

# تلفیق فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌های امنیتی

جعفر فیینی‌زاده بیدگلی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۰۱

## چکیده

از مصادیق جامع بودن یک الگوی مدیریت راهبردی، لحاظ و هدایت بیشتر عوامل، وضعیت‌ها و شرایطی است که ممکن است بر روند حرکت راهبردی سازمان مورد نظر اثر بگذارند. اگرچه جلوه‌گری برخی بحران‌ها در سازمان‌های امنیتی به لحاظ نوع مأموریت، ماهیت و منبع تهدیدها با سایر سازمان‌ها متفاوت است؛ اما اصول کلی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران برای آن‌ها با رعایت الزاماتی قابل پیاده‌سازی است. این پژوهش، با هدف بررسی امکان تلفیق الگوی مدیریت بحران و مدیریت راهبردی برای سازمان‌های امنیتی ضمن دسته‌بندی بحران‌های متصور سازمان‌های امنیتی به انواع بطنی (پنهان)، تدریجی و ناگهانی، منشأ بروز بحران در این سازمان‌ها را در سطوح طبیعی، فردی، سازمانی و فرا سازمانی تشخیص داده و برای مدیریت بحران‌های مذکور، نیازی به ایجاد فرایند جداگانه ندانسته و امکان مدیریت بحران‌های متصور را با ایجاد برخی قابلیت‌ها در الگوی مدیریت راهبردی همچون توسعه تحلیل سیستمی و محیطی، لحاظ راهبردهای ارتقای سازمانی و قابلیت ساز، ایجاد سازوکار مقابله با بحران در مرحله اجرای راهبردها به منظور ایجاد انعطاف در راهبردها و برنامه‌ها در زمان بحران و ایجاد بانک تجارب سازمانی ممکن می‌داند. با این وصف، در نهایت الگوی تلفیقی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران برای سازمان امنیتی ارائه شده است. اصلی‌ترین تفاوت بروز بحران در سازمان امنیتی با سایر سازمان‌ها، مشهود نبودن بروز بحران در این سازمان‌هاست و بر این مبنای هرچه قدر در فرایند مدیریت راهبردی این سازمان‌ها حوزه وسیع‌تری از عوامل محسوب شوند، در درجه اول امکان قرارگرفتن این سازمان‌ها در وضعیت بحران و در درجه دوم امکان غافلگیری راهبردی آن‌ها کاهش خواهد یافت.

**کلید واژه‌ها:** بحران، مدیریت بحران، مدیریت راهبردی، سازمان امنیتی

۱- دانشجوی دکترای مطالعات امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی j.finizadeh@sndu.ac.ir

## مقدمه

بحران، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی اجتماعی امروز است. جوامع بشری در انواع حکومت‌ها، دو حالت تعریف شده و عمومی هستند: (۱) حالت سلامت و عادی (۲) حالت بحرانی و آفت‌زدگی. (دستی، ۱۳۸۰: ۳۹) از ویژگی‌های مهم جهان امروز، بروز ناپایداری‌ها و تغییرات شدید و گسترده در نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و اداری است و تعدد ناپایداری‌ها به حدی است که امروزه اقدامات اثربخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه و بلندمدت برای ذی‌نفعان نوعی هدف راهبردی محسوب می‌شود. از این منظر می‌توانیم شیوه‌هایی را که سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها و لذا تضمین بقای خود در پیش می‌گیرد، بخشی از راهبرد آن سازمان به شمار آوریم.

عملیات مدیریت بحران، سازمان را قادر می‌سازد تا پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به نحوی مؤثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع شده را در اختیار بگیرد. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۷۸) مدیریت راهبردی نیز به‌عنوان سازوکار سوق‌دهی سازمان‌ها به‌سوی اهداف راهبردی در محیط پرتلاطم امروزی، نقش مهمی در سازمان‌ها بازی می‌کند. ایجاد قابلیت پیش‌بینی یک بحران به‌عنوان یک فرصت برای ارتقای توان بررسی راه‌حل‌های گوناگون دیگر و توسعه بیشتر برنامه‌ریزی فعال، موجب دنبال کردن گزینه‌های مختلف توسط مدیران به‌عنوان وضعیت‌های فرصتی<sup>۱</sup> باقابلیت کنترل بیشتر را فراهم می‌نماید؛ به‌عبارت‌دیگر، مدیر، زمانی قادر خواهد بود که با مسائل سازمان با تفکر راهبردی برخورد کند که فضای توپولوژیک موقعیت‌های مبهم را ترسیم نماید؛ یعنی عوامل تأثیرگذار در وقوع بحران و میزان تعاملات آن‌ها به بحران نسبت به همدیگر را که در یک بستر شکل می‌گیرند، بشناسد (حاتمی، ۱۳۸۳: ۵۸) برخی شرکت‌ها گمان می‌کنند که حسن شهرت و موقعیت خوب، آن‌ها را در موارد ناگوار پیش‌بینی نشده همراهی خواهد نمود؛ در صورتی که درباره شرکت‌های کوچک باید به این حقیقت توجه شود که در طی ۲ سال، ۸۰ درصد شرکت‌های فاقد برنامه جامع بحران از بین رفته‌اند. (penrose, 2000, p.155)

در حوزه مدیریت بحران، اصل بر بحران است و هیچ سیستمی در حالت تعادل پایدار و بلندمدت نیست؛ بنابراین هرچند سازمان‌ها قادر به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دقیق برای آینده نیستند، اما باید برای غلبه بر بسیاری از تهدیدهای شناخته‌شده و ناشناخته، آمادگی لازم را کسب کنند. حصول این آمادگی، جز با تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌ها میسر نخواهد شد. (بهرامی، نادری خورشیدی و کثیری‌نژاد، ۱۳۸۹: ۱۱)

سازمان‌های امنیتی برای انجام بهینه مأموریت خود در محیط پر تحول امروزی، از یکسو نیازمند اجرای رویکرد راهبردی در قالب مدیریت راهبردی است و از سوی دیگر با پدیده‌ها و شرایطی غیرعادی همچون بحران مواجه می‌شوند که تعادل سیستمی را برهم زده و بر اجرای بهینه مأموریت اثر می‌گذارد. امکان‌سنجی تلفیق فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌های امنیتی هدف اصلی این پژوهش است و اهداف فرعی زیر نیز در این باره دنبال می‌شوند:

۱- تعیین نقاط اشتراک و افتراق دو مدل مدیریت راهبردی و مدیریت بحران با تأکید بر سازمان‌های امنیتی.

۲- تعیین چگونگی ارتباط بین دو مدل مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان مذکور.

۳- ارائه مدل پیشنهادی برای تلفیق دو مدل مدیریت راهبردی و مدیریت بحران.

بر این اساس، سؤال اصلی این پژوهش این‌گونه عنوان می‌شود که آیا در سازمان‌های امنیتی امکان تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت بحران وجود دارد؟ سؤالات فرعی نیز به شرح زیر تبیین می‌شوند:

۱- نقاط اشتراک و افتراق دو مدل مدیریت راهبردی و مدیریت بحران با تأکید بر سازمان‌های امنیتی چگونه است؟

۲- برای ایجاد ارتباط هم‌افزا بین دو وضعیت مدیریت راهبردی و مدیریت بحران چه ساز و کاری مناسب است؟

۳- مدل پیشنهادی برای تلفیق مدیریت راهبردی سازمان امنیتی با مدیریت بحران چگونه است؟

## روش‌شناسی تحقیق:

این تحقیق از حیث هدف، از نوع کاربردی - توسعه‌ای و با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا با گردآوری داده‌ها و اسناد به روش کتابخانه‌ای و مصاحبه سعی در پاسخ به سؤالات تحقیق دارد. افراد مورد مصاحبه تعدادی از مدیران ارشد یکی از سازمان‌های امنیتی و آشنا به هر دو حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بوده‌اند که با انجام مصاحبه عمیق، تجارب و دیدگاه‌های آن‌ها درباره بررسی امکان تلفیق دو حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان مورد نظر اخذ شده است. روایی صوری و محتوایی سؤالات مصاحبه به تأیید چند تن از اساتید حوزه مدیریت بحران رسیده و مورد تأیید قرار گرفته است. اشباع نظری محقق کفایت جمع‌آوری داده‌ها را تعیین نموده است.

## پیشینه پژوهش:

چندی پیش مدیریت بحران اصطلاحی ناشناخته بود؛ اما ابتدا در قالب بخشی از روابط عمومی شهرت یافت. علت این امر، وقوع رویدادهایی بود که در اواخر دهه ۱۹۸۰ در بوپال، لاکربی و... اتفاق افتاد. در این زمان تعدادی از مؤسسات روابط عمومی به طور مداوم به تشریح آن رویدادها پرداخته و به این وسیله، انگیزه مبارزه با آن‌ها را در سازمان‌ها به وجود آوردند سپس «مدیریت بحران» پدید آمد. (بَلند، ۱۳۸۳: ۳۵) مدیریت بحران به عنوان زمینه پژوهش از دهه ۱۹۸۰ میلادی پا به عرصه وجود نهاد و با پیدا شدن سیانور در قرص مسکن قوی شرکت جانسون اند جانسون<sup>۱</sup>، و انفجار کارخانه بوپال متعلق به شرکت یونیون کارباید<sup>۲</sup> آمریکا توجه عموم را به خود جلب کرد. (بابایی اهری، ۱۳۸۳: ۱۱۳) میترا<sup>۳</sup> انگیزه خود را از ایجاد این مکتب در دانشگاه کالیفرنیا چنین بیان می‌کند: «از هنگامی که فاجعه کپسول‌های زهرآلود تایلنول<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۲ روی داد، من و همکارانم تصمیم گرفتیم مدیریت بحران را پایه‌گذاری کنیم» برخلاف مدیریت کلاسیک که عموماً از روش‌های روتین و ساختاریافته‌ای استفاده می‌کند، مدیریت بحران عمدتاً مبتنی بر شیوه‌ها و رویکردهای اقتضائی، ابتکاری و هوشمندانه است. (محمودی، ۱۳۸۲: ۶۲)

مدیریت راهبردی نیز در سیر تکوین برنامه‌ریزی به وجود آمد. گذر از دوره محصول‌گرایی<sup>۵</sup> به دوران بازار‌گرایی<sup>۶</sup> و درنهایت دوره فرا صنعتی، لزوم تحول برنامه‌ریزی و روش‌ها را به تناسب هر دوره ایجاد می‌نمود. (علی احمدی، فتح‌الله و تاج‌الدین، ۱۳۸۲) مدیریت راهبردی از حدود سال ۱۹۸۰ و با تکامل برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه‌های کاربردی و دانشگاهی به وجود آمد. (صالح اصفهانی، ۱۳۹۲) پژوهش‌های چندی در زمینه ارتباط مدیریت بحران و مدیریت راهبردی صورت گرفته که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

دشتی (۱۳۸۰) در بررسی بحران‌های حکومت امام علی (ع) با نگاهی راهبردی به دسته‌بندی انواع بحران‌ها، عوامل ایجادکننده بحران (فردی، اجتماعی و زمینه‌ای) و روش‌های مدیریتی امام علی (ع) در بحران‌ها پرداخته است. (دشتی، ۱۳۸۰).

افتخاری و حسین زاده (۱۳۸۹) نیز به بررسی الگوی مدیریت بحران امام خمینی (ره) در قضیه لانه جاسوسی پرداخته‌اند. (افتخاری و حسین زاده، ۱۳۸۹)

1. Johnson & johnson
2. Union carbde
3. mitroff
4. tylenol
5. Product oriented
6. Market oriented

جانسون و شولز (۱۹۹۹) معتقدند شیوه‌ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها برمی‌گزینند، بخشی مهم از راهبردهای سازمان است. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۷۸)

مظلومی (۱۳۷۹) معتقد است مدیران، نیازمند مهارت‌ها و قابلیت‌هایی هستند تا بتوانند در بستر بحران‌های پیش رو، ناکامی‌ها را به موفقیت و بی‌نظمی‌ها را به نظم وادارند. اگر مدیریت راهبردی بر اساس «بایدها» سازمان را به‌سوی اهداف کلی‌اش هدایت می‌کند، مدیریت بحران با تمرکز بر روی «نبایدها»، مسیر حرکت را هموارتر می‌سازد. بروز برخی از بحران‌ها، به‌رغم تمهیدات به‌عمل‌آمده، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید و بدین لحاظ حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کنند، ناممکن است. همان‌طور که در مورد ریسک‌ها نیز چنین است. با این وجود، اعمال مدیریت بحران، سازمان را قادر می‌سازد که پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به نحوی مؤثر اداره کند و ابراز لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع‌شده را در اختیار بگیرد. (مظلومی، ۱۳۷۹: ۶۶)

رضوانی (۱۳۸۵) با مرور و بررسی نتایج پژوهش‌های مدیریت راهبردی و مدیریت بحران، با بهره‌گیری از مدل عمومی بحران و نیز ترکیب با الگوی فرایند مدیریت راهبردی، الگویی برای فرایند مدیریت راهبردی یکپارچه بحران ارائه کرده است و عنوان می‌کند که در دو مرحله صورت‌بندی و اجرای راهبرد، می‌توان رویه‌های مدیریت بحران را تلفیق کرد. مرحله صورت‌بندی یا تدوین راهبرد همانند مدل تجویزی دیوید<sup>۱</sup> با تهیه بیانیه مأموریت سازمان و تدوین راهبرد آغاز شده و با تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ادامه پیدا می‌کند. با اضافه نمودن نقاط آسیب‌پذیر سازمان که ظرفیت وجود بحران در آن‌ها وجود دارد، بر اساس ملاحظات بیشتری تهیه و تدوین راهبردها لحاظ و بیانیه مأموریت بر این اساس تعدیل می‌شود؛ مطرح نمودن مدیریت بحران راهبردی و طرح این نکته که می‌توان با نگاه راهبردی برنامه‌های بحران را تدوین نمود. وی دو مقوله مدیریت بحران و مدیریت راهبردی را یکی فرض نکرده و دو حوزه جدا اما مرتبط لحاظ می‌نماید که بر یکدیگر اثر گذاشته و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. (رضوانی، ۱۳۸۵: ۲۷)

حسینی و دمنایی (۱۳۸۹) مدیریت بحران را بخش مهمی از فرایند مدیریت راهبردی دانسته‌اند و بر این باورند که سازمان پیش از آنکه برای رسیدن به اهدافش تلاش کند، باید از حفظ بقا و تداوم کسب‌وکارش اطمینان حاصل کند. برخی دیگر از پژوهشگران، مدیریت بحران را بخشی از فعالیت‌های روابط عمومی سازمان در نظر می‌گیرند و بحثی تحت عنوان مدیریت ارتباطات بحران و نقش رسانه‌ها در مراحل مختلف

چرخه عمر بحران را مطرح می‌نمایند؛ آن‌ها معتقدند که هر چه سازمان‌ها مدیریت راهبردی را در سازمان خود به کار گرفته و پیاده‌سازی نمایند، زمینه برای بهبود عملکرد در مدیریت بحران نیز فراهم می‌آید. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۷۸)

پولارد و هوثو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند برای آنکه سازمان بتواند از حالت تدافعی نسبت به بحران (مقابل با بحران) به سمت آمادگی در مقابل بحران (وضعیت پیش فعالانه) حرکت کند، باید قادر باشد فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران را باهم ادغام نماید. همچنین پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها، برنامه‌های راهبردی خود را پس از آنکه مدیران، عامل بالقوه بروز بحران را شناسایی کردند ارائه کنند؛ به عبارت دیگر، همزمان با آزمون اجرای راهبرد انتخابی، موانع بالقوه را بر سر راه دستیابی به اهداف سازمان و اجرای مؤثر راهبرد که همان عوامل بروز بالقوه بروز بحران است، شناسایی و مشخص کنند (Pollard & Hotho, 2006)

پریکوپ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی بحران در سازمان‌ها پرداخته و معتقد است تاکنون نظریه مدیریت راهبردی، راهکارهای عملی برای مواجهه با بحران ارائه نکرده‌اند. وی برای حل این مسئله پیشنهاد می‌کند تا ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و تجزیه و تحلیل راهبردی بازرنگری و بازتعریف شود. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۷۸)

ریتچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) با تأکید بر برخورداری از یک رویکرد پیش فعالانه نسبت به بحران، معتقد است که سازمان‌ها باید در پی پاسخ به این پرسش باشند که چه موقع، چه نوع بحرانی رخ می‌دهد و چگونه می‌توان در مقابل آن آماده بود و واکنش نشان داد؟ وی با بیان این مطلب که فرایند مدیریت راهبردی شامل چهار مرحله اصلی ۱- تجزیه و تحلیل راهبرد ۲- جهت‌گیری و انتخاب راهبرد ۳- اجرا و کنترل راهبرد ۴- ارزیابی راهبرد و بازخورد است، چارچوبی راهبردی برای مدیریت بحران ارائه می‌کند. در این مدل، مدیریت بحران شامل سه مرحله اصلی ۱- پیش‌گیری و برنامه‌ریزی ۲- اجرا ۳- ارزیابی و بازخورد در نظر گرفته شده است. وی معتقد است شباهت‌هایی بین مدیریت بحران و فرایند مدیریت راهبردی وجود دارد که عبارت‌اند از:

- ۱- مرحله پیش از وقوع بحران، همزمان با مرحله تدوین برنامه‌ها و راهبردهاست.
- ۲- مرحله ظهور بحران، همزمان با مرحله اجرا و پیاده‌سازی راهبردهاست.
- ۳- اجرای مداوم راهبردها به‌منظور کنترل بحران و یا کاهش آثار و پیامدهای آن صورت می‌گیرد.
- ۴- مرحله بهبود پس از بحران، زمانی است که سازمان راهبردهای اجراشده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و از نتایج بازخورد آن به‌منظور پیش‌گیری از بحران‌های بعدی استفاده می‌کند. در تمامی مراحل

1. Pollard & hotho  
2. Pricope  
3. Ritchie

فرایند مدیریت راهبردی باید انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و ارزیابی مستمر به‌منظور وجود پتانسیل تغییر در راهبردها، در صورت رویارویی با بحران‌های متفاوت وجود داشته باشد. (Ritchie,2004,p.673)

گراه<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با دسته‌بندی روش‌های مدیریت راهبردی در زمان بحران به روش‌های تاکتیکی و راهبردی، اقدامات تطبیق مجدد<sup>۲</sup>، کوچک‌سازی<sup>۳</sup> و اعلام ورشکستگی و خروج از کسب‌وکار<sup>۴</sup> را در حوزه روش‌های تاکتیکی عنوان نموده است و در زمینه روش‌های راهبردی نیز تسویه<sup>۵</sup>، خلق ساختار جدید شرکت<sup>۶</sup>، منظم‌سازی<sup>۷</sup>، نوسازی<sup>۸</sup>، ادغام<sup>۹</sup>، تنوع<sup>۱۰</sup>، بازنگری ساختاری<sup>۱۱</sup> و مهندسی مجدد<sup>۱۲</sup> عنوان می‌کند. (groh,2014,p.53)

نکویی و سهرابی (۱۳۸۶) بهترین راهبرد در مدیریت بحران را مدیریت پیشگیرانه می‌دانند که مسائل بالقوه یا در حال پیدایش را به‌موقع شناسایی نموده و از مواجهه شدن با بحران در آینده جلوگیری می‌نماید. (نکویی و سهرابی، ۱۳۸۶:۶۲)

چونگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) مدیریت بحران را بخش اضطراری مدیریت راهبردی معاصر دانسته و از آن به‌عنوان مبنایی برای اطمینان از ثبات و تطبیق‌پذیری سازمان به منظور حیات قبل از هرگونه رشد در اهداف یاد می‌کند. (chong,2004,p.43) وی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران را در قالب جدولی مقایسه کرده و به این نتیجه رسیده که عدم آمادگی مدیران در برابر همه انواع بحران‌ها امری بدیهی است ولی اگر آن‌ها به مدیریت بحران به‌عنوان بخشی جدانشدنی از مسئولیت مدیریت راهبردی خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می‌یابد (chong,2004,p.46)

1. Groh
2. Readjustment
3. Downsizing
4. bankruptcy
5. Liquidation
6. Creation of new corporate structures
7. Regularizing
8. Modernization
9. Amalgamation
10. Diversification
11. Restructuring
12. Re-engineering
13. Chong

جدول شماره ۱- ارتباط فرآیند مدیریت بحران با مدیریت راهبردی

فرآیند مدیریت راهبردی			مراحل مدیریت بحران
ارزیابی و کنترل راهبرد	اجرای راهبرد	طرح‌ریزی راهبرد	
*	*		رویاریابی با بحران
*		*	بازنگری و تحلیل بحران پس از رخداد آن
*		*	یادگیری ایجاد تغییر در سازمان به منظور ایجاد تغییر در آن
*		*	ردیابی و شناسایی علائم بحران‌های بالقوه
*	*		بازنگری مستمر در SWOT و تحلیل‌های اقدام مناسب
*	*		مقابله با بحران و دفاع از سازمان
علامت * در جدول نشان‌دهنده وجود ارتباط نزدیک بین مراحل فرایند است.			

منبع: حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۸۰

جمع‌بندی پژوهش‌های انجام پذیرفته در این حوزه نشان می‌دهد که سه نگاه کلی در این حوزه وجود داشته است:

- ۱- تفکیک کامل مدیریت راهبردی از مدیریت بحران و عدم وجود ارتباط بین آن‌ها؛
- ۲- تفکیک مدیریت راهبردی از مدیریت بحران و وجود زمینه‌هایی برای ارتباط آن‌ها؛
- ۳- جامعیت مدیریت راهبردی نسبت به مدیریت بحران و دربرگیرندگی مدیریت راهبردی نسبت به مدیریت بحران.

جمع‌بندی این موضوع در قالب جدول زیر بیان شده است:

دیدگاه‌های مختلف نسبت به عدم ارتباط، ارتباط و ادغام مدیریت راهبردی و مدیریت بحران		
تفکیک مدیریت راهبردی از مدیریت بحران بدون وجود ارتباط	تفکیک مدیریت راهبردی از مدیریت بحران با فرض وجود ارتباط	جامعیت مدیریت راهبردی نسبت به مدیریت بحران (لحاظ مدیریت بحران در مدیریت راهبردی)
دشتی (۱۳۸۰) افتخاری و حسین زاده (۱۳۸۹) نکویی و سهرابی (۱۳۸۶)	رضوانی (۱۳۸۵) پولارد و هونو (۲۰۰۶) پریکوپ (۲۰۱۲) ریتچه (۲۰۰۴)	جانسون و شولز (۱۹۹۹) حسینی و دمنایی (۱۳۸۹) گراه (۲۰۱۴) چونگ (۲۰۰۴) مظلومی (۱۳۷۹)



## مفاهیم نظری:

### بحران:

بحران از واژه‌های متداول امروزی است. از بحران، تعریف متعددی ارائه شده است که به برخی از آن‌ها در ادامه اشاره می‌شود:

- بحران از ریشه یونانی *Krisis* به معنی «تصمیم عاجل» می‌آید. بحران یعنی بروز یک آشفتگی یا پریشانی و یا اختلال فیزیکی و روانی ناگهانی و شدید که روند و سیر شرایط عادی را به هم می‌ریزد. بحران با ریسک تفاوت دارد، ریسک احتمال بروز خطر و مشکل را می‌گویند؛ درحالی که بحران تجلی و عینیت یک خطر است. (محمودی، ۱۳۸۲: ۶۲)

- بحران به معنی ایجاد بی‌نظمی و اختلال در زندگی است که باعث به هم خوردن توازن و تناسب بین نیازها و منابع می‌گردد. در شرایط بحران با غافلگیری، کمبود اطلاعات و محدودیت زمان برای تصمیم‌گیری مواجه می‌شویم. (تابلی، کریمی افشار و اشرف زاده، ۱۳۹۱: ۸۰)

- بارنت<sup>۱</sup> بحران را در پیوستاری تعریف می‌کند که از حادثه<sup>۲</sup> آغاز شده و با واقعه<sup>۳</sup> ادامه می‌یابد، به‌وسیله تعارض<sup>۴</sup> دنبال می‌شود و با بحران خاتمه می‌یابد. (burnett, 1998, p.476)

- بحران عبارت است از موقعیتی که فرد، گروه یا سازمان در مواجهه با آن نتوانند از روش‌های عادی و رایج استفاده کنند و تغییرات ناگهانی زمینه‌ساز افزایش فشار سازمانی شوند. (میتراف، ۱۳۸۱)

- از نگاه پیروسون و کلیبر (۱۹۸۸) یک بحران سازمانی، واقعه نادر و پر اثری است که بقا و هویت سازمان را به‌وسیله ابهام علت، معلول و ابزار تفکیک‌پذیری تهدید می‌کند؛ به علاوه با یک اعتقاد که تصمیم‌ها باید سریع اتخاذ شوند. (hensgen, desouza & kraft, 2003, p.68)

- حسینی (۱۳۸۵) ضمن بررسی دو رویکرد سیستمی و تصمیم‌گیری در تعریف بحران با اصلاح تعریف روزنتال، بحران را این‌گونه تعریف می‌کند: «بحران یعنی تهدیدی جدی نسبت به ساخت‌های زیربنایی و یا ارزش‌ها و هنجارهای اساسی یک سیستم که مورد ادراک ذی‌نفعان بوده و تحت فشار زمانی و محدودیت گزینه‌ها در شرایط عدم قطعیت شدید و احساس کاهش کنترل، اتخاذ تصمیم‌های حیاتی، دقیق و پرهزینه‌ای را الزامی می‌سازد». (حسینی، ۱۳۸۵: ۴۷)

1. Burnett
2. Incident
3. Accident
4. Conflict

- بحران موقعیت اختلال برانگیزی است که کل سازمان (سیستم) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیش‌فرض‌های اساسی آن را به چالش می‌طلبد. بحران‌ها در دو دسته جای می‌گیرند؛ بلایا و سوانح طبیعی نظیر سیل، زلزله، قحطی، تندباد و امثال آن‌ها که در مدیریت اضطراری بحث می‌شوند و سوانح مترقبه یا منتظره مانند ایجاد حریق، بمباران، آدم‌ربایی و ... حوادث سازمان‌های تجاری که نتیجه مستقیم و عمدی اعمال و کردار افراد و گروه‌ها است و نیاز به مدیریت بحران دارند (بابایی اهری، ۱۳۸۳: ۱۱۱).

- در دسته‌بندی دیگری میتراف (۲۰۰۴) هفت گروه از وقایع اصلی را به‌عنوان بحران تشخیص داده که در قالب عوامل مرتبط با اقتصاد، اطلاعاتی، فیزیکی، منابع انسانی، عوامل مرتبط با شهرت، اقدامات روان‌شناسی و حوادث طبیعی دسته‌بندی کرده است. (pollard& hotho,2006,p:722-723).

جدول ۳- ویژگی‌های بحران

ویژگی‌های بحران	
ویژگی‌های فرایندی	ویژگی‌های کارکردی و پیامدی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ادراک ذی‌نفعان از بحران</li> <li>- احساس خطر</li> <li>- برهم خوردن توازن سیستم</li> <li>- ایجاد بی‌نظمی</li> <li>- ناکارآمدی روش‌های جاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غافلگیری</li> <li>- کمبود اطلاعات</li> <li>- فشار زمانی</li> <li>- اختلال فیزیکی و روانی</li> <li>- تهدید ساخت‌های زیربنایی و ارزش‌ها</li> <li>- محدودیت گزینه‌ها</li> <li>- شرایط عدم قطعیت</li> <li>- آشفتگی</li> </ul>

بر اساس جدول فوق، دو دسته ویژگی برای بحران‌ها تعریف می‌شود که عبارت‌اند از:

الف- ویژگی‌های کارکردی و پیامدی بحران: که به تأثیرات بحران‌ها در سازمان می‌پردازد.

ب- ویژگی‌های فرایندی: که عوامل بالقوه و بالفعل ایجاد بحران را مشخص می‌نماید.

آنچه باید مورد تأکید قرار گیرد، اتکا به تعاریف مطروحه در استخراج ویژگی‌های بحران‌ها و احتمال نقص موارد استخراجی است.

در این پژوهش تعریف ارائه‌شده از سوی حسینی (۱۳۸۵) به‌عنوان تعریف مبنا لحاظ شده ولی توجه به این نکته ضروری است که بسیاری از اقدامات دشمن در حوزه هدف سازمان امنیتی به‌صورت پنهان انجام

می‌شود و تا زمانی که بر اساس سازوکار مأموریتی موجود سازمان امنیتی قابلیت مدیریت امنیتی را داشته باشد خارج از حوزه بحران و در صورت عبور از مرز تعادل سازمانی، به نحوی که سازمان امنیتی را دچار عدم تعادل نماید، در حوزه بحران قرار خواهد گرفت.

### مدیریت بحران:

ادبیات مدیریت بحران در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی پیدا کرده است برخی از تعاریف مطرح شده از سوی محققان در تعریف مدیریت بحران در ادامه آمده است:

- مدیریت بحران عبارت است از برنامه‌ریزی و اداره، کنترل، مهار و هدایت بحران‌های رخ داده و پیش رو پس از شناخت وضعیت موجود و تهدیدها و فرصت‌های کنونی و پیش رو و آنالیز و تحلیل امکانات بالقوه و بالفعل برای حداکثر بهره‌وری و حداقل آسیب؛ به عبارت دیگر، مدیریت بحران، فرآیندی است که طی آن مدیر برای دستیابی به اهداف خود با هزینه‌ای قابل قبول تلاش می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۷۶: ۳۲)

- منظور از مدیریت بحران عبارت است از: «سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، جذب و به‌کارگیری، کنترل و

هدایت کارآمد منابع (مالی، غیرمالی، انسانی) در کنترل آثار بحران» (حسینی وجدی، ۱۳۸۴: ۱۰)

- علم مدیریت بحران یک علم کاربردی است که به وسیله مشاهده سامانمند بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن‌ها بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نموده و یا در صورت بروز آن درباره کاهش اثرات، امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع اقدام کرد. (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۴: ۶۹)

- الگوی فرایند مدیریت بحران مؤسسه مرکزی مدیریت اضطراری آمریکا<sup>۱</sup> (FEMA) فعالیت‌های مدیریت بحران را بر اساس زمان به چهار مرحله دسته‌بندی می‌کند: کاهش<sup>۲</sup>، آمادگی<sup>۳</sup>، واکنش و بهبود (روزنتال، هارت و چارلز، ۱۳۸۲: ۱۲۰)

- در مطالعات موردی انجام شده در دو شرکت مک‌دونالد و اینتل، چهار مرحله برای فرایند مدیریت بحران مشخص شد (۱) مدیریت بیرونی<sup>۴</sup>: شامل رصد محیط<sup>۵</sup>، جمع‌آوری داده و توسعه راهبرد ارتباطی (۲) برنامه‌ریزی پیشگیری: شامل دیده‌بانی محیط<sup>۶</sup>، به‌کارگیری اطلاعات، دستگاه‌های اعلام خطر و توسعه رویه‌های ارتباطات داخلی (۳) بحران: شامل ارزیابی پاسخ شرکت، اولویت تبلیغات منفی و هدف‌گذاری

1. American Federal Emergency Management Agency (FEMA)
2. Mitigation
3. Preparedness
4. Issues management
5. Scanning the environment
6. Monitoring the environment

پیام‌ها (۴) پس از بحران: شامل حوزه توجه مؤسسات، دیده‌بانی موضوعات، استمرار اطلاع‌رسانی رسانه‌ای و ارزیابی برنامه بحران. (burnett,1998,p.479)

- می‌توان گفت که اصلی‌ترین عناصر مدیریت بحران، اقدامات مهمی است که باید قبل از وقوع یک بحران انجام پذیرد. اول اینکه، سیاست‌ها باید بر پیشگیری و کاهش بحران تمرکز کنند. دوم اینکه، به اقدامات کم و بیش خاص برای آمادگی نیاز است تا بتوان جامعه را در برابر بدترین تأثیر ممکن از بروز یک بحران، تا حدی ایمنی بخشید. (روزنتال، هارت و چارلز، ۱۳۸۲:۱۱۹)

- در مدیریت بحران دو رویکرد حاکم و غالب را می‌توان تفکیک کرد. یک رویکرد آن "پیشگیرانه" است که مدیران در هر حوزه موضوعات را پیش از بحرانی شدن شناسایی و از آغاز غلبه و ریشه‌گیری، آنرا مدیریت می‌کنند و رویکرد دیگر، آن است که هنگامی موضوعات به سطح غافلگیرانه و یا آزاردهنده‌ای رسیدند، از ظهور آن آگاهی یافته و در راستای مدیریت آن وارد و در کارکرد ایجادشده مداخله نمایند. مزیت شناسایی به موقع و اقدام‌های پیشگیرانه آن است که اغلب می‌تواند عوامل بحران‌زا را از همان آغاز پیدایش برطرف کرد. اتخاذ رویکرد دوم یعنی اقدام دیر هنگام، در کوتاه‌مدت، موجب صرفه‌جویی زمانی می‌شود، ولی از آنجایی که تشخیص تفاوت میان موضوعات با اهمیت و کم‌اهمیت به‌شدت متأثر از سطح آگاهی و تأثیر تهدید و آسیب است، در صورت مهم بودن موضوع، هزینه زیادی در قالب غافلگیری برای جامعه در بر خواهد داشت. بحران را می‌توان موقعیت اختلال برانگیزی دانست که کل سازمان یا سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیش‌فرض‌های اساسی آن را به چالش می‌طلبد. بحران، اغلب به تصمیم‌هایی که خارج از روش‌های روزمره، اداری، عادی و معمول در سیستم تلقی می‌شود نیاز دارد. (نکویی و سهرابی، ۱۳۸۶، صص ۵۱ و ۵۲) در پژوهشی به طور خلاصه اهداف مدیریت بحران به شرح زیر عنوان شده است:

الف: پیش‌بینی ریسک‌ها، مخاطرات و بحران‌های احتمالی. گرچه پیش‌بینی بحران امری مشکل است، اما غیرممکن نیست.

ب: پیشگیری بحران که نیاز به اطلاعات وسیع و ابتکار عمل و هماهنگی گسترده‌ای دارد.

ج: مهار بحران، هنگامی که بحران اجتناب‌ناپذیر است.

د: بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی. (محمودی، ۱۳۸۲، صص ۶۵ و ۶۶)

در این مقاله با اتخاذ رویکردی ترکیبی از تعاریف فوق، فرایند مدیریت بحران مجموعه اقداماتی پیش‌نگرانه و ترمیمی به‌منظور حفظ سیستم، به حداقل رسانی آسیب‌ها و افزایش کارآمدی آن اطلاق می‌شود که

در برگیرنده سه مرحله قبل از بحران، حین بحران و پس از بحران بوده و در سطوح راهبردی و غیر راهبردی قابل اجراست.

### الگوهای مدیریت بحران:

افتخاری و حسین زاده (۱۳۸۹) در مقایسه الگوهای مدیریت بحران آن‌ها را به انواع الگوی تقدیرگرا، الگوی خوداتکا، الگوی سیستمی له چات، الگوی شش مرحله‌ای لیتل جان، الگوی رسیدگی جامع فینک و الگوی عملیاتی تقسیم کرده‌اند که از این بین به زعم نویسندگان، الگوی تقدیرگرا فاقد معیارهای لازم برای پذیرش و اعمال مدیریت بحران و برنامه‌ریزی است. (افتخاری و حسین زاده، ۱۳۸۹) البته دسته‌بندی‌های دیگری نیز در این باره وجود دارد که پرداختن به آن‌ها خارج از حوصله این مقاله است (pollard & Burnet, ۱۹۹۸) (penrose, ۲۰۰۶) (hotho, ۲۰۰۰) ولی با بررسی چند الگوی پیش گفته که تقریباً مهم‌ترین الگوهای مدیریت بحران هستند، مشخص می‌شود تنها الگویی که فارغ از نگاه برنامه‌ریزی اقدام می‌کند، الگوی تقدیرگرایی است. شاید تقدیرگرایی به مفهوم عدم انجام هرگونه اقدام برای آمادگی مقابله با بحران تعبیر شود، ولی اگر دیدگاه دسته‌بندی بحران‌ها به دو حوزه ناگهانی و تدریجی را بپذیریم، می‌بایست نظر قبلی‌مان را تعدیل نماییم. بر این اساس، ممکن است در شرایط بحران الگوی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی متفاوت از حالت عادی باشد، ولی این به معنای فقدان برنامه و مدل تصمیم نیست. (حسینی، ۱۳۸۷) در این زمینه حتی در مورد بحران‌های طبیعی نیز امکان ارتقای قابلیت‌ها و مدیریت آن‌ها وجود دارد، بحران‌های طبیعی همچون سایر انواع بحران‌ها، با ایجاد وضعیتی از اضطرار، تهدید و تغییرات سریع، نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع و سنجیده و واکنش‌های عظیم و پر دامنه هستند. چنین تصمیم‌ها و واکنش‌هایی آمادگی سازمانی و منابع گسترده‌ای را می‌طلبد. (حسینی و جدی، ۲۵:۱۳۸۴)

### مدیریت راهبردی:

واژه راهبرد برگرفته از واژه یونانی استراتگوس<sup>۱</sup> است که مرکب از دو واژه «استراتوس<sup>۲</sup>» به معنی قشون و «اگو<sup>۳</sup>» به معنی رهبر تعبیر شده است و این بدان معناست که فرماندهان بهترین ترکیب، پیش‌بینی و حرکت عوامل مادی و غیرمادی خود را برای پیروزی در جنگ‌ها مورد استفاده قرار دهند. (حسن بیگی، ۱۳۹۰)

1. Strategos  
2. Stratus  
3. Ego

ایده، الگو، طرح، نقشه یا روش اجرایی که دستیابی به هدف‌ها یا مأموریت‌ها را با استفاده مؤثر از منابع و مقدرات ممکن ساخته و یک ارتباط منطقی و هماهنگ بین سلسله فعالیت‌ها برای نیل به هدف نهایی ایجاد نماید. (محمد نژاد و نوروزی، ۱۳۷۸: ۸) وزارت دفاع آمریکا، راهبرد را این‌گونه تعریف می‌کند: «ایده یا ایده‌های دوراندیشانه‌ای که به‌منظور به‌کارگیری منسجم و یکپارچه ابزار قدرت ملی باهدف رسیدن به مقاصد صحنه‌ای، ملی و یا چندملیتی طرح‌ریزی می‌شود.» (مارسلا، ۱۳۹۱: ۱۵)

راهبرد به‌عنوان مجموعه اقدامات هماهنگ‌کننده برای دستیابی به اهداف خرد و کلان یک کسب‌وکار بوده و یک اقدام تنها که در کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، نیست. راهبرد همواره بخشی از برنامه‌ریزی وسیع‌تر در مسیریابی توسعه کسب‌وکار است. (sakas, vlachos & nasipoulos, 2014, p. 187)

از این‌رو مدیریت راهبردی به جریانی تشبیه می‌شود که به‌وسیله آن مدیریت رده‌بالای موسسه، عملکرد و جهت‌گیری بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند. این فرایند از طریق تدوین صحیح استراتژی، اجرای متناسب و ارزیابی مستمر استراتژی تحقق می‌پذیرد. (صالح اصفهانی، ۱۳۹۲: ۱۱)

فرد دیوید<sup>۱</sup> مدیریت راهبردی را این‌گونه تعریف می‌کند: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.» (دیوید، ۱۳۸۹: ۲۴)

مدیریت راهبردی، علم و هنر ایجاد پیوند بین قابلیت‌های داخلی و فرصت‌های محیطی برای وصول به اهداف، با توکل، بصیرت، تدبیر، هوشمندی و استحکام توأم با آینده‌نگری، جامع‌نگری و نگرش سیستمی همراه با مدیریت تحول، خلاقیت، نوآوری و یادگیری و توانمندسازی مستمر در راستای تدوین، اجرا و ارزیابی مستمر است. (تعریف ارائه‌شده از سوی دکتر فیروزآبادی رئیس ستاد کل نیروهای مسلح به نقل از صالح اصفهانی، ۱۳۹۲: ۱۹)

الگوی فرایند مدیریت استراتژیک از سه جزء اصلی تشکیل شده است: صورت‌بندی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی. از دیدگاه صاحب‌نظرانی مانند شولز و جانسون این سه جزء در یک بستر از کنترل استراتژیک قرار می‌گیرند؛ به‌عبارت‌دیگر کنترل استراتژیک در زمینه قرار دارد. (رضوانی، ۱۳۸۵: ۲۳)

مدل فرایندی ارائه‌شده توسط دیوید در این پژوهش مورداستفاده قرار می‌گیرد که شامل فازهای طراحی راهبرد، پیاده‌سازی راهبرد و کنترل راهبردی است.

## سازمان امنیتی:

اگر سازمان را به مفهوم پدیده‌ای اجتماعی تصور کنیم که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله‌مبانی دائمی فعالیت می‌کند (رایبیز، ۱۳۷۸: ۲۱) و برای «امنیت» سه مفهوم لغوی مطرح شده از جانب بوزان یعنی: حفاظت در مقابل خطر (امنیت عینی)، احساس ایمنی (امنیت ذهنی) و رهایی از تردید (اعتماد به دریافت‌های شخصی) را در نظر بگیریم، (بوزان، ۱۳۹۰: ۵۲) می‌توانیم سازمان امنیتی را سازمانی تعریف نماییم که هویت و کارکرد امنیتی داشته و این هویت و کارکرد موجب بروز رفتارهای اطلاعاتی و امنیتی زیر در آن می‌شود:

**۱- جمع‌آوری اطلاعات:** که از مهم‌ترین کار ویژه‌های آن بوده و میزان قدرت و نفوذ سازمانی با آن ملموس‌تر می‌گردد.

**۲- تحلیل اطلاعات:** باهدف کسب درک بهتر از تحولات حال و پیش‌بینی آینده و جلوگیری از شکست‌های مرتبط است.

**۳- حفظ محوری:** استفاده از برخی اقدامات همچون حفاظت از اماکن و تأسیسات، حفاظت از تجهیزات و سلاح و مهمات، حفاظت کارکنان، حفاظت ارتباطات و حفاظت اسناد و مدارک به‌منظور حفظ سیستم خودی از آفات امنیتی است.

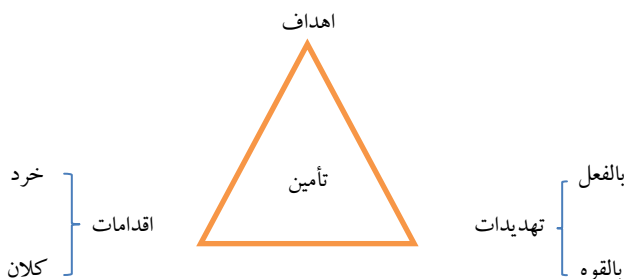
**۴- مقابله با بحران:** از کارکردهای دستگاه‌های اطلاعاتی و امنیتی استفاده از آن‌ها در مقابله با بحران است.

**۵- عملیات پنهان:** که به‌عنوان مکمل اقدامات سیاسی و نظامی به کار می‌رود. (نادی و خلیلی، ۱۳۹۳) با عنایت به اینکه این تحقیق در حوزه یک سازمان امنیتی انجام شده است، لازم است در این باره توضیحات بیشتری ارائه گردد.

موضوعات موردعلاقه سازمان امنیتی، تنوع گسترده و وسیعی دارد که دامنه‌ی آن از اشیاء تا اسرار و از انسان تا ساختمان و حتی فکر و اعتقادات و ایمان را نیز شامل می‌شود؛ به عبارتی هر امر حساس، مهم و ارزشمندی می‌تواند به‌عنوان یک موضوع برای سازمان امنیتی تلقی گردد. از طرفی هر یک از موضوعات فوق می‌تواند مورد تهدیدهای خاص و عام و به صورت‌های بالقوه (آسیب‌پذیری) و بالفعل قرار گیرد که ضرورت حفاظت آن موضوع را گوشزد می‌نماید. پس از احراز موضوع و نوع تهدید، تدابیر مناسب برای نگهداری و صیانت از آن مورد تأکید صاحبان شیء یا موضوع قرار می‌گیرد.

در بررسی مفهوم سازمان امنیتی با چهار واژه کلیدی مواجه هستیم:

- الف- اهداف: به مفهوم هر چیزی که ارزش نگهداری داشته باشد.
- ب- تهدیدها: شامل تهدید بالقوه و بالفعل که اهداف را در معرض خطر قرار می‌دهد.
- ج- اقدامات: که شامل اقدامات کلان (راهبردی و جامع) و اقدامات خرد (متناسب با هر یک از اهداف) طراحی می‌شود.
- د- تامین: که به ضریب اطمینان حفاظت از اهداف در برابر تهدیدها به تناسب اقدامات اطلاق می‌شود. (رضایی، ۱۳۹۳، صص ۳۰-۱۸)



شکل ۱: ترسیم فضای کلی یک سازمان امنیتی

در این پژوهش، سازمان امنیتی به مجموعه‌ای منسجم و هدفمند اطلاق می‌شود که برای بالا بردن ضریب امنیتی اهداف (موضوعات) تحت پوشش خود در مقابل آسیب‌ها و تهدیدهای بالقوه و بالفعل، از اقدامات خاصی (بالأخص عملیات اطلاعاتی و عملیاتی پنهان) استفاده می‌کند.

## تجزیه و تحلیل:

### مفهوم‌شناسی بحران در سازمان امنیتی:

بررسی ادبیات نظری در حوزه مدیریت بحران نشان می‌دهد که ادبیات تولید شده بحران در رشته روابط بین‌الملل و به تبع آن مطالعات امنیتی که با دید سیستمی آمیخته شده است، می‌تواند درباره سازمان‌های امنیتی مورد استفاده قرار گرفته و به‌عنوان مبنایی علمی مورد توجه قرار گیرد؛ از این‌رو تعریف ارائه شده از سوی حسینی (۱۳۸۵) به‌عنوان مبنا لحاظ شد ولی برای ارائه مفهومی دقیق از بحران برای سازمان امنیتی، باید نکات زیر مورد توجه قرار گرفته و لحاظ شود:



۱- نگاه سیستمی و تعادلی در تعیین شرایط بحرانی برای سازمان امنیتی بسیار مهم است به نحوی که حجم تهدیدها و عوامل بر هم زنده ثبات سیستمی تا زمانی که سبب از بین رفتن تعادل سازمانی نشود، شرایط بحرانی محسوب نمی‌گردد. منظور از تعادل سازمانی، وضعیتی است که سازمان امنیتی با توان داخلی و اشراف اطلاعاتی محیطی خود بتواند بر عوامل بر هم زنده ثبات و تعادل غلبه نموده و نیاز به تغییر عمده در رویکردها، تجهیزات، روش‌ها، نفرات و آموزش‌ها نباشد.

۲- ماهیت پنهان اقدامات سازمان‌های امنیتی، بخشی از بحران‌های متصور برای آن‌ها را پنهان می‌نماید. در سازمان‌های خدماتی، صنعتی و یا بازرگانی، عوامل بحران‌ساز نماد مشهودتری نسبت به عوامل بحران‌ساز در سازمان‌های امنیتی دارند. اهمیت این موضوع تا حدی است که ما حوزه بحران‌های بطنی (پنهان) را در خصوص سازمان‌های امنیتی بسیار پراهمیت می‌دانیم. بحران‌های بطنی برای همه افراد سازمان ناملموس‌اند و تنها افرادی که در معرض آن قرار گرفته‌اند وجود و فشار آن را درک می‌کنند. چنین بحران‌هایی در بدو امر تأثیری بر رفتار سازمان و مدیریت آن بر جای نمی‌گذارند.

۳- مسئله فاصله بین وجود و بروز بحران از دیگر ویژگی‌های بحران‌های سازمان‌های امنیتی است. در دسته‌بندی‌های عادی، بحران‌ها را از لحاظ ناگهانی و تدریجی بودن به دو دسته بحران‌های ناگهانی مانند جنگ، زلزله و سیل و بحران‌های تدریجی مانند بحران‌های اقتصادی و سیاسی تقسیم می‌کنند. (تابلی، کریمی افشار و اشرف زاده، ۱۳۹۱: ۸۱) ولی در سازمان‌های امنیتی بین وجود بحران و بروز آن معمولاً فاصله وجود دارد. بر این اساس ایجاد توانایی احساس وجود بحران در این سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. به‌عنوان مثال ورود یک گروه خرابکار به داخل یک کشور اگر با رویه‌های عادی یک سازمان امنیتی قابل خنثی‌سازی نباشد، وارد فاز بحران برای این سازمان می‌شود. در این مرحله بحران احساس شده ولی هنوز بروز پیدا نکرده است. بروز بحران با انجام عملیات خرابکارانه معنا پیدا خواهد کرد. بر این اساس، هر قدر سازمان امنیتی این توانمندی را پیدا نماید که وجود بحران را قبل از بروز آن کشف کند، احتمال قرار گرفتن در وضعیت بحرانی کاهش خواهد یافت و بر همین اساس اوج بحران می‌تواند در شرایطی برای این سازمان پدید آید که هنگام بروز بحران متوجه وجود آن شده باشد.

۴- ویژگی دیگر بحران‌های سازمان‌های امنیتی، مرتبط با حوزه اهدافی است که این سازمان‌ها در راستای وظایف خود به دنبال ارتقای ضریب امنیتی آن‌ها هستند. در این راستا این سازمان‌ها در حوزه مدیریت بحران، همواره باید دو محور فعالیتی داشته باشند؛ محور اول مصروف حفظ تعادل سازمان امنیتی است و محور دوم به رصد و تأثیرگذاری بر عوامل بحران‌زای حوزه هدف معطوف می‌شود. عدم ایجاد توازن بین

این دو محور فعالیتی خود می‌تواند دسته‌ای از بحران‌ها را برای سازمان امنیتی به وجود آورد. برای مثال دغدغه رعایت قواعد حفاظت اماکن از سوی حوزه هدف سازمان امنیتی ممکن است تا اندازه‌ای بالا بگیرد که توان مصروف برای نظارت‌ها و هدایت‌ها بر حسن اجرای آن، سازمان امنیتی را از توجه به تهدیدهای نوظهور این عرصه بازداشته و در نهایت باعث عدم تعادل و بحران گردد.

۵- برخی بحران‌ها نیز برای سازمان امنیتی و غیرامنیتی تفاوتی ندارد؛ این دسته از بحران‌ها معمولاً به ذهن متبادر می‌شود؛ زیرا با تهدیدی کاملاً ناگهانی همراه است که می‌تواند کل سازمان را با خطری جدی مواجه کند. در این موارد مدیریت‌ها معمولاً واکنش دفاعی از خود نشان می‌دهند. (مظلومی، ۱۳۷۹: ۶۸۰) درعین حال برخی محققان علل مشترکی را در بروز بحران دخیل دانسته و همه بحران‌ها را ناشی از الف) اشتباه یا سوءنیت انسان؛ ب) درخطر قرار گرفتن منافع مالی، اعتبار یا زندگی یک فرد و ج) رسوایی‌های مهم سیاسی و مالی می‌دانند (یلند، ۱۳۸۳: ۳۸۰). این بحران‌ها منشأهای مختلفی همچون منشأ درون سازمانی، منشأ برون سازمانی، منشأ ارتباط با سایر دستگاه‌ها دارند. (بابایی اهری، ۱۳۸۳)

با توضیحات فوق، مباحث در سه سرفصل ارائه می‌شوند:

الف- حوزه‌های بحرانی متصور برای سازمان امنیتی

ب- دوم وجوه تشابه و تفاوت مدیریت راهبردی و مدیریت بحران

ج- ارایه مدل تلفیقی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران برای سازمان امنیتی

### الف- حوزه‌های بحران در سازمان امنیتی:

به منظور سازمان‌دهی انواع بحران‌ها با رویکرد تشخیص نوع برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مناسب، دو ملاک ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از یکدیگر مستقل بوده و هریک با دیدگاهی متفاوت بحران‌ها را دسته‌بندی می‌نمایند:

**اول:** دسته‌بندی بحران‌ها از حیث نحوه وقوع است که بر این مبنا بحران‌ها به سه دسته بطئی، تدریجی

و ناگهانی تقسیم می‌شوند.

**- بحران‌های بطئی (پنهان):** بحران‌های بطئی در یک سازمان امنیتی به صورت غیر آشکار سازمان

امنیتی را به سمت عدم تعادل می‌برد و جز عده‌ای خاص که به‌انحاء مختلف با مصادیق بحران ارتباط دارند از وجود آن اطلاعی ندارند. بحران نفوذ در حوزه هدف، براندازی خاموش، تدارک کودتا و شکست‌های

اطلاعاتی از این دسته محسوب می‌شوند. این دسته از بحران‌ها اصلی‌ترین وجه تمایز بحران‌های یک سازمان امنیتی با بحران‌هایی است که برای سایر سازمان‌ها قابل تصور است.

**- بحران‌های تدریجی:** بحران‌هایی که در گذر زمان تکمیل شده و به مرحله بروز می‌رسند در این دسته قرار می‌گیرند. سوء مدیریت در تحلیل و مواجهه با علائم بروز بحران‌های مذکور می‌تواند زمینه‌ساز بروز ناگهانی آن‌ها باشد. بحران براندازی آشکار، نارضایتی، نفوذ جریان‌ات سیاسی و جرائم بانندی در این دسته قرار می‌گیرند.

**- بحران‌های ناگهانی:** این دسته از بحران‌ها به صورت ناگهانی بروز کرده و می‌توانند مقدمه، ابزار، علامت و یا نتیجه بروز بحران‌های دیگر در حوزه هدف سازمان امنیتی باشند. مواردی همچون خرابکاری و کودتا در این دسته قرار می‌گیرند.

**دوم:** دسته‌بندی بحران‌ها از حیث منشأ بروز آن‌هاست که بحران‌ها را در چهار دسته بحران‌های با منشأ طبیعی، بحران‌های با منشأ فردی، بحران‌های با منشأ سازمانی و بحران‌های با منشأ فرا سازمانی قرار می‌دهد.

**- بحران‌های با منشأ طبیعی:** این بحران‌ها قابل پیش‌بینی نیستند ولی این به معنای عدم امکان پیشگیری از خسارات و مدیریت آن‌ها نیست به عنوان مثال لحاظ تمهیدات حفاظتی در عدم ساخت پادگان‌های نظامی در مسیر سیلاب‌های فصلی یا عدم استقرار سایت‌های حساس نظامی روی خط گسل زلزله

**- بحران‌های با منشأ فردی:** این بحران‌ها در اثر جهل، غفلت و یا تعمد فردی بروز می‌کند و می‌تواند در هریک از صورت‌های بطئی، تدریجی و ناگهانی بروز کند.

**- بحران‌های با منشأ سازمانی:** بحران‌های ناشی از سوء کارکرد سازمان‌های خودی و یا غرض‌ورزی سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی بیگانه در این دسته قرار می‌گیرند. سوء کارکرد می‌تواند ناشی از ضعف کارکرد مناسب هر یک از اجزای تشکیل‌دهنده سازمان و یا ترکیبی از آن‌ها همچون نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه و مدیریت باشد. سازمان دارای کارکرد سوء می‌تواند در حوزه هدف سازمان امنیتی باشد و یا با حوزه هدف مرتبط یا متعامل باشد.

**- بحران‌های با منشأ فرا سازمانی:** چنانچه در مواجهه و تهدید اهداف سازمان امنیتی اولاً بیش از یک سازمان فعال باشد و ثانیاً اقدامات بحران‌زا با رهبری واحد صورت پذیرد، بحران منشأ فرا سازمانی دارد. اتحادهای راهبردی سرویس‌های بیگانه علیه یک کشور یا یک سازمان در این دسته قرار می‌گیرند.

ایجاد ماتریسی با دو وجه نحوه وقوع بحران و منشأ بروز بحران‌های متصور برای سازمان امنیتی نشان‌دهنده مجموع بحران‌هایی است که می‌تواند این سازمان را تهدید نماید. تأکید مجدد بر این موضوع لازم است که هر یک از موارد زیر در صورتی بحران محسوب می‌شوند که از بی‌ثباتی فراتر رفته و منجر به عدم تعادل سازمان امنیتی شوند. عوامل مؤثر بر بحرانی شدن موضوع به تفصیل در جدول شماره ۳ عنوان شده است. (عواملی مانند فشار زمانی، تهدید، غافلگیری و...)

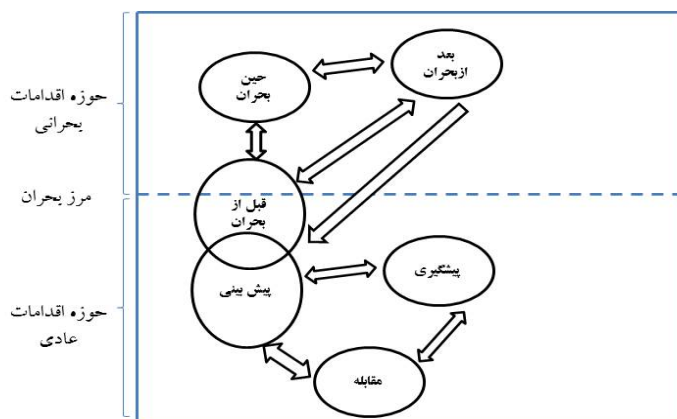
جدول ۴- بحران‌های متصور برای یک سازمان امنیتی

نحوه وقوع بحران			طبیعی	فردی	سازمانی	فرا سازمانی	منشأ باز بروز بحران
ناگهانی	تدریجی	بطئی (پنهان)					
سیل - زلزله	فرسایش تجهیزات	فرسایش اماکن					
خرابکاری	نارضایتی فردی	جاسوسی					
اعتصاب گروهی - شورش محدود	نفوذجریان‌ات - ایجاد اختلال - نارضایتی سازمانی	براندازی - جرائم بانندی - جاسوسی					
جنگ نظامی	استحاله ارزش‌ها	کودتا - جاسوسی					

بررسی مصادیق ارائه شده نشان می‌دهد که در همه حوزه‌ها امکان انجام مراحل سه‌گانه مدیریت بحران شامل اقدامات قبل، حین و بعد از بحران امکان‌پذیر است. نکته مهم در مأموریت سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی که ماهیت پنهان اقدامات، جزئی از ویژگی‌های ذاتی آن‌هاست، بحران‌های بطئی به‌طور خاموش اهداف را تحت‌الشعاع قرار داده و زمینه بروز سایر بحران‌ها برای سازمان امنیتی را فراهم می‌آورند. ضمن آنکه توجه ویژه به عوامل پنهان مؤثر در بحران‌ها و کشف آن‌ها، بستر لازم برای بروز بحران‌های دیگر را کاهش خواهد داد.

نکته دوم که لازم است به آن پرداخته شود احتمال تغییر مصادیق در جدول فوق است که لازم است این نکته مورد تأکید قرار گیرد که ارائه مصادیق بیشتر به‌منظور روشن شدن حوزه بحث بوده و احصاء دقیق آن‌ها مورد نظر این پژوهش نیست و احتمال تغییر آن‌ها با مبانی تحلیلی مختلف امنیتی دور از انتظار نیست. موضوع سوم تطبیق حوزه اقدام سازمان امنیتی که دربرگیرنده اقدامات پیشگیری و مقابله با عوامل وقوع و منشأ بحران‌های مذکور است که رجوع به تعریف مورد استفاده این تحقیق از بحران این اشکال را مرتفع خواهد نمود. چراکه در وضعیت تعادل سیستم و شرایط عادی، حوزه وظایف سازمان دربرگیرنده

وظایف مذکور است و صرفاً در صورتی که وضعیت عادی سازمانی امنیتی توان مرتفع نمودن تهدیدات و آسیب‌ها را نداشته باشد، فاز بحران آغاز خواهد شد. موضوع چهارم حوزه ارتباطی دو فاز عادی و بحرانی در سازمان امنیتی است که مرحله پیش‌بینی در وضعیت عادی قسمتی از مرحله پیش از بحران در فاز بحران را نیز شامل شده و نتایج مدیریت بحران نیز مجدد به فاز عادی و مرحله پیش‌بینی احاله خواهد شد. شکل زیر بیانگر موضوعات ذکر شده در بالاست:



شکل ۲: ارتباط وضعیت عادی و بحرانی در سازمان امنیتی

### ب- شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت بحران و مدیریت راهبردی

با مروری که بر ادبیات مدیریت راهبردی شد می‌توان عنوان نمود مشکلاتی که مدیریت راهبردی حل می‌کند می‌تواند در قالب سه دسته ارائه گردد: دسته اول شامل مشکلات پیشگویی مقدماتی برای یک وضعیت بحرانی نوظهور است. دسته دوم مشکلات مرتبط با جنبه‌های کلیدی فعالیت سازمان و دسته سوم مشکلاتی که با متفاوت سازی مدیریت عملیاتی قابل‌رؤیت است. (groh,2014,p.51). بر این اساس مدیریت راهبردی دربرگیرنده مباحث راهبردی مدیریت بحران نیز هست.

اسمیت<sup>(۱۹۹۲)</sup> مدیریت بحران و مدیریت راهبردی را در زمینه‌های کلی زیادی مشترک می‌داند. وی معتقد است فرایند مدیریت بحران و مدیریت راهبردی در خصوص ارزیابی عوامل محیطی که شامل ارزیابی

ذی نفعان و اهمیت نقش مدیران ارشد و همکاری این دو گروه مشابه‌اند. در هر دو مراحل تدوین و اجرای راهبرد تفکیک‌شده است و هر دو شامل مرحله ارزیابی هستند که راهبردهای انتخابی را مورد بررسی قرار می‌دهند و در صورت نیاز راهکارهای جدید ارائه می‌دهند که این خود عاملی برای یادگیری سازمانی است. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۸۰)

میتروف<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۲) مدیریت بحران و مدیریت راهبردی را در شش عامل مشترک می‌دانند:

۱- بر روابط با محیط تأکید دارند.

۲- مجموعه پیچیده‌ای از ذی نفعان در آن حضور دارند.

۳- مدیران ارشد سازمان‌ها با آن سروکار دارند.

۴- کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۵- توصیفی از یک الگوی ثابت هستند.

۶- نمایانگر فرایندهای نوظهور هستند. (حسینی و دمنایی، ۱۳۹۱: ۸۰) (رضوانی، ۱۳۸۵)

آن‌ها اعتقاد دارند که دیدگاه‌های مدیریت بحران می‌بایست با فرایند مدیریت راهبردی ادغام شود، جایی که مدیریت راهبردی بر جنبه‌های آفندی رقابت در بازار تمرکز دارد، مدیریت بحران بیشتر با توانمندی‌های دفاعی شرکت سروکار دارد. جایی که مدیریت راهبردی بر ارتقای رفاه یک سازمان تأکید دارد، مدیریت بحران برای محافظت از آن کار می‌کند (penrose, 2000, p.159).

مشاهده می‌شود که شباهت‌های زیادی بین دو فرایند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران وجود دارد و می‌توان با این نگاه آن‌ها را تا حد زیادی برهم منطبق دید. از سوی دیگر تفاوت‌های مطرح‌شده بین این دو حوزه چندان جدی نیستند. این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

به عبارت دیگر، اگر مدیریت استراتژیک بر اساس «بایدها» سازمان را به سوی اهداف کلی‌اش هدایت می‌کند، مدیریت بحران با تمرکز بر روی «نبایدها» مسیر حرکت را هموارتر می‌کند. شاید از همین رو است که جانسون و شولز معتقدند شیوه‌ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها برمی‌گزیند، بخشی مهم از استراتژی سازمان است. (مظلومی، ۱۳۷۹: ۶۶)

در بررسی‌های به‌عمل‌آمده می‌توان این تفاوت‌ها را بین مدیریت راهبردی و مدیریت بحران قائل شد:

- حرکت مدیریت راهبردی از بیرون به درون است و مدیریت بحران از درون به بیرون.

- مدیریت بحران به دنبال شناسایی نقاط بحران‌خیز سازمان است. مدیریت راهبردی به دنبال تحقق اهداف.

- مدیریت راهبردی و مدیریت بحران مبانی و سرچشمه‌های متفاوتی دارند. (رضوانی، ۱۳۸۵)
- مدیریت راهبردی و مدیریت بحران از حیث زمان در اختیار تصمیم‌گیرندگان دارای تفاوت هستند.
- مدیریت راهبردی به شرایط بلندمدت و مدیریت بحران به شرایط ناگهانی تعلق دارد.
- جدا از تفاوت‌های مدیریت بحران و مدیریت راهبردی، می‌توان با نگاهی این دو حوزه را شبیه‌سازی کرد. به عبارت بهتر همان‌طور که در فرایند طراحی مدیریت راهبردی به عوامل درون و برون‌سازمانی توجه می‌شود، در فرایند مدیریت بحران نیز این اتفاق می‌افتد. حوزه اجرای راهبرد را می‌توان معادل مرحله حین بحران در الگوی مدیریت بحران تصور نموده و مرحله کنترل راهبردی در الگوی مدیریت راهبردی نیز با مرحله پس از بحران الگوی مدیریت بحران همخوانی دارد. بر این اساس این نتیجه کلی به دست می‌آید که از حیث تئوری این دو حوزه را می‌توان بر هم منطبق تصور کرد.
- تحلیل نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده در حوزه سازمان امنیتی نیز ضمن تأیید مباحث تئوری بیانگر یافته‌های زیر است:
- ۱- مدیریت راهبردی و مدیریت بحران دو فرایند به‌ظاهر متفاوت ولی دارای همپوشانی کارکردی و فرایندی هستند. اگرچه از حیث هدف وجودی و با دیدگاه سیستمی، مدیریت بحران برای بازگرداندن به حالت تعادل به کار می‌آید و مدیریت راهبردی برای تطبیق با وضع مطلوب؛ ولی از حیث فرایند این دو شبیه هم هستند. البته باید توجه نمود این همپوشانی و شباهت صرفاً در حوزه راهبردی بوده و در سطوح میانی و تاکتیکی الزامی به تداوم شباهت وجود ندارد.
  - ۲- چنانچه اقدامات کلان سازمانی در حوزه راهبردی (طراحی، پیاده‌سازی و کنترل راهبردی) با رعایت ملاحظات سیستمی (درون‌سازمانی) و محیطی (برون‌سازمانی) به مفهوم اقدامات راهبردی محسوب شود، مدیریت راهبردی در صورتی جامعیت خواهد داشت که در برآوردهای خود (مرحله طراحی) شرایط بحرانی را نیز لحاظ نماید. به عبارت دیگر نمی‌توان بر جامعیت فرایند مدیریت راهبردی ادعا نمود زمانی که فرایندهای پیش‌بینی آن در قالب سناریوهای مختلف نتوانند وضعیت‌های عادی و بحرانی را تمیز داده و تمهید نمایند.
  - ۳- هرچه مدیریت راهبردی در سازمان امنیتی قوی‌تر طراحی، پیاده‌سازی و اجرا شود احتمال بحرانی محسوب شدن شرایطی خاص کاهش خواهد یافت.
  - ۴- منظور نمودن راهبردهایی برای مدیریت شرایط بحران از شاخص‌های جامعیت مدیریت راهبردی در سازمان امنیتی محسوب می‌شود.
  - ۵- مدیریت راهبردی بحران می‌بایست در نظام مدیریت راهبردی سازمان امنیتی منظور گردد.

۶- ایجاد یک سازوکار یادگیری سازمانی در استفاده متقابل از تجارب دو حوزه مدیران بحران و مدیران راهبردی سازمان امنیتی مؤثر است.

۷- اگرچه بخش عمده ارتباط بین مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در حوزه طراحی راهبرد (در فرایند مدیریت راهبردی) و پیش از بحران (در فرایند مدیریت بحران) قابل ترسیم است ولی مدیریت فازهای اجرا و کنترل راهبردی نیز در مدیریت راهبردی بحران مؤثر است.

۸- از راهبردهای سازمانی می‌توان به راهبردهای ارتقای قابلیت‌ها و توان سازمانی متناسب با شرایط اشاره کرد که منجر به ایجاد حداقلی از قابلیت در مواجهه با بحران‌های سازمانی در سطوح میانی و عملیاتی می‌شود.

۹- مقابله برنامه‌ریزی شده با تهدیدات قابل پیش‌بینی در قالب مدیریت راهبردی و مقابله ناگهانی با تهدیدات پیش‌بینی نشده (اعم از عدم پیش‌بینی دقیق در نوع، شدت، منبع و عامل) در قالب مدیریت بحران قابل پیاده‌سازی است. تهدیدات به‌عنوان یکی از عوامل محیطی اثرگذار در مرحله طراحی مدیریت راهبردی، در حوزه سازمان امنیتی به‌عنوان اصلی‌ترین محور کاری محسوب می‌شود. از دید برخی صاحب‌نظران، موضوع تهدیدات یکی از ارکان تعریف شرایط بحرانی در مفاهیم مدیریت بحران است. (حسینی، ۱۳۸۵)

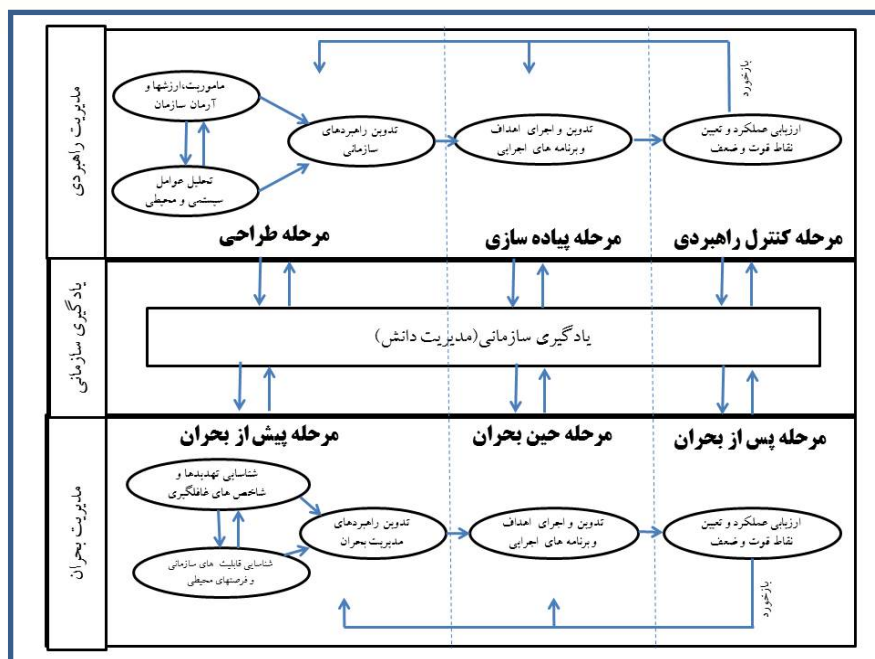
۱۰- پیچیدگی اقدامات دشمن در حوزه هدف سازمان امنیتی، نیازمند ایجاد تلفیقی از مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در اداره این سازمان است.

۱۱- ایجاد فرایندی برای یادگیری سازمانی در قالب ثبت تجارب می‌تواند در ارتقای کیفی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران مؤثر باشد. برای ارتقاء بانک تجارب مذکور، استفاده از تجارب دیگر سازمان‌ها بالأخص سازمان‌های مشابه مفید است.

۱۲- یادگیری سازمانی شامل ظرفیت داخلی سازمان‌ها برای آموختن از تجربه، برای آزمایش و تطبیق ایده‌های جدید و انتقال آن‌ها به سیاست و اقدامات اجرایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی است. در حوزه بحران، یادگیری نیازمند فهم جدید از علت‌ها، نتایج و راه‌حل‌هاست. (chebbi & pundrich, 2015, p.200)

موارد فوق در قالب شکل زیر جمع‌بندی شده است:





شکل ۳: تطبیق فرآیند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران با یادگیری سازمانی

### ج-ارایه مدل تلفیقی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران

بر اساس مدل مفهومی فوق و مباحث پیش گفته، مدل تلفیقی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران به شرح زیر ارائه می‌گردد:

#### ۱-ج- مراحل اقدام

- ۱- تعیین نقاط بحران‌زای داخلی علاوه بر نقاط قوت و ضعف در بررسی عوامل سیستمی.
- ۲- تعیین عوامل بحران‌زای بیرونی علاوه بر نقاط فرصت و تهدید در بررسی عوامل محیطی.
- ۳- تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و سیستمی.
- ۴- طراحی راهبردهای سازمانی در قالب راهبردهای ارتقاء سازمان و راهبردهای حفظ سازمان، ارزیابی و اولویت‌بندی آن‌ها.
- ۵- اجرای راهبردها.
- ۶- دخالت سازوکار مقابله با بحران در مرحله اجرای راهبردهای سازمانی و انجام تغییرات به‌تناسب بحران در اجرا.

- ۷- انجام کنترل راهبردی.
- ۸- اخذ بازخورد از روند عادی مدیریت راهبردی.
- ۹- استخراج عوامل پیش‌بینی‌نشده در مرحله طراحی و اجرای راهبردها و درج در بانک تجارب سازمانی.
- ۱۰- افزایش غنای اطلاعات بانک تجارب سازمانی با استفاده از تجارب بیرونی.
- ۱۱- اثر دهی عوامل پیش‌بینی‌نشده مذکور در طراحی (مأموریت و سایر ارکان جهت ساز، سامانه جمع‌آوری و تحلیل عوامل سیستمی و محیطی، الگوی طراحی، ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردها)، اجرا و کنترل راهبردهای سازمانی.
- ۱۲- اجرای دوره جدید فرایند مدیریت راهبردی.

### ۳-ج- فرایندهای مدیریت بحران که در الگوی مدیریت راهبردی لحاظ شده عبارت‌اند از:

- ۱- فرایند تشخیص نقاط بحران‌زای درون سازمانی.
- ۲- فرایند تشخیص عوامل بحران‌زای برون سازمانی.
- ۳- تدوین راهبردهای مقابله با بحران در مرحله تدوین راهبرد.
- ۴- تدوین راهبردهای تقویت درونی به‌منظور ارتقای قابلیت سازمانی در مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌نشده.
- ۵- طراحی سازوکار مقابله با بحران (ساختار، روش‌ها و برنامه) به‌منظور مدیریت بحران در حین بحران.
- ۶- ایجاد تغییرات لازم در راهبردها و برنامه‌های اجرایی به‌منظور همراهی سازمان با مدیریت بحران.
- ۷- استخراج موارد عمده اثرگذار لحاظ‌نشده بر سازمان در زمان بحران (عوامل بحران‌زا و ضعف‌های سازمانی) و درج در بانک تجارب سازمانی.
- ۸- استفاده از تجارب برون سازمانی در مدیریت بحران.
- ۹- انتقال عوامل مؤثر بر طراحی، اجرا و کنترل راهبردی به حوزه‌های مربوطه جهت لحاظ در الگوی مدیریت راهبردی.

### ۳-ج- ویژگی‌های کلی الگوی پیشنهادی:

- ۱- طراحی الگوی مدیریت راهبردی مبتنی بر الگوی فعال پیش‌نگر که جامعیت راهبردها دربرگیرنده شرایط عادی و بحران است.



نیستند. بحران‌های محتمل برای سازمان امنیتی از حیث نحوه وقوع به انواع بطئی (پنهان)، تدریجی و ناگهانی تقسیم می‌شوند و از لحاظ منشأ بحران نیز بحران‌های با منشأ طبیعی، بحران‌های با منشأ فردی، بحران‌های با منشأ سازمانی و بحران‌های با منشأ فرا سازمانی قابل ذکر هستند. به دلیل ماهیت پنهان اقدامات حفاظتی و امنیتی و حرکت خزنده بحران‌های بطئی (پنهان)، این دسته از بحران‌ها از اولویت بالاتری برای رسیدگی و توجه برخوردارند و شاخص‌ترین ویژگی بحران‌های خاص این سازمان‌ها به حساب می‌آیند. همه بحران‌های مطروحه قابل مدیریت توسط مدیریت بحران هستند ولی در حوزه بحران‌های طبیعی، امکان پیش‌بینی بحران ضعیف‌تر است. بر اساس نتایج این تحقیق برای مدیریت بحران در سازمان‌های امنیتی نیاز به ایجاد یک الگوی مدیریت بحران به‌طور مستقل نیست و ایجاد فرایند موازی با مدیریت راهبردی محسوب شده و از سوی دیگر با نگاه جامع مدیریت راهبردی بالأخص فاز طراحی و پیش‌بینی‌های راهبردی تناقض دارد. بر این اساس و با فرض وجود الگوی مدیریت راهبردی با ایجاد برخی تغییرات به شرح زیر می‌توان آن را برای مدیریت بحران نیز متناسب‌سازی نمود:

۱- توسعه تحلیل‌های عوامل سیستمی و محیطی از عوامل چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید به عوامل بحران‌زای درون و برون‌سازمانی

۲- تدوین راهبردهای مقابله با بحران برای بحران‌های قابل پیش‌بینی و راهبردهای ارتقای توان سازمانی برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده.

۳- ایجاد یک سامانه محدود مقابله با بحران در فاز اجرای مدیریت راهبردی به‌منظور ایجاد انعطاف در راهبردها و برنامه‌ها به‌منظور حفظ قابلیت پاسخگویی کوتاه‌مدت الگو به شرایط بحرانی

۴- ایجاد فرایند استخراج عوامل پیش‌بینی نشده بحران‌زا علاوه بر سازوکار بازخورد که در الگوی مدیریت راهبردی به‌طور طبیعی وجود دارد به‌منظور جمع‌بندی این عوامل و ارسال به مبادی سه‌گانه طراحی، اجرا و کنترل راهبردی.

۵- ایجاد بانک تجارب سازمانی باهدف استفاده از تجارب مدیریت بحران در بیرون از سازمان و دسته‌بندی عوامل مثبت و منفی مربوط به بحران و مدیریت آن در سازمان امنیتی.

بر این مبنا الگوی پیشنهادی هم جنبه پیش‌نگری دارد و هم رویکرد بعد نگر و اصلاح موارد نادیده در مرحله قبل از بحران را با دو نگاه رفع ضرورت و اثر دهی راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان امنیتی دارا خواهد بود.

## کتابنامه

- افتخاری، اصغر؛ و حسین زاده، ابوالحسن. (۱۳۸۹). *الگوی مدیریت بحران سیاسی در سیره امام خمینی (ره)*، مجله آفاق امنیت، شماره ۹، صص ۸۰-۵۹
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۶)، «مدیریت بحران»، فصلنامه تدبیر، ش ۷۸، صص ۳۱-۳۵
- بابایی اهری، مهدی. (۱۳۸۳). *مدیریت بحران‌های سازمانی*، مجله کمال مدیریت، شماره ۴ و ۵، صص ۱۱۱-۱۳۰
- بَلَنْد، میکائیل. (۱۳۸۳). *مدیریت استراتژیک بحران*، ترجمه پروین قویدل، مجله هنر هشتم، شماره ۳۵، صص ۳۸-۴۴
- بوزان، باری. (۱۳۹۰). *مردم، دولت‌ها و هراس*، چاپ سوم، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی
- بهرامی، ح؛ نادری خورشیدی، ع و کثیری نژاد، ت. (۱۳۸۹). *چیستی و چرایی برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن*، مجله توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۳، صص ۱۱-۳۲
- تابلی، حمید؛ کریمی افشار، سمانه؛ و اشرف زاده، الهام. (۱۳۹۱). *بررسی مدل‌های مدیریت بحران در رمان دا*. نشریه ادبیات پایداری، شماره ۵ و ۶ صص ۱۰۴-۷۷
- تسلیمی، محمدسعید؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ عمادی اندانی، مهران؛ و برقی، میکائیل. (۱۳۸۴). *مجله دانش مدیریت*، شماره ۹۶ صص ۲۴-۳
- حاتمی، حمیدرضا. (۱۳۸۳). *زیربنای تفکر استراتژیک در مدیریت بحران*، مجله توسعه انسانی پلیس، شماره ۱، صص ۷۱-۵۸
- حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). *مدیریت راهبردی*، تهران: انتشارات سمت.
- حسینی، سیدحسین. (۱۳۸۵). *بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟*، فصلنامه امنیت، شماره ۱ و ۲، صص ۷-۵۱
- حسینی، سید حسین. (۱۳۸۷). *تصمیم‌گیری در بحران*: گذار از رویکردهای تحلیلی به رویکرد طبیعی، فصلنامه مدیریت بحران، شماره ۲، صص ۴۷-۷
- حسینی، حسین؛ و جدی، مجید. (۱۳۸۴). *نقش سازمان نظامی در مدیریت بحران طبیعی*، مجله سیاست دفاعی، شماره ۵۲ و ۵۳، صص ۲۸-۹

حسینی، یعقوب؛ و دمنابی اصل، آنا. (۱۳۹۱). *بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه موردی: صنایع حمل‌ونقل ریلی کشور*. دو فصلنامه مدیریت بحران، شماره ۲، صص ۷۷-۸۶

دشتی، محمد. (۱۳۸۰). *مدیریت بحران در حکومت امام علی (ع)*. مجله دانش انتظامی، شماره ۸، صص ۵۳-۳۸

دیوید، فرد. آر. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ شانزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

رابینز، استیفن. (۱۳۷۸). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربدها)*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار

رضایی، سعید. (۱۳۹۳). *مبانی حفاظت در سازمان‌ها*، تهران: انتشارات دانشکده اطلاعات

رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۸۵). *تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان*، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۷، صص ۲۸-۲۳

روزنتال، آریل؛ هارت، پائول. تی؛ و چارلز، مایکل. تی. (۱۳۸۲). *دنیایی از بحران‌ها و مدیریت بحران*، ترجمه محمدعلی ستاری فقیهی، مجله دانش انتظامی، شماره ۱۶، صص ۱۴۰-۱۱۸

صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۹۲). *مدیریت استراتژیک کاربردی (راهبری قدم‌به‌قدم) نظام، حوزه‌ها، سازمان‌ها و نگاه‌های جمهوری اسلامی ایران*، تهران: انتشارات توانگران

علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی؛ تاج‌الدین، ایرج. (۱۳۸۲). *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار*، تهران: انتشارات تولید دانش

مارسلا، گابریل. (۱۳۹۱). *آموزش راهبرد: چالش‌ها و پاسخ‌ها*، ترجمه محمد محمدی تمنایی، انتشارات مرکز راهبردی سپاه

محمد نژاد، میرعلی؛ و نوروزی، محمدتقی. (۱۳۷۸). *فرهنگ استراتژی*، تهران: انتشارات سنا

محمودی، سید محمود. (۱۳۸۲). *نقش سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت بحران*، مجله مدیریت فرهنگ‌سازمانی، شماره ۴، صص ۹۲-۵۹

مظلومی، ناصر. (۱۳۷۹). *مدیریت بحران: رهیافتی استراتژیک*. فصلنامه مطالعات بهبود و تحول، شماره ۲۶ و ۲۵، صص ۸۲-۶۵

- میتراف، یی ین ای. (۱۳۸۱). *مدیریت بحران پیش از روی دادن*، مترجم محمود توتونچیان، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
- نادی، حمیدرضا؛ و خلیلی، ابراهیم. (۱۳۹۳). *مدیریت سازمان‌های امنیتی*، تهران: انتشارات دانشکده فارابی
- نکویی، محمد؛ و سهرابی، محمد. (۱۳۸۶). *ارزش‌های پیشگیری سیستمی در مدیریت بحران‌های امنیتی*، فصلنامه نگرش راهبردی، شماره ۸۵ و ۸۶، صص ۴۹-۶۴
- Burnett, john.j. (1998). A strategic approach to managing crisis, public relation review, vol 24, no 4, pp.457-488
- Chebbi, hellia., & pundrich, aline pereira. (2015). learning crisis unit through post-crisis: characteristics and mechanisms, the learning organization, vol.22, No.4, pp.198-214
- Chong, John. K.s. (2004). "Six step to better crisis management". journal of Business Strategy, vol.25, no.2, pp. 43-46
- Groh, maximilian. (2014). strategic management in times of crisis, american journal of economics and business administration, vol 6, no 2, pp.49-57
- Hensgen, tobin., desouaza, kevin. & kraft, george.d. (2003). Games, signal detection, and pricessing in context of crisis, Journal of contingencies and crisis management, vol.11, no.2, pp.67-77
- Penrose, john.m. (2000). the role of perception in crisis planning, public relation review, vol 26, no 2, pp.155-171
- Pollard, David., & Hotho, Sabine. (2006). "Crisis, scenarios and the strategic management process." Management Decision, vol 44, no. 6, pp. 721-736
- Ritchie, brent w. (2004). chaos, crisis and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, tourism management, no 25, pp.669-683
- Sakas, damianos., vlachos, dimitrid. And nasiopoulos, dimitris. (2014). modeling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology, journal of systems and information technology, vol.16, no.3, pp.187-209

