایان نامه باقیمت فقط ۵۰۰۰ تومان به سایت علمی و پژوهشی آسمان مراجعه کنید . www.asebankafinet.ir

فراموش نکنیم که بحران ها شبیه هم نیستند ولی نکات مشابه به هم دارند که می توان از آنها نتیجه گیری مثبت کرد و در نهایت سعی کنیم همواره در رده برندگان باشیم . پس در این راه بر آگاهی های خود بیفزاییم .

با امید به اینکه همه بتوانیم در مواقع بحران ها چه کوچک چه بزرگ ، چه فردی و چه عمومی ، کنترل بحران ها را بدست گرفته و مغلوب آن نشویم .

www.asebankafinet.ir

منابع و مآخذ:

- مدیریت در شرایط بحران . «علیرضا صالحیان» نشریه مدیریت «انجمن مدیریت ایران» ۸۴-۸۳
- مدیریت بحران شهر تهران «حسین آذرپور» نشریه «پول» ۸۳/۴/۹
- مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران «وحید ناصحی فر»، نشریه «توسعه مدیریت»، شماره ۳۴، بهمن ۸۰
- ترجمه محمد علی ذوالفقاری ، «مدیریت بحران در ۲۴ ساعت اول» انتشارات حدیث
- نقدی بر مدیریت بحران در ایران ، سیروس تهرانی «نشریه مدیریت» ۸۴-۸۳
- برنامه ریزی و مدیریت بحران ، مرتضی ضیافی «مقاله ارائه شده به استاد مظلومی» ۸۴-۸۳
- مدیریت بحران ، فاطمه خوش اخلاق، مقاله ، دی ماه ۱۳۸۸