

فراگرد تصمیم‌گیری و

مدیریت بحران

دکتر اصغر مشبکی

مقدمه

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هر چقدر بر کسب موفقیت‌های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است، میزان بروز این خطرات غیر منتظره نه تنها کاهش نیافته، بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره‌ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازرگانی باعث شده که بیشتر بحرانها نهادی شود و در واقع جزئی جدا ناشدنی از ماهیت درونی سازمانها گردد، بنابراین مشاهده می‌شود که در بیشتر مواقع افزایش پیچیدگی و توان تولیدی این سازمانها بطور بالقوه تقویت چنین حالاتی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است.

در برخورد اول ممکن است این تصور بوجود بیاید که بحرانهای صنعتی و بحرانهای اجتماعی ناشی از آنها، مختص کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و سیستمهای مصون‌کننده تنها مورد نیاز اینگونه کشورهاست؛ در صورتی که باید توجه داشت که کشورهای در حال توسعه و روبه رشد نیز بواسطه اینکه در مرحله فراگرد و یا انتخاب قرار دارند، باید در برنامه‌ریزیهای میان مدت و بلند مدت خود نه تنها در فکر جلوگیری بلکه در صدد ارزیابی ضررهای جبران‌ناپذیر حوادث پیش بینی نشده باشند.

البته بحث مدیریت بحران و فرایند تصمیم‌گیری مربوط به آن

دارای ابعاد وسیعی است که در این مقاله یکی از ابعاد خاص آن، یعنی وجود بحران در فراگرد مدیریت، از دو محور مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفته است:

- ۱- تعریف مدیریت بحران، اداره کردن و رویارویی با بحران.
- ۲- تشریح خصوصیات و ماهیت موقعیت تصمیم‌گیری در بحران

بحران چیست؟

درباره بحران و بیان ویژگیهای آن، تاکنون تعریفهای بسیاری شده است که همه آنها حاکی از حاکمیت موقعیت عدم اطمینان بر محیط داخلی و خارجی سازمان است. به طوری که وقوع غیر قابل پیش بینی اینگونه شرایط حالت‌های استراتژیک را برای سازمان بوجود می‌آورند؛ بدین معنی که شرایط بحرانی، آن هم در واحد زمان ایجاب می‌کند که موضوع سریعاً رسیدگی و حتی تصمیم‌گیری فوری در مورد آن اتخاذ گردد. مدیری که در موقعیت بحرانی قرار می‌گیرد، در واقع در تصمیم‌گیری تحت فشار عوامل ضربتی است که میزان زمان در دسترس را تحت الشعاع قرار می‌دهند. در مورد علت بحران تاکنون نظرات متعددی مطرح شده است. عده‌ای علت بحران را بروز حوادث و سوانح پیش بینی نشده دانسته‌اند و عده‌ای دیگر عدم توجه به نیازهای سازمان در زمان مورد لزوم را علت بحران قلمداد نموده‌اند. ولی به هر حال این واقعیت واضح و آشکار است که عدم امکان پیش بینی وقایع، تهدید شدن حیات سازمان و توقف و اختلال در روال عادی کار از ویژگیهای مشترک و عمومی تمامی

حالات و موقعیتهای بحرانی است. البته لازم به یادآوری است که بعضی از مشاغل و حرفه‌ها ماهیتاً ایجاب می‌کند که در موقعیت بحرانی انجام گیرد، مثل مشاغل مربوط به امور پزشکی و امداد رسانیهایی همانند اطفای حریق و اعمال نظم در جامعه که از این دسته محسوب می‌شوند. سطح شمول بحران نیز مطلبی است که شدت و حدت آن را تحت الشعاع قرار می‌دهند. بحرانهایی که در سطح بین‌المللی، ایجاد تنشهای منطقه‌ای کشوری، محلی و نهایتاً اجتماعی می‌کنند، مسلماً با بحرانی که در داخل یک سازمان و مربوط به یک واحد عملیاتی به وقوع می‌پیوندد، دارای ماهیت یکسان نخواهند بود.

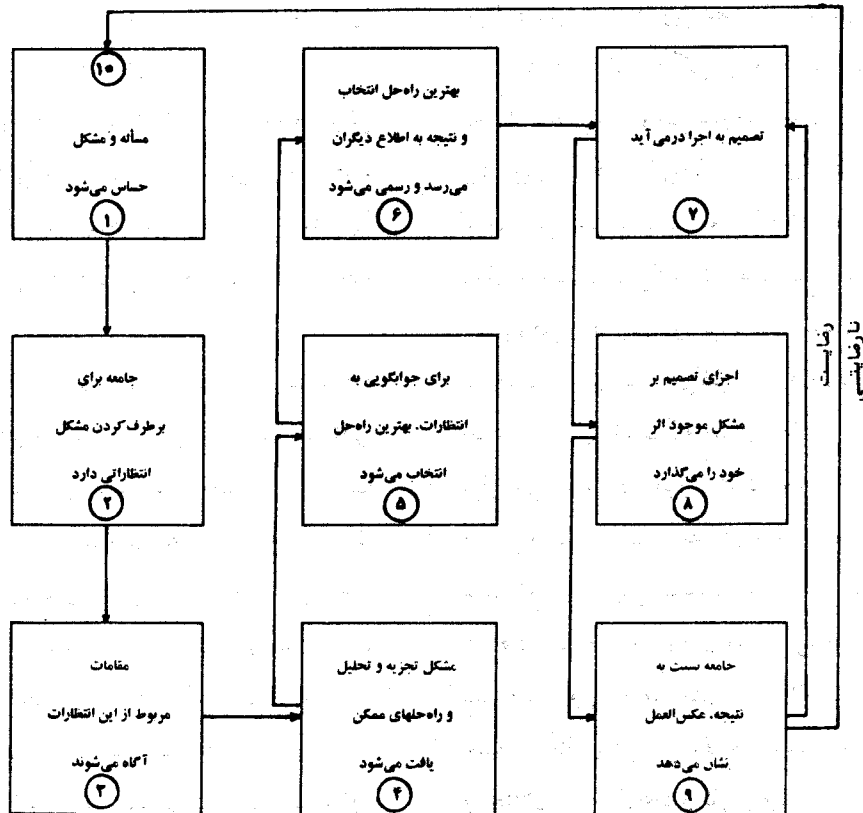
خصوصیات و ویژگیهای فرایند تصمیم‌گیری در موقعیت بحرانی

در متون مختلف مدیریت، بویژه در مباحث مربوط به فرایند تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری، بیشتر سعی بر این است که چارچوب و ساختاری مشخص برای اتخاذ تصمیمات مقتضی در سازمان ارائه شود. در جوامع مختلف نیز صرف نظر از اختلافات و تفاوتها، ویژگیهای مشترکی نیز وجود دارد که همه می‌کوشند تا

از امکانات موجود، استفاده صحیح و منطقی به عمل آورند؛ همین امر باعث می‌شود که تصمیمات اتخاذ شده بر اساس عقل و منطق صورت پذیرد. تصمیم‌گیری عقلایی و همراه با عقل و درایت و بینش، فراگردی است که بسیاری از نظریه پردازان مکاتب مختلف مدیریت، معتقدند که بهترین و کاملترین شیوه است، بنابراین در سیر تحول عقاید دانشمندان مدیریت همیشه سؤالهایی مطرح بوده که پاسخ به آنها در هر مرحله منتج به ارائه الگوهایی در جهت تصمیم‌گیری معقول شده است. با اینکه این الگوها تفاوتهایی با هم دارند ولی در انتخاب بهترین الگوی تصمیم‌گیری گامهای مشابهی ارائه می‌دهند. نمودار شماره یک نمونه‌ای از این الگوهاست.

مرحله اول (شماره ۱) بروز مشکل خاص است که افکار سازمانی برای حل آن احساس نیاز می‌کند. مشکل عمومی و یا سازمانی در واقع یک نیاز، کمبود، محدودیت در منابع، نارضایتی محسوس در جامعه و سازمان است که قابل تشخیص و احساس است و باید راه حلی برای آن جستجو شود. از طرف دیگر مشکل یا مسأله را می‌توان به صورت ایجاد اختلاف بین آنچه باید اتفاق می‌افتاد و آنچه رخ داده است، بگونه‌ای که نیاز به اصلاح احساس گردد، بیان کرد.

نمودار شماره ۱ - الگوی تصمیم‌گیری با توجه به نقاط مشترک سایر الگوهای ارائه شده.



در مرحله دوم برای برطرف کردن مشکل در جامعه انتظار ایجاد می‌شود. مشکلات سازمانی به صورت اجزای مستقل بروز نمی‌کنند بلکه با هم مجموعه‌ای به هم پیوسته و وابسته ایجاد می‌کنند و همواره با یکدیگر در تعاملند. از طرف دیگر در دید اقشار و طبقات مختلف اجتماع ممکن است هر مشکل به صورت گوناگونی جلوه کند؛ مثلاً طبقات مختلف از مشکل بیسوادی، تلقی‌های متفاوتی دارند و نسبت به حل آن انتظارات خاص خود را دارا هستند. از این رو تصمیم‌گیرنده ضمن اینکه باید از جزئی‌نگری پرهیز کند، باید در تشخیص، مشکل را از دیدگاه‌های مختلف بسنجد و انتظارات عامه و خواسته‌های سازمان خود را تجزیه و تحلیل کرده و آنها را برآورده سازد.

در مرحله سوم، مقامات ذیصلاح سازمان از این انتظارات آگاه می‌شوند. تشخیص و دریافت و درک مشکلات سازمانی در گرو عوامل متعددی است. یکی از آن عوامل این است که تصمیم‌گیرنده همواره با محیط داخلی سازمان در ارتباط نزدیک باشد. اصولاً ارائه مشکلات و مطرح کردن آنها نیز خود هنری است که برخی از افراد و گروه‌ها از آن بیشتر بهره‌مند هستند. هر اندازه، افرادی که از وجود مشکل سازمان رنج می‌برند به تصمیم‌گیرندگان نهایی نزدیکتر باشند، بیشتر بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند، زیرا صاحبان قدرت غیر رسمی و گروه‌های فشار نیز مشکلات خود را سریعتر منتقل می‌کنند. به هر حال، در صورتی که تصمیم‌گیرندگان در سازمان قدرت کمی در دریافت مستقیم مشکل داشته باشند و آن را به موقع و درست احساس نکنند، عواقب و عوارض مشکل، که به صورت حاد جلوه می‌کند، نظر همگان را دیر یا زود به سوی خود جلب خواهد نمود.

گام بعدی یعنی مرحله چهارم ما را به سوی تحلیل مشکل و گسترش راه‌حلهای ممکن سوق می‌دهد. برخی از صاحب‌نظران این مرحله را مرحله انتخاب و اتخاذ معیار نامیده‌اند.^۱ در این مرحله، تصمیم‌گیرنده برای تجزیه و تحلیل مشکلات و ارزیابی آنها معیار یا شاخصی را بر می‌گزیند. این معیار می‌تواند به صورت کمی یا کیفی باشد. پس از انتخاب معیار باید به بررسی و یافتن تمام راه‌حلهای ممکن و عوامل تشکیل دهنده آن پرداخت. تنظیم لیستی از تمام راه‌حلهای اتخاذ شده و چاره‌جوییهایی که قبلاً صورت پذیرفته و عوامل مؤثر در حل مشکل، اعم از عوامل مثبت و یا منحل، مطالعات تطبیقی و شناخت راه‌حلهای بکار گرفته شده در

سایر جوامع و ملل و فرهنگها، و همچنین نظر خواهی از کارشناسان و متخصصان همگی شیوه‌هایی است که به گسترش و تعمیم راه‌حلهای ممکن کمک می‌نمایند. سپس هنگام آن می‌رسد که تصمیم‌گیرنده با توجه به معیارهای به دست آمده، هر یک از راه‌حلهای شقوق ممکن را ارزیابی و تحلیل نماید.

مرحله پنجم، انتخاب بهترین راه حل برای پاسخگویی به مشکل است. پس از آنکه نتایج حاصل از هر یک از راه‌حلهای مورد ارزیابی و تحلیل واقع شد، می‌توان از طریق مقایسه بهترین راه را انتخاب و به عنوان تصمیم‌گیری مناسب ارائه نمود. البته راه‌حلهای نباید آن قدر زیاد باشد که مقایسه بهترین، غیر ممکن گردد و نه آن قدر کم که بی‌معنی جلوه کند.

در مرحله ششم، تصمیم‌مورد نظر باید از نظر سازمانی و احیاناً قانونی مشروعیت یافته و به تصویب مرجع معینی برسد. در سازمانهای مختلف روشها و شیوه‌های مختلفی برای این امر وجود دارد.

پس از آنکه تصمیم‌گیری جنبه رسمی پیدا کرد، به مرحله هفتم، یعنی به اجرا درآوردن تصمیم می‌رسیم. به اجرا درآمدن تصمیمات اتخاذ شده در واقع، مقدمه‌ای برای ارزیابی در عمل است. بطور کلی چگونگی اجرایی‌سازی اقداماتی است که روشها و عملکردهای قبلی را به تدریج لغو، روشهای جدید را به جای آن بر می‌گزینند.

پس از اجرای تصمیم، مسلماً اجزای آن اثر خود را بر مشکل موجود می‌گذارد. از آنجاکه هرگونه ارزیابی قبل از عمل بانوعی عدم اطمینان و احتمال همراه است، باید اثرات به جا مانده از اجرا، مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که راه حل انتخاب شده تا چه اندازه قادر به حل مشکلات مورد نظر بوده است.

در مرحله آخر، جامعه خود بخود به نتایج حاصل از اجرای تصمیم، عکس‌العمل نشان می‌دهد. برای آگاهی از عکس‌العمل مردم، اثر بخشی آنها در حل و فصل مشکلات، طرح سؤالاتی نظیر نمونه‌های زیر می‌تواند کمک شایانی به تجزیه و تحلیل کننده بکند:

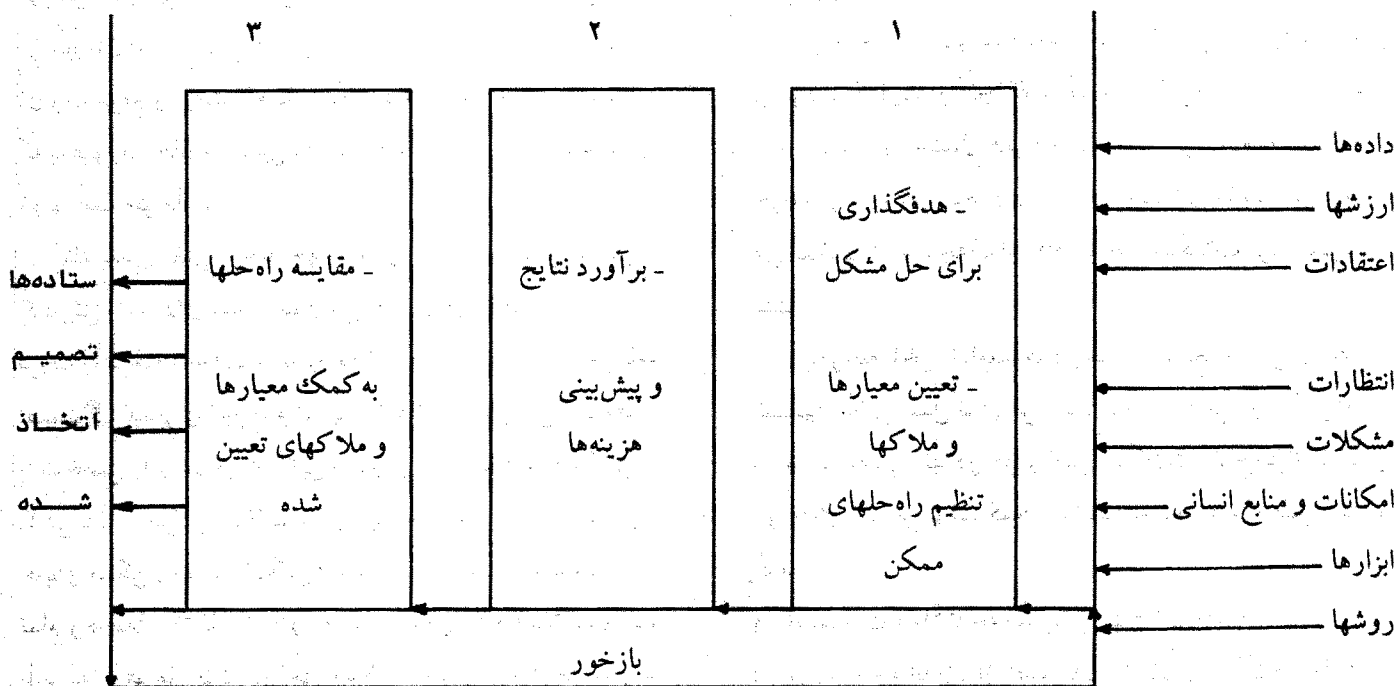
۱- تصمیمات عملاً تا چه اندازه از مشکلات کاسته است؟

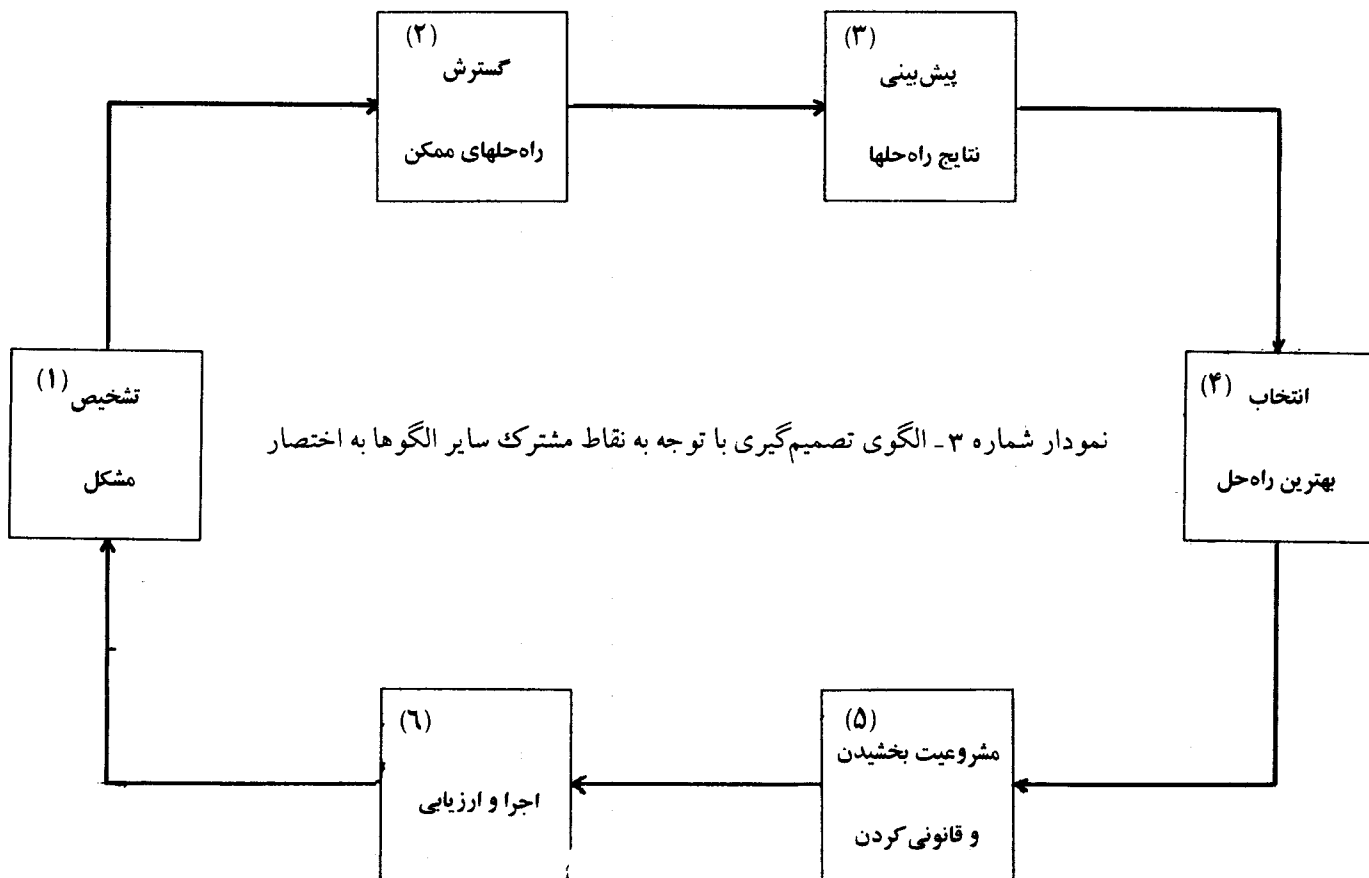
۲- مردم تا چه اندازه از تصمیمات اتخاذ شده آگاهی داشته و دارند؟

- ۳- مردم در این مورد چه نظری دارند و توزیع آماری نظراتشان چگونه است؟
- ۴- از نظر ارزشی تصمیم اتخاذ شده تا چه اندازه مقبولیت عامه داشته است؟
- ۵- این تصمیمات تا چه اندازه توافق کارشناسان را جلب نموده است؟
- ۶- این تصمیمات چه هزینه و سودی به دنبال داشته است؟
- نکته ظریف در مورد این تحلیل آن است که بازخور تمامی این مراحل در واقع به مرحله آخر، یعنی عکس العمل جامعه نسبت به تصمیم گیری بستگی دارد. بدیهی است در صورت وجود هرگونه نارضایتی، مجدداً به دلیل وجود احساس «مشکلی دیگر» به مرحله اول باز می گردیم و همه مراحل قبلی تکرار می شود، در غیر این صورت، تصمیم بطور قطعی به اجرا در می آید و در واقع یک حلقه کامل و مکرر از تصمیم گیری ایجاد می شود.
- عده ای دیگر از صاحب نظران تصمیم گیری را به صورت نگرشی نظام گرایانه دانسته و مراحل مختلف را در قالب شکل جدیدی بیان نموده اند. نمودار شماره دو در ذیل سیستم و نظام مورد نظر را نشان می دهد.

همانطور که در شکل شماره دو مشاهده می شود، فرایند عقلایی تصمیم گیری، به شکل یک سیستم از داده ها، ستاده ها، نقل و انتقالات و جریانها و فعل و انفعالات درونی نشان داده شده است. در این سیستم، داده ها و اطلاعات مورد نظر به شکل قابل استفاده و معنی دار، ارزشهای اجتماعی و اعتقادی، انتظارات آحاد جامعه، مشکلات و محدودیتهای موجود درباره متغیرهایی که تصمیمات راجع به آنها اتخاذ می شوند، امکانات و منابع در دسترس را تشکیل می دهند. بطور کلی این سیستم دارای سه مرحله فعل و انفعال بر داده های مذکور است: در اولین مرحله با استفاده از داده ها اهداف برای حل مشکلات تعیین می گردند، شقوق و راه های ممکن تنظیم و طبقه بندی می گردند، معیارها و ملاکهای کیفی و کمی برای ارزیابی بعدی تعیین و تبیین می شوند. نتیجه این مرحله به حرکت به طرف مرحله دوم فعل و انفعال سیستمی منجر می شود که همانا برآورد هزینه ها و ارائه نتایج هر یک از راه حل های ممکن است. در این قسمت نتایج هر کدام از راه حلها پیش بینی می گردد و نقش و اثر خود را با توجه به درصد احتمال وقوع هر یک از نتایج به صورت ارزش مورد انتظار شقوق ممکن نشان می دهد. مرحله سوم فعل و انفعال این سیستم انجام مقایسه و

نمودار شماره ۲ - الگوی تصمیم گیری با توجه به نگرشهای نظام گرایانه





ارزیابی تصمیمات به کمک داده‌های پردازش شده‌ای است که از دو مرحله قبل به صورت معیارهای تعیین شده و ارزش مورد انتظار نتایج در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار گرفته است.

نتیجه و حاصل این فراگرد و جریانات آن تصمیمات اتخاذ شده‌ای است که باید در مرحله آزمایشی به اجرا درآید و نقاط قوت و ضعف آن به صورت بازخور برای اصلاح اشتباهات احتمالی، استفاده از تجربیات برای تصمیم‌گیری‌های بعدی و ایجاد زمینه برای اجرای قطعی و مستمر تصمیمات متخذه نشان داده شوند.

اجمالاً از بین الگوهای ارائه شده در تصمیم‌گیری عقلایی می‌توان الگویی را ارائه کرد که دارای نقاط مشترک با سایر الگوها بوده و مراحل گسترده و مشروح الگوهای پیشین را بطور خلاصه نشان دهد. نمودار شماره سه، شکل چنین الگویی را نشان می‌دهد.

بنابراین تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های امروزی دارای خصوصیتها و ویژگیهای خاص خود است که در واقع از پیش فرضهای متعددی ناشی می‌گردد. بطور کلی می‌توان محورهای مفروضات در تصمیم‌گیری عقلایی را در شرایط

اطمینان به شرح زیر تعیین نمود:

- ۱- فرایند اطلاع‌رسانی در تصمیم‌گیری بی‌نقص و کامل است.
 - ۲- تصمیم‌گیرنده فردی است که تصمیمات منطقی و عقلایی اتخاذ می‌کند.
 - ۳- هدف و غایت نظر تصمیم‌گیرنده به خوبی تعریف می‌شود.
 - ۴- هیچ‌یک از راه‌حلهای ممکن از قلم نمی‌افتد.
 - ۵- تصمیم‌گیرنده همه آثار و عواقب تصمیم خود را مورد سنجش قرار داده است.
 - ۶- امکان ارزیابی در همه جهات مختلف برای عوامل تصمیم‌گیری وجود دارد.
 - ۷- بوسیله بازخور مناسب و به موقع می‌توان از نارساییها به گونه‌ی شایسته مطلع شد و در زمان لازم به اصلاح اقدام نمود.
 - ۸- تصمیم‌گیرندگان آینه تمام‌نمای خواستها و ارزشهای اجتماعی هستند و قادرند به خوبی مشکل را تشخیص دهند.
- ولی باید یقین داشت که فرضیات فوق که اساس کار تصمیم‌گیری عقلایی در موقعیت اطمینان است، در دنیای واقعیت‌ها همواره مصداق ندارد. با اندک تجربه‌ای در کار تعیین

علت تشکیل ستادهای بحران

تمامی سازمانها برای به نظم در آوردن فعالیتهای خود به تنظیم و تدوین مقررات و دستورالعملهایی اقدام می‌کنند که بیان‌کننده انواع استانداردهای انجام کار از نظر کمی و کیفی است. بدیهی است صدور چنین ضوابطی مستلزم این است که بتوان شرایط محیطی داخل و خارج سازمان را قابل پیش‌بینی فرض نمود، لکن در موقعیت بحرانی و غیرعادی وضعیت متفاوت است به طوری که نه تنها وضعیت مبهم و غیر قابل پیش‌بینی است بلکه عدم اطمینان تغییرات سریع الوقوع جزء جدانشدنی از حالت‌های بحرانی هستند. بنابراین قرار دادن استاندارد به وسیله وضع دستورالعمل‌های به دست آمده در موقعیت بحران، به طوری که افراد را مجبور به اجرای بی‌چون و چرای دستورالعملها نماید، نه تنها با روند واقعیتهای موجود همخوانی ندارد، بلکه می‌تواند به وخیم‌تر شدن اوضاع در محیط بینجامد.

تعداد تصمیم‌گیرندگان و کیفیت تصمیم آنها در موقعیت بحرانی با حالت‌های عادی متفاوت است، زیرا در بحران به علت عدم دسترسی به موقع به افراد صاحب صلاحیت و وجود محدودیت‌های زمانی و مکانی غالباً تعداد تصمیم‌گیرندگان به شدت کاهش می‌یابد و به بالاترین سطوح سازمانی منحصر می‌شود. در بیشتر موارد این امر به وسیله تشکیل ستادهای بحران متجلی می‌گردد که مرجع تصمیم‌گیری متمرکزی است و از افراد همفکر و هم‌جهت و متجانسی برخوردار است. این گونه ستادها از این ویژگی برخوردار است که شامل تمام افراد و یا نمایندگان آنهایی که سطوح سازمانی آنها ایجاب می‌کند برای تصمیم‌گیری‌های مختلف در مقاطع متعدد حضور داشته باشند، می‌شود و لذا هرگونه تصمیم‌گیری با هر کیفیت و کمیتی می‌تواند در حداقل زمان با حداکثر کارایی اتخاذ گردد.

ابعاد و گونه‌های بحران

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، بحرانها از نظر نوع و شمول آن در سطوح مختلف سازمانی و اجتماعی با یکدیگر تفاوت دارند. گاهی از اوقات بلایا و حوادث دلخراش طبیعی موضوع بحران را شکل می‌دهد و گاهی حوادث ناشی از عدم کارکرد صحیح تکنولوژی تولید و صنعت مثل انفجار در نیروگاه اتمی چرنوبیل در شوروی سابق به وجود آورنده بحران است. از طرفی بیشتر

خط‌مشی‌های سازمانی می‌توان دریافت که این فراگرد در عمل با مشکلات فراوانی روبروست تا جایی که این مدیر خردمند که به الگوهای عقلایی مجهز گردیده در تصمیم‌گیری توفیق چندانی نخواهد یافت. زیرا در موقعیت غیرعادی و بحرانی مشکلاتی در رابطه با کارکرد صحیح فراگرد تصمیم‌گیری به وجود می‌آید، تا جایی که تمامی چارچوبهای مذکور را به یکباره بی‌مصرف و غیر قابل استفاده می‌سازد.

بدیهی است سلسله مراتب سازمانی در موقعیت عادی به این واقعیت منجر می‌شود که اطلاعات برای تصمیم‌گیری توسط مدیر سازمان، از کانالهای تخصصی و کارشناسی بگذرد تا پردازش آنها در این حالت از یک دور منطقی برخوردار باشد. این امر باعث خواهد شد تا صحت اطلاعات در بسیاری از موارد تضمین شود و در نتیجه رو به فزونی گذارد. ولی در موقعیت بحرانی حجم اطلاعات مورد نظر بسیار سنگین است؛ بویژه آنکه سلسله مراتب و کانالهای ارتباطی در بحران به حداقل خود کاهش می‌یابد و بدون توجه به ظرفیت و توانایی پذیرش در مدیر، حجم عظیمی از اطلاعات و دانستیهای ضروری و غیر ضروری بر او فرود می‌آید تا جایی که تمرکز و حضور ذهن در مدیر را از میان می‌برد.

بنابراین ملاحظه می‌شود که مدیر در موقعیت بحرانی مجبور است حجم زیادی از اطلاعات را از کانالهای کوتاه و کمتری عبور دهد و سرانجام، برای تصمیم‌گیری تحت فشار زیادی قرار گیرد. علاوه بر آن صحت تصمیم‌گیری در موقعیت بحران به دلیل تعبیرهای مختلف و تحریف تحمیل شده اطلاعات تحت تأثیر قرار خواهد گرفت به طوری که این امر باعث می‌شود که مدیر از همه اطلاعات نتواند به طور کامل استفاده کند و چه بسا مجبور شود زمان تصمیم‌گیری را به تعویق بیندازد. بدیهی است این روند باعث خواهد شد که پردازش اطلاعات دچار اختلافات غیر قابل پیش‌بینی شود.

نکته قابل توجه این است که در حالت‌های بحرانی و در ابتدای امر، هر فردی که با مسأله روبرو می‌شود، احساس مسؤلیتی خاص نسبت به آن دارد. بدیهی است این احساس مسؤلیت در مورد افرادی که نقش مدیریت را به عهده دارند دو چندان است، زیرا احتمال وجود خطا در تصمیمات و شکست به دلیل نتایج حاصل از آن، نگرانی‌هایی را در مدیر به وجود می‌آورد که فی‌الواقع باعث کاهش قوه ذهنی و اعتماد به نفس در او می‌گردد.

حرکتهای اجتماعی و مردمی که ناشی از عدم تطابق ارزشهای اجتماعی با ساختارهای موجود سیاسی و اقتصادی و وجود تفاوتها و عدم تجانس اجتماعی موجود در جامعه است، نیز می تواند نوع دیگری از بحرانهای خاص باشد.

به هر حال اثرات ناشی از بحران می تواند به یک نسل و زمان و مکان معینی محدود باشد و یا آثار تخریبی آن از نسلی به نسلی دیگر منتقل گردد. از طرفی عوامل بحران زانه تنها می تواند از داخل سازمان نشأت بگیرد بلکه از خارج نیز می تواند بر سازمان تأثیر گذارد. بنابراین لزوم شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان و نگرشی واقع بینانه تر نسبت به استراتژیهای حاکم بر آن می تواند به طبقه بندی عوامل بحران زانه و انواع آن کمک کند. با این توضیح که این نظریه که سازمان یک سیستم عقلانی و قابل درک در تمام حالات و عاری از هر گونه برداشتهای ارزشی است، مسلماً با این قاطعیت صحیح نیست و باید توجه داشت که در بسیاری از اوقات عملکرد و بازده سازمان در موقعیت بحرانی کمتر از زیان و آسیبی است که به اجتماع وارد می کند.

به طور کلی ابعاد گوناگون بحرانها را می توان از نظر منبع و منشا به دو دسته تقسیم کرد:

۱- بحرانهای داخلی.

۲- بحرانهای خارجی.

۱- بحرانهای داخلی (درونی) ۲

به هر گونه اخلاص و عدم کارکرد صحیح عوامل محیط داخلی اطلاق می شود و معمولاً دارای دو جنبه متفاوت است: بحرانهای داخلی تکنولوژیکی و بحرانهای داخلی سازمان.

الف) بحرانهای داخلی تکنولوژیکی - این بحرانها، عبارت است از عملکرد غلط، فرسودگی ابزار و وسایل که به تولید مصنوعات معیوب منجر می شود و به عدم کارآیی صحیح سیستم و پردازش اطلاعات که به سوانح و حوادث صنعتی منجر می گردد، مربوط می شود.

ب) بحرانهای داخلی سازمانی - بحرانهایی که به گونه ای با مسائلی همانند عدم انطباق سازمان با اوضاع جدید، عدم وجود موازنه منطقی در تشکیلات عمومی سازمان، سوء ارتباطات، انحرافات سازمانی و تقلب و فعالیتهای خلاف قانون در محیط کار در ارتباطند، به عنوان بحرانهای داخلی سازمان یا درون سازمانی

شناخته می شوند.

۲- بحرانهای خارجی (برونی) ۳

به دلیل اثرپذیری ماهیت سازمانها از محیط برونی مسلماً بروز بحرانهایی که دارای جوانب و ویژگیهای زیر باشند، می توان جزء بحرانهایی دانست که معلول شرایط محیطی در خارج از سازمان است.

الف) بحرانهای اقتصادی - بحرانهایی را که بتوان در قالب وقوع حوادث عظیم و مصیبت بار اقتصادی و صنعتی، بلایای طبیعی و زیستی، کنترل پذیری سازمان توسط رقیبان، نابسامانیهای اقتصادی در سطح بین المللی دسته بندی کرد، جزء بحرانهای اقتصادی نامیده می شوند.

ب) بحرانهای انسانی و اجتماعی - این بحرانها نیز در جای خود عامل مهمی در به وجود آوردن بی نظمی و اختلالهای جدی در کار روزمره سازمانهاست. موقعیتهایی که عملیات عادی سازمان را مختل و متوقف می سازد و امنیت و بقای آن را به خطر می اندازد، در واقع از این نوع بحرانها هستند.

انواع خرابکاریها، تروریسم و آدم ربایی سازمانی (مانند ربودن مدیران سازمان) جعل نام سازمان و تقلب در کاربرد آن، به وجود آوردن و پخش شایعات و دروغ سازیهای مغرضانه علیه سازمان در درون و خارج آن، اعتصابات نیروی کار به دفعات و در مواقع حساس جزء انواع تحریفهای اجتماعی محسوب شده و همگی نشان دهنده بحرانهایی هستند که منشا و منبع انسانی و اجتماعی دارند.

مدیریت بحران چیست؟

در ذهن هر فرد ممکن است اولین عکس العملی که از مدیر در زمان بحران انتظار می رود، حضور فیزیکی در محل بحران و جلوگیری از به وجود آمدن و وسعت خسارات بیشتر باشد.

اما امروزه بیشتر از هر وقت دیگر نوع جدیدی از مدیریت در برخورد با بحران مطرح است و آن عبارت از لزوم برنامه ریزی و پیش بینی موقعیتهای بحران زانه است. این پیش بینی مستلزم ایجاد آمادگی و تدارک سازمان برای رویارویی و دفع یا کم کردن آثار تخریبی وقایعی است که معمولاً ممکن است حیات و بقای سازمان را مورد تهدید قرار دهد. بنابراین تعریف، مدیریت بحران در

واقع عبارت است از «ایجاد آمادگی و فراهم نمودن تمهیدات و تدارکات لازم سازمانی برای رویارویی با بحران و یا به حداقل رساندن آثار تخریبی آن». البته اهمیت و نقش برنامه‌ها و اقدامات کوتاه مدت و فوری را برای جلوگیری از گسترش ابعاد خسارات نباید از نظر دور دانست. اما موضوعی که بیشتر از هر چیزی در این رابطه مهم و قابل توجه جلوه می‌کند، توانمندی و قابلیت‌های سازمان در نشان دادن عکس‌العمل به موقع در وضعیت بحرانی است. لذا هر چه بتوان وجود چنین قابلیت‌هایی را در بلندمدت حفظ کرد و حتی افزایش داد، بهتر می‌توان از موفقیت برنامه‌ریزی در موقعیت بحران مطمئن بود.

در خصوص برنامه‌ریزی در موقعیت بحران بطور کلی می‌توان به چهار مرحله اشاره کرد که از عمومیت خاصی در شرایط بحرانی برخوردارند.

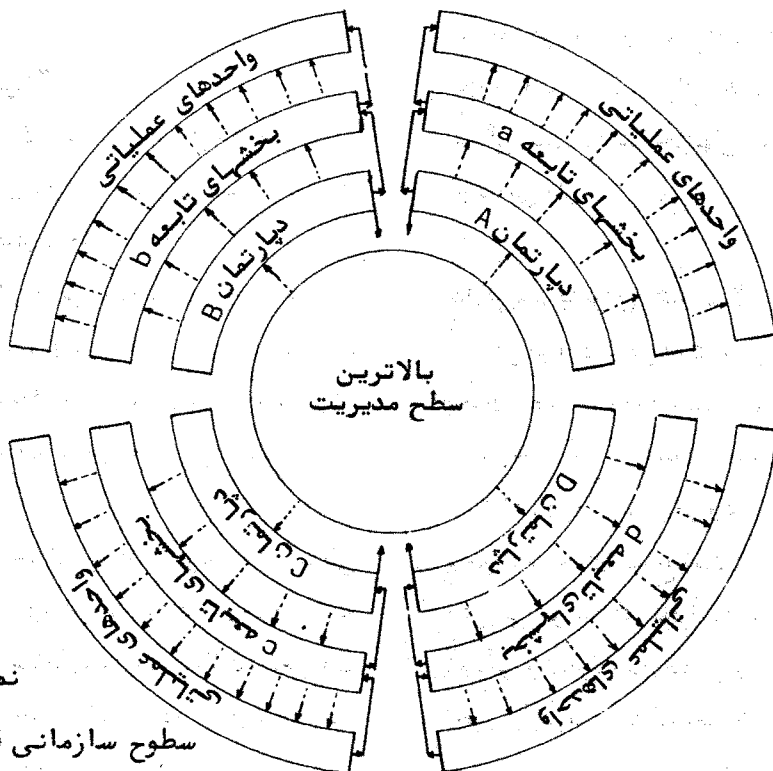
- ۱- پیش‌بینی وقوع حادثه از قبل، این مرحله مستلزم تعیین بخش‌های آسیب‌پذیر مسأله دار است.
- ۲- آماده نمودن طرح‌هایی با توجه به نوع حادثه پیش‌بینی شده برای رویارویی احتمالی با بحران، برای رسیدن به این مرحله ابتدا باید بتوان از وقوع بحران به موقع مطلع شد و دقیقاً دانست که در صورت رویارویی با بحران چه باید کرد و حتی نتایج اقدامات در آن زمان چه خواهد بود.

۳- تشکیل ستاد، گروه و یا تیم‌هایی که توانایی برخورد و رویارویی با بحران را در شرایط غیر عادی داشته باشند. مسلماً ظرفیت و شایستگی افراد چه در سطح مدیران تصمیم‌گیرنده و چه در سطح افراد عمل‌کننده در شرایط بحرانی با یکدیگر متفاوت است. لذا باید ضمن شناسایی افراد مورد نظر، تخصص‌ها و ویژگی‌های فردی و توانمندی‌های مرجعی در آنها مشخص گردد.

۴- اجرای آزمایشی طرح‌ها برای روبرو شدن عملی با بحرانها انجام آزمایشی آنها کمک می‌کند تا بتوان افراد را عملاً در شرایط بحرانی مورد ارزیابی و دقت نظر قرار داد، نقاط قوت و ضعف برنامه را در ابعاد مختلف از جمله نیروی انسانی مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم.

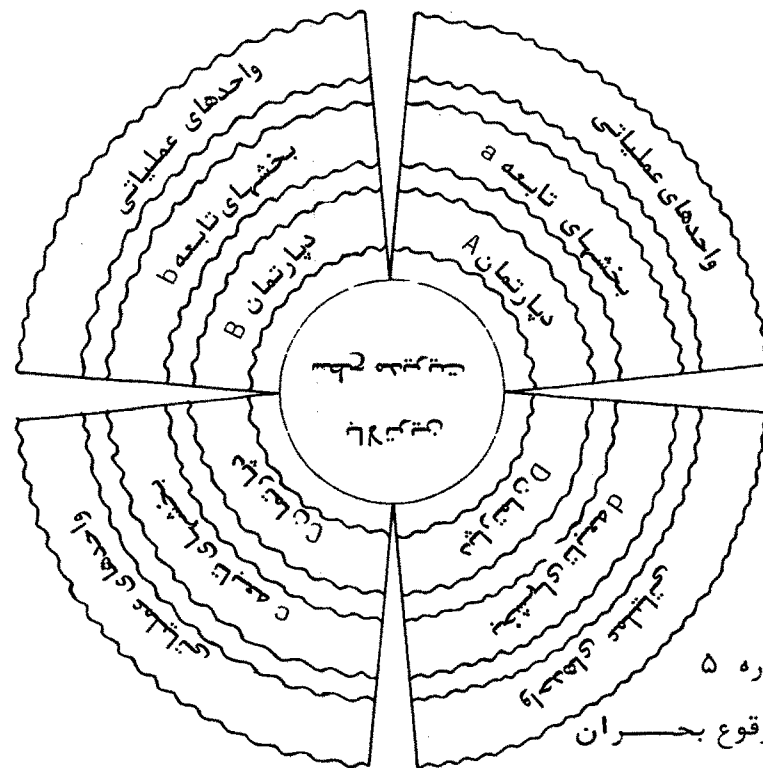
چگونگی اداره و رویارویی با بحران

حال که با اصول و مفاهیم بحران و ابعاد مختلف آن آشنایی مختصری پیدا کردیم، این سؤال در ذهن فرد بوجود می‌آید که بطور کلی چگونه باید با بحران‌های احتمالی روبرو شد و آنها را تحت کنترل و در عین حال اداره منطقی و قابل قبولی درآورد. بحرانها غالباً تمامی جوانب و وظایف مدیریت را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. یکی از مهمترین رویکردهایی که در بحران‌های اجتماعی و سازمانی مورد تهدید واقع می‌شود «فراگرد



نمودار شماره ۴

سطوح سازمانی قبل از وقوع بحران



نمودار شماره ۵
سطوح سازمانی بعد از وقوع بحران

چنین شرایطی بر فراگرد تصمیم‌گیری، اثرات غیر طبیعی بر ساختار سازمانی و روند دستوردهی و واگذاری اختیارات ظاهر می‌شود و بدین ترتیب شکل پایدار تشکیلات ثابت سازمانی را متزلزل می‌کند.

این پدیده بخصوص در کشورهای روبه رشد و در حال توسعه که دارای ساختاری متمرکز، روبه بالا و ثقلی^۵ هستند، بیشتر مشاهده می‌شود. دقیقاً به دلیل ماهیت ساختاری اغلب سازمانها در این کشورها هر تغییر و دگرگونی محیطی در کوتاه مدت یا بلند مدت به ایجاد تعارض و دوگانگی سازمان با محیط خارج منجر می‌گردد. این تعارض به هنگام بروز بحران به شدت افزایش یافته و ارکان ساختاری و بنیانی این گونه سازمانها را متزلزل می‌سازد. نمودار شماره پنج بیانگر وضع ساختاری سازمان بعد از وقوع بحران است.

همانگونه که از نمودار شماره پنج مشخص است، پس از وقوع بحران مرز و محدوده قسمتهای مختلف سازمانی متزلزل گردیده و علل بحران اعم از آنکه خارجی یا داخلی باشد باعث گردیده که به دلیل وجود شرایط عدم اطمینان، تمامی مجاری دستوری و گزارشدهی کاملاً قطع شوند و ساختار تشکیلاتی سازمان یک حالت لرزان و پرتنش و بی‌ثبات پیدا کند تا جایی که هر لحظه آماده فروپاشی و اضمحلال^۶ است.

سازماندهی^۷ است. تشکیلات و ساختار یک سازمان بیان‌کننده این واقعیت است که وظایف و مسؤولیتها چگونه باید تقسیم شود، اهداف سازمانی در چه شکل و قالبی قابل دستیابی است، واگذاری اختیارات تا چه اندازه و به چه شکل باید باشد. تمامی این مطالب در نمودار شماره چهار که نشان دهنده شرایط غیر بحرانی است، نشان داده شده است.

نمودار شماره چهار نشان دهنده یک «نمودار دایره‌ای»^۴ است که در آن سطوح عالی مدیریت در مرکز هسته اصلی سازمان و به ترتیب قسمتها، بخشهای تابعه و واحدهای عملیاتی پس از آن جایگزین گردیده‌اند. همانگونه که در شکل مشاهده می‌شود، جریان گزارشها و دستورات از کانالهای ارتباطی عادی خود در حال انجام بوده و پدیده سلسله مراتب سازمانی، آشکارا، مشخص است. حیطه نظارت در این نمودار به شکل تقسیمات چندگانه خارج شده و سطوح مختلف مدیریت در آن دیده می‌شود. برای مثال حیطه نظارت در دپارتمان B به شکل خروج چهار بخش تابعه و حیطه نظارت هر بخش تابعه خود نیز به دو واحد عملیاتی تحت پوشش تقسیم می‌گردد.

همانگونه که قبلاً درباره جوانب مختلف بحران بحث شد، فراگرد تصمیم‌گیری در موقعیت بحرانی بطور ملموس و قابل ملاحظه‌ای مضمحل شده و بی‌مصرف می‌گردد. به دنبال تأثیرات

به هنگام بروز بحران و اثرگذاری آن بر محدوده و مرز سازمان مدیران و سرپرستان در رده‌های مختلف بنا به دلایل مختلف از جمله کاهش توان روحی برای تصمیم‌گیری، نبود مهارت‌های مدیریت، عدم کفایت اختیارات تفویض شده و بعضاً عدم احساس مسؤولیت در مقابل منافع و مضار سازمان و به دلایل مختلف از تصمیم‌گیری امتناع می‌ورزند تا شاید بدین ترتیب خود را از مهلکه نجات دهند. از طرف دیگر به این دلیل که بحرانها ذاتاً به هنگام بروز حیات و بقای سازمان را تهدید می‌کنند، هیچ‌کس میل ندارد عواقب خطرزای مربوط به بحران را متوجه خود سازد و آماج انتقادات دیگران قرار گیرد. بنابراین ثبات و پایداری ساختاری سازمان متزلزل گردیده و بیشتر، دستورات مبهم و دوپهلوی صادر می‌شود. به طوریکه درک و فهم آن برای رده‌های دستورگیرنده گنگ و نامفهوم و بعضاً در شرایط بحران غیر قابل اجراء است. بالطبع گزارش‌های ارسالی، اطلاعات صحیح و قابل استنادی را ارائه ننموده و بدین ترتیب تصمیم‌گیری را تلویحاً به عهده بالاترین سطح مدیریت سازمانی واگذارده است. نمودار شماره پنج وضعیت ساختاری سازمان را در این شرایط یعنی بحران بیان می‌کند. در بسیاری از موارد به دلیل اینکه مدیران و مسؤولان رده بالا نیز در یک محدوده سازمانی و یا جغرافیایی قادر به نشان دادن عکس‌العمل مناسب و به موقع نیستند، همانطوری که قبلاً اشاره شد، اقدام به تشکیل ستاد یا مرکزیت جداگانه‌ای برای رویارویی با بحران می‌تواند به عنوان اولین و بهترین ابزار برای رویارویی با بحران مورد توجه قرار گیرد تا بدین ترتیب هماهنگی و اقدامات مورد نیاز را در این ارتباط به عهده‌گیرد. در همین راستا صفات و خصوصیات آن که باید فرد تصمیم‌گیرنده و یا اعضای ستاد بحران بطور کلی دارا باشند در ذیل خلاصه شده که ضرورت دارد در رویارویی با بحران به آن توجه خاصی مبذول شود.^۷

۱- حفظ آرامش و خونسردی در هنگام بروز بحران امری حیاتی است. مهمترین فردی که خونسردی و آرامش وی نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح به عهده دارد، مدیر سازمان است. البته آموزش در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد. لکن ممکن است بعضی از مدیران در دوره‌های آموزش و کاربرد رویارویی با بحران شرکت کنند ولی باز در عمل توان مقابله با آن را نداشته باشند. این موضوع تأکید بر این واقعیت است که چنین آموزشهایی باید با موارد خاص عملی همراه باشد تا آنکه فرد در موقعیت عملی

بحران قرار گیرد. در غیر این صورت نمی‌توان واکنش احتمالی او را پیش‌بینی نمود. به هر حال در عمل مشخص می‌شود که در هنگام بروز بحران، رهبر واقعی کیست و چه کسی است که به اوضاع غیر عادی و نابسامان پیش آمده در حداقل زمان پایان می‌دهد.

۲- باید برای رویارویی با بحران از قبل آماده بود و برنامه‌ریزی کرد. بدیهی است اگر در شرایطی که وضعیت عادی است، برنامه‌ریزی شود بهتر می‌توان بحرانها و اثرات ناشی از آنها را کنترل کرد؛ با بیان دیگر، نباید منتظر بود تا حوادث غیر ممکن، ممکن شود و مراحل تصمیم‌گیری را دشوار سازد. البته این به شرطی است که برنامه‌ریز خود را در شرایط خاص بحران احساس کند تا بتواند منطق شرایط بحران را قبل از بروز آن در قالب برنامه پیاده کند.

۳- باید به قلب بحران حمله کرد. برای تسریع در کنترل بحران و اثرات ناشی از آن، باید ریشه بحران را شناسایی و توجه نیروها را به آن جلب نمود تا نه تنها تلاش خود را متوجه آن سازند، بلکه نسبت به توقف و سرانجام، حل بحران اقدام عاجل صورت پذیرد. ۴- باید در افراد جرأت و جسارت به وجود آورد. ایجاد جرأت در فرد برای رویارویی با مشکلات و ثبات قدم و استقامت بدون شک به فرد کمک می‌کند تا در رویارویی با بحران چهره موفق‌تری از خود نشان دهد. بدیهی است در ایجاد چنین شرایطی نظم و انضباط مهمترین عامل تعیین‌کننده خواهد بود.

۵- ایجاد دوره‌های آموزشی برای تمرین مداوم و بررسی موارد ویژه واقعی و صوری، افراد با این نوع آموزشها در رویارویی با بحران آسانتر برخورد نموده و از هر نوع شتابزدگی در تصمیم‌گیری، که از ویژگی‌های شرایط بحران است، حتی‌المقدور پرهیز خواهند نمود.

دستورالعملها و نکاتی که صاحب‌نظرانی چون یانگ به آن اشاره می‌کنند، در شناخت رویارویی با بسیاری از بحرانها مفید و مؤثر است. ولی هنگامی که فجایع عظیمی چون حادثه چرنوبیل در شوروی سابق و یا بوپال در هند به وقوع می‌پیوندند، باید دانست که دیگر ماهیت بحران از نظر ابعاد مختلف مثل غیر متظره و ناگهانی بودن درون سازمانی نبوده و نمی‌توان دستورالعمل کلیشه‌ای برای برخورد با آن ارائه کرد.

فجایعی که به نابودی انسانهای بسیار زیاد و حتی تخریب غیر قابل جبران زیست محیطی منجر می‌گردد، دیگر جایی برای

دستورالعملهای از پیش تدوین شده باقی نمی‌گذارد. اذهان عمومی هنوز هم اثرات استفاده از سلاحهای مرگبار شیمیایی توسط ارتش متجاوز بعث عراق و یا زلزله دلخراش منطقه رودبار گیلان را از یاد نبرده است. حوادثی که هیچگاه و با هیچ قیمتی خسارات وارد شده توسط آن را نمی‌توان جبران کرد. همه اینها نمایانگر این مطلب است که در بسیاری از این حوادث ریشه اصلی اینگونه بحرانها ماورای مسائل سازمان است و برخورد با آن از عهده یک و یا چند فرد و یک یا چند سازمان دولتی و غیر دولتی خارج است. برای بهره‌گیری از کمیت و کیفیت برخورد مناسب با بحران، نیاز به یک اراده و تلاش ملی و حتی بین‌المللی است.

البته سطح آمادگی عمومی برای برخورد پرتوان با حوادث اجتماعی و بهبود سیستمهای اطلاع‌رسانی و ایجاد کارآیی بهتر در سازمانهای دولتی مربوط می‌تواند در رویارویی و کنترل بحرانهای عظیم کمک مؤثری باشد.

به هر حال در بروز هر بحران نباید عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را از نظر دور داشت. بنابراین لازم است تا در تلقی خود نسبت به نهادهای اجتماعی و قانونی تغییراتی به وجود آورده و مسائل سازمان را با دید بازتری نگریست و تعامل آن با محیط را هر چه پویاتر مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

فرضیات موجود درباره سازمان و مدیریت به نگرشی نو از دیدگاه مدیریت بحران نیاز دارد. بنابراین طراحی ساختارهایی که دارای حداکثر کارآیی تولید هستند، کافی نیست و باید در فکر طراحی سازمانهایی بود که در مواقع بحران قدرت تخریب بالقوه آنها به حداقل خود کاهش یابد.

البته این نکته قابل توجه است که موقعیتهای مختلف، مدیران کاری و متناسب با خود را می‌طلبند. انتخاب مدیری که بتواند مناسب‌ترین عکس‌العمل را در موقعیتهای بحرانی از خود نشان دهد، نیز جزئی از برنامه‌ریزی کلی برای مدیریت بحران است.

مشکل دیگری که باید بدان اشاره شود این است که در کشورهای در حال توسعه و روبه‌رشد و بخصوص کشورهای مسلمان، بروز بحرانها و فجایع عظیم طبیعی اثرات خاص و ویژه‌ای در بردارد که می‌تواند به عنوان عوامل قابل توجهی در ارائه الگوهای رویارویی با بحرانها اعم از اداری و غیره مؤثر واقع شود. در همین راستا توجه به تجربه ستاد بحران مربوط به زلزله رودبار در گیلان، که حاوی نکات ظریفی است، می‌تواند زیربنای

اصلی ارائه هرگونه الگویی برای رویارویی با بحرانها اعم از اداری و غیره باشد.

اولین و مهمترین موردی که در هنگام بروز چنین حالتی باعث ایجاد اختلال در رویارویی با بحران می‌شود، عدم وجود سرمایه‌گذاری ثابت و امکانات سرمایه‌ای برای یک توسعه و رشد همه‌جانبه و هماهنگ است. در بسیاری از موارد به دلیل وجود احساسات و روحیه انسان‌دوستی و عشق به تکالیف الهی که به شدت در مردم چنین کشورهایی دیده می‌شود، زمینه بسیار مساعدی برای ایجاد منابع مختلف مانند نیروی انسانی ماهر و غیرماهر، منابع مالی، حمایت‌های سیاسی، واکشهای اداری در جهت هماهنگ کردن امکانات به وجود می‌آید، ولی مشکلات ناشی از نبود سرمایه‌گذاری زیربنایی چون راه، وسایل ارتباطی، امکانات اساسی شهری و روستایی باعث می‌شود که کوچکترین و ساده‌ترین کار با دشواری بسیار زیاد انجام شود؛ برای مثال، به وضوح می‌توان در گزارشهای مختلف از کمک‌رسانی به مردم زلزله زده منطقه رودبار گیلان مشاهده کرد که همگی و با اتفاق به مسأله خرابی و غیر قابل استفاده بودن راهها و شبکه‌های ارتباطی و عدم تناسب شیوه ساختمان‌سازی و خدمات شهری و روستایی با استانداردهای لازم اشاره داشته‌اند. همین امر باعث گردیده که با وجود حمایت‌های وسیع مردمی و دولت و نهادهای بین‌المللی نتوان به موقع اقدام لازم را برای رویارویی با فاجعه رخ داده، به عمل آورد و از سوی دیگر برطرف کردن پیامدها و آثار سوء بعدی آن به زمانی طولانی‌تر نیاز داشته باشد.

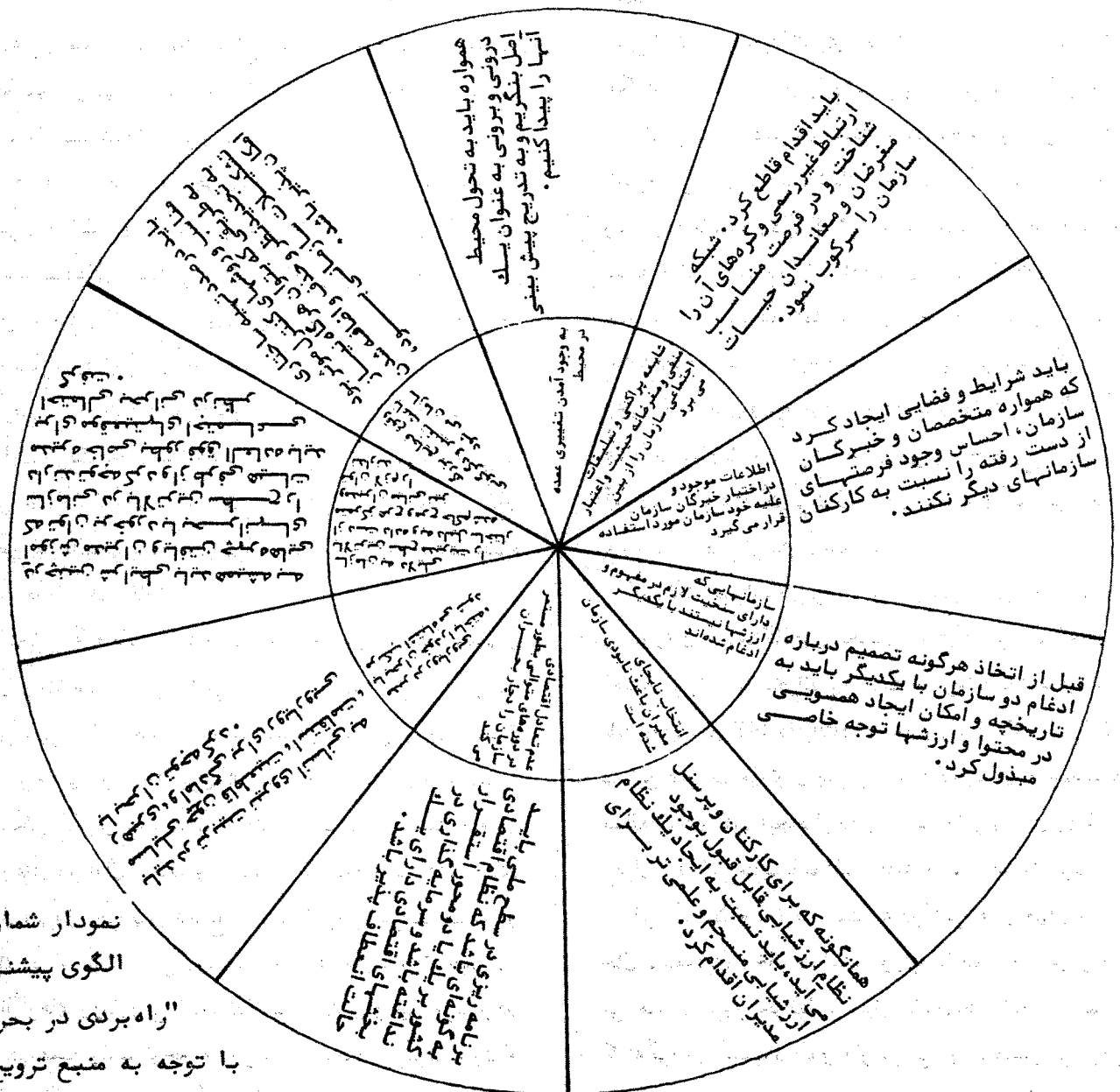
این نکته همواره می‌تواند راهنمای شایسته‌ای برای برنامه‌ریزان و مسئولان در دستگاه‌های مختلف اداری کشور باشد که با توجه به احتمال بروز چنین بحرانهایی نسبت به سرمایه‌گذاریهای اساسی و پایه به ویژه در نقاط دورافتاده و محروم اقدام لازم مبذول نمایند. در این صورت می‌توان پیش‌بینی کرد که پیمانها و عهدنامه‌های منطقه‌ای به منظور ایجاد اراده و تلاشی مؤثرتر برای رویارویی با بحران و فجایع عظیم با موفقیت کامل روبرو خواهند بود.

این نکته لازم به ذکر است که در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، بنیان خانواده اساس و پایه ساختار اجتماعی را تشکیل می‌دهد. در بروز بحرانها چه بسیار خانواده‌ها و اعضای آنها هستند که به‌گونه‌ای آسیب دیده و یا از بین می‌روند. همین امر در مراحل بعدی به مشکلات اجتماعی، بعدی تازه بخشیده که در صورت

عدم توجه به آن در نهایت نظام ارزشی و اعتقادی را در یک جامعه خدشه‌دار می‌سازد. بنابراین به نظر می‌رسد که یکی از بهترین اقدامات در چنین شرایطی ایجاد امکانات مددکاری و به وجود آوردن یک سازماندهی مردمی برای آشنایی مردم و آگاهی دادن به آنها برای ارائه خدمات داوطلبانه به آسیب‌دیدگان است. از سوی دیگر با پیش‌بینی و ایجاد انگیزه برای تأسیس واحدهای خیریه، چون شیرخوارگاه، بنیادهای حمایت مادران و غیره، می‌توان آثار سوء بعدی بحرانها و فجایع حاصل از آنها را کاهش داد.

حال با توجه به نکات تجربی فوق و با عنایت به ویژگی‌های

مهمترین الگوهایی که تاکنون به منظور رویارویی با بحران ارائه گردیده است، چنانچه نقاط مشترک این گونه الگوها را با توجه به شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی و اداری کشورهای روبه‌رشد در نظر بگیریم می‌توان به الگویی که به صورت نمودار شماره شش نشان داده شده است، اشاره کرد. این الگو با عنوان، «الگوی راه‌بردی در بحران» در خصوص علت وقوع بحران از یک طرف، راه رویارویی با آن از طرف دیگر دستورالعمل و شیوه مشخصی را ارائه می‌نماید. همانگونه که ملاحظه می‌شود، علل و عوامل بحران در مرکز نمودار به عنوان هسته اصلی و موضوع اساسی است که تفکر مربوط به آن چه قبل و چه بعد از وقوع بحران از وظایف



نمودار شماره ۶
الگوی پیشنهادی
"راه‌بردی در بحران"
با توجه به منبع ترویج آن

شده دارای ویژگیهای بحرانهای کشورهای رو به رشد باشد، در راستای تکاملی خود منجر به تهیه و تبیین الگوهای کاربردی برای شرایط بحرانی اعم از سازمانی و غیر سازمانی (بحرانهای طبیعی) در این گونه کشورها شود.

پانویسها:

1. Yaritz B. and W. H. Newman. "Strategy in Action," New York, Free Press, 1982, PP. 121-32.
2. Internal Crisis.
3. External Crisis.
4. Apple Chart.
5. Core Structuer.
- ساختار تقفی سازمانهایی که دارای چنین ساختاری هستند، داده‌ها را از درون خود می‌گیرند و ستاده‌های آنان نیز مورد استفاده خود سازمان قرار می‌گیرد. زنجیره فرماندهی به جای سلسله مراتب مدیریت از بالا به پایین گسترده شده و نوع نظارت و کنترل تا اندازه زیادی متمرکز و در عین حال یک طرفه است.
6. Organizational Collapse.
7. Scatt T. Young, "The Crisis in the Morgue", Business Horizons, March-April, 1990.

منابع و ماخذ:

1. Charles E lindblom, "The policy making process," Englewood cliffs, N. J. prentic-Hall Inc, 1966.
2. Fred Rigys, "Administration in developing countries", Boston, Houghton Mifflin Company, 1964./
3. N. L. Henry, "public adiminstration and public Affairs",prentic-Hall Inc., 1986.
4. Raymond Bauer and kenneth Gergen, "The study of policy Formulation", new york, The Free Press, 1963.
5. Scatt T. young, "The crisis in The Morgue", Business Horizons, March-April, 1990.
6. Warren Bennis, "Changiging organization", new york, mc Graw Hill Book Company, 1966.
7. Yavitz B. and w.h. Newman, "Strategy in Action", New york Free Press, 1982.

مهم مدیران و مرکزیت سازمانهاست. با این توضیح که مدیریت سازمان برای استفاده از این الگو باید حتی‌المقدور دارای تفکر استراتژیک و برنامه مدونی برای رویارویی با بحران باشد. برای خروج از بحران و در واقع مقابله با آن راه‌حلهای موجود در نمودار در قسمت برونی آن (دایره بزرگتر) نشان داده شده است. همانطوری که ملاحظه می‌شود، با توجه به نوع بحران راه‌حلهای مشخصی برای مقابله با بحرانهای اداری و با اندک تعدیلی برای بحرانهای طبیعی مثل زلزله و سیل ارائه می‌نماید و این در حالی است که شرایط و وضعیت‌های جدیدی که می‌تواند منجر به بروز بحرانهای جدیدتری شود، می‌تواند بدون آنکه چارچوب و مرکزیت الگو تغییر کند، به شرایط مندرج در نمودار اضافه شود و راه‌حل مناسب آن نیز ارائه گردد؛ به عنوان مثال چنانچه بحران به لحاظ جابه‌جایی مدیریت و در عین حال خالی شدن بالاترین پست مدیریت سازمان ایجاد شود و به لحاظ ساختار متمرکز سازمانی نیز هرج و مرجی بر سطوح مختلف حاکم شود بطوری که مدیران میانی دیگر توان لازم برای اداره واحدهای تابعه خود را نداشته باشند در چنین شرایطی باید همواره به آموزش مدیران و یافتن چهره‌هایی که توان برخورد و رویارویی با بحرانهای سازمانی را در بالاترین سطح دارند توجه نمود و از طرفی دستور تشکیل گروه مشاوران خاص در بحرانهای اداری و یا ستاد بحران در شرایط غیراداری را صادر نمود و یا چنانچه شایعه پراکنی و تبلیغات منفی و مغرضانه عده‌ای در حال از بین بردن حیثیت و اعتبار اجتماعی سازمان و ایجاد بحران باشد، باید برای مقابله با آن قاطعیت نشان داد و شبکه ارتباط غیر رسمی و در عین حال گروه‌های نامرئی و کور آن را شناسایی کرد و به دنبال فرصت مناسب مغرضان و معاندان حیات سازمان را بدون استثنا سرکوب کرد. لازم به ذکر است که اجرای این تصمیم حتی اگر به بهای از دست دادن بهترین نیروهای تخصصی سازمان باشد، به لحاظ خطرزایی فرد برای ادامه حیات سازمان، باید با قاطعیت در اولین فرصت ممکن صورت پذیرد.

ارائه الگو «راه‌بردی در بحران» گرچه ممکن است برای اجراء دارای نقائصی باشد لکن می‌تواند مقدمه‌ای برای شروع کاری با ماهیت و کیفیت بهتر توسط صاحب نظران و محققانی که علاقه‌مند به کار و تحقیق در زمینه فراگرد تصمیم‌گیری و ارتباط آن با شرایط بحران هستند، باشد. با این امید که این گونه الگوها، که اساساً سعی