

بازشناسی مفهوم بحران و نقش فرآیند تصمیم سازی در کنترل بحران سازمانی

نویسنده: مجتبی فلاح^۱

فصلنامه (علمی-تخصصی) مطهر، سال سیزدهم، شماره ۳۹، زمستان ۱۳۹۵

چکیده

در گستره تغییر و تحولات جدید حادث در جهان امروز، یکی از پر اهمیت ترین دانش واژه های شناخته شده، مفهوم «بحران» است. اندیشمندان سیاسی در هنگام یادآوری از مهمترین مفاهیم مورد نظر در ادبیات سیاسی از دو دانش واژه «جنگ» و «انقلاب» به عنوان مهمترین مفاهیم یاد می کنند؛ اما امروزه، بحران توانسته است تخت نشین ادبیات سیاسی باشد. بحران شناسی، بخش مهمی از فرآیند مدیریت بحران و پژوهش های مربوط به آن را تشکیل می دهد و شناخت هر چه دقیق تر بحران، انواع آن و حوزه های ایجاد بحران، همچون هر حوزه مدیریتی دیگر، به کنترل و هدایت هر چه مؤثرتر آن کمک می نماید. مقاله حاضر با هدف فراهم آوردن عناصر لازم برای شناسایی بحران و حوزه های ایجاد آن و نقش بررسی مؤلفه های مهمی همچون اطلاعات، تحلیل و فناوری اطلاعات را در اتخاذ تصمیم مناسب و صحیح توسط تصمیم گیران در جهت جلوگیری و کنترل بحران سازی تشریح می نماید.

واژگان کلیدی:

توانایی، توانایی های مدیران، مدیریت فرهنگی، مدیران فرهنگی، بسیج.

۱. کارشناس دانشکده شهید مطهری بسیج، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع).

ضرورت یافتن جواب پرسش‌هایی حیاتی همچون اینکه «دشمن چه موقع و تحت چه شرایطی دست به جنگ می‌زند» صاحب‌نظرانی چون چارلز هرمان و گراهام آلیسون را وا داشت تا با اتکا به شواهد و اطلاعات بحران‌های بین‌المللی دست به مدل‌سازی و تئوری‌پردازی بزنند. سیاست‌مداران و مدیران اجرایی، از بحران، بیزار هستند؛ چون آن‌ها را به شدت درگیر می‌سازد، وارد موقعیت‌های حساس می‌کند و فاصله میان موفقیت‌های پر افتخار و ناکامی‌های محض را به حداقل می‌رساند. ویراستاران نیز معتقدند قانون و قاعده در آوردن پدیده‌های بحرانی بسیار دشوار است؛ اما در نهایت، کشف الگو و قاعده در میان این پدیده‌ها، امکان‌پذیر بوده و می‌توان به قوانینی برای مدیریت بحران‌ها دست یافت. بحران، اگرچه سابقه طولانی در حوزه امنیت و جهان سیاست دارد، اما به طور مشخص، این واژه پس از جنگ جهانی، در ادبیات علوم سیاسی، جایگاه ویژه‌ای برای خود باز کرد و اندیشمندان علم سیاست و جامعه‌شناسی، در تبیین شرایط سیاسی جامعه از جهات مختلف توسعه «فرهنگی، اقتصادی و سیاسی» به تشریح شرایط حاکم بر جامعه و علل بروز بحران پرداختند (پای، ۱۳۸۰: ۱۳). شاید کمتر واژه‌ای همچون «بحران»، ادبیات معاصر را به خود مشغول داشته و رشته‌های علمی مختلف را درگیر ساخته است. اندیشمندان روابط بین‌الملل، متأثر از بروز جنگ بین کشورها؛ سیاست‌مداران، نگران بروز ناآرامی و بی‌ثباتی سیاسی؛ صاحب‌نظران علم مدیریت و مدیران، نگران از تزلزل و فروپاشی سازمان‌ها و شرکت‌ها؛ مهندسان، اقتصاد دانان، روان‌شناسان و سایر صاحب‌نظران و محققان رشته‌های مختلف علمی، هر یک به گونه‌ای، واژه بحران را به کار گرفته از آن برای توصیف پدیده مورد نظر خود استفاده کرده‌اند. تنوع در پدیده‌هایی که بحران خوانده می‌شوند، هنوز کمتر از تنوع در تعریف‌هایی است که از این واژه، ارائه شده است. بحران‌ها در انواع و اقسام گوناگون، همواره تأثیرات مهمی بر امنیت داشته و دارند. آن‌ها از دیرباز جزء جدایی‌ناپذیر زندگی اجتماعی بوده و روز به روز بر تعداد و تنوعشان افزوده شده است (پیرسون و کلیر^۱، ۱۹۹۸: ۶۵).

به صورت اصولی و قاعده حکم، اندیشمندان امنیتی معتقدند: بهترین راهبرد در مدیریت بحران، آن است که مسائل بالقوه یا در حال پیدایش را به موقع، شناسایی و تصمیم‌گیری نمود تا بتوان از مواجه شدن با بحران در آینده، جلوگیری کرد.

جهان امروز، در اثر تحولات ناشی از رشد جمعیت، وابستگی به فناوری، تحولات فرامرزی و... به یک محیط بحران‌زا و بحران‌زده تبدیل شده است و وابستگی جوامع، به گونه‌ای است که بحران در بخشی از آن، می‌تواند سایر بخش‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. گاهی

1. Pearson & Clair.

اوقات، بحران‌ها با توجه به نوع آن و اینکه کدام یک از حوزه‌های ایجاد بحران از جمله بحران سازمانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی رخ داده، منجر به دگرگونی‌های اساسی و حتی سرنوشتی حکومت‌ها و از بین رفتن سازمان‌ها شده است؛ به همین دلیل، هیچ حکومتی از کنار این مسائل، به راحتی نگذشته و سعی دارد تا به هر نحو، بحران‌ها را مدیریت و مهار کند؛ بنابراین، می‌توان مدیریت را از ابزار مؤثر برای جلوگیری و مهار بحران نامید. مدیریت بحران، به کارگیری مجموعه‌ای از ابزارها، وسایل، شیوه و تدابیری است که به کمک آن‌ها کنش و تهدید ایجاد شده را تقلیل می‌دهند و در نهایت، از بین می‌برند (قانع بصیری، ۱۳۷۲: ۷۲). یکی از مهمترین مسائلی که در خصوص مدیریت و کنترل بحران مد نظر قرار گرفته، تصمیم‌گیری است که متشکل از مؤلفه‌های حائز اهمیت اطلاعات، تحلیل و فناوری اطلاعات می‌باشد که در تصمیم‌گیری مناسب ایفای نقش می‌نماید. از این رو، شناخت بحران و تصمیم‌گیری در جهت کنترل مناسب آن، برای بقای حکومت و سازمان‌ها، از اهمیتی قابل توجه برخوردار بوده و تلاش برای یافتن راهی به منظور کنترل بحران‌ها از دغدغه‌های اساسی مسئولین و تصمیم‌گیران است. لذا پژوهش حاضر، ضمن بیان مفهومی بحران و حوزه‌های ایجاد آن، تلاش دارد با تمرکز بر چگونگی نقش تصمیم‌گیری در اداره هر چه بهتر کنترل بحران مطالبی را ارائه نماید.

مبانی نظری

مدیریت

مدیریت، علم و هنر به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، رهبری، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف مد نظر است (افتخاری و حسین‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۴).

هنر انجام امور با و به وسیله دیگران، بازی کردن نقش رهبر، تصمیم‌گیرنده و رابط برای اعضای سازمان و در نهایت مدیریت تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و نتایج مطلوبی می‌گیرد و همچنین تخصیص و مصرف مدبرانه دارد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۵۷).

بحران

واژه بحران به لحاظ لغوی به مفهوم آشفتگی (عمید، ۱۳۸۸: ۲۷۷). فشار، اضطراب، بلا و خشونت است (کاظمی، ۱۳۷۲: ۵۲). پیشامد ناگهانی و گاهی فزاینده رخ می‌دهد و وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای فرد و گروه و جامعه می‌انجامد و واژه بحران در زبان چینی «خطر» و «فرصت را تشکیل می‌دهد» (حسینی، ۱۳۸۵: ۳۲).

با توجه به کاربرد اولیه این واژه در حوزه پزشکی، «بحران»، نقطه عطفی برای تحولی مساعد یا نامساعد در حال ارگانسم است (تاجیک، ۱۳۷۹: ۵۱). بحران، به لحاظ اصطلاحی

وضعیت ناپایدار و متزلزلی است که در چارچوب آن، تغییر قطعی - بهتر یا بدتر - در شرف وقوع است. به عبارت دیگر، هرگاه پدیده‌ای به طور منظم جریان نیابد، حالتی از نابسامانی ایجاد می‌شود، نظم مختل گردد یا حالتی غیر طبیعی پدید آید، بحران مطرح می‌شود (آقابخشی، ۱۳۷۶: ۹۸). بحران بنا به اعتبار مفهوم کلمه، به مرحله پیچیده‌ای که یک کار و یک رویداد از آن عبور می‌کند و خارج شدن از آن مشکل است، اطلاق می‌شود (امیر کبیری، ۱۳۷۶: ۳۱).

کلاهچیان در خصوص بحران‌ها می‌گوید: موقعیت‌هایی هستند که مستلزم پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده و پیش‌زمینه تلاقی زمینه‌هایی هستند که شرایط جدید و ناشناخته‌ای را پدید می‌آورند (کلاهچیان، ۱۳۸۳: ۲۸۹). در مجموع می‌توان بحران را این‌گونه تعریف کرد: «موقعیتی که افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع با آن روبرو می‌شوند و با استفاده از رویه‌های معمول، قادر به مقابله با آن نیستند و بروز استرس فراوان ناشی از تغییرات ناگهانی در ذات چنین تغییراتی نهفته است» (باوس^۱، ۱۹۹۳: ۲۳).

مدیریت بحران

به کارگیری مجموعه‌ای از ابزارها، وسایل، شیوه‌ها و تدابیری که به وسیله آن‌ها کنش و تهدید ایجاد شده را تقلیل می‌دهند و در نهایت از بین می‌برد (قانع بصیری، ۱۳۷۲: ۷۲). هدف مدیریت بحران کاهش روند و کنترل و رفع بحران است و معنی آن، سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل به شرایط قبل از بحران است.

تصمیم‌گیری

برگزیدن یک راه کنش از میان راه‌چاره‌ها، تصمیم در متعهد کردن منابع در راستای حرکت و نام‌آوری سازمان اقدام نماید (کونتز^۲، ۱۹۹۸: ۳۰۲). در این مرحله از تصمیم‌گیری، از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کنند (فردآر^۳، ۱۹۹۹: ۳۸۵). مدیران، بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده‌اند. تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست و یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری به حساب آورد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۵۷). پروفیسور شاکل می‌نویسد: «ترکیب دانش، فکر، احساس و تصور به‌طوری که مجموعه حاصل قابل اجرا باشد». جان برچ دگری می‌گوید: «به مفهوم واضح‌تر، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند راهکار».

سازمان

مجموعه‌ای اجتماعی با حداقل ۵ سال سابقه و ده عضو حقوق‌بگیر که اکثر آن‌ها به صورت تمام‌وقت در طول سال فعالیت داشته و ضمن استفاده از یک فن‌آوری محوری، در مشاغل

1. Both
2. Koontz
3. Fred R

متنوع و از قبل تعیین شده، سازمان دهی شده باشند تا به اهداف خاص جمعی دست یابند را می‌گویند (محمدزاده، ۱۳۷۴: ۱۲). عده‌ای سازمان را برابر پیوندهای مجموعه نظام اجتماعی و فرهنگی خواهند گرفت. اما برای بسیاری از مدیران اجرایی، این واژه، بیانگر یک ساختار رسمی، تعهدی از نقش‌ها و شغل-هاست. هر چند در برخی موارد، واژه سازمان، به معنی یک مؤسسه نیز مورد بهره‌گیری واقع شده است (کونتز، ۱۹۹۸: ۳۵۷). واحدی اجتماعی که عامدانه ساخته شده و بازسازی شود تا حصول به اهدافی مشخص، ممکن شود (تالکوت پارسونز). سازمان پیرو یک نظام است و دارای مرزها و حدود و اهدافی است که آن را از محیط پیرامون خود جدا می‌سازد.

اهمیت و ضرورت موضوع

مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها، کنترل بحران را از دغدغه‌های اساسی و مهم خود می‌دانند؛ به همین دلیل، بررسی چگونگی بروز بحران‌ها و الگوی اداره و کنترل مناسب آن، برای بقا و زنده ماندن سازمان، از اهمیتی قابل توجه برخوردار است. پرداختن به این مقوله، می‌تواند به مدیران و مسئولان در تبدیل نمودن بحران به فرصت و کم‌رنگ کردن اثرات بحران و یا از بین رفتن آن، کمک شایانی نماید و در مقابل نپرداختن به شناخت بحران و چگونگی و کنترل آن و مغفول ماندن موضوع، موجب به خطر افتادن و حفظ امنیت سازمان‌ها که امری حیاتی است شده و تصمیم‌گیران و مدیران را با چالش جدی روبرو می‌کند. بروز بحران در عصر اطلاعات با ویژگی بارز سرعت انتقال و تبادل اطلاعات به همراه فن‌آوری پیچیده و در حال تغییر، آثار قابل توجهی بر سرنوشت سازمان‌ها داشته و منجر به بروز آسیب‌ها و تهدیدات گوناگونی در حوزه‌های مختلف سازمانی می‌شود. سازمان، ۱. هدف دارد؛ ۲. برای هدفش برنامه دارد؛ ۳. استراتژی (راهبرد) دارد؛ ۴. منابع خود را می‌شناسد و از آن‌ها بهینه و هماهنگ استفاده می‌کند؛ ۵. وابسته به اطلاعات است.

چارچوب نظری

محققین علوم سیاسی، سعی کرده‌اند از دو دیدگاه و به دو شیوه، بحران را به تصویر کشیده و معنی کنند:

۱. روش تصمیم‌گیری.

۲. روش سیستمیک.

در روش تصمیم‌گیری، رفتار افراد یا گروه‌هایی که در کار تصمیم‌گیری و تدبیر دخالت دارند، مورد نظر است. از این دیدگاه، بحران وضعیتی است که:

الف) هدف‌های عالی و حیاتی عامل تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند.

ب) آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین‌کننده دارد.

ج) زمان لازم را برای اتخاذ تصمیم عقلایی محدود می کند.
د) تصمیم گیری های عجولانه بر اساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می دهد.

ه) عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافل گیر می کند.
در روش سیستمیک، بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن را که ما سیستم فرعی می نامیم، مختل کرده و ثبات و پایداری آن ها را به هم می زند. به عبارت دیگر، یک بحران، محرکی است که تغییر ناگهانی در یک یا چند قسمت از متغیرهای سیستم را به وجود می آورد. این سیستم، ممکن است نظام ملی، نظام منطقه ای و یا بین المللی باشد (کاظمی، ۱۳۸۲: ۵۳). در رویکرد سیستمی، کانون توجه بیشتر بر چگونگی وقوع بحران متمرکز است و بحران یک سیستم یا بخش هایی از آن را مختل می کند و تغییرات ناگهانی یا مخرب در یک یا چند متغیر اساسی در سیستم، باعث بی ثباتی در کل سیستم می گردد (هرمن^۱، ۱۹۷۲: ۹۵).

مفهوم و پیدایش بحران

به لحاظ مفهومی، «بحران» خود یک مفهوم بحران زا و بحران زی است، اگرچه تاریخ جوامع بشری، روایتی مستمر و بلا انقطاع از «بازی بحران ها» است، لیکن تاکنون گفتمان و ادبیات واحد و شفافی پیرامون آن شکل نگرفته است، در نهایت ارائه تعریفی مشخص و قابل اجتماع از مفهوم بحران غیر ممکن است. تاجیک به نقل از جاناتان روبرتز می نویسد: «به راستی، تعریف بحران امر ساده ای نیست؛ زیرا این مفهوم از یک خلأ معنایی تکنیکی، عملیاتی و مورد اجماع به سبب ماهیت همه جا حاضری آن رنج می برد. مفهوم بحران، صرفاً در یک رابطه هم نشین یا جانشینی با مفاهیم دیگر همچون «امنیت»، «قدرت»، «منافع»، «اهداف»، «ارزش ها»، «مصالح»، «تهدیدات»، «فرصت ها» و... که همگی مفاهیمی مبهم و سیال اند، مصداق یا مصداق های خود را می یابد» (تاجیک، ۱۳۸۴: ۴۹). به همین جهت، بحران، مفهومی خاص برای دلالت بر مصداقی عام (همچون از هم گسیختگی، بی نظمی، دگرگونی دفعی، شکنندگی بیش از حد معمول، تهدید ارزش ها، بی ثباتی اجتماعی - سیاسی، مخاصمه نظامی و... است). به طور خلاصه، بحران، یک واژه فراگیر برای توصیف هرگونه آشفتگی و بی نظمی در عرصه جهانی است (همان: ۵۰).

در بحران، باید ابتدا دیدگاه ها را مشخص کرده و سپس در چارچوب هر دیدگاه، اقدام به تعریف آن نمود. از این رو باید پذیرفت که تعاریف بحران، نسبی و صرفاً در چارچوب رویکردی خاص، معنادار خواهد بود. اندیشمندانی همچون «کاپرمن»، «ویل کاکس» و «اسمیت» معتقدند که: «از منظری، بحران نزد نظارت کنندگان آن ها است. آنچه در نزدیک

فرد و یا یک گروه بحران تعریف می‌شود، ممکن است در نزد دیگری بحران معنا نشود. اگرچه، به طور کلی، بحران‌ها به لحاظ حالت اضطرار و دل‌مشغولی نسبت به اینکه مشکل در فقدان اقدام وخیم‌تر نشود، از شرایط عادی متمایز می‌شوند» (متقی، ۱۳۸۷: ۸۶). از منظر زبان‌شناسی با بهره جستن از نظریات سورسور، پدر زبان‌شناسی جدید، می‌توان گفت که هیچ رابطه ذاتی و پایدار بین دال و مدلول بحران وجود ندارد. بلکه هر نوع رابطه متصور می‌تواند میان این دو، رابطه‌ای قراردادی است. بنابراین، بحران مفهوم خود را در بستر گفتمان‌های گوناگون می‌جوید، گفتمان‌ها نیز خود حاصل مفصل‌بندی هویت‌های زبانی متمایز و سیال هستند.

انواع بحران

- الف) طبیعی: در بحران‌های طبیعی، معمولاً انسان در آن فعالیت ندارد که مهمترین آن: سیل، زلزله، گردباد، آتش‌فشان و... هستند که اغلب اجتناب‌ناپذیر هستند.
- ب) غیر طبیعی: در بحران‌های غیر طبیعی، انسان، مستقیم یا غیر مستقیم می‌تواند عامل ایجاد آن باشد که شامل بحران‌های اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی، نظامی و زیست‌محیطی، سیاسی، شخصی است که به شرح زیر است:
- بحران‌های سیاسی: آشوب‌های سیاسی، اختلال در نظام قانون‌گذاری کشور، روابط خارجی ناموفق و...
 - بحران‌های امنیتی: خرابکاری، بمب‌گذاری، آدم‌ربایی، گروگان‌گیری، جاسوسی، تروریسم و...
 - بحران‌های شخصی: اعتیاد در خانواده، عدم رعایت احترامات، اختلاف سلیقه اعضای خانواده و...
 - بحران‌های اجتماعی و فرهنگی: آشوب‌های اجتماعی، خشونت در محیط کار، مهاجرت‌های بی‌رویه و...
 - بحران‌های اقتصادی: کاهش ارزش پول، ورشکستگی سازمان‌ها، اختلال در نظام‌های مالی و...
 - بحران‌های اطلاعاتی: افشای اطلاعات، دسترسی غیر مجاز، استراق سمع در خطوط مخابراتی و اطلاعاتی و...
 - بحران‌های زیست‌محیطی: انفجارهای هسته‌ای، آلودگی هوا، آلوده‌سازی منابع حیاتی و...

حوزه‌های ایجاد بحران

۱. **بحران سازمانی:** رئیس مؤسسه بحران می‌گوید، بحران سازمانی یک اغتشاش عمده‌ای است که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده است که کنجکاوی مردم درباره این موضوع، بر فعالیت‌های عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی

بر سازمان بگذارد (لاری اسمیت). بحرانی است که گستره آن محیط داخلی یک سازمان و محدوده محیطی مرتبط با آن را در بر می گیرد و به بحران های درون و برون سازمانی، قابل تقسیم است. با توجه به آثار قابل توجهی که بحران ها بر سازمان ها دارند، مدیران، مسئولیت خطیری در کنترل و مدیریت آن ها دارند. دانش مدیریت، بحران را آخرین مرحله از عمر یک سازمان در حال انحطاط، یعنی زمانی که مرگ آن قریب الوقوع می نماید تعریف کرده و از نظر برخی از محققان این رشته، همچون گرینر، لیپیت و اشمیت، «بحران ها، دوره هایی هستند که داغ خود را بر چهره تغییرات مربوط به چرخه عمر سازمان ها برجا می گذارند» (حسینی، ۱۳۸۵: ۴).

زمینه ایجاد بحران در سازمان ها می تواند به علل متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، تغییر ساختار، تغییر مدیریت، آسیب های سازمانی، عدم اجرای صحیح راهبردهای تحول اداری و ... رخ دهد که برخی از آن اشاره می گردد:

الف) فرهنگ سازمانی: عبارت است از ارزش های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی های یک سازمان را مشخص می کند که فرهنگ سازمانی به چهار گونه، شامل قومی، ویژه سالاری، سلسله مراتب و بازار، تقسیم بندی می شوند (کوئین، ۱۹۹۹: ۲۸). فرهنگ سازمانی، به طور مشخص در اواخر قرن بیستم در حوزه بررسی های سازمانی به منصفه ظهور رسید. فرهنگ سازمانی بین دو حد «روش انجام کار» و «روش فکر کردن در مورد کارها» قرار دارد. به همین جهت، فرهنگ سازمانی را حاکمیت شرایط و وضعیتی می دانند که بر اساس آن، روش انجام دادن کارهای مختلف سازمان در یک طرف و روش فکر کردن در مورد کارها در طرف دیگر آن قرار می گیرد (ویلیام، ۱۹۸۹: ۱۰).

فرهنگ سازمانی، معمولاً تحت تأثیر محیط درون و برون سازمانی قرار دارد. در محیط داخلی، فرهنگ سازمانی متأثر از نظام های اجتماعی و فنی سازمان است که شامل روش هایی همچون تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل، روش های استخدام و گزینش، آموزش، تکنولوژی و رفتار کارکنان می باشد. محیط خارجی نیز شامل نظام های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حتی نظامی است و به طور مشخص بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است. اگر فرهنگ سازمانی با نیازها و ارزش های افراد، هم خوانی نداشته باشند و نگرانی ها، اضطراب ها و فشارهای عصبی در افراد ایجاد نماید، می توان گفت فرهنگ سازمانی به یک فرهنگ اضطراب زا، تبدیل شده است. در فرهنگ ضعیف سازمانی، رضایت شغل، پایین است و چه بسا منجر به تغییر شغل، جابجایی های مکرر و انتقال خارج از قواره گردد؛ بر عکس در فرهنگ قوی، رضایت شغلی بالاست و تعهد افراد نسبت به سازمان افزایش

می‌یابد و نهایتاً ارزش‌های سازمانی مورد قبول همهٔ افراد قرار می‌گیرد (رابینز^۱، ۱۹۹۱: ۵۷۶). به هر حال، ریشهٔ اولیهٔ بحران‌های سازمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است.

ب) تغییر: در سازمان‌ها مهمترین دلایل شکل‌گیری بحران ناشی از گسترش نارضایتی‌ها و ناتوانی در صحنه است به همین دلیل، سازمان‌ها با هدف غلبه بر این موارد، مبادرت به تغییرات سازمانی می‌نمایند که این تغییرات با مقاومت و چالش‌های گسترده‌ای روبرو می‌شود. می‌توان مقاومت در برابر تغییر را به عنوان بزرگ‌ترین عامل منحصر به فردی دانست که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را مورد تهدید قرار می‌دهد (فردآر، ۱۹۹۹: ۴۶۰). تغییر به طور کلی انتقال از وضعیت موجود به وضعیت دیگر، خواه خوشایند و یا ناخوشایند است و تغییرات ممکن است مثبت یا منفی و نامطلوب باشد مانند:

- تغییر در اقدامات تجزیه طلبی موفق.

- تغییر در هنجارهای رژیم و تغییر در نظام حزبی و ...

- تغییر در قدرت اجرایی مؤثر، تغییر در کابینه.

تغییرات همواره با ترس‌ها، کنجکاوی‌ها، کنش‌ها و واکنش‌هایی همراه است که رهبران سازمان با مدیریت مناسب و برنامه‌ریزی منطقی راه وصول به اهداف را ترسیم می‌کنند. حقیقت شروع تغییر در سازمان‌ها در پی عدم موفقیت سازمان در حصول به اهداف یا در پی کسب نتیجهٔ بهتر رقم می‌خورد که برای خروج از این بن‌بست، مسئولان و مدیران سازمان می‌بایست با رویکردی جدید به مدیریت تغییر، فکر کنند. نکتهٔ اساسی و مهمی که مدیران باید به آن توجه داشته باشند، در این است که محیط داخلی سازمان، مانند مجموعه‌های دیگر موجود در کشور تحت تأثیر شرایط محیط خارج قرار دارد. تغییرات پیرامونی، عامل اساسی تغییر در درون یک سازمان است و عدم توجه به آن، مجموعه را به سمت یکنواختی، توقف و در نهایت انحراف سوق داده و از همه مهمتر در رقابت با حریف، از صحنه دور می‌سازد.

آفت‌های ناشی از عدم تغییر از جمله مواردی است که باید در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد و بخشی از آن، عبارت است از اعتقاد به سنت گذشته، عدم آگاهی از محیط‌های داخلی و خارجی و شیوع رفتار غیر سازمانی؛ از طرفی سازمان‌ها برای انجام مراحل سیر تغییر، اموری از قبیل تغییر در اهداف کارکنان، در ساختار سازمان، در فن‌آوری و... را دستور کار خود قرار می‌دهند. این موضوعات می‌تواند مقاومت و همچنین واکنش‌های احتمالی کارکنان را در پی داشته باشد و تبعات حاصل از آن، زمینهٔ ایجاد بحران در سازمان را فراهم آورد. اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات حول محور توانایی‌های مدیرانی می‌چرخد که بتوانند جوّی را در سازمان حاکم کنند که پذیرای تغییر باشد. مدیران و کارکنان،

می‌بایست تغییر را به عنوان فرصت و نه نوعی تهدید، به حساب آورند (همان، ۱۹۹۹: ۶۴۱). ج) آسیب‌های سازمانی: اصطلاح فوق در ادبیات علوم انسانی، وضعیتی است که بر کارکرد، کارآمدی و توانایی یک پدیده ضربه وارد می‌کند و بقا و حیات‌سازی آن را با مشکل جدی مواجه می‌سازد. آسیب‌ها در حوزه‌ها و پدیده‌های مختلف مختلف سازمانی در ابعاد و اشکال متنوع و متعددی در کوتاه مدت یا دراز مدت، چهره خود را به نمایش می‌گذارند و منجر به بروز کج‌روی و بی‌برنامگی می‌شوند و عملکرد سازمان را با مخاطرات جدی همراه می‌نمایند. آسیب‌ها، فرآیندی هستند که احتمال نابودی نظم و هماهنگی درون سازمانی را فراهم و حرکت به سوی شرایط جدید را ناهموار می‌کنند. در این حالت، سازمان به سمت یک بحران پیش می‌رود. بحرانی که نابسامانی‌های حاصل از آن با گسست نظم موجود، احتمال پایان اعتبار و بقای سازمان را فراهم می‌سازد.

آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند درک نحوه کارکرد فعلی سازمان بوده و اطلاعات ضروری را در رابطه با طراحی برنامه‌های تحولی به سازمان، ارائه می‌دهد. بدین ترتیب کارکنان و عناصر تحول در سازمان که مدیران و منابع تصمیم‌گیرنده در واحدهای کاری می‌باشند، در توسعه، اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های تحول سازمان، شرکت می‌کنند. در بررسی آسیب‌های سازمانی، خشونت، خراب‌کاری، نارضایتی، بی‌اعتمادی، تفکر جناحی و عدم انگیزه نیروها در مباحث درون سازمانی، از مؤلفه‌های بسیار اساسی سازمان است و اجرای اقدامات پیشگیرانه مدیریتی می‌تواند در کاهش آسیب‌پذیری‌ها به عنوان اقدامی جدی مد نظر قرار گیرد (ساوه درودی، ۱۳۹۲: ۷۱). به هر حال، اعتلای سازمانی، زمانی امکان‌پذیر خواهد شد که شناخت بسترهای آسیب‌پذیری تحت عنوان آسیب‌شناسی فراهم آید.

۲. بحران ملی: در محدوده جغرافیایی دولت-ملت با مرزهای جغرافیایی شناخته شده به وقوع می‌پیوندد که این بحران می‌تواند داخلی و یا ناشی از حمله کشور خارجی علیه تمامیت ارضی کشور باشد. بحران‌هایی که در سطح ملی رخ می‌دهد، فراگیرترین و شایع‌ترین نوع بحران است و عمدتاً منشأ درونی و بعضاً منشأ بیرونی دارد. منشأ درونی بحران‌ها، معمولاً ریشه در آسیب‌پذیری‌های نظام و منشأ بیرونی، ریشه در تهدیدات نظام دارد. اگرچه آسیب‌پذیری‌ها و تهدیدات، هر دو روی یک سکه هستند که می‌توان امنیت ملی هر کشوری را هدف قرار دهند، اما تمایز قائل شدن بین آن‌ها می‌تواند در بررسی تشخیص و شناخت بحران‌ها مؤثر واقع شود. بدین ترتیب، می‌توان گفت بحران‌های ملی در ارتباط با آسیب-پذیری‌های نظام، منجر به حوادث ضد امنیتی می‌شود؛ به همین دلیل، لزوم توجه به نارضایتی‌های اجتماعی از اساسی-ترین اقداماتی است که می‌باید توسط حکومت در سطح کلان و دستگاه‌های وابسته به دولت در سطح خرد، مورد توجه

قرار گیرد تا تبدیل به بحران‌های اجتماعی نگردد. بحران‌های اجتماعی، به‌طور معمول، پیامد زنجیره‌ای از علل متنوع هستند که این تنوع و تعدد، شناسایی واقعی آن را بسیار مشکل می‌سازد (ترنر^۱، ۱۹۷۸: ۸۹). در واقع، می‌توان بحران‌ها را نتیجه عناصر متعدد و زنجیره‌ای از خطاها و اشتباهات دانست (اش^۲، ۲۰۰۴: ۵). «ملوین بست» در تشریح چگونگی بروز بحران‌های اجتماعی، نبود ثبات در جوامع را ناشی از عدم تعادل بین نیاز و داشته دانسته و شرط رسیدن به این ثبات را تعادل بین آن‌ها بدون استفاده از قدرت می‌داند. بحران اجتماعی، زمینه‌ساز و بسترساز بحران سیاسی است و بسیاری از حوادث رخ داده در بحران سیاسی، در صورت عدم کنترل، منجر به حوادث ضد امنیتی می‌شود. بحران‌های امنیتی، محصول بحران‌های ملی است که در سطح جامعه و در حیطه‌هایی فراتر از موضوعات فردی یا سازمانی شکل گرفته و عموم یا افراد قابل توجهی از جامعه، درگیر آن می‌شوند. این قبیل بحران‌ها بیشتر در شکل بحران‌های اجتماعی و سیاسی بروز می‌یابد.

بحران‌های سیاسی عبارتند از:

۱. بحران سیاسی بین‌المللی: شرایط غیر متعارفی که در چارچوب روابط بین دو یا چند کشور بروز می‌کند و بر حسب گستره جغرافیایی دارای اشکال گوناگونی است؛ مثل بحران اختلاف یا تیرگی روابط تا سرحد جنگ بین دو یا چند کشور یا بحران منطقه‌ای یا بحران‌های جهانی.

۲. بحران مشروعیت: در شرایط مدرن، یک حکومت مشروع، توسط مردم انتخاب می‌شود. در این صورت حکومت یا با مردم است و در راستای منافع مردم کار می‌کند و یا انعکاسی از برخی کیفیات آن‌هاست. مشروعیت، توجیه عقلانی چرایی اطاعت مردم از حکومت است که اگر این مهم انجام نشود، بحران، حاصل می‌شود.

۳. بحران‌های سیاسی داخلی: شرایط غیر متعارفی است که معمولاً در ساختار سیاسی یک کشور بروز می‌کند و بر حسب ماهیت، زمان، دامنه، شدت و نوع عوامل درگیر در آن شامل اشکال گوناگونی است؛ مثل کودتای نظامی و شورش‌های خیابانی و جنگ‌های چریکی و اختلاف شدید بین جناح‌های مختلف حکومت و اعتصابات دامنه‌دار (افتخاری و حسین‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۵).

۴. بحران توزیع: از مباحثی است که در تعامل بین دولت و نیاز افراد جامعه، مد نظر قرار می‌گیرد و مبین توزیع عادلانه فرصت، قدرت، ثروت و... در حوزه‌های مختلف است که این مهم در حکومت‌های سنتی، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در این حکومت‌ها، عده کمی از

1. Turner

2. Ash

مردم، مورد توجه قرار می‌گیرند و اصل برابری جایگاهی ندارد (ساوه درودی، ۱۳۹۲: ۱۶۱).
 ۵. بحران مشارکت: طولاً عقلانیت بشری، اقدامات فردی او را بر اساس عقل، علاقه‌اش به بودن یا نبودن نظام حاکم و یا به داشتن نفوذ در تصمیمات اساسی نظام توجیه می‌کند و اگر نظام متقابلاً چنین درخواستی را از فرد نپذیرد و یا به دلایلی آن را رد کند، احتمال بروز بحران مشارکت، متصور است. موضوع مشارکت در جوامع بشری امروز، فقط به بحث احزاب و گروه‌های سیاسی، محدود نمی‌شود و اصولاً بحران، مشارکت می‌تواند در هر یک از جوامع و در میان لایه‌های مختلف حکومت و ارکان تصمیم‌گیری آن نیز ظاهر می‌شود.
 ۶. بحران هویت: این بحران با فرهنگ نخبگان و توده مردم، به صورت احساسات ملی در مورد سرزمین خویش، ارتباط می‌یابد که رفته‌رفته تعارض میان وفاداری‌های قومی و تعهدات ملی را تشدید کرده، مشکلاتی را برای وحدت و یکپارچگی پدید می‌آورد. به نظر می‌رسد که حل بحران هویت، اولین گام برای توسعه ملی به شمار می‌آید؛ زیرا با گذر از این بحران، فرایند «ملت‌سازی» انجام خواهد شد و دولت مستحکمی به وجود خواهد آمد. هر اندازه، وجوه اشتراک یک جامعه از لحاظ حضور عاملی همچون زبان، مذهب، تاریخ، آداب و رسوم، نژاد، سرزمین، ادبیات و... افزون‌تر باشد، حل بحران هویت در آن جامعه، آسان‌تر خواهد بود.

۷. بحران نفوذ: رشد عمیق و گسترده کنترل سیاسی حکومت‌ها، از جمله مباحث مهمی است که اقتدار و ثبات حکومت‌ها را در عرصه داخلی و بین‌المللی به تصویر می‌کشد. یکی از راه‌هایی که امروزه، حکومت‌ها به آن توسل می‌جویند و بر روی آن، تأکید دارند، نفوذ به درون ساختارهایی است که تا پیش از این جامعه، مجزا بوده و یا به عنوان اجزای مستقل جامعه، از حوزه کنترل حکومت‌ها خارج بوده‌اند. میزان مشروعیت نظام، ارتباط با تنگاتنگی با نفوذ حکومت در بین مردم دارد هرچه این میزان، بالاتر باشد، دولت‌ها از قدرت نفوذ بیشتری در بین مردم برخوردار هستند و هرچه که کمتر باشد، میزان نفوذ کمتر شده و نقش دولت در میان مردم، کم‌رنگ‌تر خواهد شد (همان، ۱۳۹۲: ۱۶۱).

۳. بحران‌های منطقه‌ای: بحرانی که در روابط خارجی میان دو یا چند کشور هم‌جوار با مرزهای مشترک که در جغرافیای محدود یک منطقه، جریان می‌یابد را می‌گویند. بحران ناشی از حضور آمریکا در منطقه غرب آسیا و تبعات امنیتی آن بر کشورهای منطقه و به‌طور مشخص «جمهوری اسلامی ایران» که پس از تدوین راهبرد موسوم به طرح خاورمیانه بزرگ، به اوج خود رسید، بخشی از راهبرد امنیت ملی آمریکا پس از ۱۱ سپتامبر بود که با هدف به اصطلاح مقابله با تهدیدات نا‌متقارن (دکترین حملات پیشگیرانه) که به زعم آمریکایی‌ها، خاستگاه اصلی آن در کشورهای ایران، عراق و عربستان بوده، شکل گرفت.

با توجه به شرایط حاکم بر منطقه غرب آسیا، بدون شک امنیت جمهوری اسلامی ایران نیز در تیررس اهداف آمریکا قرار دارد. سیاست‌مداران آمریکایی که در طول سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی، منافع خود را در ایران از دست داده‌اند، پس از شکست در طرح براندازی نظام که با شیوه‌های مختلف همچون بهره‌گیری از گروه‌های سیاسی، جنگ، تحریم اقتصادی و تهاجم فرهنگی انجام گردید، هدف اصلی خود را معطوف به ایجاد بحران‌های منطقه‌ای که یکی از راهبردهای آن، فشار بر ایران و نهایتاً براندازی نظام بوده، قرار داده و تلاش گسترده‌ای را بعد از شکست راهبردهای نظامی خود اوج آن در جریان جنگ تحمیلی عراق علیه ایران لشکرکشی به افغانستان و عراق در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ صورت گرفت، تلاش کرد تا با استفاده از قدرت نرم خود، شرایط منطقه را علیه ایران ساماندهی نماید و تبع آن، بحران سوریه (جنگ سوریه) که با یک‌سری تظاهرات گسترده و در نهایت درگیری‌های نظامی در کشور سوریه که از ۲۶ ژانویه ۲۰۱۱ شروع شده است که بهار عربی در خاورمیانه را منجر شده است و حکومت سوریه از پشتیبانی و حضور نیروهای ایران، روسیه، شبه نظامیان شیعه عراقی و حزب الله لبنان برخوردار است و در طرف مقابل نیز داعش و القاعده، جبهه فتح شام (جبهه نصرت) از حمایت مستقیم آل سعود و ایالات متحده آمریکا و قطر و... برخوردار است.

۴. بحران‌های فرا منطقه‌ای (بین‌المللی): در هر یک از بحران‌ها همانند بحران میان دولت‌ها در ستیزی که به علت تهدید یا به صحنه آوردن نیروها پدید آمده باشد (نظامی)، بحران میان دولت‌های ثروتمند و فقیر که به دلیل امکان استنکاف دولت‌های فقیر از بازپرداخت بدهی‌هایشان ایجاد شده باشد (اقتصادی)، بحران میان امضاء کنندگان یک پیمان هنگامی که یک دولت تصمیم خود را برای زیر پا گذاشتن مقررات آن پیمان اعلام کند (دیپلماتیک)، ویژگی‌های مشترک نیز وجود دارد که آن‌ها را به عنوان بحران مشخص می‌سازد.

از این گذشته، این امکان وجود دارد که بحرانی دیپلماتیک یا اقتصادی، به بحرانی نظامی مبدل شود. چنین شرایطی در صورتی پیش می‌آید که تلاش‌های صورت گرفته برای حل بحران شامل استفاده از نیروی نظامی هم بشود. از همین رو، بررسی بحران‌های بین‌المللی به سمت نمونه‌های شدیدتر، به گسیختگی روابط بین‌الملل کشیده شده است که متضمن تهدید یا به صحنه آوردن نیروی نظامی و متناظر با آن، افزایش تلاش‌های دیپلماتیک دولت‌ها برای حل درگیری و کاستن از تهدیدی که متوجه ایشان شده هستند. متخصصان تاریخ دیپلماسی و دانشمندان علوم سیاسی در تلاش برای تبیین اینکه چرا نتیجه برخی بحران‌ها جنگ است و برای برخی دیگر، راه حل دیپلماتیک پیدا می‌شود یا به سطوح

پایین-تر اختلاف، فروکش می کنند توجه خود را روی همین نمونه های رویارویی نظامی میان دولت ها متمرکز ساخته اند. با ورود جنگ افزارهای هسته ای به زرادخانه چندین دولت پس از جنگ جهانی دوم، این تلاش ها در واکنش به بالا رفتن هزینه های جنگ به منزله یکی از نتایج ممکن بحران، شتاب بیشتری پیدا کرد.

جامع ترین فهرست بحران ها، مجموعه داده های مربوط به بحران است که «برچر» و «ویلکنفلد» گرد آورده اند. این دو بیش از هشتاد ویژگی مربوط به چند صد بحران بین المللی و سیاست خارجی سده بیستم را استخراج کرده اند. پژوهشگران، برای یافتن ارتباطاتی میان شرایط پیش از بحران و نتایج بحران، این منبع را کاویده اند. سایر پژوهندگان، توجه خود را روی موارد خاصی متمرکز ساخته اند که ظاهراً اهمیت ویژه ای داشته اند؛ مانند بحران ۱۹۱۴ میان قدرت های بزرگ اروپایی که به جنگ جهانی اول انجامید یا بحران موشکی ۱۹۶۲ بین ایالات متحده و اتحاد شوروی که از طریق دیپلماتیک فیصله یافت. این دو نمونه، نشان دهنده همان پیوند میان مسابقه های تسلیحاتی و بحران هاست که آن دسته از نظریه پردازان روابط بین الملل که توازن قدرت میان دولت ها را دارای تأثیری مهم بر تکوین و نتیجه درگیری میان آن ها می دانند آن را مسلم می انگارند (گریفث، ۲۰۰۵: ۱۸۲).

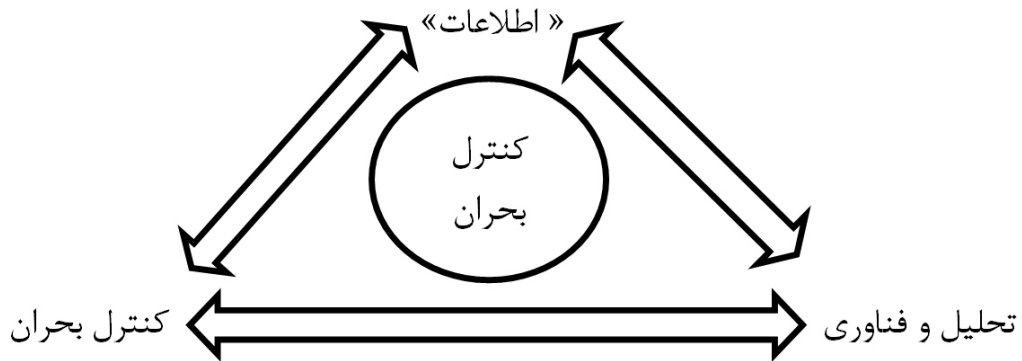
از آنجا که بحران های ملی، منطقه ای و بین المللی، در سطوحی کلان مورد توجه قرار می گیرند، لذا در نوشته حاضر که سطح سازمانی را در دستور کار خود قرار داده، بحران های یاد شده، مجالش بیش از این برای پرداختن پیدا نمی کنند. از این رو، در ادامه بحث، تصمیم گیری تنها در سطح سازمانی از کنترل بحران بررسی می شود.

نقش فرآیند تصمیم سازی در کنترل بحران سازمانی

تصمیم گیری اثربخش و کارساز، بایستی بر پایه عقل، استوار باشد. عقلانی بودن یعنی چه؟ چه زمانی، یک انسان، عقلانی می اندیشد و تصمیم می گیرد؟ افرادی که عقلانی کار می کنند یا تصمیم می گیرند بر آن اند تا به هدفی دست یابند که بی-کنش، دستیابی به آن، ناشدنی است. از آن رو، باید از راه چاره هایی که در اوضاع و احوال و محدودیت های کنونی دستیابی به هدف را شدنی می سازند، آگاهی روشن داشته باشند. هم چنین باید از اطلاعات و توانایی تحلیل و ارزیابی چاره ها در پرتو هدف دلخواه، برخوردار باشند و سرانجام آن ها می بایستی آرزوی رسیدن به بهترین راه چاره را، از راه برگزیدن گزینه ای که به بهترین شیوه دستیابی به هدف را تأمین می کند، در سر داشته باشند (کونتز، ۱۹۹۸: ۳۰۳).

در حالت های بحرانی هر فردی که با مسأله روبرو می شود، احساس مسئولیت خاصی

نسبت به آن دارد. بدیهی است این احساس مسئولیت، در مورد تصمیم‌گیران اصلی، دو چندان است؛ زیرا احتمال وجود خطا در تصمیمات و شکست به دلیل نتایج حاصل از آن، نگرانی‌هایی را در این افراد به وجود می‌آورد که در واقع، باعث کاهش قوه ذهنی و اعتماد به نفس آن‌ها می‌گردد (مشبکی، ۱۳۷۱: ۳۵). موضوع کنترل بحران و فن اداره و رویایی با آن، از مهم‌ترین مسائلی است که همواره مد نظر تصمیم‌گیران خوش فکر و خلاق، قرار داشته است. در متون مختلف مدیریت، به‌ویژه در مباحث مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری، بیشترین سعی بر این است که چارچوب و ساختاری مشخص برای اتخاذ تصمیمات مقتضی در سازمان، ارائه شود؛ لذا تمرکز اصلی کار مدیریتی را بر تصمیم‌گیری، استوار ساخته‌اند. سه مؤلفه اطلاعات، تحلیل و فناوری، در تصمیم‌گیری و به تبع آن، کنترل بحران سازمانی، نقش ویژه‌ای را برقرار می‌نمایند.



شکل شماره ۱- سه مؤلفه تصمیم‌ساز در کنترل بحران سازمانی

اطلاعات

در کوتاه‌ترین تعریف، «داده‌های پردازش نشده» است و اطلاعات مواد خام بالقوه معنی‌داری هستند که ما آن‌ها را در راستای شناخت و فهم هر مفهوم مادی یا غیر مادی، به واسطه روش‌های پژوهشی، و با استفاده از ابزارهای شناختی به دست می‌آوریم. داده یک شرح مقدماتی از یک پدیده، اتفاق، فعالیت و یا تعاملات است که ثبت شده است، دسته‌بندی شده و ذخیره شده است. داده‌ها، عناصر اطلاعاتی هستند و در صورتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که برای درک بیشتر افراد استفاده شوند.

این مؤلفه، مهم‌ترین نقش را در تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران دارد و محدوده گزینه‌های موجود را برای آن‌ها مشخص ساخته و در زمان بحران، شناخت تصمیم‌گیرنده را نسبت به محیط، هدف و ارزش‌های آن تبیین می‌نماید و در این بین، «فرایند اطلاعات» محصول اطلاعاتی مناسب را در اختیار مصرف‌کننده، قرار می‌دهد (مدار اطلاعات)، اطلاعات ناکافی و تأمین داده‌های به هنگام و مؤثق در مورد شروع و گسترش بحران و

ناکامی سیاست گذاران در استفاده از اطلاعات موجود، از مهم ترین مشکلات و مسائلی که بحران گریزی را فراهم و مدیریت بحران را با شکست مواجه می سازد (جاب لونسکی^۱، ۲۰۰۴: ۶۷). لذا اهمیت اطلاعات صحیح، به موقع و به دور از ابهامات و جهت گیری خاصی که صادقانه باشد می تواند یکی از بهترین تصاویر را در چگونه بهره گیری از فرصت ها ترسیم کند و به عنوان یکی از ملاک های مؤثر ارزیابی در نزد تصمیم گیران، خصوصاً در زمان بحران مورد توجه جدی قرار گیرد.

در جمع آوری داده ها و اطلاعات می بایست موارد ذیل رعایت گردد:

۱. کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات، این است که مدیران باید بین «بایدها» و «هست های» گزارش شده، مقایسه ای انجام دهند. اطلاعات دقیق تر، کیفیت بالاتری را برای مدیران و امنیت بیشتری را هنگام تصمیم گیری به وجود می آورد. به عبارت دیگر، کیفیت اطلاعات وابستگی زیادی به استفاده مورد نظر از آن دارد؛ در واقع، اطلاعات با کیفیت «سازگار با کاربرد» دارد.

۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: بایستی اطلاعات به موقع و به هنگام در دسترس مسئولین قرار گیرد و نباید در آن تأخیری ایجاد شود. اطلاعات مناسب برای استفاده باید زمان دار، کامل و هماهنگ با سایر منابع، مربوط به موضوع جامع، قابل ارائه و ساده در خواندن و تفسیر باشد (ردمن^۲).

۳. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران، بایستی با مسئولیت ها و وظایف ایشان مرتبط باشد؛ زیرا اطلاعات نامربوط، باعث ایجاد مشکل و سردرگمی می شود (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۷۵). ارائه اطلاعات مربوط، تصمیم گیرندگان را در اخذ تصمیمات منطقی یاری می دهد. و از بروز ابهام و سردرگمی در بررسی و مطالعه اطلاعات منظور، جلوگیری می کند.

۴. کمیت اطلاعات: مدیران، گاهی اوقات بدون توجه به کمیت و فقط بر اساس دقت و به موقع بودن اطلاعات، ممکن است تصمیم بگیرند، اما بسیاری اوقات، به عکس با اطلاعات نامرتبط و بی فایده ای اشباع می شوند که علاوه بر بی فایده بودن، هزینه های زیادی را نیز در بر دارد؛ بنابراین، تصور اینکه هرچه اطلاعات بیشتر باشد، به تصمیم گیری بهتر منجر خواهد شد، باطل است. بنابراین، می توان گفت، اطلاعات، کیفی ترین، برترین، جامع ترین محصولی است که می تواند توسط سیستم در اختیار مصرف کننده و یا ساستمداران قرار گیرد تا افراد با بهره گیری از اطلاعات، تصمیم درست خود را در ارتباط با موضوع مورد نظر به کار گیرند.

1. D. Joblonsky

2. Redman

تحلیل

تحلیل به عنوان یک عامل پر اهمیت و اثرگذار در سیاست‌های سازمانی، می‌تواند ایفای نقش ارزنده برای تصمیم‌گیری سازمان داشته باشد. متداول‌ترین و کارسازترین شیوه در برگزیدن گزینه‌ها، به هنگامی که تصمیم‌های بزرگ در پیش قرار دارند، به کار بستن تحلیل است (کونتز، ۱۹۹۸: ۳۱۸). تحلیل در زمان بحران، تفاوتی آشکار با شرایط عادی و غیر بحران دارد و در زمان بحران به علت کمبود وقت، زمان تحلیل گران بسیار کم است و این کمبود می‌تواند تصمیم‌گیری را با چالش مواجه سازد؛ لذا می‌بایست از نیروهای کمی، صاحب‌نظر و با تجربه در تحلیل اطلاعات، در زمان بحران، استفاده نمود.

مک کارتی در کتاب نقش اطلاعات در مدیریت بحران با اشاره به اهمیت موضوع، از آن به عنوان تحلیل فرصت یاد کرده و می‌گوید «ارزیابی اطلاعات، به طور مستقیم تجربه و مهارت پر ارزش واحد تولید (اطلاعات) را به اجرای سیاست امنیت ملی از طریق اشاره به فرصت‌ها پیوند می‌دهد» (مک کارتی، ۱۳۸۱: ۶۳).

اخبار و اطلاعات جمع‌آوری شده با درک حقایق از طریق اقدامات جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تلفیق، بررسی، تفسیر، کشف و ربط منطقی بین اخبار و اطلاعات، نیازهای سازمانی را به تصمیم‌گیران ارائه می‌دهند. اولین و اساسی‌ترین موضوع در علل ایجاد سامانه تحلیل، تأمین نیازمندی‌های سازمانی است. این نیاز در اولویت یکم مربوط به تأمین خواسته‌های تصمیم‌گیران سازمانی است؛ بنابراین، «تحلیل» همچون چراغی است که در بخش مشخصی، توسط افراد متخصص و متبحر، حرکت آینده و راهبردهای سازمانی را تعیین کرده و در اختیار تصمیم‌گیران و بخش‌های اقدام‌کننده قرار می‌دهد.

فن آوری اطلاعات

به مطالعه، طراحی، توسعه و پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی می‌گویند. به طور کوتاه، فن آوری اطلاعات شرایط را فراهم می‌کند تا تبدیل و ذخیره و حفاظت پردازش و انتقال و بازیابی اطلاعات؛ به شکل امن و مطمئن انجام پذیرد. فن آوری اطلاعات، متشکل از چهار عنصر اساسی انسان، ساز و کار، ابزار، زمان است؛ به طوری که در این فن-آوری، اطلاعات از طریق زنجیره ارزشی که از به هم پیوستن این عناصر، ایجاد می‌شود، جریان یافته و پیوسته، تعالی و تکامل سازمان را فرا راه خود قرار می‌دهد (همان، ۱۳۸۱: ۶۵).

فن آوری اطلاعات، به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند در فرآیند بررسی عوامل خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سال‌های کنونی، اطلاعات رقابتی که در دسترس سازمان‌ها قرار می‌گیرد، از نظر کمیت و کیفیت، افزایش چشم‌گیری یافته‌اند. برای شناسایی و

ارزیابی فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه سازمان می‌شود، می‌توان از فن‌آوری پیشرفته یارانه‌ای، ارتباطات راه دور، گردآوری داده‌ها و در حافله نگه داشتن آن‌ها، دستگاه‌های دورنگار، شبکه‌های اینترنت، رسم نمودارها و نرم-افزارها، (به عنوان محمل‌هایی اثربخش و کارا) استفاده نمود. شبکه اینترنتی به عنوان شاه‌راه اطلاعاتی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند و به عنوان یکی از ابزارهای بسیار اثربخش مورد استفاده قرار بگیرد. قبل از گسترش استفاده از رایانه، مدیران عمدتاً نمی‌توانستند از اطلاعات مربوط به فعالیت‌های سازمانی استفاده کنند. اطلاعات یا دیر به مدیران می‌رسید، یا به شکل خام بود و به این صورت نمی‌توانست مورد استفاده قرار گیرد و برای تبدیل آن به اطلاعات مفید هزینه و زمان زیادی صرف می‌شد؛ در نتیجه، گران تمام می‌شد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۷۷). امروزه، مدیران امکان استفاده از اطلاعات پردازش شده زیادی را برای تصمیم‌گیری فعالیت‌ها در سازمان در اختیار دارند.

در سال ۱۹۹۰ «جوزف نای» مدیر سابق بخش مرکزی اطلاعات محرمانه ملی در سیا و عضو با نفوذ شورای روابط خارجی آمریکا اعلام نمود در دنیای کنونی، قدرت، پیش‌تر بر عوامل اقتصادی، آموزشی و فناوری مبتنی است (نای، ۱۳۸۲: ۳۶۴). به گفته «نای» قدرت در حال گذر از غنای ثروت، به غنای اطلاعات است، آن هم نه فقط اطلاعات، بلکه پاسخگویی به هنگام، به اطلاعات جدید که خود اهمیت فن‌آوری را می‌رساند. در حال حاضر، شیوه‌ای از اعمال قدرت، قدرت نرم است که فن‌آوری در آن، تأثیر روز افزون دارد. تلفیق مناسب هر سه مؤلفه اطلاعات، تحلیل و فن‌آوری با در نظر آوردن اقتضات زمانی و مکانی، تأثیری به سزا در تصمیم‌گیری برای کنترل بحران را داراست.

نتیجه‌گیری

سازمان‌های دولتی و غیردولتی، هر یک با توجه به نوع کار و مأموریتی که به آن‌ها محول می‌شود، در گذر زمان، دست-خوش تحولات و دگرگونی‌هایی می‌شوند که با پیدایش و وقوع بحران، برخی از آن‌ها سازمان را تا ورطه شکست و یا نابودی می‌رساند. این تحولات که ناشی از تحولات بیرونی و یا ایجاد یک تحول درونی حاصل از تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر ساختار، آسیب‌های سازمانی و موارد دیگر است، در صورت عدم کنترل، می‌تواند تبدیل به یک بحران شود.

ورود سازمان‌ها به بحران و یا درگیر شدن با بحران، می‌تواند تبعات منحصر به فردی را برای هر سازمانی به دنبال داشته باشد. بحران‌ها می‌توانند به گونه‌ای کاملاً عامدانه در سایر سطوح و بخش‌های مختلف سازمانی رسوخ یابد.

امروزه یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت و جلوگیری از

بحران از آن، بهره می‌گیرند، تصمیم‌گیری است که اگر به طریق صحیح صورت گیرد، می‌تواند رشد و توسعه بهینه سازمان‌ها را در پی داشته باشد. مراحل برون‌رفت از بحران به صورت‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

(الف) شناخت روش‌های مدرن،

(ب) نقد و بومی کردن روش‌های جدید،

(ج) بازخوانی و نقد تراث (کتاب و سنت پیامبر)،

(د) مقایسه و هم‌نهاد سازی روش‌های مدرن و سنتی.

لذا برای تصمیم‌گیری صحیح و مناسب، می‌بایست سه محور اصلی آن یعنی اطلاعات، تحلیل و فن‌آوری مورد توجه و اهمیت قرار گیرد تا بتوان در زمان وقوع بحران با تصمیم‌گیری اساسی نسبت به کمرنگ کردن بحران و یا از بین بردن آن اقدام نمود. تصمیم‌گیران باید ضمن درک خصوصیات تحولات در حال انجام یا پیش رو، درک شرایط محیطی داخلی و خارجی سازمان، تشخیص به موقع عوامل بروز تحولات و تشخیص راهکارها این احساس را در خود داشته باشند که انجام سریع واکنش ضروری است و هم‌چنین احساس محدودیت، فشار زمانی، محدود بودن گزینه‌های تصمیمی و اصل غافلگیری را درک کنند و بدانند که حل مسأله نیازمند صرف منابعی بیش از وضعیت عادی است.

فهرست منابع:

- آقا بخشی، علی (۱۳۷۶)، فرهنگ علوم سیاسی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- افتخاری، اصغر و ابوالحسن حسین زاده (۱۳۸۹)، «الگوی مدیریت بحران سیاسی در سیره امام خمینی (ره)»، فصلنامه آفاق امنیت، سال سوم، شماره نهم.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۷۶)، «مدیریت بحران»، فصلنامه تدبیر، شماره ۷۸.
- برچر، مایکل، بلوچی، حیدر علی (۱۳۸۲)، بحران در سیاست جهان، پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- پای، لوسین و دیگران (۱۳۸۰)، بحران‌ها و توالی‌ها در توسعه سیاسی، ترجمه: غلامرضا خواجه سروی، تهران: نشر مطالعات راهبردی.
- تاجیک، محمد رضا (۱۳۸۴)، مدیریت بحران، تهران: فرهنگ گفتمان.
- تاجیک، محمد رضا (۱۳۷۹)، مدیریت بحران، نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران، تهران، فرهنگ گفتمان.
- حسینی، سید حسین (۱۳۸۵)، «بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟»، فصلنامه امنیت، سال پنجم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، تهران: نشر سمت.

- ساوه درودی، مصطفی (۱۳۹۲)، راهبردهای سازمانی و مدیریت بحران، تهران: دانشکده علوم و فنون فارابی.
- عمید (۱۳۸۸)، فرهنگ لغت، تهران: مؤسسه انتشارات امیر کبیر.
- قانع بصیری، محسن (۱۳۷۲)، «بحران مدیریت»، مجله مدیریت، شماره ۸.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۸۲)، «بحران نوگرایی و فرهنگ سیاسی ایران معاصر»، تهران: انتشارات قومس.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۷۲)، «روابط بین الملل در تئوری و عمل»، تهران: انتشارات قومس.
- کلاهچیان، محمود (۱۳۸۳)، «نقد کتاب مدیریت بحران»، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۲۴.
- متقی، ابراهیم (۱۳۸۷)، «رهیافت‌های مدیریت بحران و امنیت اجتماعی»، فصلنامه امنیت عمومی، سال سوم.
- محمد زاده، عباس (۱۳۸۸)، مدیریت توسعه، تهران: نشر سمت.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۱)، «فراگرد تصمیم‌گیری و مدیریت بحران»، مجله دانش و مدیریت.
- مک کارتی، شان (۱۳۸۱)، نقشه اطلاعات در مدیریت بحران، ترجمه محمد رضا تاجیک، تهران: انتشارات گفتمان.
- نای، جوزف (۱۳۸۲)، «قدرت نرم»، ترجمه محمد حسینی مقدم، فصلنامه راهبرد، مرکز تحقیقات استراتژیک.

منابع لاتین:

- Ash, S. R. & Ross, D. K. (2004), **Crisis Management through the Lens of Epidemiology**, Business Horizons, 47 (3).
- Both. S. A (1993), **Crisis management strategy**, London ,Routledge.
- California Manamgement review, VOL 18, NO 48.
- Fred R. David (1999), **Strategic management**, 7th Edition.
- Griffiths martin (2005), **Encyclopedia of international relations and global politics**, P 182.
- joblonsky D. (2004), "why is strategy Difficult" Us Army war collage, New York.
- Koontz ,Harlod (1988), **State management**, 8 thed, New York.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998), **Reframing Crisis Management**, The Academy of Management Review, 23 (1), pp 59-76, Retrieved January 15.
- Stephan p. robbius, (1991), "**organization behavior**", fifth edition, by prentice –hall.
- Turner, B. A. (1978), **Man-made disasters**. London: Wykeham Publications.
- Wiliams P. Dobson M. wolters (1989), "**Changing Culture: New Organizational Approaches**", Institute of Personnel Management.