

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت بحران

مدرس: خسرو پیرهادی

تعریف بحران

بحران: عبارتست از آثار و عوارض ناگوار پدیده وحادثه ایی که بشکل طبیعی یا غیرطبیعی و بصورت ناگهانی یا فزاینده در یک جامعه انسانی یا سازمان رخ داده، برای مقابله با آن به اقدامات اساسی، فوری و فوق العاده نیاز است.

بحران می تواند منجر به خسارت یا صدمه شود.

تعریف بحران :

الف- تعاریف عمومی:

✓ بحران بنا به اعتبار مفهوم کلمه، به مرحلهٔ پیچیده‌ای که یک کار و یک رویداد از آن عبور کرده و خارج شدن از آن مشکل است اطلاق می‌شود.

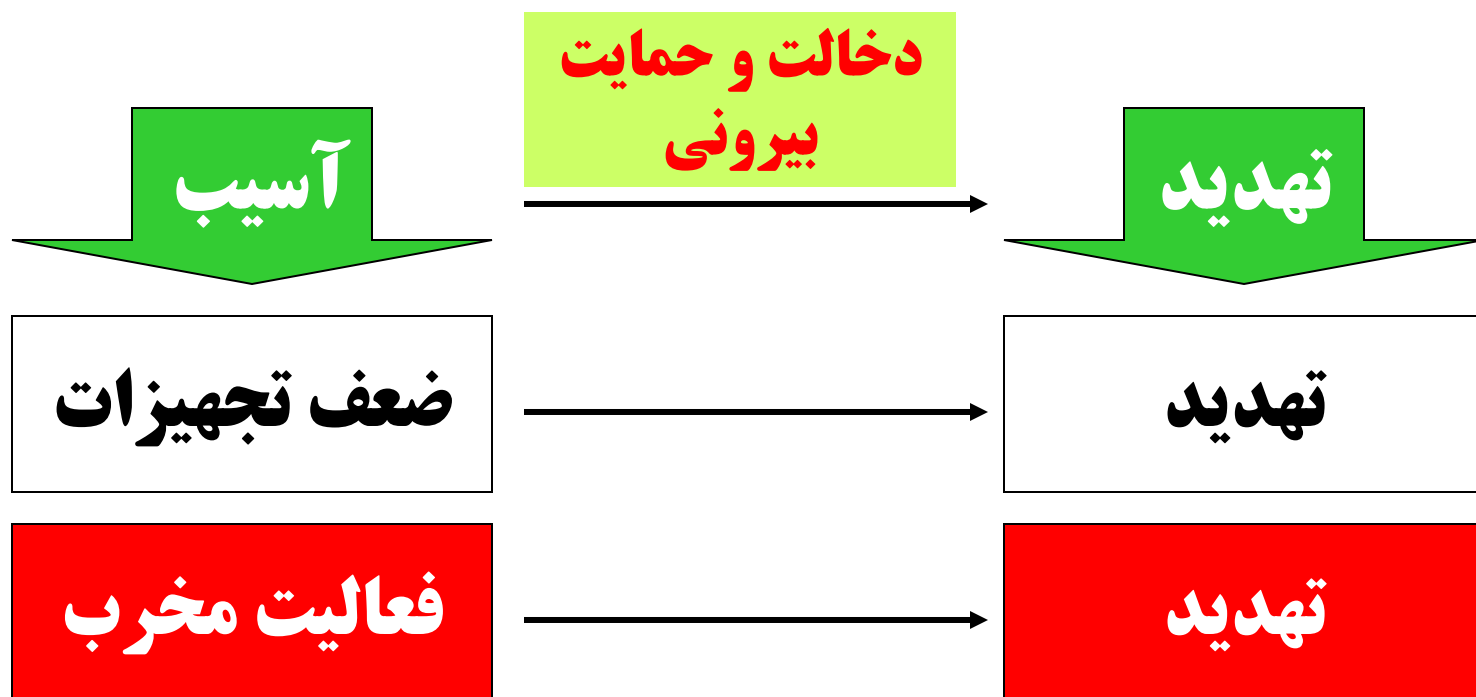
✓ « آنچه که در اثر وقوع ناگهانی و غیرمنتظره حادثه و یا اتفاقی بوجود می‌آید که توجه فوری به منظور اخذ تصمیم فوری ضروری است» بحران نامیده می‌شود.

ب- تعاریف امنیتی

✓ اقدام و یا مجموعه اقدامات سازمان یافته‌ای که با فراهم شدن فرصتهای خطرناک در حوزهٔ آسیب‌پذیریها و یا تهدیدات و یا هر دوی آنها، منافع امنیت ملی را با چالشی جدی مواجه سازد و در اوج خود منجر به براندازی گردد.

✓ در حوزه نیروهای مسلح بحران ، نشأت گرفته از تهدیدات و آسیب‌پذیریهای است که توان رزمی نیروهای مسلح را هدف قرار داده است و تعادل نظام فرماندهی را بر هم زده و فرصت تصمیم‌گیری را محدود ساخته باشد

آسیب؛ ریشه داخلی دارد و زمانی که تحت حمایت خارجی (تهدید) قرار گیرد تبدیل به بحران می شود.



حوزه های تهدید :

الف- تهدید علیه منافع حیاتی

ب- تهدید علیه منافع حساس

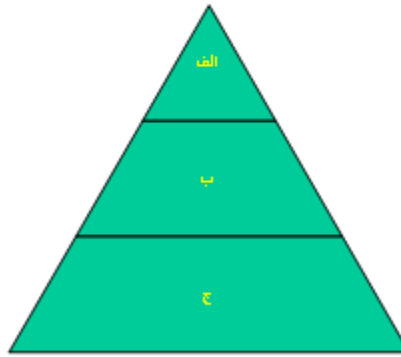
ج- تهدید علیه منافع حاشیه ای

حوزه های تهدید :

الف- تهدید علیه منافع حیاتی

ب- تهدید علیه منافع حساس

ج- تهدید علیه منافع حاشیه ای



مفهوم ثبات در بحران

ثبات

بی ثباتی

0

50

100

حوزه های ایجاد بحران

- ۱- بحران های سازمانی (فرهنگ، ساختار، منابع وامکانات، فرایند عملیاتی)
- ۲- بحران های ملی (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی)
- ۳- بحران های منطقه‌ای (جنگ، مهاجرت، اختلاف ارضی، خرید سلاح....)
- ۴- بحران های بین‌المللی (جنگ فراگیر، بیماریهای فراگیر....)

منشاء ایجاد بحران

سطح کلان:

جنگ، کودتا، سقوط یک دولت ، احتمال افزایش ناآرامی، شورش، تظاهرات، اعتصاب، ناکامی اقتصادی، خیزش های اجتماعی، فجایع زیست محیطی

سطح خرد:

اشکالات درون سازمانی، ورشکستگی های سازمانی، ناکارآمدی های سازمانی ، مدیریت ناکارآمد، باند بازی های سازمانی، رانت خواری و....

نتیجه اینکه ادبیات بحران بسیار گسترده است.

تقسیم بندی کلان انواع بحران

۱- طبیعی: سیل، زلزله، طوفان، رانش زمین، صاعقه..

۲- غیر طبیعی: (انسان ساخت) جنگ، خرابکاری، تروریسم، بیوتروریسم، بیماریهای واگیردار..

انواع بحران در سازمان

بحران مشروعیت

توجیه عقلانی چرایی اطاعت از مسئولین (سازمان)

- عدم پذیرش اظهارات و اقدامات مسئولین (سازمانی)
- نفی مشروعیت و حقانیت (سازمان)
- تضعیف (سازمان) به جهت عدم پذیرش مردمی (کارکنان)
- نزول امنیت و نزول رشد اقتصادی جامعه (سازمان)
- ایجاد بحران

انواع بحران

بحران مشارکت

- عدم توجه دولت (سازمان) به خواسته‌های نخبگان
 - اعتراض گروه‌ها (کارکنان) به عملکرد دولت (سازمان)
 - واکنش هیئت حاکمه (سازمان)
 - افزایش تقاضاها برای مشارکت در (سازمان)
 - تشدید تحرکات قشری، نژادی و قومی
 - تبدیل مشارکت تبعی به مشارکت منفي
- ایجاد بحران

انواع بحران

بحران توزیع

- عدم توجه به برابری فرصت‌ها و توزیع خدمات
- بروز فاصله بین غنی و فقیر
- اعتراض اولیه و تسری بحران به مرکز
- تسری بحران به سایر قسمت‌ها و شهرها
- ایجاد بحران

انواع بحران

بحران نفوذ

- ظهور اولیه در طبقات مختلف جامعه (سازمان)
- عکس العمل مردم (کارکنان) به برنامه‌های دولت (سازمان)
- کاهش نفوذ دولت بین مردم (کارکنان)
- ایجاد بحران

مشخصه های بحران

۱- تهدید یا فرصت : زمانی بحران درک می شود که تهدید علیه ارزش ها ، هنجارها و اهداف حداکثر شود(غافلگیری).

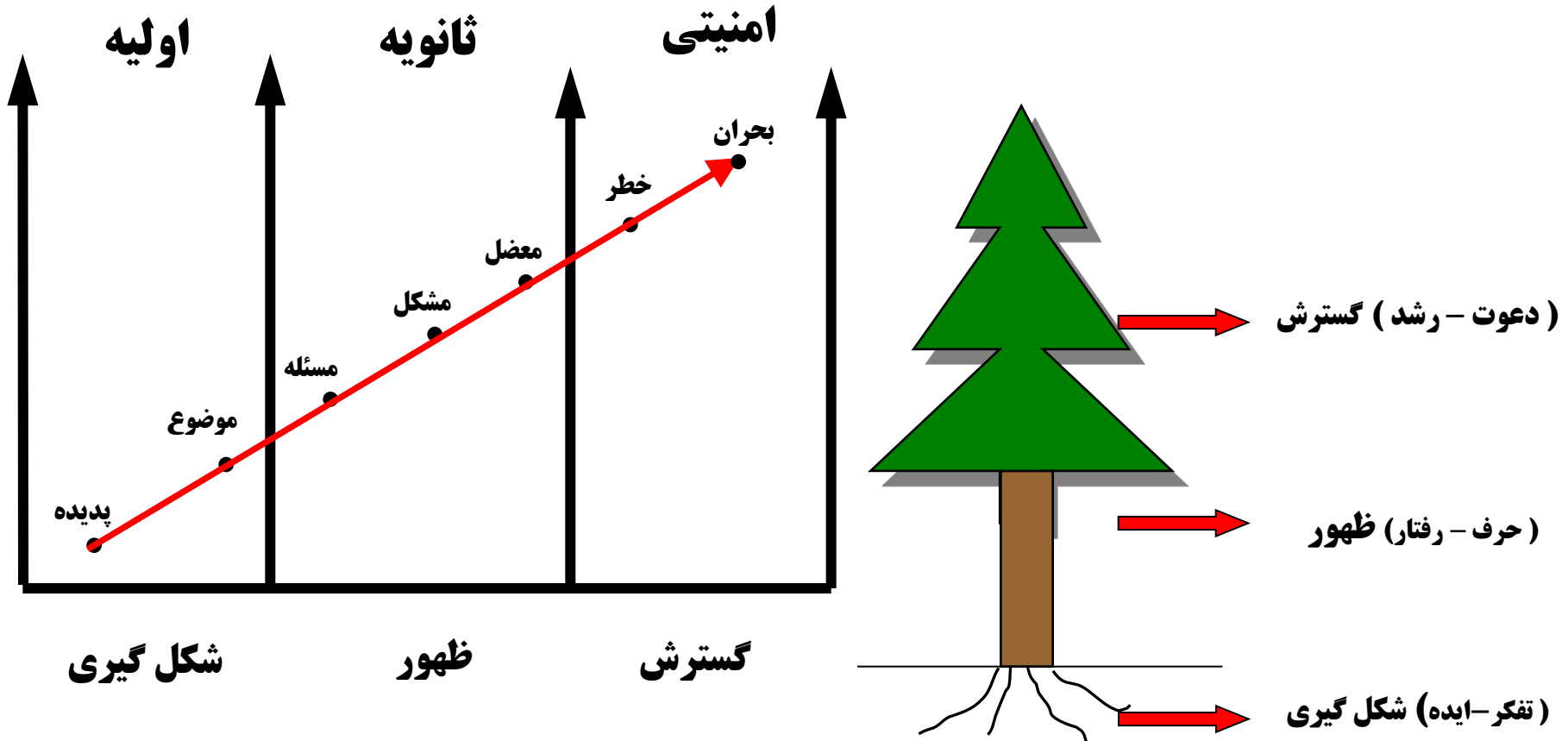
۲- کوتاهی زمان: اگر زمان غنیمت شمرده شود می توان از فرصت ها بهره گیری کرد(محدودیت زمان).

۳- فشار روحی: تهدید علیه ارزش ها باعث فشار روحی، ترس، هیجان .. می شود (دستپاچگی).

آثار بروز بحران

- ۱- اهداف سازمانی را به خطر می اندازد.
- ۲- زمان برای پاسخگویی را محدود می کند.
- ۳- مدیران را در برابر امری غیر منتظره قرار می دهد.
- ۴- سازمان را با خطر سقوط و یا حداقل ور شکستی مواجه می سازد.

مسیر شکل گیری بحران



مدیریت جامع بحران

- ۱- همه ابعاد بحران (اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی) را در بر گیرد.
- ۲- همه سطوح بحران (سیاست، راهبرد، برنامه عملیاتی و تاکتیکی).
- ۳- همه فازهای بحران (شامل پیش بینی، پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی).
- ۴- همه سازمان ها را به کار گیرد.

مدیریت بحران

اصول مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، نظارت، هدایت و رهبری

مدیریت بحران: بکارگیری مجموعه ای از ابزارها، وسایل، شیوه ها و تدابیری که بوسیله آن سامانه فرماندهی واقعه ایجاد شده را تقلیل و کنترل نماید.

هدف مدیریت: دست یابی به راه حلی رضایت بخش برای برطرف کردن شرایط غیرعادی به طریقی که منافع و ارزش های اساسی (سازمان - نظام) حفظ و تأمین شود

اصول مدیریت بحران – مک کارتی

- ۱- محدود کردن اهداف
- ۲- تحدید ابزارها
- ۳- ضرورت بهره گیری از اطلاعات
- ۴- ایجاد و حفظ ارتباطی
- ۵- برنامه ریزی
- ۶- مشروعیت اقدام درپاسخ به بحران

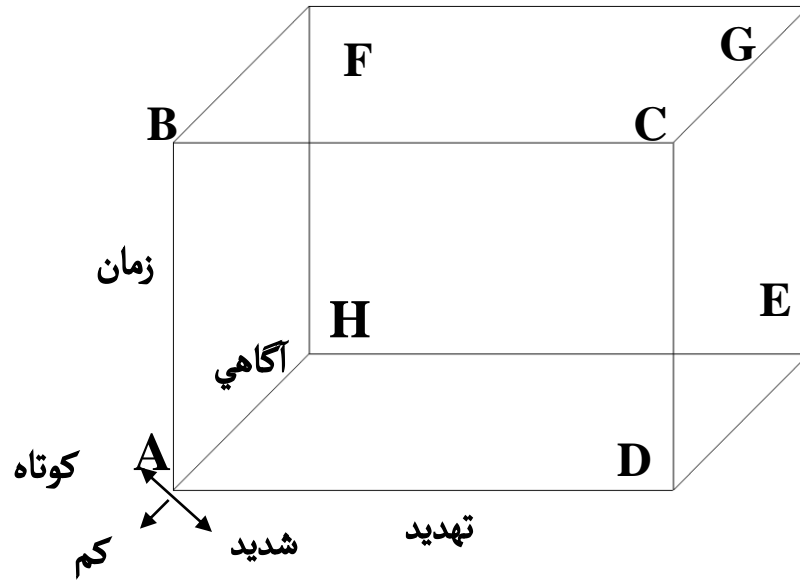
چالش های مدیریت بحران

- ۱- نبود نماینده سازمان مربوطه در ستادمقابله
- ۲- کمبود اطلاعات
- ۳- کمبود منابع
- ۴- کمبود زمان
- ۴- مشکل ارتباطی
- ۶- تنش بین مسئولان
- ۷- فشارهای روحی
- ۸- برداشت های ذهنی
- ۹- تصمیم گیری های غیر منطقی (تعدد مذاکره تصمیم گیری)
- ۱۰- به کارگیری روش های متفاوت
- ۱۱- استفاده از روش آزمون و خطا

وظایف ستاد مقابله بحران

- ۱- ارزیابی تمام داده ها و اطلاعات
- ۲- ارزیابی تهدید
- ۳- ریسک سنجی گزینه های مقابله با بحران
- ۴- انتخاب استراتژی
- ۵- برنامه ریزی (اجرای استراتژی تعیین شده)
- ۶- شناسایی و "تحدید" منابع
- ۷- انتخاب و توجیه تیم مقابله با بحران
- ۸- انتقال آخرین وضعیت به بالاترین مقام مسئول

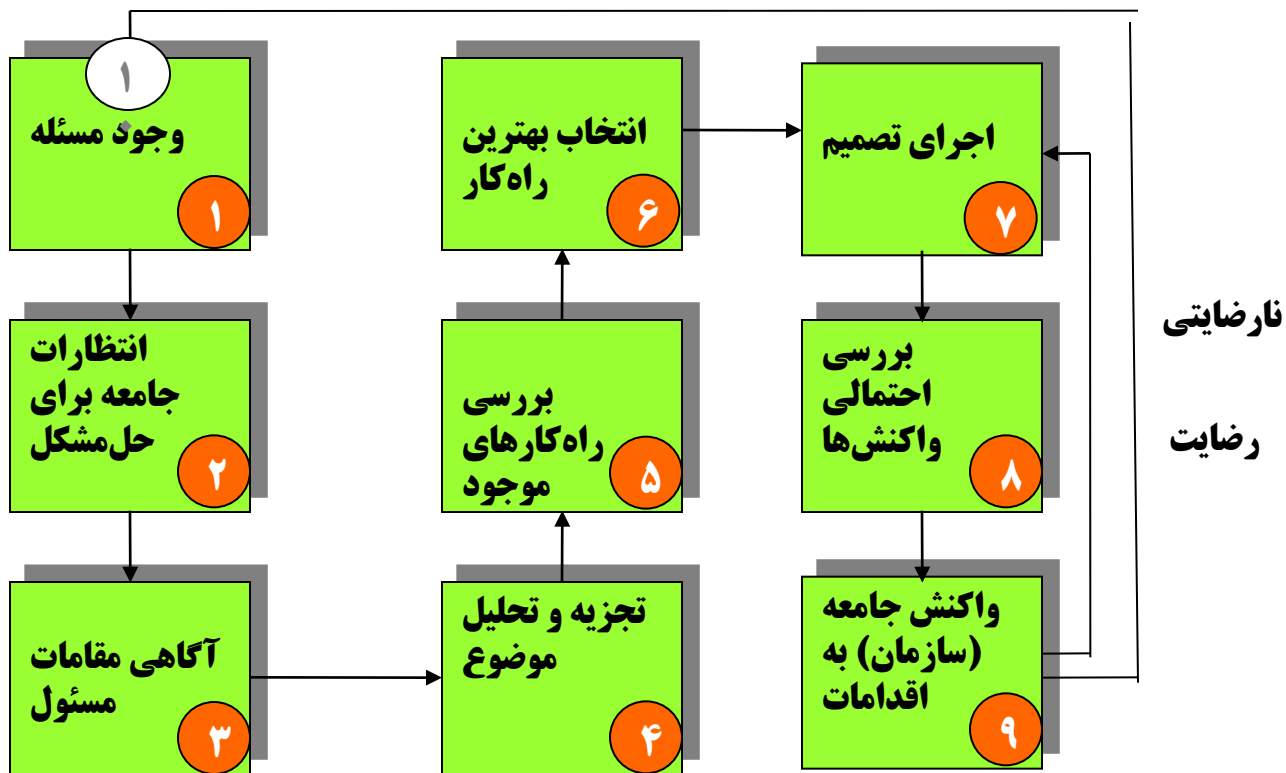
مکعب بحران



خلاصہ مدل مکعب بحران

آگاہی	زمان	تہدید	نوع وضعیت
پائین (غافلگیری)	کوتاہ	شدید	کاملاً بحرانی
پائین (غافلگیری)	بلند	شدید	نوظہور
پائین (غافلگیری)	بلند	ضعیف	بطئی
پائین (غافلگیری)	کوتاہ	ضعیف	ویژہ
بالا (پیش بینی شدہ)	کوتاہ	شدید	انعکاسی
بالا (پیش بینی شدہ)	بلند	شدید	عمدی
بالا (پیش بینی شدہ)	بلند	ضعیف	عادی
بالا (پیش بینی شدہ)	کوتاہ	ضعیف	اداری

الگوی تصمیم‌گیری در بحران



موقعیت های تصمیم‌گیری

- **الف- موقعیت اطمینان** – در وضعیت اطمینان، تصمیم‌گیرنده می‌داند که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت، اطلاعات مورد اطمینان وجود داشته و قابل اندازه‌گیری است که بر اساس آن تصمیم‌گیری انجام شده و وضعیت آینده ترسیم می‌شود.
- **ب - موقعیت مخاطره** – در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن، امکان‌پذیر است؛ به عبارت دیگر اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است.
- **ج- موقعیت عدم اطمینان** - نتیجه مشخص نیست و اطلاعات لازم و کافی هنوز وجود ندارد. در واقع جنبه‌های ناشناخته‌ای وجود دارد که ادامه کار را برای تصمیم‌گیرنده مشکل می‌سازد.

سوالات تصمیم گیرنده (اولیه)

- چه عواملی در ایجاد تغییرات و یا چه شرایطی در ایجاد بحران نقش داشته است؟
- چه بخشهایی و یا چه افرادی درگیر بحران هستند؟
- بحران ایجاد شده تا چه اندازه در روند کار و یا موقعیتها اثرگذار است؟
- آیا بحران صرفاً در سطح يك مجموعه (سازمان) است یا کل کشور را متأثر می‌سازد؟
- حوزه بحران مرتبط با کدام يك از حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و یا نظامی است؟
- بحران فوق چه تأثیری بر منافع ملی و امنیت ملی کشور بر جای می‌گذارد؟
- در حل بحران آیا نیاز به مشارکت عمومی وجود دارد یا مشارکت سازمانی کفایت می‌کند؟
- نیازها و امکانات حل بحران چیست؟
- آیا ستاد بحران از قبل وجود داشته است؟
- آیا تیم مدیریت بحران تشکیل شده است؟

سوالات تصمیم گیرنده (ثانویه)

- تصمیمات عملاً تا چه اندازه از مشکلات کاسته است؟
- مردم تا چه اندازه از تصمیمات اتخاذ شده آگاهی داشته و دارند؟
- مردم در این مورد چه نظری دارند و توزیع آماری نظراتشان چگونه است؟
- از نظر ارزشی تصمیم اتخاذ شده تا چه اندازه مقبولیت عامه داشته است؟
- این تصمیمات تا چه اندازه توافق کارشناسان را جلب نموده است؟
- این تصمیمات چه هزینه و سودی به دنبال داشته است؟

اهمیت اطلاعات و بحران

مدیریت بحران را نمی توان بدون توجه به "اطلاعات" به ثمر

رساند . تولید به هنگام، تجزیه و تحلیل و بهره گیری

سیاستمداران و تصمیم گیران از اطلاعات برای کنترل شرایط بحران امری حیاتی است.

اهمیت اطلاعات و بحران

۱- اطلاعات شکل دهنده اهداف، تعیین کننده خط مشی های سازنده طرح هاست و عملکردی خدماتی دارد. از این رو بیرون از حیطه عملیات نیست.

۲- وظیفه اطلاعات ایجاد اطمینان و آمادگی مطلوب در تصمیم گیران و تجزیه و تحلیل راهکارها است.

۳- اعتبار اطلاعات بر مبنای توان و کارایی اش در ایجاد خط مشی سنجیده می شود.

۴- اطلاعات می تواند فاصله بین سامانه تجزیه و تحلیل را با تصمیم گیران کم کند. (صحنه و ستاد).

نقش اطلاعات در بحران

قبل از بحران: هشدار دادن برای جلوگیری از بروز وضع غیر مترقبه و آگاهی از تحولات است.

در زمان بحران: آگاهی دادن به مدیران بحران، نهادهای مسئول و تصمیم گیران.

بعد از بحران: جلوگیری از شروع مجدد بحران.

مدار اطلاعاتی و بحران

مدار اطلاعاتی فرایندی است که داده‌های مورد نیاز از طریق آن مشخص، جمع‌آوری، تحلیل و به "محصول اطلاعاتی" تبدیل می‌شود تا در اختیار تصمیم‌گیران قرار گیرد که چند نکته مهم دارد:

۱- خط ارتباط بین جمع‌آوری، تحلیل و انتشار خیلی مهم است. هر گونه نقص در آن نابودی فرصت‌ها، رواج آسیب‌ها و تهدیدات و در نهایت شدت یافت بحران است

۲- توجه به زمان و پرهیز از طولانی شدن زمان ارسال اطلاعات به تصمیم‌گیران، ارتباط سریع بین جمع‌آوری و تحلیل

۳- به کارگیری نیروهای توانمند، ماهر، منطقی و علاقه‌مند در سیکل مدار اطلاعاتی

۴- توجه ویژه به ارزیابی و تفسیر اطلاعات

۵- رایاه اطلاعات واقعی، به‌هنگام و سریع به تصمیم‌گیران

مهمترین تدابیر بحران

1. ستاد مقابله با بحران تشکیل شود .
2. آرامش و خونسردی حفظ شود.
3. قلب بحران مورد هدف قرار گیرد.
4. باید در افراد جرأت و جسارت به وجود آورد.
5. دوره‌های تمرینی و آموزشی برپا شود.
6. برنامه‌ریزی مناسب به منظور تقویت اراده و تلاش ملی و بین‌المللی صورت پذیرد .
7. سطح آمادگی عمومی برای برخورد با بحران تقویت شود.
8. عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، همواره مدنظر قرار گیرد .

الحسين

والسلام عليكم ورحمته الله وبركاته