

تصمیم گیری در شرایط بحرانی

مقدمه

پیچیدگی فزاینده

کمی کیفی

جانبه صنایع، زمینه

فرصتها تهدیدات محیط، فراهم ساخته .

چنانچه یک و توسعه تکنولوژی

سویی دیگر

رخدادهاي طبيعي ساخته

همه

پیچیدگی صنایع

جانبه رخدادهاي ظاهراً .

مرور کوتاهی بر چند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می‌دهد:

O صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛

O با وجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می‌خورد؛



○ آمادگي قبلي در کاهش ابعاد خسارت نقش تعيين کننده

○ تصميم گيريهاي عجولانه بر اساس اطلاعات ناقص
دامنه خسارت را چندبرابر افزايش مي دهد؛

○ ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسيار تعيين
کننده اي در کنترل بحران دارد.



وظیفه مدیریت بحران:

اتخاذ تصمیمات موثر

بر اساس اطلاعات صحیح

در جهت کاهش خسارات

و کنترل سریع بحران

.



:



وضعیتی که نظم سیستم اصلی

یا قسمتهایی از آن را مختل

کرده و پایداری آن را

برهم زند.



- بحران چيزي جز تجلي برخوردار تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی‌نظمی درآمده، نیست.
- هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه‌ریزی به‌منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار
- اتخاذ تصمیم‌های درست به‌هنگام بروز بحران به دست‌بندی و اقعیتها

● غافلگيري اولين

بحرانه‌است .
تصميم‌گيريهاي مهم

همواره از ضروريات

■





- نکات فوق‌انگیزه مثبتی برای تجربه‌اندوزی از بحران‌های گذشته ایجاد می‌کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحران‌های گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد.



- نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیلهای تطبیقی لازم پایه‌پای شرح رخداد ارائه
- نکته دوم متاثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند
- سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است.

بحران چیست؟

تعریف سیستم چنین بیان کنیم:

تشکیل دهنده سیستم معین

معیارهای سنجیده تنظیم به صورت کنش

واکنش هم می کنند. هر سیستم متغیر

تشکیل دهنده باید معینی نگهداری

غیر این صورت سیستم به هم

جایی که امکان کامل



- بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می‌آورد.



شدت و ضعف بحرانها بستگی به موارد زیر دارد :

- عوامل تشدیدکننده
- عناصر کاهش دهنده بحران
- تکنیک‌هایی موجود برای مدیریت و مهار

جو حاکم در شرایط بحرانی

- بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه

- ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد.

- معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العمل‌های غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود.

جو حاکم در شرایط بحرانی



- جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود.
- تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است.

تصميم گيري

- تصميم گيريهاي مهم و عمده همواره از ضروريات بحران در لحظات اول
- تصميماتي که نه تنها در ابعاد وسيعي تاثير مي گذارد و در حقيقت آينده و گستره بحران را مي سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت مي کنند.



تصميم گيري



- حياتي ترين اقدام در آغاز اين است كه بايد به سرعت فهميد چه چيزي رخ داده است و چه اقدامي در مقابل آن بايد انجام داد و پس از آن شرايط چگونه خواهد بود.
- بيش از 90% تصميمات حساس در ساعات اوليه بحران صورت مي گيرد و عوامل بسيار متعددي بايد در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود.

تأثیر بحران بر تصمیم گیری

باید توجه داشت بحران به طور اجتناب ناپذیر در سه بعد تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد:

- هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید می کند؛
- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می سازد؛
- 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
تصمیم‌گیری نقش عمده دارند، عبارتند از:

● «تهدید»

● « »

● « غافلگیری » .

بحران‌های برحسب اینکه میزان هر یک از عوامل سه‌گانه
فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند.

مکعب بحر ان

- بر اساس ترکیبی که از این سه عامل به دست می آید مکعب بحر ان ساخته می شود.
- در این مکعب درجه آگاهی در دو حد « غافلگیری » « پیش بینی شده » قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم گیرنده از بروز بحر ان است.
- بنابراین تصمیمات به تناسب « شدت تهدید » « « درجه آگاهی » متفاوت هستند.



مکعب بحران



رئوس این مکعب به ترتیب ،حالت‌های زیر را بیان می کند :

- وضعیت کاملاً بحرانی :تهدید شدید/ زمان کوتاه

/غافلگیری

- وضعیت نوظهور: تهدید شدید/ /غافلگیری

- وضعیت بطئی : تهدید ضعیف/ /غافلگیری

- وضعیت ویژه: تهدید ضعیف/ زمان کوتاه /غافلگیری

مکعب بحران

● وضعیت انعکاسی: تهدید شدید/ زمان کوتاه /پیش بینی

● وضعیت عمدی: تهدید شدید/ /پیش بینی شده

● وضعیت عادی: تهدید ضعیف/ /پیش بینی شده

● وضعیت اداری: تهدید ضعیف/ زمان کوتاه/پیش بینی شده





• بحرانها نمی‌کنند یکی ویژگی‌های آنها همین

غیر مترقبه بودن آنهاست که تصمیم‌گیرندگان مواجهه هیجان

می‌کند. لیکن شرایط امکانات

بسیار زیادی در اختیار که به‌طور سیستماتیک

وضعیت‌های

به این ترتیب شانس موفقیت در مهار کردن یا بهره‌برداری از وضعیت پیش‌آمد

بیشتر . کوشش دستیابی به

فرضیه‌هایی این به‌آمدگی بیشتر بینجامد



میزان



امکانات

کانالهای

کسب

به فرضیه

کرد

غیره

جانشین

کامل

تبدیل

به وجود


مقابله



- در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزان می‌توان از آنها استفاده کرد؟

فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می‌دهد.

: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می‌توان از سازمانها و منابع مشابه به‌دست آورد را مشخص کنید.



- احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم‌گیرندگان را به خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟

فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد

در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد.



- هر چند تصمیم‌گیری‌های مهم سریع جمله
اولیه مدیریت لیکن کیفیت
تصمیم‌های بسیار تعیین‌کننده . شکی نیست
واقع‌بینی بیشتری به
عملکردهای گذشته .
تجربه که تصمیمات
قضاوتها برداشته‌های ناصحیح بی‌پایه
گرفته .

تجسم و پیش‌بینی بحران

برنامه‌های دقیق

موشکافانه‌ای

تهیه کرده‌اند که

هنگام

شرایط تطبیق گشته

سریعاً به اجرا درآید. چنین

تهیه که عملکرد

طرح‌هایی باید

رضایت‌بخش . هرچه پیش‌بینی

فرصت‌های بهتری

هنگام

خواهد

موفقیت‌آمیز آنها

تجسم و پیش‌بینی بحران

- با اینکه هیچ شبیه بحران‌های دیگر نیست لیکن تشابهات ملاحظه‌ای بین آنها . کشف درک این تشابهات کلیدی، جهت برنامه‌ریزی رویارویی تخفیف
- . هرگز نباید شناسایی بحران‌های . بحران‌هایی که حیطة فعالیت مشابه می‌دهد به اطلاع جامعه تکمیل برنامه‌ریزی سرنخ‌های جدیدی ناشناخته به دست دهد.



تجسم و پیش‌بینی بحران



- که فکر
- حقیقت نیمه
- مقابله برنامهریزی مدیران
- مبتکر شرایط بحرانه
- جزئیات پیچیده ترسیم کنند.
- تغییرات
- زمینه‌های مشابه تفاوت‌های چشمگیری
- داشته

تجسم و پیش‌بینی بحران



- شرایط
سریع (واکنش سریع خواهد
(راه‌حلهای
تصمیمات درگیر بودن گروههایی با اهداف
مسئله یک
اهداف گروههایی دیگر
به دهد چه ضروریست.
هیجان، تاثیر رویدادهای به
ویژه‌ای نیاز . باید شوکهای غیرمنتظره
رویدادهای برنامه‌ریزی هم .

تجسم و پیش‌بینی بحران

• به بیان دیگر آنچه

تعیین کننده

گروه‌های

چه باید دهند

این آنها

کنند کار

بسیار

مدیریت کند این که

آنها چه

چه کاری باید پرهیز کنند،

که کامل

.



مدیریت بحران:

مدیریت بحران به عنوان فرایندی
نظام یافته تعریف می‌شود که طی
این فرایند سازمان تلاش می‌کند
بحران‌های بالقوه را شناسایی و
پیش‌بینی کند. سپس در مقابل آنها
اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر
آن را به حداقل برساند.





● گذشته سازمانها، شاید
مسئولیت رویارویی
اکنون کل مهم دانسته پیچیدگی
پیشرفت این برنامه‌ها دولت‌ها، نهادهای
شرکتهای ... به روشهای
تغییرات ناگهانی پیش بینی
مدیریت
برنامه‌های استراتژیک سازمانها .

• راهکارهای شرایط

به صورت هم . همگان به طور
یکسان کیفیت آنها هم نظر
نیستند . هنگامی که . مسئله
جنبه پیدا می کند . بنابه طبیعت
تصمیم گیری نتایج
اینجا ممکن . گروه های
درگیر . تصمیم تاثیر . تصمیم که
انسانهاست باید اهداف
بگیرد . نیز





به‌طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ
:

- «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا
«

- «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در
اختیار است وجود دارد؟»

معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه
دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند.



- یک برنامه عملیاتی
فعالیت
گروه‌های راهنمایی تاکتیکی
به‌کلی تغییر دهد. این بهترین
مقابله سریع
می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه
مشکلات
جلوگیری کند.
که هر
که
ممکن
به‌طور
تهیه



- بازتابهاي بحران به عنوان عوامل خارجي عبارت از خسارت، جريان فزاينده وقايع، مشكل زمان و افكار عمومي هستند.


- واكنشهاي احساسبي بحران به طور عام شامل ناباوري، قبول شكست، وحشتزدگي، كوته نظري، مقصر دانستن اين و آن و جريحه دار شدن احساسات

که در هر بحران عوامل خارجي و واكنشهاي احساسبي بحران، با درجات متفاوت عمل مي کنند.

کنترل برنامه‌ریزی شده بحران



- برنامه‌های سنجیده ایجاد خواهد کرد
صحيح به سرعت به کار
سازماندهی، تقسیم
تعیین مسئولیتها اختیارات
نیز تعیین
مکانیسم‌های
به سرعت برنامه تغییرات
- زیرا کلیه
کارها، تخصیص
کانالهای
بنابراین کلیه
کنترل
شرایط



- برای تدوین چنین برنامه‌هایی می‌توان:

- از آراء عمومی، نظر مشتریان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛

- در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛

- برای ایجاد تیم‌های خبره، متخصص و هم‌روحیه تحقیقاتی انجام داد؛



○ یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛

○ بادر نظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به دست آورد؛

○ یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در مدیریت بهینه سازمان گنجانید.



- برنامه عملیات پشتیبانی
- فعالیت‌هایی
- عملیاتی اهداف
- سیستم پژوهش برنامه‌ریزی
- عملیاتی که نیل به اهداف
- می‌کند. دهیم. به‌عنوان
- یک پرسشنامه تعیین یک سانه، لیستی
- آسیب‌پذیر شرکت می‌کند.
- چنین تحقیق سیستماتیکی تخمین
- دینامیک یک مسئله چه چیزهایی
- چه چیزهایی



• در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد.

: سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور:

مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟

بحران چه خطراتی را به وجود خواهد آورد؟

: سوالات استراتژیک:

نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟

آیا امکانی برای به حداقل رساندن اثرات این وضعیت

به نظرتان می‌آید؟



- تعیین مدیریتی اجرایی تیم، باید گروه‌های که تصمیمات شرکت تاثیر سازیم. به کردن مسئولیتها تیم ترسیم استراتژی‌ها برنامه که واکنش به شکل می‌دهد، پردازیم.
- نکته مشارکت به تعیین دقیق مسئولیتها تفویض اختیارات آنهاست. تفویض اختیارات مسئولیتها به به این دلیل که نقشها مسئولیت‌های جدیدی به وجود می‌آیند که هنگام هرگز .



- توجه به ریزه‌کاریها بیان یکی
راهنمای برنامه‌ریزی هرگونه احتیاطی . لیست کارهایی که
باید که باید شرایط بسیار
زیرا بحبوحه یک وضعیت بافراهم
یک وظایف مسئولیتها همراه نکات (آدرسها،
(که که
خواهد .
این برنامه به‌صورت تمرین چندین کرد ایرادات
باید توجه کرد، برنامه عملیات .
باید بهروز آدرسها ابزارهای جدید جانشین



نمونه‌ای از بحرانهای واقعی

هو ایپیمار بایی
کراچی



● در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت بحران توجه به نکات زیر خاطر نشان می‌گردد:

1 - طرح‌ریزی فرآیند تشخیص بحران بر پایه‌ای صحیح؛

2 - یافتن موضوعاتی که باعث تشدید بحران می‌شود؛

3 - بررسی امکانات مختلف توسعه و پیشرفت بحران؛

4 - تعیین ارتباطات بین مسئولان در جریان بحران؛



5 - بررسی حالتهای مختلف بحران از طریق پرسش و پاسخ و بررسی پاسخها؛

6 - انتخاب بدیلهای مختلف به عنوان راه حل؛

7 - تعیین مسائل مهم نزد افکار عمومی؛

8 - تعیین منافع مشتریان و مخاطبان و لحاظ آن در سیاستگذاری کنترل بحران؛



9 - انتخاب بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با

10 - تعیین تیم مدیریت و تفویض اختیارات تام؛

11 - تعیین حدود مسئولیت و اختیارات افراد تیم و
گروه‌های متخصصان؛

12 - توجه تام و تمام به جزئیات تک تک برنامه‌های
اجرایی؛



• 13 - تنظيم مداوم آخرين اطلاعات دقيق و پيامهاي

14 - تعيين مركز كنترل بحران، مجهز به وسائل
مخابراتي و اتاق براي كنفرانسهاي خبري؛

15 - تعيين سخنگوي واحد يا تيم هم‌نظر؛

16 - شناسايي افراد خبره در كاهش بحران و فعال هنگام
ازدحام مسؤليت‌ها؛



17- در جریان قراردادن کلیه افرادی که بهنوعی با

18 - مشخص ساختن اتفاقاتی که ممکن است بهوقوع
بپیوندد؛

19 - آمادهساختن خود برای بدترین حالتها؛

20 - بهبود مستمر پژوهشها بهعنوان امری جدی و مهم