

مقاله پژوهشی: معرفی الگویی برای مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکردی راهبردی

فرشته منصوری مؤید^۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۱۹

چکیده

هدف این پژوهش نظری که با اقتباس از روش‌شناسی نظریه‌پردازی لینهام انجام شده است، توسعه مدلی برای مدیریت نظام‌مند بحران‌های سازمانی می‌باشد. به منظور شکل‌دهی مفهومی به نظریه، ضمن مرور نظام‌مند ادبیات، ایده‌های اولیه در خصوص عناصر کلیدی نظریه در قالب مدل، تدوین و سپس به‌منظور تأیید یا رد کردن چارچوب مفهومی، از طریق مصاحبه با تعداد ده نفر از خبرگان دانشگاهی به بررسی مدل پرداخته و ضمن تعدیل و اصلاح، نسخه نهایی مدل استخراج گردید. در این مقاله با اتخاذ رویکردی راهبردی به مقوله بحران‌های سازمانی، ابتدا طبقه‌بندی جدیدی از بحران‌های سازمانی توسعه داده شد که مبنای آن شناسایی بحران براساس نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای بیرونی می‌باشد. این طبقه‌بندی علاوه بر فراهم‌آوری امکان شناسایی جامع بحران‌های بالقوه، نظام مدیریت بحران سازمان را با نظام مدیریت راهبردی هم‌سو می‌نماید. در ادامه فرآیند توسعه مدل، با فرض محدودیت منابع سازمان برای مدیریت تمام بحران‌ها، ضمن تبیین ضرورت تعیین سطح اهمیت بحران‌ها با توجه به عوامل کلیدی موفقیت؛ مراحل نظام‌مند مدیریت بحران با رویکرد راهبردی، تشریح و در قالب یک مدل پیکربندی شد که این مدل کاربردی می‌تواند در طراحی و استقرار نظام مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکرد راهبردی مورد بهره‌برداری واقع شود.

کلید واژه‌ها: بحران سازمانی، رویکرد راهبردی، نظام مدیریت راهبردی، عوامل کلیدی موفقیت.

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۱. مقدمه و بیان مسئله و ضرورت

بحران وضعیتی است که سازمان از وضعیت نرمال خارج شده و عملکرد سازمان (اغلب به صورت منفی) تحت تأثیر قرار می‌گیرد. از این حیث پرداختن به ماهیت بحران‌های سازمانی و فرآیند مدیریت بحران از اهمیت بالایی برخوردار است. محیط پر آشوب و سرعت شتابان تغییرات در فضای اقتصاد جهانی، منجر به کثرت وقایع تولیدکننده بحران شده است. نتایج یک تحقیق میدانی نشان داد که شرکت‌های بزرگ آمریکایی سالانه با تعداد ده بحران مواجه می‌شوند (میتراف، پاوجنت و شیراستاوا، ۱۹۸۹). بحران شکل افراطی از یک تغییر است که تأثیر زیادی بر بقا، سازگاری و یا مرگ سازمان دارد (پل‌باوم و همکارانش، ۲۰۱۲). در واقع بحران‌ها بخشی از فضای کسب‌وکار هستند و حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کنند، ناممکن بوده و هرچه پیچیدگی افزایش می‌یابد، سازمان‌ها بحران‌های بیشتری تجربه خواهند کرد (جاکوس، ۲۰۱۰). مدیریت بحران این پیام ضمنی را منتقل می‌کند که امروزه هیچ سامانه‌ای در حالت تعادل پایدار و بلندمدت نبوده و اصل بر وجود بحران است. بر این اساس سازمان‌ها بایستی برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته‌شده و ناشناخته، آمادگی لازم را کسب نموده و از این طریق بقا و تداوم کسب‌وکار خود را تضمین نمایند (حسینی و دمنابی اصل، ۱۳۹۱).

برخلاف تصور رایج، مدیریت نظام‌مند و راهبردی بحران، محدود به فعالیت‌های حین و بعد از وقوع بحران نبوده و شامل فعالیت‌ها و مراحل دیگری نیز می‌باشد که بایستی قبل از وقوع بحران مورد توجه واقع شوند. بحران سازمانی اغلب به صورت تهدید ادراک‌شده و سازمان‌ها با اتخاذ رویکردی تدافعی با آن مواجه می‌شوند. لیکن تهدید دائمی پنداشتن بحران به علت اینکه منابع سازمان را صرفاً برای رفع آن تهدید محدود می‌نماید، خطای بزرگی است که سازمان‌ها را از مسیر پایداری و انعطاف‌پذیری دور می‌نماید. به نظر

۱. Mitroff, Pauchant, and Shirvastava

۲. Steven H. Appelbaum Seth Keller Harold Alvarez Catherine Bédard

۳. Jaques

سازمان‌ها بایستی به‌جای اتخاذ رویکردی تدافعی به بحران، فعالانه با این موضوع برخورد نموده و آن را به فرصت تبدیل نمایند که این مهم با اتخاذ رویکردی راهبردی به مقوله مدیریت بحران میسر خواهد شد. لیکن در عمل به‌طور عمده اقدامات سازمان‌ها محدود به عملیات برنامه‌ریزی نشده حین و بعد از بحران است که این شرایط تداعی عدم حاکمیت تفکر راهبردی در زمینه مدیریت بحران می‌باشد. در حالی که اساساً مدیریت بحران در حوزه مدیریت راهبردی و به‌طور خاص مرتبط با مباحث کنترل استراتژیک است (معمارزاده و سرافرازی، ۱۳۸۹). از نظر میتراف و همکارانش (۱۹۹۲م) یکپارچگی میان فرآیندهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران با توجه به دلایلی همچون تأکید بر روابط با محیط، حضور ذینفعان مختلف، ضرورت تمرکز مدیریت ارشد، تأثیرگذاری بر کل سازمان، برخورداری از الگوی ثابت و وجود فرآیندهای نوظهور؛ امری ضروری است که بایستی در طراحی و توسعه نظام‌های مدیریت بحران مورد توجه واقع گردد. سازمان‌ها در صورت اتخاذ رویکردی راهبردی به مدیریت بحران، ضمن تحلیل هوشمندانه شرایط داخلی و خارجی که پتانسیل ایجاد اختلال در روند عادی کسب‌وکار را دارند، چنان قابلیت در خود فراهم خواهند آورد که به‌راحتی شرایط بحرانی را مدیریت نموده و کسب‌وکار خود را به وضعیتی عادی بازگردانند. به همین دلیل ایجاد پیوند میان فرآیندهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران امری ضروری است که کمتر مورد توجه واقع شده است. بر این اساس می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که مطالعه بحران‌های سازمانی و ارائه مدلی جامع و راهبردی در این زمینه، ضرورت داشته و با توجه به وابستگی بقا و سودآوری سازمان به مدیریت مؤثر مجموعه‌ای از بحران‌های محتمل، توسعه مدلی برای مدیریت بحران که هم‌سو و هماهنگ با نظام مدیریت راهبردی سازمان باشد، از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. همچنین مرور ادبیات نشان داده است با توجه به تمایل و تأکید محققان این حوزه بر عنصری خاص از فرآیند مدیریت بحران (مثلاً حسابرسی بحران، آمادگی در مقابل بحران، برنامه‌های مدیریت بحران و...)، الگوی جامعی در این زمینه توسعه داده نشده است (رضوانی، ۱۳۸۶). بدین‌منظور در مقاله حاضر تلاش شد تا موضوع مدیریت بحران با

نگاهی راهبردی مورد مذاقه قرار گرفته و مدل یکپارچه‌ای برای مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکرد راهبردی توسعه داده شود.

با توجه به بیان مسئله مذکور، هدف اصلی تحقیق توسعه مدلی یکپارچه برای مدیریت بحران با رویکردی راهبردی می‌باشد که رسیدن به این هدف مستلزم یافتن پاسخ دو سؤال محوری به شرح ذیل می‌باشد:

۱. بحران‌های سازمانی دارای چه ماهیتی می‌باشند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی و طبقه‌بندی نمود؟

۲. مدیریت بحران با رویکرد راهبردی دارای چه مراحل می‌باشد و این مراحل در صحنه عمل چگونه می‌توانند اجرا شوند؟

ساختار نوشتار حاضر بدین ترتیب است که ابتدا روش انجام پژوهش تبیین شده، سپس مفهوم بحران سازمانی و انواع آن تشریح شده و الگوی جدیدی برای شناسایی بحران‌های سازمان ارائه شده است، در ادامه ضمن مرور مدل‌های مهم و پرکاربرد مدیریت بحران، فرآیند جدیدی برای مدیریت بحران با رویکردی راهبردی معرفی و مراحل آن تشریح شده است.

۲. روش‌شناسی پژوهش

در مورد روش‌شناسی تحقیق در علوم اجتماعی دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. در این میان دانایی فرد، الوانی و آذر (۱۳۹۴ ه.ش) سعی نمودند تا روش‌شناسی تحقیق را به شکل جامعی و در قالب «پیاذ فرآیند پژوهش» و در هشت لایه ارائه نمایند که مختصات اصلی روش‌شناسی پژوهش حاضر براساس آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است:

جدول ۱: خلاصه روش‌شناسی تحقیق

ردیف	عناصر روش‌شناسی تحقیق	مورد مربوطه در پژوهش حاضر
۱	مبنای فلسفی	پارادایم تفسیری
۲	جهت‌گیری	بنیادی-توسعه‌ای
۳	رویکرد پژوهش	تلفیقی از استقراء و قیاس
۴	نوع پژوهش	کیفی
۵	صیغه پژوهش (محیط پژوهش)	کتابخانه‌ای و میدانی

۶	استراتژی پژوهش	استفاده از اصول کلی نظریه داده‌بنیاد چندگانه
۷	هدف پژوهش	ترکیبی از اهداف تبیین و پیش‌بینی، اکتشاف و فهم و توصیف
۸	روش گردآوری داده‌ها	مرور جامع ادبیات و مصاحبه با خبرگان

بدون شک روش انجام پژوهش، تابعی از سطح پژوهش است. در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان پژوهش‌ها را در دو سطح توسعه نظریه و آزمون نظریه متمایز کرد. مقاله حاضر از نوع پژوهش‌های در سطح توسعه نظریه است.

گرگور (۲۰۰۰ م) نظریه‌ها را در پنج گروه «نظریه برای توصیف و تحلیل»، «نظریه برای فهم و درک پدیده‌ها»، «نظریه برای پیش‌بینی»، «نظریه برای تبیین و پیش‌بینی» و «نظریه برای طراحی و اقدام عملی» طبقه‌بندی نموده است که از این میان «نظریه برای طراحی و اقدام» به کاربر می‌گوید که «چگونه کاری را انجام دهد». از آنجایی که هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه روشی عملیاتی و نظام‌مند برای مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکردی راهبردی است، نظریه توسعه داده‌شده در مقاله حاضر در گروه نظریه طراحی و اقدام عملی قرار می‌گیرد. این نوع نظریه به روش‌شناسی‌ها و ابزارهای مورد استفاده در شکل‌دهی نظام‌های مدیریتی در سازمان اشاره دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۱۵۲). لینهام (۲۰۰۰ م) با تأکید بر تلفیق دانش و تجربه؛ شیوه پژوهش در نظریه‌پردازی را شامل مراحل شکل‌دهی مفهومی، عملیاتی‌سازی، تأیید یا رد، کاربرد و پالایش و توسعه مستمر نظریه دانسته است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۳۱۰). با عنایت به اینکه جهت‌گیری و تأکید روش‌شناسی لینهام بر کاربردی بودن نظریه است، می‌توان این‌گونه بیان نمود که شیوه پژوهش حاضر قرابت بیشتری با روش‌شناسی وی دارد. بر این اساس ابتدا به‌منظور شکل‌دهی مفهومی به نظریه، ضمن مرور نظام‌مند و تحلیل حجم گسترده‌ای از مقالات و کتب مرتبط که لیست کامل آن‌ها در بخش منابع قید شده است، ایده‌های اولیه در خصوص عناصر کلیدی نظریه (شامل نحوه شناسایی بحران‌های سازمانی و مراحل نظام‌مند مدیریت بحران) در قالب مدل تدوین گردید و سپس به‌منظور تأیید یا رد کردن چارچوب مفهومی مستخرج از مرحله قبل، از طریق مصاحبه با تعداد ده نفر از خبرگان دانشگاهی به بررسی مدل پرداخته و ضمن تعدیل و اصلاح، نسخه نهایی مدل صناعت گردید. خبرگان مشارکت داده‌شده در این پژوهش که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، تماماً افراد داری تحصیلات عالی (۷۰٪ دکتری و ۳۰٪ کارشناسی ارشد) و صاحب‌نظر در حوزه

مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بودند که براساس معیارهایی همچون «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع» و «موافقت با مشارکت در پژوهش» انتخاب شدند. داده‌های نظری حاصل از مرور ادبیات و داده‌های تجربی حاصل از مصاحبه با خبرگان با بهره‌گیری کلی از مراحل و قواعد نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT)^۱ تحلیل شده و مدل مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکردی راهبردی توسعه داده شد. در روش MGT داده‌های نظری و تجربی ترکیب و نظریه توسعه داده می‌شود. در واقع با این روش ابتدا مفاهیم از ادبیات موجود احصا و سپس طی یک فرآیند رفت و برگشتی؛ با مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. رفت و برگشت از مرور ادبیات به مصاحبه با خبرگان و برعکس و همچنین کسب توافق عملی با خبرگان از طریق مراجعه مجدد و یا در اختیار قرار دادن نتایج تحلیل، گواه قابل اعتماد بودن مدل توسعه داده شده طی تحقیق حاضر می‌باشد. در واقع به منظور حصول اطمینان از روایی و پایایی تحقیق، علاوه بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای مرور ادبیات؛ نتایج حاصل از فاز مرور ادبیات از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح و تلویحاً مورد تأیید قرار گرفت.

۳. مبانی نظری بحران سازمانی (تعاریف و طبقه‌بندی‌ها)

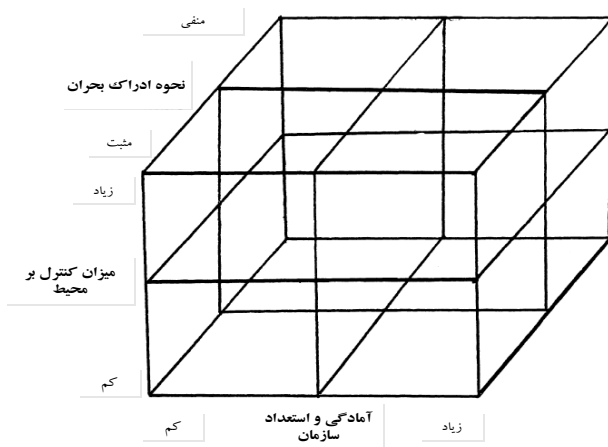
شاید اولین تعریف رسمی از بحران توسط هیرمان^۲ (۱۹۶۹ م) ارائه شده باشد. از نظر وی بحران موقعیتی با سطح تهدید بالا و فشار زمانی (محدودیت زمانی) برای تصمیم‌گیری است که تصمیم‌گیران را شگفت‌زده می‌کند. البته برخی از محققان طی مباحث خود و با استفاده از مثال‌های مختلف، فرض فشار زمانی به‌عنوان یکی از عناصر تبیین‌کننده بحران را رد نموده‌اند (لیپیت و اسچمید^۳، ۱۹۶۷ و دونبر و گلدبرگ^۴، ۱۹۸۷). با این حال این اعتقاد وجود دارد

۱. Multi-grounded theory
۲. Hermann
۳. Lippitt and Schmidt
۴. Dunber and Goldberg

که فشار زمانی منجر به افزایش و توسعه بحران خواهد بود. بیلینگز^۱ و همکارانش (۱۹۸۰م) با بازنگری در چارچوب بحران و ضمن تأکید بر عوامل خاص تأثیرگذار بر وسعت بحران، پیشنهاد دادند که وسعت بحران وابسته به ارزش ادراک شده^۲ از خسارت احتمالی، احتمال ادراک شده خسارت (ناشی از بحران) و فشار زمانی ادراک شده است. در واقع بحران‌های سازمانی می‌توانند مرتبط با شرایط مثبت و منفی باشند که این شرایط مرتبط با یک ارزش سازمانی بوده و می‌تواند منجر به به دست آوردن یا از دست رفتن آن ارزش شود. به‌زعم میلیبورن و همکارانش (۱۹۸۳م) یک بحران سازمانی می‌تواند یا به‌عنوان یک فرصت، زمینه‌ساز تحقق اهداف سازمانی باشد و یا به‌عنوان تهدیدی برای سازمان تلقی شود که مانع تحقق اهداف سازمانی و یا کاهش و از بین بردن توانایی سازمان در دستیابی به اهداف باشد. چرا که به علت اهمیت بالای نتایج حاصل از بحران از یک سو و نامشخص بودن استراتژی مقابله با آن از سوی دیگر، سازمان توانایی خود را برای حل مسئله به‌وجودآمده صرف خواهد کرد. از نظر هیوانگ و لیچتنسال^۳ (۲۰۰۰م) بحران یک نقطه عطف برای بهتر یا بدتر بودن است که با ایجاد یک رویداد مهم و یا یک تغییر رادیکال، زندگی یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ایشان همچنین معتقدند در یک شرایط خوب می‌توان بحران را به فرصت تبدیل نمود. بحران یک اغتشاش عمده در سازمان است که دارای پوشش خبری گسترده‌ای بوده و کنجکاوای مردم درباره آن، بر فعالیت‌های عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد (گاتز چاک، ۱۳۸۳: ۶). به عبارتی بحران عبارت از بروز وقفه در عملکرد نرمال به علت ایجاد آشفتگی، بی‌ثباتی و یا یک تغییر قابل توجه در سیستم (سازمان) است (لويس، ۲۰۰۶: ۲۹).

۱. Billings
۲. Percived
۳. Hwang and Lichtenthal
۴. Lewis

همان‌گونه که مشاهده می‌شود تعاریف متعددی از بحران ارائه شده است. البته شایان توجه است که تعاریف مختلف در تضاد با هم نبوده و جایگزین یکدیگر نیز نشده‌اند؛ بلکه این تعاریف در طی زمان تکامل یافته‌اند. در میان تعاریف مذکور، تعریف ارائه‌شده توسط بیلینگز و همکارانش (۱۹۸۰ م) با عنایت به تأکید بر نقش ادراک در مواجهه با بحران، از سایر تعاریف متمایز است. در واقع ایشان فرآیند شناسایی، اولویت‌بندی و حتی فشار زمانی بحران را یک حالت ذهنی قلمداد نموده و آن را وابسته به سطح ادراکات تصمیم‌گیرندگان نمودند. محققان از دیدگاه‌های مختلف بحران‌های سازمانی را طبقه‌بندی نموده‌اند. لیپ پیت و چیمدت^۱ (۱۹۶۷ م) و میل‌برن^۲ (۱۹۷۲ م) بحران‌های با ماهیت قابل پیش‌بینی بودن و بحران‌های با ماهیت غیر قابل پیش‌بینی بودن را از همدیگر متمایز نمودند. کیربای و کروکر^۳ (۱۹۷۸ م) بحران‌ها را به دو گروه کنترل‌شده و کنترل‌نشده طبقه‌بندی نمودند. میل‌بورن و همکارانش^۴ (۱۹۸۳ م) با در نظر گرفتن معیارهای درجه کنترل سازمان بر محیط بیرونی، اینکه آیا بحران مثبت درک شده است یا منفی و در نهایت آمادگی و استعداد سازمان برای مواجهه با بحران؛ هشت‌گونه بحران سازمانی به شکل ذیل معرفی نمودند:



۱. Lippitt and Schmidt
۲. Milburn
۳. Kirby and Kroeker
۴. Milburn, Schuler and Watman

شکل شماره ۱: طبقه‌بندی بحران‌های سازمانی از نظر میلپورن و همکارانش (۱۹۸۳ م)

می‌یرز و هولوشا^۱ (۱۹۸۶ م) در مطالعه خود بحران‌های سازمانی را براساس علل شکل‌گیری در گروه‌های بحران مبتنی بر تغییرات ناشی از تغییر سریع بازار، بحران ناشی از دست دادن نقدینگی^۲، بحران ناشی از مقررات / مقررات‌زدایی از صنعت^۳ طبقه‌بندی نمودند. لربینگر^۴ (۱۹۸۶ م) چهار نوع بحران؛ شامل بحران‌های فناورانه، بحران‌های کانفرانتیشنال^۵، بحران شرارت و بدخواهی^۶ و بحران‌های ناشی از شکست‌های مدیریتی را از هم متمایز نمود. شیرواستاوا و میتروف^۷ (۱۹۸۷ م) با این استدلال که بحران‌های سازمانی ناشی از تعامل عوامل فناورانه و اجتماعی سازمانی و محیطی هستند، بحران‌های سازمانی را براساس عوامل درونی-بیرونی و اجتماعی-فناورانه طبقه‌بندی نمودند. میتروف (۱۹۸۸ م) در یک طبقه‌بندی دیگر با توجه به ابعاد اجتماعی-فناورانه و ماهیت نرمال-شدید بودن بحران که براساس تحلیل آماری دفعات وقوع انواع بحران در طول چند سال گذشته محاسبه می‌شود، بحران‌های سازمانی را در چهار گروه مجزا طبقه‌بندی نموده و سببی از اقدامات خاص مواجهه با گروه‌های مختلف ارائه داد که می‌تواند در فرآیند طرح‌ریزی اقدامات مواجهه با بحران توسط تصمیم‌گیرندگان سازمان مورد استفاده واقع شود. کپین‌برگر^۸ (۱۹۹۹ م) هفت نوع خاص از بحران مشتمل بر بلایای طبیعی؛ بلایای فناورانه؛ بحران‌های مقابله^۹؛ اعمال

۱. Myers and Holusha
۲. cash drain
۳. regulation and deregulation of the industry
۴. Lerbinger
۵. confarantational crisis
۶. malevolence
۷. Shirivastava and Mitroff
۸. Kippenberger
۹. Confrontation

شرارت^۱؛ مدیریت نابه‌جای ارزش‌ها؛ فریب‌کاری^۲ و رفتار سوء^۳ مدیریت را از هم تفکیک تفکیک نموده، این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که مدیریت ارشد (مدیران در تمام سطوح و در همه رشته‌ها) باید از مشکلات بالقوه آگاه و با انجام اقدامات پیشگیرانه، احتمال وقوع این بحران‌ها را کاهش دهد. هیوانگ و لیچتنسال^۴ (۲۰۰۰ م) طبقه‌بندی خود را براساس ناگهانی ناگهانی بودن یا تدریجی بودن بحران‌ها ارائه دادند. از نظر آن‌ها بعضی از بحران‌ها به‌صورت ناگهانی و یک‌دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان برجای می‌گذارند که به این دسته از بحران‌ها، بحران‌های ناگهانی^۵ گفته می‌شود. در مقابل بحران‌هایی وجود دارند که از یک‌سری مسائل بحران‌خیز شروع شده و در طول زمان تقویت یافته و پس از رسیدن به یک مرز مشخص، بروز می‌یابند که به این دسته از بحران‌ها، بحران‌های تدریجی^۶ گفته می‌شود. به عبارتی می‌توان این‌گونه بیان نمود که بحران‌های سازمانی می‌توانند به‌سرعت و ناگهانی رقم بخورند و یا در طول زمان شکل گرفته و قابل پیش‌بینی باشند.

در یک طبقه‌بندی دیگر لویس (۲۰۰۶: ۲۹) لیست جامعی از انواع حوادث منجر به بروز اختلال در کسب‌وکار را در چهار طبقه مجزا به شرح جدول ذیل طبقه‌بندی نموده است:

جدول شماره ۱: انواع حوادث منجر به بروز اختلال در کسب‌وکار

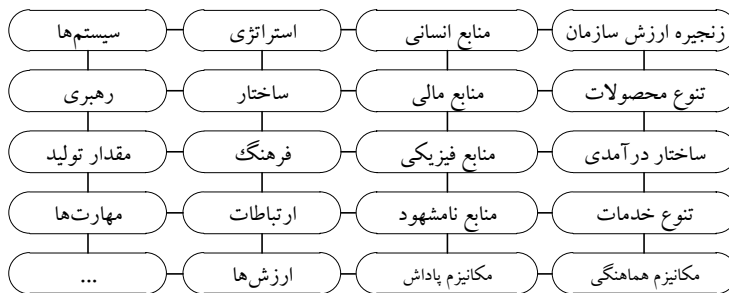
موارد مرتبط با انسان‌ها	بروز اختلال در زیرساخت‌ها
آتش‌سوزی، استفاده از مواد خطرناک، انفجار، خرابکاری، تهدید بمب‌گذاری، خشونت، اختلال در زیرساخت‌ها، فعالیت‌های تروریستی و ...	قطع برق گسترده، بروز مشکل در سامانه‌های مرتبط با آب / فاضلاب، قطع سیستم ارتباطات، بروز اختلال عمده در سامانه‌های کامپیوتری و ...

۱. Acts of Malevolence
۲. Acts of Deception
۳. misconduct
۴. Hwang and Lichtenthal
۵. Abrupt Crises
۶. Cumulative Crises

موارد مرتبط با طبیعت	اختلالات خاص سازمانی
سیل، گردباد، طوفان، زلزله، آتش‌سوزی، کولاک	اخراج نیروی انسانی، سازمان‌دهی مجدد، خرید و فروش، جابه‌جایی، اعتصاب، توقف کار، تغییر عمده در سیاست‌ها و منافع

بررسی طبقه‌بندی‌های مذکور نشان می‌دهد که اغلب آن‌ها یا براساس دلایل بروز بحران یا براساس نحوه بروز بحران و یا براساس نحوه پاسخ و مواجهه با بحران فرموله شده و هیچ‌یک از آن‌ها از دیدگاه راهبردی به موضوع ننگریسته و به همین دلیل راهنمایی عملیاتی‌ای برای شناسایی جامع بحران‌های سازمانی ارائه نمی‌دهند. می‌دانیم که هدف نهایی از مدیریت بحران حفظ عملکرد مورد انتظار از سازمان، دسترسی به اهداف سازمانی و بازگرداندن سریع سازمان به وضعیت نرمال در صورت وقوع بحران می‌باشد. به همین دلیل محور اصلی مورد توجه در مدیریت بحران‌های سازمانی، پایداری عملکرد سازمان می‌باشد. بر این اساس می‌توان انواع بحران‌های سازمانی را براساس مجموع عناصر داخلی و خارجی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان شناسایی و مدیریت نمود. قاعدتاً شناسایی جامع عناصر داخلی و خارجی مستلزم استفاده از مدل‌ها و چارچوب‌های رایج در این زمینه است. مرور ادبیات مدیریت راهبردی مبین وجود مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان است که نقطه مشترک آن‌ها فراهم‌آوری اطلاعاتی در زمینه نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت و تهدید بیرونی و نقطه تمایز آن‌ها در انتخاب و پرداختن به مجموعه مشخصی از عوامل است. بیاضی و کردناویج (۱۳۹۴ هـ.ش) ضمن مرور و تبیین ۳۳ مدل قابل کاربرد در تحلیل عناصر داخلی و خارجی اعم از تحلیل PEST، تحلیل نیروهای پیشران، مدل تحلیل صنعت (پنج نیروی رقابتی)، تحلیل موقعیت‌یابی رقابتی، تحلیل ارتباطات راهبردی، تحلیل ریسک کشور، تحلیل پیش‌بینی فناوری که صرفاً به تحلیل عوامل محیطی دور و نزدیک می‌پردازند؛ تحلیل هفت اس مک‌کینزی، مدل وایزبورد، تحلیل خط تولید و تحلیل شهرت سازمانی که صرفاً به تحلیل عوامل داخلی اختصاص دارند و مدل‌های EFQM، SERVQ، تحلیل مدیریت زنجیره تأمین، تحلیل برد باخت و تحلیل مدل کسب‌وکار که هم در تحلیل عوامل داخلی و

هم در تحلیل عوامل محیطی کاربرد دارند؛ این گونه اظهار داشته‌اند که هیچ‌یک از مدل‌ها و چارچوب‌ها لزوماً برای سازمان‌ها مناسب نیستند و هر سازمان با توجه به شرایط خاص خود (ویژگی‌های سازمانی همچون ساختار، فرهنگ، سطح بلوغ، نوع صنعت؛ اهداف خاص از تحلیل و شرایط حاکم بر تحلیل) بایستی مدل مشخصی برای خود تدوین کند و مورد استفاده قرار دهد. ایشان بدین منظور ضمن واکاوی مدل‌ها و چارچوب‌های مزبور، مجموعه بالقوه عوامل داخلی و محیطی را در قالب نمودارهای ذیل ارائه نمودند که سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها در شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شکل‌گیری بحران‌های سازمانی استفاده نمایند:



شکل شماره ۲: سبد بالقوه عوامل داخلی (بیاضی و کردنائیج، ۱۳۹۴)



شکل شماره ۳: سبد بالقوه عوامل محیطی (بیاضی و کردنائیج، ۱۳۹۴)

مقاله حاضر پیشنهاد می‌کند در راستای شناسایی جامع بحران‌های بالقوه از یک‌سو و ایجاد ارتباط میان نظام مدیریت راهبردی و نظام مدیریت بحران از سوی دیگر؛ مجموعه بحران‌های

بالمقوه براساس سبب بالمقوه عوامل داخلی و محیطی مذکور شناسایی و در مراحل بعدی مدیریت بحران مورد استفاده واقع شود. بر این اساس بحران‌های سازمانی به‌صورت بالمقوه می‌توانند شامل بحران‌های با منشأ داخلی اعم از بحران منابع، بحران استراتژی، بحران سیستم، بحران فرهنگی و ...؛ و بحران‌های با منشأ خارجی اعم از بحران رقابت، بحران اجتماعی، بحران اقتصادی، بحران تأمین‌کننده و ... باشند. به همین دلیل می‌توان این‌گونه بیان نمود که:

گزاره (۱) لازمه شناسایی جامع بحران‌های بالمقوه سازمانی در نظر گرفتن نقاط ضعف و تهدیدهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمان می‌باشد که از طریق تحلیل مجموعه عوامل داخلی جهت شناسایی ضعف‌ها و تحلیل مجموعه عوامل خارجی جهت شناسایی تهدیدها محقق می‌شود.

۴. فرآیند مدیریت بحران

صرف نظر از منشأ بحران، به‌منظور غلبه بر آن ضروری است که مدیریت سازمان به اندازه کافی آن را مورد توجه قرار داده و مدیریت نماید (اپل‌باوم و همکارانش، ۲۰۱۲). معمولاً مدیریت بحران به‌عنوان فرآیندی نظام‌یافته تعریف می‌شود که طی این فرآیند سازمان تلاش می‌کند بحران‌های بالمقوه را شناسایی و پیش‌بینی کند؛ سپس در مقابل آن‌ها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر آن را به حداقل برساند (رضوانی، ۱۳۸۶). هرچند هر بحرانی منحصر به فرد است و ضروری می‌نماید رهبران (مدیران) سازمانی پاسخ خاصی برای آن داشته باشند (ویکتور^۱ و همکارانش، ۲۰۱۲)، لیکن به‌منظور مدیریت مؤثر موقعیت‌های بحرانی، ضروری است تا مراحل بحران^۲ (سیر تکامل بحران) به‌درستی درک شود (اپل‌باوم و همکارانش، ۲۰۱۲). ترنر^۳ (۱۹۷۶ م) وقایع منجر به بحران‌های سازمانی را در شش مرحله؛ شامل نقطه شروع نرمال، دوران نهفتگی (کمون)^۴، رویداد ناگهانی^۵، شروع بحران^۶، نجات و خلاصی از بحران^۱ و تغییرات کامل

۱. Victor

۲. Crises Stages

۳. Turner

۴. incubation period

۵. precipitating event

۶. crisis onset

فرهنگی مفهوم‌سازی نموده است. فینک^۲ (۱۹۸۶ م) مراحل بحرانی اولیه (پیش درآمد)، حاد، مزمن و آشکار^۳ را از هم متمایز نموده است. میتراف و همکارانش (۱۹۸۷ م) بحران‌های سازمانی را مشتمل بر مراحل شناسایی، بحران، بازسازی و ارزیابی دانسته‌اند. اپل‌باوم^۴ (۲۰۱۲ م) ضمن جمع‌بندی مدل‌های قبلی و تأکید بر این مهم که مرحله نهفتگی (کمون) به‌درستی تبیین نشده است، بحران را در قالب مراحل نهفتگی (کمون)، شناسایی، بحران و یادگیری و بازیابی فرموله نموده است.

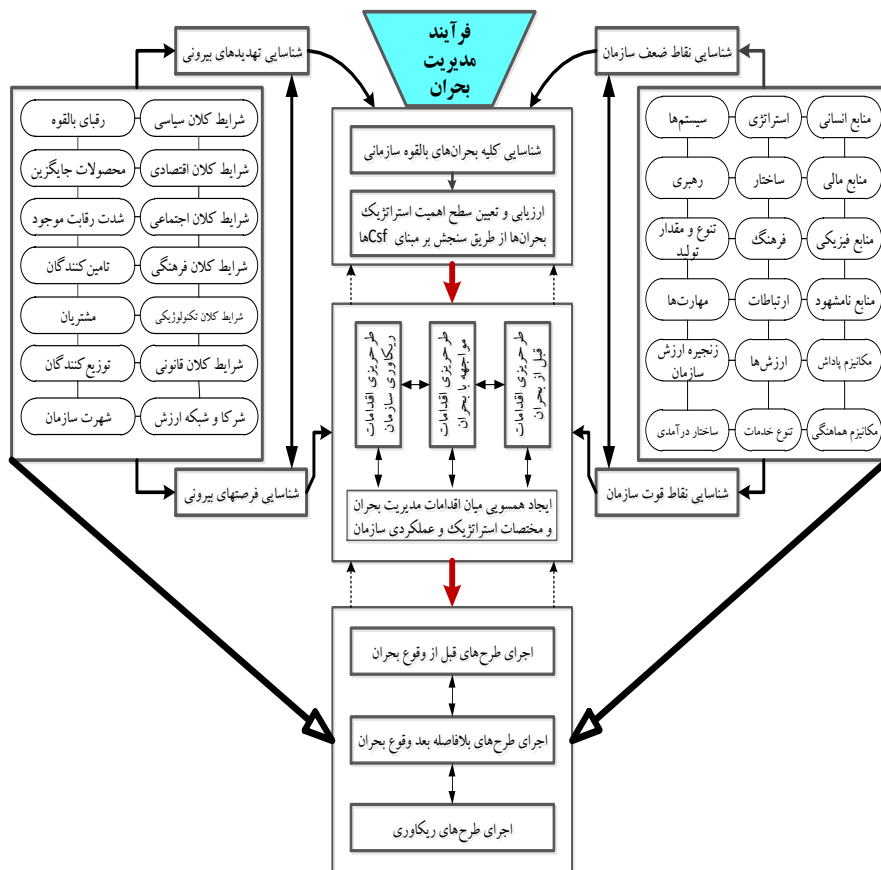
بررسی مدل‌های مدیریت بحران نشان می‌دهد که اکثر آن‌ها بیش از آنکه به تبیین مراحل خاص مدیریت بحران پردازند و نحوه عملیاتی مدیریت بحران در سازمان را تداعی نمایند، بیشتر به تبیین نحوه تکوین و بروز بحران پرداخته‌اند. به‌زعم مؤلفین، مدیریت نظام‌مند بحران در سازمان بایستی؛ شامل مراحل متوالی مشخصی باشد که مبنای انجام اقدامات نظام‌مند برای مدیریت اثربخش بحران‌های سازمانی باشد. مدلی که در ادامه نمایش و تشریح شده است، ضمن تعیین توالی مراحل مختلف مدیریت بحران، جهت ایجاد هم‌سویی نظام مدیریت بحران با نظام مدیریت راهبردی، عنصر مبنای مدیریت راهبردی که عبارت از تحلیل نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید می‌باشد را وارد فرآیند مدیریت بحران نموده است:

۱. rescue and salvage

۲. Fink

۳. prodromal, acute, chronic and resolution

۴. Appelbaum



مراحل مختلف مدل فوق در ادامه تشریح و نکات عملیاتی جهت اجرایی نمودن آن ارائه شده است:

مرحله یک) شناسایی بحران‌های سازمانی

همان‌گونه که در قسمت‌های قبلی تأکید شد، لازمه شناسایی جامع بحران‌های بالقوه سازمانی در نظر گرفتن مجموعه عناصر داخلی و خارجی می‌باشد که برای شناسایی آن‌ها مدل اولیه‌ای ارائه شد (رجوع به بند قبل). بر این اساس در این مرحله بایستی ابتدا مجموعه عوامل داخلی و خارجی مرتبط را شناسایی نموده و پس از شناسایی نقاط ضعف و تهدیدها که به‌طور عمده منشأ بحران‌های سازمانی می‌باشند، بحران‌های بالقوه مرتبط با هر عامل را لیست نموده و در مراحل بعدی مدیریت بحران مورد استفاده قرار داد. بدون شک از میان مجموع عوامل داخلی برخی از آن‌ها ضعف بوده و در میان عوامل بیرونی نیز

برخی از آن‌ها حامل تهدید است. همچنین برای هر عامل اعم از درونی و بیرونی احتمال وجود بیش از یک بحران متصور می‌باشد. به منظور تسهیل شناسایی جامع و مستندسازی بحران‌های بالقوه، می‌توان از کاربرد ذیل استفاده نمود:

جدول شماره ۲: کاربرد پیشنهادی برای تعیین بحران‌های بالقوه

بحران‌های مرتبط با عوامل داخلی	
بحران مربوط به ضعف شماره ۱	ضعف شماره ۱
بحران مربوط به ضعف شماره ۲	ضعف شماره ۲
...	...
بحران مربوط به ضعف شماره n	ضعف شماره n
بحران‌های مرتبط با عوامل خارجی	
بحران مربوط به تهدید شماره ۱	تهدید شماره ۱
بحران مربوط به تهدید شماره ۲	تهدید شماره ۲
...	...
بحران مربوط به تهدید شماره n	تهدید شماره n

براساس موارد فوق می‌توان این‌گونه اظهار داشت که:

گزاره (۲) منشأ اصلی بحران‌های سازمانی، ضعف‌های برگرفته از عوامل داخلی و تهدیدهای ناشی از عوامل محیطی است. بر این اساس مرجع شناسایی جامع بحران‌های بالقوه سازمان نیز مجموع عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان است.

مرحله دو) ارزیابی بحران‌ها و تعیین بحران‌های راهبردی

«راهبردی» صفتی است که به وفور در ادبیات سازمان و مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. واژه راهبردی به معنای چیزی است که تأثیری اساسی بر پارامترهای کلیدی یک سیستم اقتصادی اجتماعی دارد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲: ۲۰). به‌زعم مقاله حاضر لازمه راهبردی بودن بحران، بررسی آن‌ها از نظر سطح تأثیرگذاری آن‌ها بر عوامل کلیدی موفقیت (CSF)^۱ در کسب‌وکار است. استفاده از مفهوم CSF ها که هم‌زمان با رشد سریع در خدمات مرتبط

۱. Critical Success Factors

با برنامه‌ریزی کسب‌وکار بوده به اواخر ده ۶۰ میلادی بازمی‌گردد (فلیشر و بنسوسان، ۲۰۱۵). به‌زعم راکهارت (۱۹۷۸: ۱۲) عوامل کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از عوامل هستند که رضایت بخش بودن آن‌ها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها می‌باشد و به همین خاطر شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود. بر این اساس با توجه به محدودیت منابع، سازمان‌ها می‌توانند جهت تعیین اولویت و سطح اهمیت بحران‌های بالقوه شناسایی شده از مرحله قبل، میزان ارتباط آن‌ها را با CSF ها تعیین کرده و در مراحل بعدی مدیریت بحران، مورد استفاده قرار دهند. معتقدیم بحران‌هایی که از امتیاز بالاتری برخوردار می‌شوند، می‌توانند تحت عنوان «بحران‌های راهبردی» طبقه‌بندی شوند. به‌منظور تسهیل انجام عملیات فوق، مقاله حاضر، استفاده از کاربردگ ذیل را توصیه می‌نماید:

جدول شماره ۳: کاربردگ پیشنهادی برای تعیین سطح راهبردی بودن بحران

ردیف	عنوان CSF	ضریب CSF	بحران ۱		بحران ۲		بحران n	
			امتیاز	نسبی	امتیاز	نسبی	امتیاز	نسبی
۱	CSF ۱	W _۱	X _۱	X _۱ *W _۱	X _۱	X _۱ *W _۱	X _۱	X _۱ *W _۱
۲	CSF ۲	W _۲	X _۲	X _۲ *W _۲	X _۲	X _۲ *W _۲	X _۲	X _۲ *W _۲
...
N	CSF n	W _n	X _n	X _n *W _n	X _n	X _n *W _n	X _n	X _n *W _n
جمع		∑=۱		IROC _۱		IROC _۲		IROC _n

منطق کار بدین ترتیب است که ابتدا عوامل کلیدی موفقیت در کسب‌وکار مورد نظر توسط مدیران ارشد و خبرگان تهیه و در قسمت مربوطه درج می‌گردد. لدیکر و بورنو^۲ استفاده از سازوکارهای تحلیل محیط که به‌طور عمده با استفاده از مدل‌هایی همچون PEST و یا STEEP، مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، نظرسنجی از خبرگان صنعت / کسب‌وکار، تحلیل رقابت و تحلیل مشخصات رهبر بازار انجام می‌شود را برای شناسایی CSF ها در

۱. The Importance Rate of Crisis

۲. Leidecker and Bruno

سطوح محیط، صنعت و شرکت توصیه نموده‌اند (به نقل از فلیشر و بنسوسان^۱، ۲۰۱۵). در این مرحله همچنین فهرست بحران‌های بالقوه شناسایی شده از مرحله قبل، در قسمت مربوطه درج خواهد شد. در گام بعد ضریب اهمیت هریک از عوامل کلیدی موفقیت در مقایسه با هم استخراج و نرمالایز می‌گردد. لدیکر و بورنو (به نقل از فلیشر و بنسوسان، ۲۰۱۵) برای تعیین اهمیت CSF ها استفاده از سه معیار سطح ارتباط با فعالیت اصلی کسب و کار^۲، استفاده زیاد از منابع پولی^۳ و تأثیر زیاد بر سود^۴ را مفید دانسته‌اند. در ادامه با تخصیص امتیاز به میزان تأثیر بحران‌های بالقوه بر CSF ها براساس طیف امتیاز انتخابی (مثلاً طیف پنج یا هفت گزینه‌ای لیکرت)، امتیاز نسبی که حاصل ضرب وزن CSF در امتیاز مطلق تخصیصی به سطح تأثیرگذاری بحران است، استخراج می‌شود. در گام آخر ضمن جمع نمودن مجموع امتیازات نسبی، رتبه نهایی هریک از بحران‌ها، شناسایی و با نرمالایز کردن اعداد حاصل، سطح اهمیت و به عبارتی سطح راهبردی بودن بحران‌ها تعیین و در مراحل بعدی مدیریت بحران مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به منظور جمع بندی موارد مزبور می توان این گونه اظهار داشت که:

گزاره ۳: مدیریت بحران با دیدگاه راهبردی ایجاب می‌کند با توجه به محدودیت منابع سازمانی، اولویت تعیین و اجرای اقدامات قبل و حین بحران و ریکاوری با بحران‌هایی باشد که سطح اهمیت آن‌ها براساس میزان ارتباط آن‌ها با عوامل کلیدی موفقیت بیشتر باشد.

مرحله سه) طرح ریزی اقدامات مرتبط با قبل بحران، حین بحران و ریکاوری سازمان اغلب مدل‌های مدیریت بحران، تعریف‌های برنامه‌های پیشگیرانه و اصلاحی برای مدیریت اثربخش بحران را ضروری دانسته‌اند. با توجه به این مهم که هدف اصلی مدیریت بحران حفظ عملکرد مورد انتظار از سازمان، دسترسی به اهداف سازمانی و بازگرداندن سریع

۱. Fleisher and Bensoussan
۲. Major Business Activity
۳. Involvement of Heavy Monetary Resources
۴. Major Profit Impact

سازمان به وضعیت نرمال در صورت وقوع بحران است، معتقدیم طرح‌ریزی اقدامات مدیریت بحران نیز بایستی شامل سه سرفصل مجزا ولیکن یکپارچه اقدامات پیشگیرانه قبل از وقوع بحران، اقدامات لازم‌الاجرا پس از وقوع بحران و اقدامات مرتبط با بازگرداندن سازمان به وضعیت نرمال باشد. نکته راهبردی قابل توجه در این مرحله ایجاد هم‌سویی میان اقدامات تعریف شده برای مدیریت بحران با مختصات عملکردی دائمی سازمان است. چنانچه برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت بحران در چارچوب نظام مدیریت عملکرد موجود سازمان نباشد، هیچ ضمانتی برای اجرای آن‌ها و حصول اهداف مورد انتظار وجود ندارد.

مرحله چهارم) اجرای اقدامات: نکاتی برای موفقیت در اجرا

اغلب سازمان‌ها برای مدیریت عملکرد خود در حوزه‌های مختلف برخوردار از نظام برنامه‌ریزی و کنترلی مشخصی می‌باشند. در واقع هر برنامه‌ای برای اجرا نیازمند تخصیص بودجه و سایر منابع سازمانی است. اقدامات مدیریت بحران نیز از این اصل مستثنی نمی‌باشند. بر این اساس این‌گونه اظهار می‌شود که لازمه اجرای اثربخش برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت بحران قرار گرفتن آن‌ها در لیست برنامه‌های مصوب سازمان و پیگیری اجرای آن‌ها از طریق نظام رسمی کنترل عملکرد سازمان است؛ موضوعی که به‌طور عمده مغفول می‌ماند!

۵. جمع‌بندی، بحث و ارائه پیشنهادها

یافته‌هایی این پژوهش نظری که با اقتباس از روش‌شناسی نظریه‌پردازی لینهام انجام شده است، یک مدل نظری-کاربردی؛ شامل مراحل «شناسایی بحران‌های سازمانی»، «ارزیابی بحران‌ها و تعیین بحران‌های راهبردی»، «طرح‌ریزی اقدامات مرتبط با قبل بحران،

حین بحران و بازگرداندن سریع سازمان به وضعیت نرمال» و «اجرای اقدامات و نظارت بر آن» است که می‌تواند در طراحی و استقرار نظام مدیریت بحران‌های سازمانی و هم‌سویی آن با نظام مدیریت راهبردی در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار بگیرد. در ادامه وجوه تمایز مدل توسعه داده‌شده در مقاله حاضر با مطالعات پیشین جمع‌بندی شده است:

■ همان‌گونه که ذکر شد، مدل توسعه داده‌شده در مقاله حاضر، نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان را مبنای شناسایی بحران‌های بالقوه سازمانی قرار می‌دهد. این اقدام ضمن ایجاد هم‌سویی میان نظام مدیریت راهبردی و نظام مدیریت بحران در سازمان، امکان شناسایی طیف گسترده‌ای از بحران‌ها را فراهم می‌آورد.

■ بدون شک برخی از بحران‌های سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند و تخصیص منابع برای پیشگیری از وقوع آن‌ها موجب پایداری بیشتر عملکرد نرمال سازمان خواهد بود. مقاله حاضر پیشنهاد می‌دهد برای تعیین اهمیت انواع بحران‌های بالقوه، میزان ارتباط آن‌ها با عوامل کلیدی موفقیت مورد توجه واقع گردد. این اقدام نیز علاوه بر ایجاد مبنایی مستحکم برای تعیین اهمیت بحران‌های بالقوه، موجبات هم‌سویی بیشتر نظام مدیریت بحران با نظام مدیریت راهبردی و سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورد.

■ پیشگیری بهتر از درمان است. همان‌گونه که در بندهای قبلی نیز مشخص است، تأکید اصلی مدل حاضر بر پیشگیری است. این موضوع هم در شناسایی انواع بحران‌های بالقوه و هم در تعریف اقدامات و طرح‌هایی برای پیشگیری از وقوع بحران مشهود است. علاوه بر این، اولویت‌بندی بحران‌ها براساس میزان ارتباط آن‌ها با عوامل کلیدی موفقیت و تخصیص منابع بیشتر برای پیشگیری از وقوع و مواجهه نظام‌مند با بحران‌های راهبردی، نیز به‌نوعی پیشگیری از وقوع بحران‌های محتمل بعدی خواهد بود؛ چرا که عوامل کلیدی موفقیت، پایه و اساس عملکرد سازمان می‌باشند.

هرچند اجرای مراحل چهارگانه پیش‌بینی شده در مدل برای مدیریت بحران با رویکرد استراتژیت عمومیت داشته و اجرای آن‌ها به ترتیب پیشنهادی در اغلب سازمان‌ها ضروری است، لیکن پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با عنایت به ماهیت خاص خود و محیطی که در آن

فعالیت می‌کنند، نسبت به سفارشی‌سازی مدل اقدام نمایند. در این راستا به‌طور مشخص در مرحله شناسایی بحران‌های سازمانی با عنایت به اینکه عوامل داخلی و خارجی موجد و تأثیرگذار بر شکل‌گیری بحران می‌توانند متفاوت باشند؛ سازمان بایستی با توجه به وضعیتی که در آن قرار دارد، لیست عوامل داخلی و خارجی را تعدیل و به‌روز نماید. طبیعتاً عوامل کلیدی موفقیت در صنایع مختلف متفاوت است که این مهم می‌تواند نحوه اجرای مرحله دوم از مدل (ارزیابی بحران‌ها و تعیین بحران‌های راهبردی) را در سازمان‌های مختلف متفاوت نماید. همچنین طرح‌ریزی اقدامات مرتبط با قبل بحران، حین بحران و بازگرداندن سریع سازمان به وضعیت نرمال و فراهم‌آوری شرایط و نظارت بر اجرای آن‌ها نیز کاملاً تابع نوع کسب‌وکار، امکانات و محدودیت‌های سازمان بوده و سازمان‌ها با توجه به شرایط خاص خود این مراحل از مدیریت بحران را عملیاتی خواهند کرد.

به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود ضمن تمرکز بر شرایط عمومی صنایع و در نظر گرفتن عوامل کلیدی موفقیت در آن صنایع، مدل‌های سفارشی‌شده برای صنایع مختلف را طراحی و ارائه نمایند. همچنین محققان می‌توانند با عنایت به الگوی پیشنهادی، به نوع‌شناسی بحران‌ها و استراتژی‌های اصلی مواجهه با آن‌ها در صنایع مختلف مبادرت ورزند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۴)، مدل هوشمند تحلیل راهبردی، سومین کنفرانس مدیریت راهبردی، دانشگاه تهران، تهران، آذر ۱۳۹۴.
- حسینی، یعقوب؛ دمنابی اصل، آنا (۱۳۹۱)، بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه موردی: صنایع حمل و نقل ریلی کشور، دو فصلنامه مدیریت بحران، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، شماره ۲، صفحه ۷۷ تا ۸۶.

- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۹)، نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی ها، تهران: انتشارات سمت .
- رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۷ .
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۲)، فرامین و فنون تفکر استراتژیک، چاپ دوم، انتشارات نص .
- معمارزاده، غلامرضا؛ سرفرازی، مهرزاد (۱۳۸۹)، بررسی گام‌های فرآیند مدیریت بحران در سازمان، پژوهشنامه مدیریت بحران، شماره ۵۱، صص ۹ تا ۷۶.

ب. انگلیسی

- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (۱۹۸۰). **A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis**. Administrative Science Quarterly, ۲۰۰-۲۱۶.
- Dunbar, R. L., & Goldberg, W. H. (۱۹۷۸). **Crisis development and strategic response in European corporations** (pp. ۱۳۹-۱۴۹). Internat. Inst. of Management, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Fink, S. (۱۹۸۶), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, American Management Association, New York, NY.
- Fleisher, C., and B. Bensoussan (۲۰۱۵). **Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition**(۲th Eds). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, D. T., & Mansfield, R. (۱۹۷۱). **Organizational and individual response to external stress**. Administrative science quarterly, ۵۳۳-۵۴۷.
- Hermann, C. F. (۱۹۶۹). **"International Crisis as a Situational Variable"**. In James N. Rosenau (ed), International Politics and Foreign Policy: A Reader in Research and Theory. New York, NY: Free Press.
- Hwang, Peter and Lichtenthal, J. David (۲۰۰۰), **Anatomy of Organizational Crises**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume ۸, Issue ۳, pages ۱۲۹-۱۴۰.
- Jaques, T. (۲۰۱۰). **"Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention."** Disaster Prevention and Management, ۱۹ (۴), ۴۸۲-۴۶۹.
- Kippenberger, T. (۱۹۹۹) **"Facing different types of crisis"**, The Antidote, Vol. ۴ Iss: ۳, pp. ۲۴-۲۷
- Kirby, M., & Kroeker, H. V. (۱۹۷۸). **The politics of crisis management in government: Does planning make any difference**. Studies in crisis management, ۱۷۹-۱۹۵.
- Lerbinger, J. (۱۹۸۶). **Managing Corporate Crises**. Boston, MA: Barrington Press.
- Lewis, G. (۲۰۰۶). **Organizational crisis management: The human factor**. CRC Press.
- Lippitt, Gordon I.; Schmidt, Warren H. (۱۹۶۷), **Crises in a developing organization**, Harvard Business Review, Vol ۴۵(۶), ۱۰۲-۱۱۲.
- Milburn, T. W. (۱۹۷۲). **The management of crisis**. International Crises: Insights from Behavioural Research, New York, USA, ۲۶۲.
- Milburn, T. W., R. S. Schuler and K. H. Watman (۱۹۸۳). **"Organizational Crisis. Part ۱: Definition and Conceptualization"**, Human Relations, ۳۶(۱۲), pp. ۱۱۶۱-۱۱۸۰.
- Mitroff, I. I. (۱۹۸۸). **"Crisis Management: Cutting through the Confusion"**, Sloan Management Review, ۲۹, pp. ۱۵-۲۰.

- Mitroff, I.I., Pearson, C. and Pauchant, T.C. (۱۹۹۲), **Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges**. In Shrivastava, P. (Ed.), "Advances in strategic Management, JAI Press, ۸, P: ۲۳۵.
- Mitroff, Ian I., Paul Shrivastava; and Ferdous E. Udwardia (۱۹۸۷), **Effective Crisis Management**; Academy of Management Executive Journal; Vol. ۱; P. ۶۰.
- Mitroff, I., T. Pauchant and P. Shrivastava (۱۹۸۹). "Can Your Company Handle a Crisis?", Business and Health, ۷, pp. ۴۴-۴۱.
- Myers, G. C. and J. Holusha (۱۹۸۶). **When it Hits the Fan**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Rockart, J. and Van Bullen, C. (۱۹۸۶). **A Primer on Critical Success Factors**, Homewood: Irwin.
- Shrivastava, P. and I. I. Mitroff (۱۹۸۷). "Strategic Management of Corporate Crises", Columbia Journal of World Business, ۲۲, pp. ۵-۱۱.
- Steven H. Appelbaum Seth Keller Harold Alvarez Catherine Bédard, (۲۰۱۲), "Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company", International Journal of Commerce and Management, Vol. ۲۲ Iss ۴ pp. ۲۸۶ - ۳۰۵
- Turner, B. (۱۹۷۶), "The organizational and inter-organizational development of disasters", Administrative Science Quarterly, Vol. ۲۱, pp. ۳۷۸-۹۷.
- Victor L. Heller John R. Darling, (۲۰۱۲), "Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case", European Business Review, Vol. ۲۴ Iss ۲ pp. ۱۵۱ - ۱۶۸.