

## بررسی نقش استراتژیک مدیریت بحران در استمرار کسب و کار سازمان

مهدی توکلی، مهندس شیمی، شرکت ملی نفت، واحد مدیریت بحران، پدافند غیرعامل و HSE؛ [Tavakolimehdi@yahoo.com](mailto:Tavakolimehdi@yahoo.com)، شماره پرسنلی: 558157

سید فرهاد حسینی، دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس؛ [Farhadsfh@gmail.com](mailto:Farhadsfh@gmail.com)

هدایت توکلی، مهندس مکانیک، دانشگاه شهید چمران؛ [Hedayattavakoli@gmail.com](mailto:Hedayattavakoli@gmail.com)

### چکیده:

پیشرفت‌ها و تحولات جهانی در شرایط کنونی کسب و کار باعث شده که فرآیند تداوم کسب و کار به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شود به طوری که توانایی یک سازمان برای نگهداشت و استمرار فعالیت‌های محوری و حیاتی خود پس از بروز یک حادثه و سرعت بازیابی سازمان و بازگشت به حالت عادی، می‌توانند به عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست یک سازمان و کسب مزیت رقابتی در جهان رقابتی امروزی معرفی شوند. در دنیای پر از عدم اطمینان امروزی مسئولیت مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود بواسطه ابهام بسیار بیشتر شده و چون بقاء اثربخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه مدت و بلندمدت برای صاحبان منافعش و ذینفعان کلیدی آن، هدف استراتژیک سازمان‌ها محسوب می‌شود لذا از این منظر میتوان شیوه‌هایی را که سازمان برای مقابله با بحرانها و لذا تضمین بقای خود در نظر می‌گیرد، بخشی از استراتژی آن سازمان بشمار آورد.

راهکارهای مبتنی بر مدیریت بحران و تداوم کسب و کار، تمرکز بر شیوه‌هایی است که ریسک آسیب‌پذیری سازمان‌ها را در مقابل هر گونه بحران به حداقل رسانده و مجموعه بتوانند تداوم خدمات خود را در مقابل ریسک‌های تعیین شده، تضمین کنند. مقاله ضمن تاکید بر اهمیت مدیریت بحران در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان به این نکته می‌پردازد که یافته‌های موجود در مورد بحران سازمانی و مدیریت آن انسجام کافی ندارند. لذا این مقاله به بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران و نقش استراتژیک مدیریت استمرار کسب و کار در تداوم بلندمدت سازمان می‌پردازد.

این تحقیق از نظر روش شناسی جز تحقیقات توصیفی- کاربردی می‌باشد که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات نظری به گردآوری اطلاعات می‌پردازد؛ در همین راستا این مقاله قصد دارد که به بررسی بررسی نقش استراتژیک مدیریت بحران در استمرار کسب و کار سازمان بپردازد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت بحران، استمرار کسب و کار، مدیریت استراتژیک، نقش استراتژیک مدیریت بحران، اهداف سازمان

\* نویسنده مسئول مکاتبات: دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس [Farhadsfh@gmail.com](mailto:Farhadsfh@gmail.com)

# Survey the Strategic Role of Crisis Management in the Continuity of Business Organization (BCM)

Tavakoli, Mehdi, Chemistry Engineering, Department of Crisis Management, NIOPC, code: 558177, [Tavakolimehdi@yahoo.com](mailto:Tavakolimehdi@yahoo.com)

Hosseini, Seyed Farhad; PHD Candidates of Strategic Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran; [Farhadsfh@gmail.com](mailto:Farhadsfh@gmail.com)

Tavakoli, Hedayat, Mechanical Engineering, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran, [Hedayattavakoli@gmail.com](mailto:Hedayattavakoli@gmail.com)

## Abstract:

Developments and global changes in current business conditions caused the Business continuity process to be considered as a necessity in organizations. So that the ability to maintain and continuity organization's core activities after an accident and speed of recovery and return to normal, can introduced as major factor in the success or failure of an organization and gain competitive advantage in today's competitive world. In today's world full of uncertainty, the responsibilities of managers in their decisions are due to ambiguous much more and because the strategic goal of organizations is the effective survive of organization in the creation of long-term and short-term interests for owners and key stakeholders., So based on this perspective ways that organization ensure their survival to deal with crises be considered as part of its strategy.

Solutions based on crisis management and business continuity, focus on ways that organizations risk vulnerability in the face of any crisis to minimize and they guarantee the continuity of their services.

Paper highlights the importance of crisis management in line with its strategic plans and addresses this fact that findings about organization crisis and its management are not enough cohesion.

Therefore this article survey the relationship between strategic management and crisis management and the strategic role of business continuity management in sustaining long-term organization.

The research methodology is the descriptive- applied research which by using a studying of library resource and review of theoretical literature deals with data collection; therefore, this article intends to examine the strategic role of crisis management in business continue.

**Key words:** Crisis management, business continuity, strategic management, strategic role of crisis management, organizational goals

## ۱. مقدمه

در عصر جدید و در هزاره سوم، بحران‌ها واقعیتی جدایی ناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها گردیده‌اند. بحران‌ها در واقع در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (به طور ناگهانی) پدید می‌آید و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند. بحران، مقوله‌ای است که همه سازمان‌ها و جوامع کم و بیش و با توجه به ماهیت و فعالیتشان به گونه‌ای با آن روبرو هستند. بروز خطرات، سوانح و بحران‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی به همراه حوادث غیر قابل پیش‌بینی واقعیتی است که بشر در طول تاریخ همواره با آن آشنا بوده است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره‌ای و نقل و انتقادات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمان‌های اجتماعی که

همراه با موفقیت‌های فراوان تکنولوژیکی و اجتماعی بوده است نه تنها میزان بروز خطرات غیر منتظره را کاهش نداده است بلکه در بسیاری موارد افزایش نیز داده است. به بیان دیگر امروزه بحران‌ها در سازمان نهادینه گردیده‌اند و واقعیتی جداناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده‌اند. از این رو سازمان‌ها مجبورند همراه با افزایش پیچیدگی و توان تولیدی خود، توان رویارویی و مواجهه با بحران‌های مختلف را در خود افزایش دهند. امری که تنها با برنامه‌ریزی‌های میان مدت و بلند مدت ممکن می‌گردد (1 و 2).

امروزه نقش مدیریت به عنوان عاملی مهم در تداوم حیات سازمان‌ها نقشی غیرقابل انکار است. یکی از انواع مدیریت، مدیریت استراتژیک یا راهبردی است. ایجاد هماهنگی و تعادل و تعامل میان عناصر مختلف درونی و بیرونی سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان و تلاش برای رسیدن به وضعیت ایده آل سازمان و نیز بررسی نقاط ضعف و قوت و شناخت تهدیدها و فرصت‌های بیرونی سازمان، عواملی هستند که در سایه مدیریت راهبردی تحقق می‌پذیرند (3). مدیریت راهبردی، ضامن تداوم موفقیت سازمان و پیشگیری از پیشامدهای ناگهانی در سازمان است. مدیریت راهبردی عبارت است از فرآیندی که از طریق آن، سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند؛ علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (4).

مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک در دهه‌های گذشته به صورت موازی و جدا از هم گسترش یافتند. اخیراً چندین محقق تلاش کردند تا جنبه‌های مشترک این دو رشته را بررسی و بین آنها یک ارتباط قطعی شناسایی کنند. به هر جهت، شناسایی ماهیت دقیق این ارتباط در ابتدای راه خود قرار دارد و با عمومیتی که الگوی فرایند مدیریت استراتژیک یافت بسیاری از محققان و طرفداران مدیریت استراتژیک به این ارتباط اعتقاد پیدا نکرده‌اند. این مقاله به چگونگی توسعه موازی مدیریت بحران و مدیریت راهبردی (استراتژیک) می‌پردازد. شباهت‌های زیادی بین این دو حوزه وجود دارد که نشان دهنده ارتباط نزدیک بین آنهاست. تفاوت‌های استخراج شده از منابع مختلف نیز فرصتهایی برای برقراری ارتباط بین این دو حوزه ارائه می‌کند (3 و 5 و 6).

موضوع اصلی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص طراحی استراتژی‌های رقابتی است که شرکت را قادر می‌سازد تا یک موقعیت مناسب در محیط صنعت و برای مواجهه با سایر سازمانها، پیدا کند و نیز در جهت شناسایی موقعیتی است که شرکت می‌خواهد در آینده به طرف آن حرکت کند (5 و 6). در ابتدا مروری بر فرایند سنتی مدیریت راهبردی انجام می‌شود. سپس شباهتها و تفاوت‌های بین رویکردهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بررسی و فرایند مدیریت بحران در جهت ارائه یک مبنا برای ترکیب این دو رویکرد ارائه می‌شود. مقاله در قسمت نتیجه‌گیری الگوی جدیدی از تلفیق این دو رویکرد ارائه می‌کند.

## 2. ادبیات نظری:

### 1.2. بحران:

واژه بحران یا Crisis بیش از 5 قرن پیش مطرح شد. موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال 1989 در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید. در ایران در تاریخ 1348/3/17 قانون پیشگیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال 1386 قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت (3 و 6). بحران در واقع حالتی است کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده که در آن فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار کم است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. در این حالت مدیریت پیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بحران در واقع وضعیتی است که در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (انسان ساخت) به طور ناگهانی پدید آمده و یا ظاهر می‌شود. در پزشکی وضعیت بحران بر حالتی گفته می‌شود که ارگانیزم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. در زمینه مسائل اجتماعی بحران حالتی است که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر، بحران در واقع شرایط عادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌ای پدید می‌آید و در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست (7).

### 2.2. مدیریت بحران:

در واقع مدیریت بحران فرآیند برنامه‌ریزی و عملکرد می‌باشد که با مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نموده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع سازمان اقدام نمود؛ هراندازه میزان ارتباطات بین ارگان‌های مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد مدیریت بحران از کارایی بیشتری برخوردار خواهد بود. مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله «سازماندهی»، «ارتباطات»، «تصمیم‌گیری»، «شناخت عوامل بحران» و «طراحی» است. کنترل بحران در مواقعی که سازمان دهی نیروهای مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد آسان‌تر است (2 و 3).

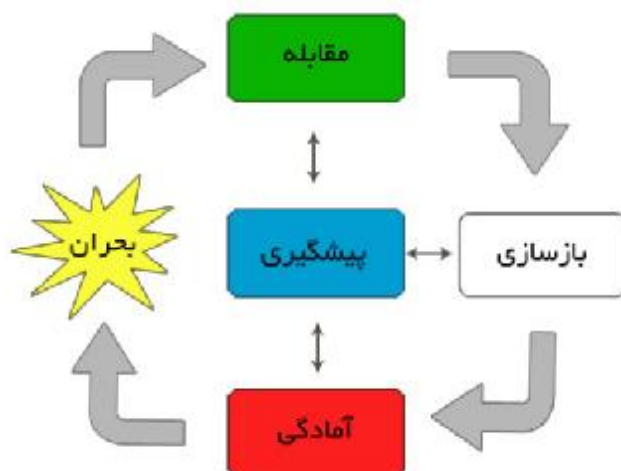
مسئله اصلی در مدیریت بحران، چگونگی سنجش فوریت و اولویت تهدید است. در سنجش، طبقه‌بندی و تشخیص اولویت و فوریت تهدید عوامل بسیاری تأثیرگذار هستند. زمان تهدید، مکان و شدت تهدید، توان و قدرت تهدید، عامل تهدید، عمق و دامنه تهدید، نوع تهدید، هدف مورد آماج تهدید و ابزار تهدید از مهمترین این عوامل هستند. سرعت تصمیم‌گیری در مدیریت بحران از اهمیت بسیاری برخوردار است. در واقع بین سرعت تصمیم‌گیری و سرعت کنترل بحران ارتباط مستقیم وجود دارد به بیان دیگر هر اندازه سرعت تصمیم‌گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد، سرعت کنترل بحران نیز بیشتر خواهد بود (5).

مدیریت بحران فرآیندی است که بایستی در قسمتی از برنامه عادی توسعه کشور قرار گیرد. سوانح و حوادث غیر مترقبه طبیعی نبایستی صرفاً در مواقع نیاز پاسخ داده شوند. علل آنها بایستی تجزیه و تحلیل گردد، و برنامه‌های پیشگیری و استراتژیهای پاسخگویی عادی سازی بایستی توسعه داده شود و اجرا گردند. جامع‌ترین شرایط مدیریت بحران، حفظ و نگاهداری توسعه پایدار است، که توسط آن از منابع انسانی و طبیعی استفاده و حفاظت می‌شود تا در جهت اعتلای فرهنگ، بهداشت و اقتصاد جوامع برنامه‌ریزی شود.

### 3.2. چرخه مدیریت بحران:

چرخه مدیریت بحران عبارتست از (1 و 5 و 7):

- 1- پیشگیری: اقدامات با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن.
- 2- آمادگی: اقداماتی است برای افزایش توانایی سازمان در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه‌ریزی، ایجاد ساختارهایی مدیریتی، آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.
- 3- مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق‌العاده بدنبال وقوع بحران است با هدف حفاظت از منابع مختلف سازمان در جلوگیری از گسترش خسارات مقابله در حوادث غیرطبیعی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه‌یابی عوامل پدیدآورنده بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.
- 4- بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان موفق و کلیه ضوابط ایمنی.



شکل شماره 1- چرخه مدیریت بحران

## 4.2. مدیریت استراتژیک و فرایند آن:

امروزه با توجه به دستیابی به اهداف و چشم اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه ای برخوردار است. پدیده جهانی شدن و ظهور اینترنت باعث شده است که مقوله استراتژی در سطح جهانی و سازمان‌های مجازی از موضوعات به روز مدیریت باشد (4).

مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد (6 و 8).

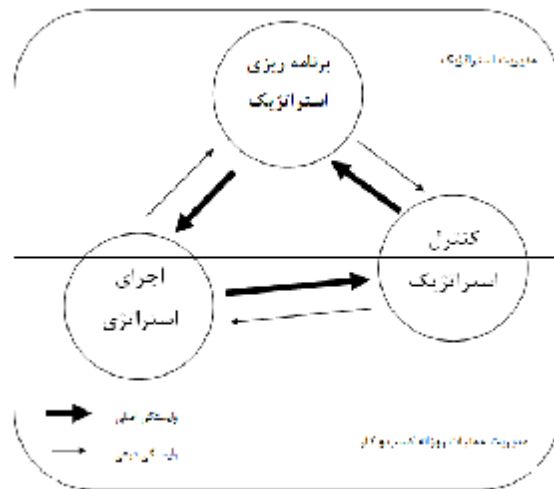
الگوی فرایند مدیریت استراتژیک از سه جزء اصلی تشکیل شده است: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی. از دیدگاه صاحب‌نظرانی مانند شولز و جانسون این سه جزء در یک بستر از کنترل استراتژیک قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر کنترل استراتژیک در زمینه قرار دارد (4):

1- در مرحله تدوین استراتژی، جهت‌گیری کلی سازمان در آینده مشخص می‌شود و به موضوع برنامه‌ریزی توجه ویژه‌ای می‌شود. در این مرحله فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، نقاط قوت و ضعف داخلی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیز اهداف بلندمدت سازمان تعیین می‌شوند و سپس، استراتژی مناسب برای سازمان انتخاب می‌شود.

2- اجرای استراتژی همراه است با تعیین هدفهای سالانه، تدوین سیاستها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای عملیاتی با استراتژی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم، کاهش دادن نیروی انسانی. اگر در اجرای استراتژی وضع به‌گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر شود در مسیری بسیار جدید گام بردارد تغییر مدیریت بسیار ضروری است.

3- ارزیابی استراتژی شامل گرفتن بازخورد و بازنگری در عملکرد است تا اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های اتخاذ شده به خوبی صورت گیرد و سازمان به نتایج مورد نظر برسد. براساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی اجرای استراتژی، می‌توان مسائل و مشکلات سر راه را حل کرد و اقدامات اصلاحی مناسب انجام داد. اخیراً تئوری‌هایی مطرح شده است که در آن کنترل استراتژیک بر رویکرد آینده‌نگر جهت کنترل استراتژی‌هایی که برای حرکت به سوی آینده‌ای موفق، انتخاب شده‌اند، تأکید دارد. همچنین فرایند کنترل استراتژیک به‌خصوص کنترل‌های هشداردهنده در الگوی مدیریت بحران، برای کنترل وقایع غیرقابل پیش‌بینی و ناگهانی، به سازمانها ارائه شده است.

همچنین مدیریت استراتژیک فرایند مستمر ایجاد رابطه مناسب و پویا بین سازمان و محیط آن در جهت تعقیب آرمان و مأموریت سازمان می‌باشد. تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست؛ بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. همانطور که در شکل شماره 2- مشاهده می‌گردد مدیریت استراتژیک متشکل از سه جز/ فعالیت کلیدی: برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی می‌باشد.



شکل شماره 2- اجرای مدیریت استراتژیک

طبق مطالعه ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک مشخص شد که مدیران استراتژیک سه فعالیت عمده را ایفا می‌نمایند. فعالیت آنها عبارتند از برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک.

### 1- برنامه‌ریزی استراتژی‌ها:

همانطور که در شکل شماره 2- مشاهده می‌شود سهم هر یک از این وظایف به صورت مساوی تقسیم نشده است. مدیران استراتژیک بیشتر به کارهای برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و کمی از زمان خود را صرف کنترل و اجرای استراتژیک می‌نمایند. وظایف کنترل و اجرای استراتژی‌ها را بیشتر مدیران سطوح پایین‌تر سازمان یا به عبارت بهتر مدیران عملیات روزانه سازمان انجام می‌دهند (9) تعاریف بسیاری از برنامه‌ریزی استراتژیک صورت گرفته است. در اینجا تعریف مختصری از آن بیان می‌شود و در فصل دوم به صورت کامل به توضیح آن پرداخته می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از یک فرآیند سیستماتیک که نگرش بلند مدت داشته و سازمان را به صورت یک مجموعه کلی مد نظر قرار می‌دهد و در راستای دستیابی به اهداف ارزش‌ها و چشم انداز سازمان می‌باشد.

### 2- اجرای استراتژی‌ها:

بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها یکی از مراحل فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه ریزی شده عملاً بی‌فایده است. جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است (9): مهارت تعامل، مهارت تخصیص، مهارت نظارت، مهارت‌های سازماندهی.

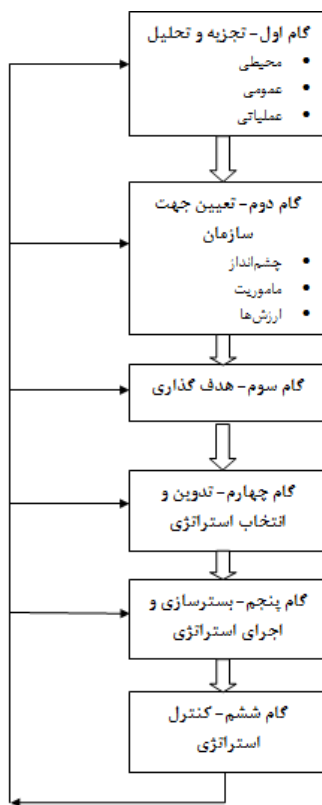
### 3- کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها:

کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا می‌باشد (10). کنترل استراتژیک از سه فعالیت تشکیل شده است (11):

- نظارت بر تحقق استراتژی
- مانیتور کردن استراتژیک
- پایش استراتژیک

همچنین می‌توان به صورت ریزتر سه وظیفه فوق را در قالب شش گام زیر خلاصه نمود (12 و 13):

- تجزیه و تحلیل محیطی
- پایه گذاری جهت‌گیری سازمانی
- هدف‌گذاری
- تعیین و تدوین استراتژی‌ها
- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها
- کنترل استراتژی‌ها



شکل شماره 3- فرآیند مدیریت استراتژیک

همانگونه که از شکل فوق برمی آید، یک مدیر استراتژیست باید هم به برنامه ریزی و هم به کنترل بپردازد، چرا که تنها یک غیرمدیر بدون برنامه ریزی، سعی در کنترل فعالیت‌ها می‌کند. لذا فرایند مدیریت استراتژیک به صورت زیر تعریف می‌شود: «مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی - با تاکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی و غیره - جهت رسیدن به اهداف سازمانی»

## 5.2. تفاوت‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

اگرچه در متون فعلی برای مدیریت بحران، یک ماهیت استراتژیک قائل می‌شوند ولی در متون قبلی این رشته را به عنوان مدیریت پدیده‌های نوظهور می‌دانستند که باید تصمیمات تاکتیکی و اقدامات فوری برای اداره پیامد نوظهور اتخاذ کند. مدیریت بحران با تلاشهایی سر و کار دارد که می‌خواهد نقاط بحران‌خیز سازمان را شناسایی و انواع بحران را پیش‌بینی کند و اقداماتی را انجام دهد که از وقوع بحران پیشگیری کند و یا جلوی رویدادهایی که منجر به بحران می‌شود را بگیرد و اثرات بحرانهایی غیرقابل اجتناب را تا آنجایی که امکان دارد به حداقل برساند. در حالی که مدیریت استراتژیک با تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی که سازمان را به هدفهایش می‌رساند سروکار دارد. همچنین، زمانی که محققان و طرفداران این دو رشته را با یکدیگر مقایسه کنیم می‌بینیم که این دو رشته به صورت موازی هم هستند. این مقایسه می‌تواند در موضوعات زیر صورت گیرد: سوابق تحصیلی، سوابق کاری، دیدگاه‌های ذی‌نفعان این دو رشته، گرایشهای فرهنگی، پارادیم‌های غالب بر آن افراد، ساختار هدفها و دیدگاههای آنها نسبت به محیط. در حالی که هم مدیریت استراتژیک و هم مدیریت بحران یک موضوع بین رشته‌ای هستند ولی مبانی و سرچشمه‌های آن متفاوت از یکدیگرند. کسانی که در زمینه مدیریت بحران فعالیت دارند و تحقیق می‌کنند عموماً در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم سیاسی، روابط عمومی، مدیریت دولتی، علوم محیط زیستی، مهندسی شیمی، علوم کامپیوتری و ارتباطات فعال هستند. در مقابل، محققان و مبلغان مدیریت استراتژیک در زمینه‌هایی مانند سیاست کسب و کار، مدیریت عمومی سازمان، کسب و کار و محیط آن، کسب و کار بین‌المللی و رفتار سازمانی آموزش دیده‌اند. این مبانی نشان می‌دهد که هر دوی این مدیریت‌ها نوظهور هستند (14)

دیدگاه مدیریت بحران هم عوامل بالقوه سازنده و هم عوامل بالقوه مخرب سازمان، قابلیت اعتماد سیستم‌های چندگانه در سازمان و نیز استفاده از تکنولوژی نوین پیچیده را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. یکی از پیامدهای خوب این دیدگاه تحقیق و تفحص در خصوص موارد زیر است: چگونه

سازمانها می‌توانند محیط بیرونی و اکوسیستم را تهدید کنند؟ چگونه انسانها به وقایع ناگوار پاسخ می‌دهند و در مقابل آن دفاع می‌کنند؟ و چگونه سازمانهایی که دائماً خود را اصلاح می‌کنند می‌توانند خود را حفظ کنند؟ در مقابل، طرفداران مدیریت استراتژیک تمرکز دارند بر اینکه چگونه محیط برای سازمان فرصت و تهدید ایجاد می‌کند و چگونه سازمان می‌تواند برای خود مزیت رقابتی مداوم ایجاد کند. در حالی که عملکرد مالی از مهمترین هدفهای مدیریت استراتژیک است طرفداران مدیریت بحران کیفیت، امنیت و قابلیت اعتماد را به ساختار هدفها اضافه می‌کنند (15)

اگر بحثهای فوق در ذهن تداعی شود معلوم می‌شود که چرا این دو رشته به صورت جداگانه تکامل و توسعه یافتند. باوجود این تفاوتها، فرصت یکپارچه کردن این دو دیدگاه نیز وجود دارد. دیدگاه مدیریت بحران مکمل مدیریت استراتژیک است و می‌تواند با اضافه شدن به مدیریت استراتژیک قوت و توان آن را اضافه کند. به همین منظور در بخش بعدی شباهتهای بین این دو تشریح می‌شود.

## 6.2. شباهتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران:

میترف و همکارانش، می‌گویند مدیریت بحران باید در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه شود چون این دو در شش عامل با یکدیگر مشترک هستند. این وجوه اشتراک به این قرار است (6 و 14 و 16):

- بر روابط با محیط تأکید دارند.
- مجموعه پیچیده‌ای از ذی‌نفعان در آن حضور دارند.
- مدیریت ارشد سازمان با آنها سر و کار دارند.
- کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- توصیفی از یک الگوی ثابت هستند و
- نمایانگر فرایندهای نوظهور هستند.

فرایند مدیریت استراتژیک با تغییرات سریعی سر و کار دارد که از محیط بیرونی نشأت می‌گیرند. این دیدگاه با دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز تطابق دارد. بررسی محیط اطراف سازمان و شناسایی تغییرات و اتفاقاتی که در آن رخ می‌دهد مشخص می‌سازد که سازمان باید از چه استراتژی‌هایی در جهت تطابق با محیط بیرونی استفاده کند (4). مدیریت بحران نیز از دیدگاه سیستم باز استفاده می‌کند زیرا باید پویاییهای بحرانی را بهتر درک کند و تلاشهایی را برای اداره بحران انجام دهد. مدیریت استراتژیک از بررسی محیط خارجی شروع می‌کند و بعد به داخل سازمان می‌رسد (به عنوان مثال فرصتها و تهدیدهای محیطی را جستجو می‌کند) در حالی که مدیریت بحران در داخل سازمان شروع می‌کند و بعد به محیط بیرونی می‌پردازد (به عنوان مثال: شرکت می‌خواهد بر محیط بیرونی تأثیر بگذارد).

همان‌طور که محیط بیرونی نقش مهمی را در مدیریت استراتژیک سازمانها ایفا می‌کند ظهور ذی‌نفعان نیز نحوه مدیریت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این صورت مدیریت شرکت نقش ایجاد تعادل را بین خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان ایفا می‌کند (سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سرمایه‌گذارها و دولت مثالهایی از این ذی‌نفعان هستند). هر کدام از این ذی‌نفعان معیارها و چارچوبهای متفاوتی در مورد نحوه عملکرد و اقدامات مدیریت دارند. در حالی که، مدیریت بحران با ذی‌نفعان دیگری نیز سر و کار دارد (مانند حامیان محیط زیست، تروریستها، خرابکاران و...) که در این صورت باید اقدامات پیشگیرانه‌ای را در برابر بحرانهای آنها انجام دهد.

برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار می‌دهند و هدایت می‌کنند و تلاشهای نمادینی را به مدیران واحدها ارائه می‌کنند. زیرا مدیران واحدها هستند که به‌طور واقعی درگیر اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها هستند. در دیدگاه مدیریت بحران، نگرشهای مدیران ارشد، راهنمای کلیدی انجام فعالیتهای مدیریت بحران است و مشارکت مستقیم آنها در تیم مدیریت بحران در انجام وظایف آماده‌سازی بسیار حیاتی است. میترف و پاوچانت (1992) دریافتند که ظهور بحرانها، میزان آمادگی در اداره بحران و اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران همگی از فعالیتهای مدیریت ارشد تأثیر می‌پذیرند.

مدیریت استراتژیک مربوط به اداره کل سازمان می‌شود و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به صورت مشابه، تلاشهای مدیریت بحران نیز در جهت اداره بحرانهایی است که پتانسیل ویران کردن کل سازمان را دارد و یا می‌تواند حیات صنعت و یا حتی محیط بیرونی آن را به عنوان یک کل بزرگتر به خطر بیندازد (6 و 14).

## 7.2. تلفیق مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک:

نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور بود که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرحها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمانها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت



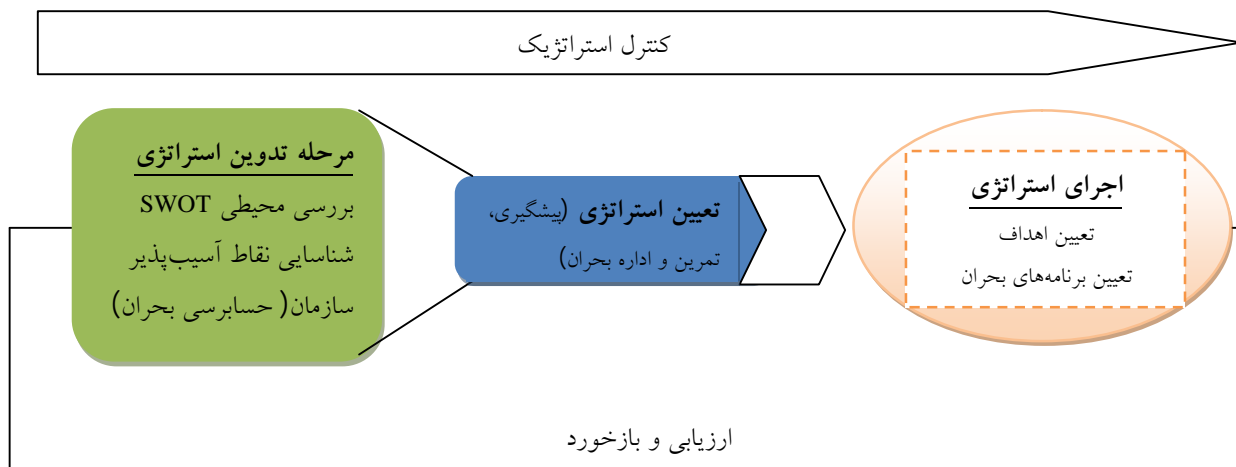
پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند. اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولت‌ها، نهادهای مالی شرکت‌های خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش‌بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردید. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به‌طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌شود لذا مدیریت بحران دارای ماهیت استراتژیک است و بین مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. خصوصیات، شباهتها و گرایشهای این دو کمک زیادی برای توصیف ارتباط بین آنها می‌کند. وقوع یک بحران سازمانی می‌تواند استراتژی جاری سازمان و اقدامات استراتژیک آن را تغییر دهد. از طرف دیگر، بدون انجام اقدامات استراتژیک در حوزه مدیریت بحران احتمال وقوع رخدادهای بحرانی نیز زیاد می‌شود. در این ارتباط باید بحران را هر نوع رخدادی تعریف کرد که وقوع آن اهداف اصلی سودآوری سازمان و حیات آن را به خطر می‌اندازد (4 و 8 و 14 و 15 و 16).

در دو مرحله اصلی تدوین و اجرای استراتژی رویه‌های مدیریت بحران مستقیماً می‌تواند با این مراحل تلفیق شود. مرحله تدوین استراتژی با تهیه بیانیه مأموریت سازمان آغاز می‌شود. سپس فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی تعیین می‌شود. در این گام به جای اینکه بر روی جنبه‌های مثبت عرضه محصولات تاکید شود یک بررسی دقیق بحران برای سازمان انجام می‌شود. این بررسی می‌تواند نواحی آسیب‌پذیر سازمان و نقاطی که پتانسیل بروز بحران دارند، را آشکار سازد. از این رو پتانسیل مخرب بودن تکنولوژی‌ها و سیستم‌های پیچیده جدید مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

بررسی بحران سازمانی، برای ارزیابی عدم موفقیت سازمان در اداره حوزه‌های نیروی انسانی، تولید، ساختار، تکنولوژی، مسائل اجتماعی، سیاسی و سیستم‌های اقتصاد کلان، طراحی می‌شود. فرایندها و محصولات نیز از لحاظ پتانسیل آنها برای ایجاد موقعیتهای خطرناک مورد بررسی قرار می‌گیرند (4 و 15). برای ارزیابی اثرات محیط بر سازمان، سیستم‌های اجتماعی و تغییرات تکنولوژیکی ارزیابی می‌شوند. این حسابرسی کوچکترین احتمال اثرات شدید رخدادهای ناشی از ضعف سیستم‌های داخلی و محصولات که بر روی مشتریان، کارکنان و یا محیط اثر می‌گذارد را آشکار می‌کند. این نتایج با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل SWOT ادغام می‌شود و باعث می‌شود انتخاب استراتژی‌ها و برنامه‌ها با ملاحظات بیشتری صورت گیرد. برای دستیابی به استراتژی‌های واقعی تهیه بیانیه تعدیل شده مأموریت سازمانی و نیز اهداف بلندمدت ضروری است. بررسی همزمان SWOT و حسابرسی بحران درجه اعتبار استراتژی‌های انتخاب شده و امنیت اجرای آن را بیشتر می‌کند (8 و 15).

گام بعدی در این مرحله تعیین استراتژی‌هایی است که برای سازمان ایجاد مزیت می‌کند. این مزیت می‌تواند ناشی از نقاط قوت داخلی، به حداقل رساندن نقاط ضعف داخلی، دفع تهدیدهای ناشی از سازمان یا محیط سازمانی و یا استفاده از فرصتهایی باشد که از محیط بازار و یا محصولات سازمان نشأت می‌گیرند. همان‌طور که ماتریس SWOT می‌تواند آلترناتیوهای برای استراتژی‌های اثربخش و کارا ارائه نماید، تکنیک‌های اجتناب از بحران و یا پیشگیری از آن، می‌توانند تجزیه و تحلیل این آلترناتیوها را کامل کنند. سه استراتژی اصلی در مدیریت بحران عبارتند از: پیشگیری از بحران، تمرین و آمادگی برای مواجهه با بحران و اداره بحران در زمان وقوع (8 و 14).

مرحله اصلی بعدی در فرایند مدیریت استراتژیک مرحله اجرای استراتژی است. این مرحله با تعیین سیاستهای سازمانی (هنمودهای عمومی برای انجام اقدامات سازمانی) و هدفهای سالانه آغاز می‌شود. هدفهای سالانه در جهت رسیدن به هدفهای بلندمدت تعیین می‌شوند. در این گام، جزئیات برنامه‌های بحران تعیین می‌شود و به صورت مکتوب در می‌آید. این برنامه شامل مسئولیتهای پرسنل و مدیران نسبت به بحرانها و نیز رویه‌های اقدامات مورد انتظار است. پنج برنامه اصلی در اجرای مدیریت بحران عبارتند از: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، داشتن برنامه مدون و اقتضایی برای بحران سازمانی، آموزش روشهای مدیریت بحران در سازمان طراحی سیستم‌های کنترل و ارزیابی دوره‌ای در سازمان؛ و ایجاد روابط عمومی و ارتباطات نزدیک با مراکزی که می‌توانند در هنگام بروز بحران به یاری سازمان بیایند.



شکل شماره 4- مدل تلفیقی مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

### 3. نتیجه‌گیری

بحران حالتی غیرمنتظره و غافلگیر کننده است که همه سازمان‌ها کم‌وبیش با آن مواجه هستند. از اینرو می‌بایست با درک واقعیت بحران و اثرات با تمهید اندیشه‌های آثار منفی و خسارات آن را به حداقل ممکن رسانید. حفظ خونسردی، کاهش عوامل استرس‌زا، پرهیز از درگیری با دیگران، سرعت عمل در تصمیم‌گیری، دقت در کردار به همراه توکل به خداوند متعال برای مدد رسانی در هنگام بلایا و سختی‌ها از مهم‌ترین لازمه‌های بایسته در زمان وقوع بحران است.

برای آنکه بتوانیم همیشه در برابر بحران‌ها عکس‌العمل مناسب داشته باشیم می‌بایست از قبل با انجام پیش‌بینی‌های لازم ضمن ارائه آموزش‌های ضروری و برگزاری مانور، احساس نیاز در منابع انسانی برای آشنایی با اصول مدیریت بحران را ایجاد نماییم تا از این طریق در هنگام وقوع بحران دچار سردرگمی و دستپاچگی در عمل نشویم. مدیریت تداوم کسب و کار فرآیندی مستمر است که سازمان‌ها را با توجه به میزان تاثیر اختلال بر منابع و اینکه بر چه جنبه‌هایی از کسب و کار آنها اثرگذر بوده‌است، برای پیش‌بینی کردن، مهیا ساختن، پیشگیری، پاسخ و بازگرداندن از اختلال کمک می‌نماید. برای دستیابی به اهداف کسب و کار و کسب برتری در این دنیای پیچیده نیازمند داشتن برنامه‌ای منسجم در تمام زمینه‌ها هستیم. از آنجا که مدیریت استراتژیک به مباحث بلندمدت سازمان و موفقیت آتی توجه دارد و مدیریت بحران نیز سعی در پیشگیری و مقابله با بحران‌های آن سازمان دارد لذا تلفیق این دو می‌تواند به شناسایی بهتر عوامل کلیدی موفقیت و رفع ایرادات و مشکلات سیستم کمک نموده و آنها را در دنیای رقابتی امروزی به پیروزی برساند لذا در این مقاله سعی شد به تلفیقی از این دو توجه شود.

### 4. مراجع

1. الوانی، سیدمهدی، (1385)، "مدیر بحران آفرین"، مجله کنترلر، سال اول شماره‌های 3 و 4.
2. ناطقی الهی، فریبرز، (1382)، "مدیریت بحران زمین‌لرزه ابرشهرها با رویکرد به مدیریت بحران"، زمین‌لرزه شهر تهران
3. رضوانی حمیدرضا، (1385)، "مدیریت بحران و مدیریت راهبردی"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 177
4. David, F.R. (1995), "Concepts of strategic Management", New York: Macmillan.
5. Wisenblat, J.Z. (1989). "Crisis management planning among US corporations :empirical evidence and a proposed framework". *Advanced Management Journal*, 54, 2, 31-41.
6. Herbane, Brahim. Elliott, Dominic. Swartz, Ethne.2004. *Business Countinuity Management: time for a strategic role*, *Long range Planning*, 37, pp. 435-457
7. Wilson, B.G. (1992), "Crisis Management: A case study of three American Universities". University of Pitslburg, PA.
8. Grünig, Rudolf. Kühn, Richard.2011. *Process-based Strategic Planning*, Sixth Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
9. خداداد حسینی، سید حمید؛ عزیزی، شهریار؛ 1387؛ مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)، انتشارات صفار
10. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005): *Management*, 6th edition, Wiesbaden
11. داوری، دردانه؛ شانه‌ساز زاده، محمد حسن؛ 1380؛ مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل، نشر مولفین با همکاری نشر آتنا، تهران
12. دیوید، فرد آر. 1390. مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد؛ چاپ نوزدهم؛ نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
13. Porter, M.E. (1979). "How Competitive Forces shape strategy". *Harvard Business Review*, 57, 2, 137-145.
14. Mitroff, I.I., Pearson, C. and Pauchant, T.C. (1992). "Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges". In Shrivastava ,P. (Ed.), "Advances in strategic Management, JAI Press, 8, P: 235.
15. Smith, D. (1992). "Commentary: on crisis Management and strategic management". *advances strategic Management*, 8, 261-269.
16. Mitroff, I.I., Pearson, C. Harrington, L.K. (1996). "The Essential Guide to Managing Corporate Crises". New York: Oxford University Press .