



تحلیل و ضرورت تدوین استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان در شرایط بحران بین المللی کرونا

محمد مقبلی

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار - گرایش بازاریابی از دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
afshin.moghbeli.563@gmail.com

چکیده

دنیای امروز، عصر فناوری اطلاعات و ارتباطاتی است که بسیاری معتقدند شیوع ویروس کرونا در این عصر، بر زمینه های مختلف زندگی بشر از جمله مسائل مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، آموزشی و ... اثر چشمگیری گذاشته است. ویروسی که در مدت زمانی کوتاه، مرزهای مختلف را در نوردیده است. ویروس کووید ۱۹ سازمان هایی که نگاه معنوی نداشته اند را درگیرتر و سازمانهایی که نگاه انسانی بر حفظ سازمان خود نداشته اند را، رسوا و تحت فشار قرار داده است. در مقابل، فرصت جدیدی در نظم نوین مدیریتی برای سازمان ها ایجاد نمود تا بتوانند خود را در دوران شیوع، گذار و پساگرمای شیوع آن بحران، چابک کرده و از دریچه گذر مدیریت آن، علاوه بر عبور همراه با سلامت، منافعی را نیز کسب کنند. هدف اصلی این مقاله تحلیل و ضرورت تدوین استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان در شرایط بحران بین المللی کرونا است، دشواری مدیریت این بحران به ویژه با شرایط خاص کشور ایران و ناشناخته بودن بیماری و نبود تجارب کافی، عرصه را برای خلاقیت و نوآوری های مختلف فراهم نمود. این تجارب ارزشمند در صورت مدیریت و تبدیل شدن به دانش صریح، ذخیره ی ارزشمندی در اختیار نظام ارائه ی خدمات سلامت کشور و جهان قرار خواهد داد و غفلت از این مهم، به اتلاف این سرمایه ی عظیم منجر خواهد شد.

کلمات کلیدی: کرونا، مدیریت بحران، سلامت، استراتژی، برنامه ریزی، تصمیم گیری



مقدمه

فرآیند مدیریت بحران عمدتاً یک فعالیت پیشگیرانه است. بدان معنی که به صورت پیش فعال باید با در نظر گرفتن خطر و ریسک قابل انتظار سه چهارم فعالیت ها و بودجه ها را باید صرف پیشگیری (آمادگی، افزایش تاب آوری، آموزش، وضع و اعمال قوانین، اصلاح زیر ساخت) نمود. در هر بحران که ممکن است رخ دهد "پاسخ علمی" (و نه واکنش احساسی و یا مقابله صرفاً اجرایی و عملیاتی فیزیکی سطحی با تبعات بحران) لازم است، اجرا شود. پدیده های گوناگونی از ایجاد هراس و نگرانی تا آسیب گسترده قابل انتظار است. امروزه دولت ها با توجه به آمار بالای شیوع کووید-۱۹ برای اجرای تصمیمات مدیریتی، باید، بودجه مناسب، تجهیزات درمانی، مکان های درمانی مشخص شده را در نظر بگیرند. علاوه بر این آرامش خاطر و روان مردم جامعه نیز در بحران بیماری، مهم است، از این رو دولت ها و ارگان های وابسته، اقدام به ارائه گزارش روزانه از وضعیت بحران می کنند. همچنین از طریق رسانه های مختلف سعی بر بهبود روحیه مردم و بیماران کووید-۱۹ دارند (داوری، ۱۳۹۹).

با توجه به شیوع و همه گیری ویروس کرونا، تاثیر این بیماری بر تجارت و کسب و کارهای جهانی، اغلب سازمان ها به دنبال راهکارهایی برای کاهش یا کنترل ضررهای احتمالی این بحران هستند. استراتژی هایی که زیرساخت های موجود سازمان را با روندهای نوظهور بازار مطابقت دهند، رشد قابل توجهی برای کسب و کارها ایجاد خواهند کرد. در سراسر جهان کسب و کارهای آسیب پذیر، کاهش چشمگیری در میزان درآمدهای خود در طی چند هفته داشته اند. شرکت های بسیاری توانسته اند برای جلوگیری از ضرر و زیان های اساسی، اقداماتی واکنشی مانند ایجاد تمهیدات از راه دور، حفظ و تضمین همکاری زنجیره های تأمین، کاهش حجم کار کارمندان، کاهش هزینه ها و درخواست حمایت از دولت، انجام داده اند. سازمان هایی که در مقابل تغییرات انعطاف پذیر بوده و نسبت به آنها واکنش مثبت نشان می دهند، در شرایط کنونی از فرصت های قابل توجهی برخوردارند و می توانند با استفاده از این فرصت ها برای تغییر و یا تنظیم زیرساخت ها، محصولات / خدمات و یا ورود به بازار، استراتژی های جدیدی خلق کنند (جمالی نژاد، ۱۳۹۷).

پاسخگویی استراتژیک به بحران کنونی، نیاز به درجه بالایی از خلاقیت، ذهن باز نسبت به فرضیات چالش برانگیز و تمایل به جستجو در میان تهدیدات و پذیرش فرصت های جدید ایجاد شده توسط کووید-۱۹ دارد. مشاوران مدیریت و سازمان در این مسیر و در راستای یافتن راهکارهای اثربخش و کاربردی کردن آنها، در کنار شرکتها و سازمانها خواهند بود.

معمولاً در بحران ها، به خصوص بحران شیوع بیماری کرونا ویروس جدید، اقبال ضعیف و آسیب پذیر هر جامعه، بیشترین خسارات را می بینند. بنابراین دولت و ارگان های آن نیز، باید تسهیلاتی را در اختیار این قشر قرار دهند تا بتوانند در این شرایط نیازهای اساسی خود از جمله سلامت جسمی و روحی خود را تأمین کنند. ضمن اینکه در حین بحران مشکلات زیادی از جمله تعطیلی کسب و کارها، کمبود نیروهای ارائه خدمات، کنترل ناکافی در قطع زنجیره انتقال و توصیه های وزارت بهداشت در ماندن در خانه، کمبود تجهیزات و فضای درمانی و نقاهتگاه ها و غیره وجود دارد. پس از طی نمودن دوره بحران نیز با مشکلات زیادی مواجه خواهیم شد. یکی از مهمترین آن اثرات سوء اقتصادی بر خانواده و جامعه است. لذا مدیریت استراتژیک در تعیین راه کارهای موثر به منظور طی نمودن این دوره و دوره پس از بحران بسیار حیاتی و مهم است که در این مطالعه به آن پرداخته خواهد شد.



بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده محقق در این مقاله قصد دارد در پی پاسخ به این سوال باشد که استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان در شرایط بحران بین المللی کرونا چه اهمیت و ضرورتی دارد؟

مفاهیم

۱. بحران:

از منظر تصمیم گیری، بحران تنها وقتی وجود دارد که تصمیم گیرنده معتقد باشد که با آن مواجه شده است، بنابراین، هر وضعیتی هر قدر هم که غیرعادی یا خطرناک باشد، تا هنگامی که انسان های مرتبط با آن معتقد نباشند با یک بحران مواجه هستند بحرانی نیست (روبرتس، ۱۹۸۸). باید توجه داشت هر چند اغلب موارد آنچه نزد یک فرد و یا گروه بحران تعریف می شود، ممکن است در نزد دیگری بحران تعریف نشود، اما در بحران های جهانی و بزرگ مثل شیوع ویروس کرونای جدید، این مسئله به هیچ وجه صادق نیست. (عزیزی و آذر، ۲۰۲۰). به هر روی، بحران، عنوانی با اهمیت و تأثیر فزاینده در ادبیات مدیریت است، که برخی از پژوهشگران معتقدند ممکن است به شرایط غالب سازمان ها تبدیل شود. (پدرسن و همکاران، ۲۰۲۰).^۲

۲. کرونا:

بیماری واگیردار تنفسی که بیش از ۵ درصد مبتلایان خود را به کام مرگ می کشاند (آندر و همکاران، ۲۰۲۰)^۳ و با نام «ویروس کرونای جدید و با نام علمی کووید-۱۹ شناخته می شود، در این اثر به اختصار «گرونا» خطاب شده است. منظور از بحران کرونا، چالش هایی است که از سال ۲۰۲۰ میلادی از چین آغاز شده و تمام دنیا را فراگرفت. این چالش ها، علاوه بر مرگ صدها هزار نفر منجر به قرنطینه بسیاری از شهرها و کشورهای دنیا، تعطیلی طولانی مدت بسیاری از سازمان ها، اخلال و مشکل در تولید بسیاری از کالاها، تغییرات اساسی در الگوهای مصرف و تولید و تغییرات اساسی در الگوهای روابط در سطح فردی، بین فردی، سازمانی، ملی و بین المللی گردید.^۴

۳. استراتژی:

واژه استراتژی که اکنون در زبان فارسی از آن به «راهبرد» تعبیر می شود مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعد در سایر عرصه ها از جمله اقتصاد، تجارت و به ویژه عرصه سیاست و مملکت داری از کاربرد زیادی برخوردار شده است.

ریشه واژه «استراتژی» یونانی به نام «استراتژیا» به معنای فرماندهی و رهبری است. اکنون معنای ساده استراتژی عبارت است از: یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف. (ابراهیم زاده، ۱۳۸۳).

در عرصه نظامی استراتژی عموماً به نقل و انتقال نیروها در پشت جبهه جنگ و در جبهه قبل از درگیر شدن با دشمن است. وقتی که نیروهای نظامی در جبهه با نیروهای دشمن درگیر می شوند این دیگر تاکتیک است و نه

Roberts, Jonathan ^۱

Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A^۲

Onder, G., Rezza, G., & Brusaferrro, S^۳

WHO and European Investment Bank strengthen efforts to combat COVID-19 and build resilient health systems to ^۴ face future pandemics, world health organization, 1 May 2020.



استراتژی در دوران گذشته به ویژه در عصر جنگ های ناپلئونی تمایز آشکاری بین استراتژی و تاکتیک وجود داشت و استراتژی به آنچه در پشت جبهه می گذشت مربوط و تاکتیک به هدایت جنگ در عرصه نبرد از ابتدای قرن بیستم با ظهور واژه خط مشی و سیاست ملی استراتژی در جایگاهی نین تاکتیک و سیاست ملی قرار گرفت. این وضعیت موجب شد تا تعاریف سیاست ملی استراتژی و تاکتیک در دوران جنگ جهانی اول که از گستردگی زیادی برخوردار بود و کشورهای درگیر مجبور به نبرد در چند جبهه بودند، ناکارا جلوه کند .

در پاسخ به این امر واژه و مفهوم جدیدی یعنی واژه استراتژی کلان ظهور کرد که در واقع به نوعی ترکیب مفهوم استراتژی و سیاست ملی بود. استراتژی کلان مفهومی بود که در چارچوب آن استراتژی های بخشی همچون استراتژی نظامی استراتژی اقتصادی استراتژی سیاسی و استراتژی تجارت کشور قرار می گرفت.

مفهوم استراتژی در عرصه سیاست از کاربرد زیادی برخوردار است. «کارل فون کلازوتیز» که از استراتژیست های بزرگ جهان بوده گفته است جنگ ادامه سیاست به شیوه های دیگر است. بر همین اساس در گذشته وقتی سیاست تبدیل به شیوه های نظامی شد و استراتژی لقب می یافت، بعدا خود واژه استراتژی برای برنامه سیاسی کلان کشور مورد استفاده قرار گرفت.

۴. تصمیم گیری:

تصمیم گیری، در لغت هم معنی با «قصد کردن و اراده کردن» دانسته شده است، اما در اصطلاح تخصصی تصمیم-گیری، جوهره ی علم مدیریت معرفی شده و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است، «سایمون» در ساده ترین و کوتاه ترین تعریف تصمیم گیری را مترادف با اراده کردن می داند. تصمیم گیری همچنین به صورت «فرایند شناسایی و حل مسائل» تعریف شده است (اوانس و بهرامی، ۲۰۲۰).^۲

علاوه بر این، از آنجاکه استراتژی تصمیم گیری پاندا، بر تصمیم گیری نرم و مشارکتی تأکید دارد، باید این دو مورد را نیز مورد اشاره قرار دهیم. بر این اساس باید گفت، تصمیم گیری مشارکتی را م میتوان به عنوان یک فرایند باز، پیوسته و مداوم تعریف کرد، که تلاش می کند فرصت اظهار و تبادل نظر در رابطه با هر مسئله را برای تمام افراد دخیل در آن مسئله فراهم کند (مینتزبرگ، ۱۹۹۳).^۳ همچنین باید توجه داشت که در تصمیم گیری نرم، تأکید بر صورت بندی مسئله به صورت انعطاف پذیر و قابل تشکیک است، هرچند در ادامه می توان با استفاده از روش های کمی و کیفی به حل آن اقدام کرد (روی و همکاران، ۲۰۰۷).^۴

۵. برنامه ریزی استراتژیک سازمانی:

از دیدگاه «کارپنتر و ساندرز» مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن سازمان، تدوین و اجرای استراتژی را مدیریت می کند، درحالی که آنان بر این عقیده اند که مدیریت استراتژیک، عبارت است از: آنچه مدیران برای توسعه استراتژی های یک سازمان انجام می دهند. همچنین «پیرس و رابینسون» مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات که نتیجه تدوین و اجرای برنامه های طراحی شده برای رسیدن به اهداف شرکت است تعریف می کنند، در حالی که بسیاری از دانشمندان دیگر، مدیریت استراتژیک را حداقل به عنوان فرآیند تنظیم جهت گیری های طولانی مدت برای سازمان تعریف می کنند. فرآیند مدیریت استراتژیک برای مطابقت با شرایط

Carlson Clausitz^۱

Evans, S., & Bahrami, H. (2020).^۲

Mintzberg, H. (1993).^۳

Roy, A. R., & Maji, P. K. (2007).^۴



دائم تغییر بازار و ساختار رقابتی با سازمان هایی که به طور مداوم منابع، توانمندی ها و صلاحیت های اصلی را توسعه می دهند، استفاده می شود.

«هیت و همکاران، کارپنتر و ساندرز و رابینز و کولتر»، فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل یک مجموعه کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای یک سازمان برای رسیدن به رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر از متوسط می دانند. معمولاً ورودی های استراتژیک از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی مشتق شده اند، و برای شک لگیری و اجرای استراتژی موثر لازم هستند. (تربتي نژاد و چراغلي، ۱۳۹۳).

برنامه ریزی استراتژیک، فرایندی است که اکثر شرکت های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیت های خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان ها و شرکت های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد و باعث خلق مزیت رقابتی در سازمان های می شود.

مقوله های چالشی در مدیریت و برنامه ریزی در بحران کرونا

5

۱. **خلا اعتبارات تخصیصی:** یکی از چالش های فرا روی مدیریت بحران در سطح محلی، نبود اعتبار لازم برای رویارویی با موقعیت های غیر منتظره و ناگهانی است. یکی از گله هایی که مشارکت کنندگان ابراز می کردند، تخصیص ندادن اعتبار لازم برای مقابله با بحران ها است. از اقدامات ضروری در مدیریت بحران کرونا، می توان به محافظت از نیروهای درمانی و نیاز به اقلام حفاظت شخصی، مانند: ماسک های مخصوص حضور در بخش عفونی، گان، شیلد و مواد ضد عفونی کننده است، اشاره کرد؛ علاوه بر این دستگاه تب سنج برای بیماران از نیازهای فوری بود که تأمین آنها به اعتبار نیاز داشت که مدیریت محلی برای تأمین فوری آن در میدان مورد مطالعه به کمک های خیرین متوسل شد و خود ستاد مدیریت بحران، اعتبار لازم برای تأمین نیازهای فوری و اورژانسی را نداشت.

در شرایط روبه رو شدن با بحران و خسارات ناشی از آن و پیامدهایی که در پی دارد، اغلب به کمک های خیرین متوسل می شوند و خود ستاد بحران، صندوقی به منظور اعتبار لازم مقابله با بحران ندارد و همین نبود اعتبار کافی برای رسیدگی به شرایط اضطراری پیش آمده به دلیل بحران، مدیران محلی را با چالش های بسیار فراگیر و زیاد روبه رو می سازد.

یکی از مشکلات ایران در حل پیامدهای بحران و مدیریت و رسیدگی به مسائلی که به خاطر بحران ایجاد شده است، این است که متاسفانه بودجه مخصوص برای موارد بحرانی ندارند؛ یعنی هیچ اعتبار خاص و مشخصی برای مقابله با روزهای بحرانی در نظر گرفته نشده است. و همچنین اعتبار و بودجه کافی برای مقابله با وضعیت بحرانی، اختصاص داده نشده است که با روبه رو شدن با بحران، به طور گسترده تری دچار مشکل میشوند.

خلا اعتبارات تخصیصی، یکی از شرایط زمینه ای است که مقابله با بحران و حل پیامدهای آن را با چالش روبه رو می سازد. برای مقابله و رویارویی با بحران کرونا هزینه ها و اعتبارهای زیادی نیاز است تا مدیران با اطمینان خاطر



بیشتر و دلهره کمتری تصمیماتی را بگیرند که صدمات ناشی از بحران را مدیریت کنند و کاهش دهند و هزینه های درمانی نیز تأمین شود. (مصباح و جاکوبز، ۲۰۲۰).

۲. **ضعف سازماندهی:** سازماندهی در هر نهاد و سازمانی یکی از مهمترین اهداف مدیریتی است که این فرایند در حیات سازمان ها پیوسته جریان دارد و اطمینان بخش بقای سازمان است. سازماندهی به هماهنگی و تقسیم وظایف نیاز دارد. یکی از مقولاتی که کشف شد، ضعف سازماندهی است. اغلب از همکاری و هماهنگی دستگاههای اجرایی و سازمان ها و ارگان های مختلف گله و شکایت می کردند. اغلب اشاره می کردند زمانی که تصمیم به اسکان نیرویی به منظور کنترل ورودی و خروجی شهرها گرفته شد، تأمین شرایط اسکان نیرو با مشکلات گوناگونی روبه رو شد؛ از جمله تأمین چادر، تجهیزات، کابل کشی و ... که برخی از سازمان ها مسئولیت نمی پذیرفتند و با اعلام می کردند در حیطه وظایف آنان نیست. مشارکت و هم افزایی نکردن دستگاه ها کار را به تأخیر می انداخت و چالش ها دوچندان می شد. عدم هماهنگی در میان ارگان ها و سازمان ها و نبود دستورالعمل مشخص به منظور همکاری در مواقع بحرانی با دستور مشخص مشکلات مضاعفی را برای مدیران ایجاد می کند.

تا زمانی که دستگاه های اجرایی، ارگان های مرتبط و سازمان ها عملکرد شبکه ای را یاد نگرفته اند، مشکلات همچنان در هر بحرانی نمود پیدا می کند. تفکر شبکه ای و باور به وجود منافع مشترک، سبب ایجاد همکاری صمیمانه و افزایش حس مسئولیت پذیری در میان سازمان ها می شود. ضعف در سازماندهی یکی از زمینه هایی است که مانع اقدامات زود هنگام و اجرای مدیریت اصولی بحران می شود؛ زیرا سازماندهی نیازمند تقابل مشترک، تقسیم وظایف و تعادل و هماهنگی و همکاری است. چون در کشور ما تقسیم وظایف به صورت عینی و علمی پشتیبانی نمی شود و اغلب براساس ویژگی های انتسابی انجام می گیرد و ضمانت های اجرایی دقیقی برای تخطی از هنجارهای سازمانی تعریف نشده است، سازماندهی را با اختلالات و ضعف هایی روبه رو می کند.

۳. **ناکارآمدی ساماندهی بحران:** بحران ها عموماً غیر منتظره و پیش بینی نشده اتفاق می افتد و جامعه و تمامی یا بخشی از نهادها را درگیر می سازد. برای موفقیت در جهت رویارویی با بحران، ساماندهی دقیق، شرط ضروری است. مفاهیمی چون نبود رصد دقیق اتفاقات، توجه نکردن به دیده بانی جامع، بی توجهی به تجربه دیگر کشورها، تکیه بر تجربیات داخلی، شکاف بین نخبگان و حاکمیت، عدم شرح دقیق وظایف، نداشتن متخصص در حوزه اپیدمی ها، ضعف در پیش بینی، تأخیر در اطلاع رسانی، ارائه دیر هنگام آمار مبتلایان و... مفاهیمی است که بارها به آنها اشاره کرده اند و از همین نظر یکی از مهمترین چالش های مدیریت بحران را ناکارآمدی ساماندهی بحران می دانستند. یکی از مهمترین نکاتی که وجود دارد و به آن توجهی نمیشود همان رصد دقیق اتفاقات و بررسی همه جانبه و موشکافانه جزئیات به بحران است که متأسفانه چندان توجهی صورت نمی گیرد. اکنون هیچ دیده بانی دقیقی از اتفاقاتی که روی می دهد، وجود ندارد و همیشه اقدامات دیر هنگام است. نبود مهارت و تخصص لازم و کافی برای بررسی شرایط بحرانی پیش آمده و توجه ودقت کافی نکردن در مطالعه و بررسی جزئیات و اتفاقات جاری و در حال رخداد، از بحران اسباب ناکارآمدی ساماندهی بحران را فراهم می کند.

از مشکلات جوامع در حال توسعه از جمله جامعه ایران، انتخاب های افراد و سپردن مسئولیت بر پایه ویژگی های انتسابی است. واگذاری سمت و مسئولیت مشخص با توجه به تخصص و مهارت فرد و به عبارتی نقش واگذار شده بر پایه ویژگی های اکتسابی از عواملی است که آسیب ها را به حداقل می رساند و مدیریت موفقتری را در پی دارد.



واگذاری نقش بر اساس شایستگی به افراد سیب توجه و رصد دقیق اتفاقات و اطلاعات می شود و تصمیمات با احتمال زیان کمتری گرفته می شود؛ اما تأکید بر تجربه داخلی و بررسی جامع نکردن وضعیت بحرانی و وجود گسلهای نامنتظره و اتفاقی، سبب ناکارآمدی ساماندهی بحران می شود. (کوهن، ۲۰۲۰).

۴. **ناکارآمدی قوانین:** قوانین هر جامعه ای بر پایه فرهنگ، ضوابط، شرایط، دین و اصول خاص خودش تعریف و وضع می شود. یکی از ویژگی های جوامع توسعه یافته، کارآمدی قوانین است. حال در جوامع در حال توسعه و توسعه نیافته به دلیل مشکلات ساختاری و ابهام و جابه جایی ساختارها، قوانین شکل ناکارآمدی به خود می گیرد. ناکارآمدی قوانین، که از مصاحبه ها کشف شد، ذیل مفاهیمی چون بی دقتی در توجه کافی به تجهیزات، اقدامات دیرنگام، بی توجهی به اهمیت زمان، سردرگمی شهروندان، اطلاعات متناقض، پراکندگی اطلاعات، ناهماهنگی بخش های مختلف، سردرگمی سازمان ها و ... قرار می گیرد. ناکارآمدی قوانین یکی از شرایط زمینه ای است که چالش ها را برجسته تر و نمایان تر و حل بحران ها را دشوارتر می سازد.

ناکارآمدی قوانین، شرایط زمینه ای است که مدیریت بحران و رویارویی با آن را با چالش روبه رو می سازد؛ زیرا هر جامعه ای به اعتماد و حمایت مردم خود به منظور پیروی از قوانین و پشتیبانی از آن با اجرای قوانین نیاز دارد. حال مردم جامعه زمانی که دچار سردرگمی و بلاتکلیفی می شوند، شرایط سرپیچی از قوانین و نافرمانی در اجرای آن برای آنها فراهم می شود؛ زیرا ضعف در مدیریت و تصمیم واحد بی اعتمادی را در مردم ایجاد می کند؛ به دیگر سخن نار کارآمدی قوانین نه تنها مدیران و دست اندرکاران مدیریت بحران را با چالش روبه رو می کند، بلکه موجبات سرپیچی و نافرمانی شهروندان را نیز فراهم می کند و بی اعتمادی نهادی را در جامعه نیز افزایش می دهد (جنکینز، ۲۰۲۰).

۵. **تصمیمات اقتضایی:** از چالش هایی که به طور گسترده، مدیران محلی را درگیر می کند، گرفتن تصمیمات اقتضایی است. در کشور ما به دلیل عدم آمادگی و پیش بینی و آینده نگری، همواره کشور در شرایط بحرانی با تصمیمات اقتضایی روبه رو می شود. در بحران کرونا نیز با توجه به نبود آمادگی های لازم و اقدامات دیرنگام، تصمیمات مدام براساس اقتضائات جدید گرفته و جابه جا و جایگزین می شد. در بحران کرونا متناسب با هر اطلاع و اخبار جدید تصمیمات جدیدی گرفته می شود.

آماده نبودن ستادهای مقابله با بحران و پیش بینی و آینده نگری نکردن در مورد وضعیت های بحرانی در دیگر کشورها و در نظر گرفتن احتمالات برای ایجاد همان بحران در کشور ما، سبب شده است تا با هر اطلاعات و آمار و شرایط جدید از نو به صورت اقتضایی تصمیمات گرفته شود و همین موضوع، مدیران را با چالش های گوناگونی روبه رو ساخته است. بهت و نابوری ای که شیوع ویروس کرونا در جهان و در ایران در پی داشت، دلیلی بر لغو تصمیمات و گرفتن تصمیمات جدید و به عبارتی تصمیمات در لحظه شده است؛ زیرا شرایط به گونه ای پیش بینی ناپذیر و ناشناخته در حال تغییر و حرکت است و متناسب با تغییر وضعیت، تصمیمات جلد یادی گرفته می شود. با هر کشف جدید توسط نهادهای درمانی و جامعه پزشکان و همچنین با روبه رو شدن با هر پیامد پیش بینی نشده ای، تصمیمات قبلی لغو جایگزین و یا جابه جا و تصمیمات جدید گرفته می شود و مدیریت بحران را با چالش جدیدی رو به رو می سازد (گولدهیل، ۲۰۲۰).

Koehn ^۱

Jenkins, B. (2020).^۲

Goldhill, O. (2020).^۳



۶. **سلب اختیار مدیران محلی:** مدیران و متخصصان در هر استان و شهرستانی بر اساس بررسی شرایط و وضعیت موجود در آنجا، تصمیمات لازم را می گیرند و پیش بینی هایی را به عمل می آورند. سلب اختیار مدیران محلی، یکی از مقولاتی است که کشف شد. مردم از محدود کردن اختیارات آنها در حل بحران و مشورت نکردن با مدیران محلی ناراضی بودند. آنها بارها از مفاهیمی چون تبعیض امکاناتی، تبعیض در توجه و رسیدگی، نبود تصمیم واحد، توجه نکردن به یستر محلی و بی توجهی به امکانات و تجهیزات شهرستانها اشاره می کردند. سلب اختیار مدیران محلی از شرایط مداخله گر در رویارویی با بحران و ایجاد چالش است.

نبود هماهنگی، اعتماد و اطمینان در میان تمامی سازمان ها، نهادها و بخشهای جامعه و در میان مسئولان شهرستان ها با مسئولان در سطح ملی، همواره تصمیمات بدون مشورت با مدیران محلی گرفته می شود و در واقع آنها کنار گذاشته می شوند.

تصمیمات اقتضایی و لغو تصمیمات در لحظه و دوباره گرفتن تصمیمات جدید در سطح ملی، مدیریت و کنترل پیامدها و مقابله با بحران در سطح محلی و بومی را با مشکلاتی روبه رو ساخته است. تصمیمات در سطح ملی گرفته و دستور اجرای آن صادر می شود؛ حال برخی شرایط و تجهیزات اجرای دستور ملی در سطح محلی موجود نبود و چالش های جدیدی را پیش روی مدیران محلی قرار می دهد و در عمل سلب اختیار مدیران محلی می شود. (گنجی و حیدری، ۱۳۹۷).

8

۷. **نارضایتی اجتماعی:** هر بحرانی با ورود خود تاثیرات نامساعدی بر جامعه در سطح ساختار و عاملیت بر جای می گذارد. بحران کرونا نیز همانند دیگر بحران ها و به نوعی در سطح گسترده تر، پیامدهای فراگیری را بری جامعه و کنشگران اجتماعی به بار آورده است. در واقع یکی از چالش هایی که بحران کرونا برای مدیران در پی داشت، ایجاد نارضایتی اجتماعی است. اغلب مشارکت کنندگان اعلام گله و شکایت می کردند که با اعلام قرنطینه، تعطیلی های گسترده و ممنوعیتهای ورود و خروج، سبب کاهش درآمدهای آنان، قطع منبع درآمدی معیشتی خانوار، زیانهای مالی، ورشکستگی و... شده است. همچنین برخی از مشارکت کنندگان در پی مبتلا شدن به ویروس و طرد شدن از جانب اطرافیان و افت شدید درآمد اقتصادی خود ناراضی بودند. بنابر نظر اغلب مردم بحران کرونا فشارهای اقتصادی و قرار گرفتن در مضیقه مالی و معیشتی را برای کنشگران اجتماعی ایجاد کرده است.

پیامدهای خرد و کلانی که بحران کرونا بر عاملان و ساختارها وارد کرده بسیار گسترده اند و سبب تهدید زندگی برخی از کنشگران یا ورشکسته شدن آنها شده است. به دلیل آماده نبودن و اقدامات دیر هنگام تدابیری نیز برای چگونگی حل پیامدهای آن از قبل اندیشیده نشده است. چالش مراجعات مکرر توسط مراجعانی که هیچ تدبیر و تصمیمی به منظور رسیدگی به شرح حال و وضعیت متفاوت آنان گرفته و پیش بینی نشده است، تصمیمات را در سطح محلی با محدودیت ها و معذورات متفاوتی رو به رو ساخته است. این امر سبب برانگیختگی مراجعه کنندگان و ایجاد نارضایتی و ابراز گله و شکایت از سوی آنان شده است. بسیاری از تصمیماتی که در سطح کلان و ملی گرفته می شود، مشکلاتی را برای کنشگران ایجاد می کند و سبب شکل گیری نارضایتی درون کنشگران می شود. نارضایتی اجتماعی یکی از پیامدهایی است که بحران کرونا در سطح خرد و نزد عاملان انسانی در پی داشته است (کمالی و میرزایی، ۱۳۹۷).

۸. **رهایی پویش های مردمی:** در جامعه ما همواره همکاری صمیمانه و داوطلبانه مردم در مواقع بحرانی خود را نشان داده است. این کمک ها در رویارویی با بحران های طبیعی مانند سیل و زلزله، بسیار قابل تشکر و قدردانی است. حال نکته اینجاست که در بحران کرونا به دلیل ناشناخته بودن آن و نیاز به تخصص داشتن، اولاً، خود به دلیل



تجمعات انسانی در معرض خطر بودند. از سوی دیگر به دلیل نداشتن دستورالعمل گندزدایی در هفته های اول، موجب ورود خساراتی به دستگاه های عابر بانک و آیفون درب منازل شد. اغلب به نداشتن لباس های حفاظت شخصی، عدم آگاهی لازم، اتلاف منابع و آسیب های مالی اشاره کردند و معتقد بودند در چنین وضعیتی پوشش های مردمی داوطلبانه نسبت به دستورالعمل خاص و تحت پوشش قرار گرفتن از جانب ارگان های مربوط به منظور محافظت و جلوگیری از اتلاف منابع نیاز دارد.

رها بودن پوشش های مردمی در کنار وضع ناکارآمدی ساماندهی بحران و ضعف در سازماندهی، روبه رو شدن مدیران با چالش ها و مقابله با آن را در تنگنای گسترده تری قرار داده است. به منظور به حداقل رسیدن صدمات و هدررفت منابع ضروری است ارگانی به منظور آموزش و افزایش آگاهی و شناخت در مورد بحران کرونا به مردم تشکیل شود و در زمان پوشش ها و کمکهای مردمی حضور داشته باشد و موارد الزامی را به آنها گوشزد کند. به دلیل نبود ارگان و سازمانی مشخص که پوششهای مردمی را بر عهده گیرد، کار خیرخواهانه و داوطلبانه پوششها به رغم اینکه در جهت مثبت و کارآمد پیش رود، جامعه را با اتلاف منابع بیشتر روبه رو می سازد. در واقع پوشش های مردمی به گونه ای رها و خودکفا و جدا از سازمان عمل می کند. (دانایی فرد و نصیری، ۱۳۹۰).

۹. **مقوله هسته:** دستگاه های اجرایی اغلب بر اساس منافع و سازمان خود عمل می کنند و تنها به فکر سود و منافع خود هستند. هر سازمانی به گونه ای جدا در جهت تحقق اهداف و کسب سود و تامین منافع خود عمل می کند. نکته ای که در این نوع عملکرد وجود دارد، جزیره ای عمل کردن و یا به عبارتی جدا عمل کردن است. ضعف در همکاری هماهنگی و مسئولیت پذیری نسبت به دیگر سازمان ها و همچنین نبود تفکر و رفتار شبکه ای در سازمان ها سبب وجود چالش های گوناگونی در رویارویی با بحران برای مدیران می شود. خلأهای برنامه ریزی دقیق، مشخص و تابع قوانین تعریف شده از عواملی است که عملکردها را به سمت جزیره ای هدایت می کند. در عملکرد جزیره ای سامانه ها شاهد تداخل نقش ها، تناقضات در خروجیها، نبود روابط مناسب بین اعضای سامانه و عدم رعایت استانداردها هستیم.

عملکرد جزیره ای مانع ایجاد هم افزایی و همنوایی میان سازمان ها و مدیران آنها می شود و اجازه نمی دهد بین سازمان ها، مدیران آنها و کارکنان و اجزای آنها احساس همکاری و مشارکت و پیوند شکل بگیرد. در صورتی که کار گروهی و مشارکت میان سازمان ها به افزایش و ارتقای کیفیت و کارکردهای آنها می انجامد. هنگامی که سازمان ها در کنار یکدیگر قرار بگیرند و به یکدیگر توجه، و نیازهای یکدیگر را تأمین کنند، رشد و تعالی می یابند و می توانند به گونه مؤثرتری بر مشکلات و بحران ها فائق آیند و خسارات و صدمات را به حداقل برسانند. حال تفکر جزیره ای مانع داشتن حس همدردی، همنوایی، هم افزایی و مشارکت می شود. انواع شرایط (علی، زمینه ای و مداخله ای) سامانه ها را به سمت تفکر جزیره ای سوق می دهد. شرایط علی ضعف در سازماندهی و ناکارآمدی ساماندهی بحران در کنار شرایط زمینه ای ناکارآمدی قوانین و خط اعتبارات تخصیصی و شرایط مداخله گر تصمیمات اقتضایی سبب شکل گیری عملکرد جزیره ای سامانه ها شده است (جمالی نژاد، ۱۳۹۷).



مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمانی بحران در عصر کرونا

با شیوع ویروس کووید-۱۹ در دنیا و تاثیرات متنوع آن بر صنعت و اقتصاد جهان، سازمان ها به عنوان یکی از مهمترین ارکان نظام اقتصادی جهان درگیر یک بحران و شرایط عدم قطعیت بزرگی گردیده اند که با توجه به ویژگی های ناشناخته ویروس مدت زمان دقیقی برای این بحران نمی توان در نظر گرفت.

از طرفی سازمان های مختلف پیش از بروز بحران برنامه ها و استراتژی های سازمان خود برای سال های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ را تهیه نموده اند و حالا با بروز همچنین بحران گسترده ای در دنیا دیگر استراتژی های قبلی کاری لازم را نداشته و سازمان ها ملزم به بازنگری در سند مدیریت استراتژیک خود هستند. بدون شک گذر از این وضعیت بحران نیازمند فعالیت های مختلف در سازمان بوده و بازنگری برنامه استراتژیک سازمان بخشی از آن خواهد بود. مدیر و رهبر سازمان کلیدی ترین نقش در گذر از این بحران و ورود به حالت نرمال جدید بعد کرونا را خواهد داشت که در ذیل به چند مورد از آن می پردازیم:

۱- **استانداردسازی**: اهمیت استانداردسازی در سازمان در زمان های بحران بیشتر خود را نشان می دهد. هرگاه تقاضا، زنجیره تامین، منابع انسانی و دچار نوسان ناشی از بحران میگردند، سازمان لزوم یک سیستم و استاندارد مناسب سازمانی را بیشتر احساس می نماید. جایی که وظایف و مسئولیت ها سرعت بالاتری به خود می گیرند، محدودیت های مختلف فرآیندهای سازمان را کند می نماید، رضایتمندی مشتریان افت می کند و به طور کلی کیفیت سازمان دچار نوسان می گردد. یک سیستم مدیریت کیفیت، مثلا بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۱ می تواند تاب آوری بهتری به کیفیت در سازمان ببخشد و میزان تاثیر بحران را بر کیفیت و بر رضایتمندی مشتریان کنترل نماید.

۲- **درگیر کردن تعداد بیشتری از پرسنل در تصمیم گیری ها**: عدم قطعیت و سرعت بالای تغییر شرایط در زمان بحران باعث می شود تا اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری به طور مرتب تغییر کرده و تصمیم گیری توسط مدیر را با چالش های متعددی روبرو کند از این رو رهبران سازمان های برتر با هدف تسریع تصمیم گیری و همچنین احاطه بیشتر بر اطلاعات در زمان بحران، افراد بیشتری از سازمان را درگیر تصمیم گیری های مختلف در زمان بحران می کنند تا سرعت شناسایی و اقدام در مقابل ریسکهای مختلف را افزایش دهند. از این رو رهبر اقدام به تشکیل تیم های مختلف با اعضا، مسئولیت ها و اختیارات مختلف می نماید تا هر کدام از تیم ها مسئولیت بررسی شرایط و اخبار حوزه خود را بر عهده بگیرند.

درست همانطور که مدیران ارشد باید آماده باشند تا به صورت موقتی مسئولیت ها و اختیارات سازمانی را به صورت سلسله مراتبی به شبکه ای از تیم ها منتقل کنند، آن ها همچنین باید دیگران را در راستای جهت دهی به جنبه های پاسخ دهی مورد نیاز بحران، توانمند سازند. این امر شامل اعطای اختیار به آن ها برای تصمیم گیری و اجرای تصمیمات بدون نیاز به گرفتن مجوز می باشد. یکی از نقش های مهم مدیران ارشد، طراحی سریع یک فرآیند جهت تصمیم گیری می باشد، به گونه ای که مسئولیت ها شفاف باشد و تصمیمات توسط افراد مناسب در سطوح مختلف سازمانی اتخاذ شوند. (میر جلیلی و همکاران، ۱۳۹۸).

۳- **پرداختن مناسب به موضوع همه گیری کووید-۱۹ و سلامت پرسنل**: در زمان همچنین بحرانی که به سلامت جسم و روان پرسنل سازمان وابسته است، مدیران و رهبران باید بیشترین تمرکز سازمان، منابع و خط مشی ها را به سلامت پرسنل اختصاص دهند. این موضوع هم در رفتار و هم سخنرانی های رهبر در سازمان باید نقش بزرگی



داشته باشد تا اهمیت آن و اینکه رهبر در مقابل پرسنل مسئول و همدل است را به طور کامل در سازمان انتقال دهد. بسیار مهم است که رهبران نه تنها همدلی خود را نشان دهند، بلکه خود را نسبت به همدلی دیگران مشتاق نشان داده و به سلامتی خود نیز توجه کنند. از آن جا که استرس، خستگی و عدم قطعیت در هنگام بحران ساخته می شود، رهبران ممکن است دریابند که توانایی آن ها جهت پردازش اطلاعات، الگو ماندن و قضاوت مناسب، کاهش یافته است. در صورت تشویق همکاران به بیان کردن نگرانی ها و دغدغه ها و توجه به هشدارهایی که به آن ها داده می شود، رهبران شانس بهتری برای مقابله با کاهش عملکرد خواهند داشت. سرمایه گذاری روی زمان در حالت سلامتی، رهبران را قادر خواهد ساخت تا اثربخشی خود را در طی هفته ها و ماه هایی که ممکن است بحران باشد، حفظ کنند.

۴- رفتار مناسب و ماندگاری سازمان در ذهن مشتریان، پرسنل و جامعه: اقداماتی که برای آسانتر کردن مشکلات مشتریان، در این زمان از بحران انجام می گیرد، همیشه به یاد خواهد ماند. از شرکتهای پخش کننده ویدیو که سریعاً محتوایی مربوط به وضعیت بحران را تهیه می کنند، تا ارائه دهندگان آموزش آنلاین که دسترسی رایگان به کلاس ها را می دهند و از کارخانه های تولیدکننده مختلف که به تولید ضدعفونی کننده ها تغییر کاربری داده اند، تا بسیاری از شرکت های دیگر که اقداماتی را انجام می دهند تا با بحران مقابله کنند، آنها را به مشتری نزدیکتر کرده و ارزش های شگفت آور سازمان را به نمایش می گذارد. همکاران و کارمندان سازمان ها، نیز می بایست، فرهنگ بیان شده را به شکلی معنا دار در سازمان ببینند. این امر می تواند از طریق ارتباط از بالا به پایین رخ دهد و رهبرانی که به عنوان الگوی نقش این ارزش ها هستند با تشویق افراد سطوح میانی یا عملیاتی سازمان این ارزش ها را در سازمان جاری سازند.

۵- مداومت در بازبینی سیستم فرآیندهای سازمانی: در بحران زمان اهمیت دو چندان می یابد و اجرای فرآیندهای سازمان در اسرع وقت و به صورت چابک کمک شایانی به تاب آوری سازمان می نماید. رهبران در زمان بحران با کمک متخصصین فرآیندی خود در واحد های تضمین کیفیت، مدیریت کیفیت، سیستم ها و روش ها و واحد های مشابه اقدام به چابک سازی فرآیندها تا سرحد امکان می نمایند. بازبینی فرآیندهای سازمانی منجر به ساده سازی آن خواهد شد و در بعضی موارد شاید بعد بحران نیز از همین روند فرآیندی استفاده شود. رهبر سازمان با هدف بهبود روند فرآیندی سازمان به طور مداوم فرآیندها و مخصوصاً فرآیندهای مرتبط با مشتریان و کارفرمایان را در زمان بحران بررسی نموده و از راهکارهای تیم های اجرایی تشکیل شده برای ساده سازی و روان سازی فرآیندها استفاده می نماید. لیکن اهمیت از دست نرفتن اطلاعات در سازمان نباید فراموش شود. لذا با هر بار بازبینی فرآیندها و بازنگری آنها، اطلاعات و روند ثبت آنها نیز توسط رهبر و تیم هایی چون تیم تضمین کیفیت بررسی می گردد. (داوری، ۱۳۹۹).

چه بسا بحرانی به نام کرونا وجود داشته و ادامه پیدا کند و حتی از بین رود و تمام تاثیرات خود را نیز با خود ببرد، رهبری و مدیریت سازمان نیازمند یک مدیر و رهبر با شناخت و علم و توانایی بالا می باشد که بدیهی است این مدیر نیازمند آموزش و یادگیری فراوان و لحظه به لحظه می باشد. بررسی های نشان داده سازمان های تاب آور در ایام مختلف یک نقطه مشترک داشته اند و آن هم مدیر توانا است. مدیران با افتخار همواره در کنار همه مدیران و صاحبین صنعت ایران بوده، هست و خواهد بود.



آموزش در دوران کرونا

مسئله آموزش در دوران کرونا نیز از جمله عرصه های پر چالش در تمامی کشورها بوده است. در ایران نیز تلاش های زیادی برای ادامه فرایند آموزش در کنار حفظ پروتکل های بهداشتی مورد توجه قرار گرفته است. به نظر می رسد تصمیماتی که در سطح ملی در این عرصه اتخاذ شده است جامع و کامل هستند. آن گونه که از تحلیل دورنما و اهداف این شیوه از آموزش برمی آید، هدف کلی از ایجاد و توسعه آموزش الکترونیکی، فراهم نمودن امکان دسترسی یکسان، رایگان و جست و جوپذیر در دوره های تحصیل و ایجاد فضای آموزشی یکنواخت برای اقشار مختلف جامعه در هر نقطه و بهینه سازی شیوه های ارائه مطالب درسی به منظور یادگیری عمیق تر و جدی تر است. زیرا در گذر به جامعه اطلاعاتی و عصر دیجیتال نقش عمده ای متوجه نهادهای آموزشی است. لذا آموزش و یادگیری نیز باید براساس رویکردهای جدید تنظیم شود و یکی از مؤثرترین ابزارها در وارد شدن به این پهنه، گسترش آموزش الکترونیکی در سطوح مختلف می باشد. مقصودمان از آموزش الکترونیکی یا آموزش مجازی پارادایم جدیدی است که در حوزه آموزش و یادگیری پدید آمده است و در واقع نوعی از یادگیری است که در هر زمینه، برای هر فرد، در هر زمان و در هر مکان، به صورت مادام العمر فراهم باشد.

امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که جامعه جهانی از جمله کشور ایران با شیوع ویروس کووید ۱۹ مواجه با شرایط تازه ای شده است. در این راستا، آموزش الکترونیکی یک نظام آموزشی هنرمندانه و راه حل جامعی است که برای کشورهایی که خواهان حرکت در مسیر فناوری روز و تغییر روش ها و محیط های آموزشی خود هستند، امکان دستیابی به شیوه های نوین آموزشی را فراهم می نماید اما باید بدانیم که هر رویکرد علمی، به شرط آنکه درست طراحی و جاری شود در حد و اندازه خود خروجی و نتایج اثربخش دارد و از این رو انتظار حل همه مسائل آموزشی و قابلیت ایجاد هر نوع تغییراتی در فراگیران، در کوتاه مدت، می تواند ساده انگارانه باشد. لیکن انتظار می رود که برنامه ریزان آموزشی نهایت اهمیت و تلاش خود را صرف کاهش آسیب های موجود و احتمالی کنند. تا فراگیران با خاطری آسوده و به دور از اضطراب و با حفظ استقلال و اعتماد به نفس، به فعالیت های مورد نظر خود بپردازند و محتوای مورد نیاز خود را دریافت کنند. کارنامه حاصل از تلاش های انجام شده در این هفت ماه اخیر نشانگر نکات سودمندی چون: درک سریع تغییرات حادث شده؛ سرعت همسازی و همراهی با کار در فضای مجازی؛ کاربست ابزارها و تکنولوژی های نو؛ و خلاقیت در تولید محتوای علمی هستیم.

چارچوب استراتژی ها در زمان کرونا

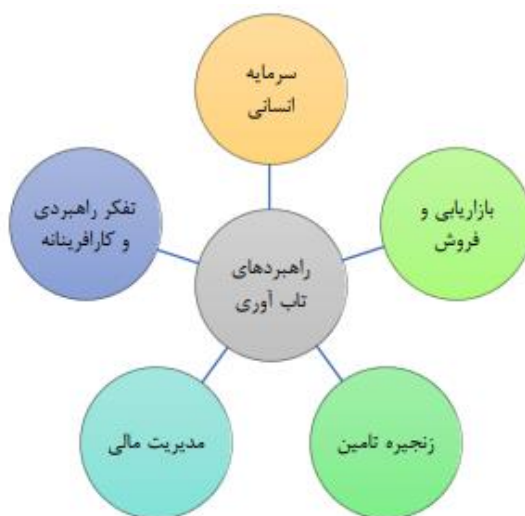
گروه «مکنزی» در آخرین گزارش های منتشر شده خود تحت عنوان پیشروی از مرحله بعدی بحران کرونا ویروس شکل زیر کام های مرحله ای را برنامه اقدام راهبردی در زمان بحران ارائه می دهد.



شکل ۱-چارچوب برنامه اقدامات راهبردی در زمان کرونا

استراتژی تاب آوری کسب و کارها در شرایط بحرانی کرونا

راهبردهای تاب آوری در کسب و کارها بر روش ها و ابزارهای جدید برای مواجهه با تغییرات پیچیده تاکید دارد که به انطباق پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره گیری از فرصت های جدید کمک می کند. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره گیری از فرصت های آتی در دوره پساکرونا به راهبردهای تاب آوری نیاز دارند، کسب و کارها برای بقا و تاب آوری در بحران باید نگاه کلان داشته باشند و راهبردی عمل نمایند (داوری، ۱۳۹۹). همچنین، سیستم های تاب آور می بایست به نحوی طراحی شود که برای پاسخ به بحران آماده باشد، بتواند در صورت وقوع بحران پاسخ سریع داده و در ادامه، مشکلات را کاهش و حل نماید. یکی از الزامات این موضوع توانمندی بالا در شناخت بحران است.



شکل ۲-راهبردهای تاب آوری در زمان بحران



استراتژی های پاسخ به کرونا

۱. **استراتژی عقب نشینی:** راهبرد عقب نشینی؛ در این حالت، شرکت ها به طور موقت یا به طور دائم اقدام به کاهش عملیات با فعالیت های تولید محصولات می نمایند. البته این کاهش همواره بد نیست، چرا که بدین طریق شرکت می تواند، منابع موردنیاز سایر بخش هایی که موفق تر بوده اند را تامین نماید. راهبرد عقب نشینی یک پاسخ راهبردی است که به طور گسترده قابل مشاهده در برابر بحران است. این پاسخ به کاهش هزینه ها، دارایی ها، محصولات و خطوط تولید اشاره دارد. بنابراین چنین اقداماتی به طور بالقوه دامنه فعالیت های تجاری یک شرکت را محدود می کند. همانطور که تحقیقات قبلی نشان می دهد، محدود کردن دامنه تجارت از طریق راهبرد عقب نشینی باعث سهم گیری در چرخش تجارت می شود (ونزل، ۲۰۲۰).^۱ برخی از محققان راهبرد عقب نشینی را بخش مهمی از بازیابی بلندمدت شرکت می دانند، زیرا باعث کاهش عملکرد می شود و با انجام این کار مبنای محکمی برای تجدید راهبردی فراهم می کند (گارتنبرگ، ۲۰۱۴).^۲

مطالعه محققان نشان می دهد که، چرا کاهش دامنه تجارت در مواقع بحران ممکن است با ضرر خالص برای شرکت های تولیدی تحت تاثیر همراه باشد؟ این محققان در مطالعه خود درباره تعطیلی چندین صندوق چین در طول بحران جهانی مالی ۲۰۰۷ - ۲۰۰۹، نشان دادند که عملکرد صندوق های وابسته مرتبط با این تصمیم منفی بوده است. این روند حتی تقویت شد و به نظر می رسد اگر صندوق های تامینی نزدیکتر به یکدیگر وابسته باشند، برای مدت زمان طولانی تری بحران ادامه خواهد داشت. از این رو، اصل اساسی این است که مدیران باید از طریق کاهش اقدامات احتمالی در مواقع بحرانی از تخریب احتمالی اثرات هم افزایی آگاه شوند (دی فیگوریدو، ۲۰۱۹).^۳

بنابراین اگرچه راهبرد عقب نشینی ممکن است تا حدودی یک پاسخ اجتناب ناپذیر از بحران در کوتاه مدت باشد، اما ماندگاری طولانی مدت این پاسخ راهبردی غیرقابل کنترل است، به خصوص هنگامی که یک بحران برای مدت زمان طولانی تری ادامه یابد، ادامه راهبرد عقب نشینی ممکن است به فرسایش منابع، قابلیت ها و فرهنگ با ارزش یک شرکت منجر شود. این توجه ما را به پاسخ های راهبردی جایگزین در برابر بحران جلب می کند. (ان دوفور، ۲۰۱۳).^۴

۲. **استراتژی پشتکار:** راهبرد پشتکار به اقدامات با هدف حفظ فعالیت های تجاری یک شرکت در پاسخ به بحران مربوط می شود. بنابراین برخلاف محدوده فعالیت های محدود از طریق راهبرد عقب نشینی، چنین اقداماتی با هدف حفظ وضع موجود و کاهش اثرات منفی بحران انجام میشود. مطالعات قبلی نشان می دهد که راهبرد پشتکار (استقامت) می تواند یک واکنش راهبردی شگفت آور و موثر در برابر بحران باشد. بویژه در شرایط نامشخص که بنگاه ها با آن روبرو می شود، در مقابل، تمامی شرکت های رقیب که تجدید راهبردی انجام می دهند، ممکن است بهتر در برابر بحران عمل کنند. این امر به این دلیل است که تغییرات مکرر جهت دار ارزش تجدید راهبردی را تضعیف می کند و قاطعانه مزیت های عملکرد را به سازمان های بی اثر تغییر می دهد که وضع موجود را تغییر داده با حفظ نمایندند (ونزل، ۲۰۱۵).^۵

Wenzel^۱

Gartenberg^۲

de Figueiredo, R. J. P^۳

Ndofor, H. A^۴

Wenzel^۵



به عنوان مثال، در مطالعه شرکت های تولیدی آسیا در طول بحران اقتصادی در سال ۱۹۹۷، محققانی مشاهده نمودند که در بازسازی دارایی بیشتر، احتمال دارد دچار اختلال عملکرد شوند و با خطر بیشتری برای شکست مواجه هستند. این مطالعه نشان می دهد که تجدید بنیادین تجارت در مواقع بحرانی همیشه پاسخ برتر نیست، زیرا چنین راهبردهایی حتی تاثیر منفی شوک اقتصادی را بر عملکرد و بقای شرکت افزوده است. از این رو، یک بینش اساسی این است که راهبرد پشتکار (استقامت) می تواند بیشتر از به کارگیری منابع کم تحرک برای بازسازی راهبردی باشد و سهم بیشتری در بقای شرکت داشته باشد. علاوه بر این، موسسات بیرونی قدرتمند با فراهم کردن دسترسی بنگاه ها به سرمایه و اطلاعات، اثر مخرب یک شوک را کاهش می دهند (چاکرابارتی، ۲۰۱۵).^۱

محققان در مطالعه دیگری پیرامون پیامدهای اقتصادی حملات تروریستی یازده سپتامبر به عواملی که باعث کاهش تاثیر بحران ها می شود پرداختند. آنها خاطر نشان کردند که شرکت چندملیتی در صورت متنوع تر شدن در سطح بین المللی، به احتمال زیاد قادر خواهد بود به مرور زمان رشد کند، زیرا شرکت های چندملیتی ممکن است مجبور به ادامه استقرار باشند تا از مزایایی استفاده کنند که در آینده بدست می آیند، از این رو، مشابه تحقیق یکی از بینش های کلیدی این است که شرکت ها ممکن است هنگام خروج از مسیرهای قبلی خیلی سریع تر در مواقع بحران، مزایای احتمالی را کنار بگذارند (لی و تالمن، ۲۰۱۱).^۲

در واقع، شرکت ها راهبردهایی برای حفظ فعالیت های تجاری در نظر می گیرند و به سمت جهانی شدن سوق داده میشوند. شرکت های چند ملیتی با اقدامات انعطاف پذیر و محافظه کارانه با این روند مقابله می کنند. با انجام این کار شرکت های چندملیتی به جای تغییر شکل اساسی در تجارت خود، وضعیت موجود شرکت را حفظ می کنند (کووراو و همکاران، ۲۰۲۰).^۳

۳. **استراتژی نوآوری:** در حالی که بحران ها می توانند اثرات مخربی بر اقتصادها و جوامع بگذارند و از طرفی فرصتی را برای تجدید راهبردی باز نمایند. از نوآوری به عنوان تحقق راهبرد جدید در پاسخ به بحران استفاده می شود. به طور خاص مطالعات نشان دادند که چگونه شرکت ها شروع به کشف گزینه های جدید می کنند تا فعالیت های خود را به سمت سایر بخش ها گسترش دهند و در پی عدم قطعیت های زیست محیطی در مورد روش های جدید انجام مشاغل تامل نمایند. بنابراین بر خلاف راهبردهای استقامت یا راهبرد عقب نشینی سرمایه گذاران تصمیم گرفتند که در نوسازی و نوآوری راهبردی شرکت کنند (ریمن و همکاران، ۲۰۱۵).^۴

۴. **استراتژی خروج:** مطالعه محققان پویایی راهبرد خروج را در پاسخ به بحران روشن می کند. محققانی شرکت های بزرگ چندملیتی اروپایی را مورد بررسی قرار دادند که مدیران آنها در حملات تروریستی، بلایای فناورانه و بلایای طبیعی واکنش نشان دادند. پیامد اصلی مطالعه آنها این است که انتخاب مدیران برای راهبرد خروج، بستگی به نوع فاجعه ای دارد که یک شرکت با آن روبرو است. راهبرد خروج در پاسخ به حوادث طبیعی کمتر احتمال دارد رخ دهد و احتمالاً هنگام مواجهه با حملات تروریستی با بلایای فناورانه احتمال بیشتری برای رخ دادن دارد. علاوه بر این، محققان نشان دادند که نهادهای خارجی توسعه یافته این روند را کاهش داده اند.

Chakrabarti^۱

Li, S.; Tallman^۲

Cuervo-Cazurra, A.; Doz, Y.; Gaur^۳

Reymen, I. M. M. J.; Andries^۴



راهبرد خروج توسط محیط های تجاری به شرکت ها تحمیل نمی شود. به همین دلیل شرکت ها یک پاسخ راهبردی آگاهانه در برابر بحران را تشکیل می دهند. در تحقیقات قبلی نشان داده شده است، راهبرد خروج می تواند پایه مهمی برای تجدید راهبردی یک شرکت باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت؛ راهبرد خروج بدون هزینه برای شرکت ها نیست (ونزل و همکاران، ۲۰۲۰).^۱

پیشنهادها

- ۱- تاکید بر این نکته که کرونا به عنوان ویروسی عالم گیر یک موضوع سیاسی نیست و صرفاً یک بیماری است که بشدت تحت تاثیر مرادوات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی قرار دارد. بنابراین فراتر از مسئولیت فردی، یک مسئولیت پذیری اجتماعی جهان شمول برای آن وجود دارد.
- ۲- از آنجایی که این بیماری فراتر از جنبه بیولوژیکی از نظر تکثیر و شیوع وابسته به مسائل فرهنگی و اجتماعی است، تجویز یک نسخه در نقطه ای از جهان برای مبارزه با آن لزوماً تضمینی برای پاسخگویی مثبت به آن در سایر مناطق نیست. در مبارزه با بیماری کرونا می بایست تکثر فرهنگی وبسترهای جامعه شناختی آن را نیز در نظر گرفت. لزوماً نوع کنشی که مثلاً در چین و ژاپن برای مقابله در نظر گرفته شده است، و حتی منجر به کاهش ابتلا و درمان بیماری شده، ممکن است در ایران، ترکیه و ایتالیا پاسخگو نباشد. بنابراین هر اقدامی باید همراه با شناخت بسترهای اجتماعی آن شکل بگیرد.
- ۳- متهم کردن و تقصیر را گردن فرد، نهاد، کشوری خاص و ... انداختن در شرایط فعلی هیچ دردی را دوا نخواهد کرد و صرفاً موجب افزایش اضطراب اجتماعی می شود. در سطح جهانی با وجودی که چین منشأ این بیماری بوده است و از آنجا به تمام دنیا سرایت کرده، اما با مردم چین همدردی می شود. کسی مردم این کشور، فرهنگ و سبک زندگی و تغذیه ای آنان را محکوم و مورد شماتت قرار نمی دهد. در داخل کشور ما هم باید تلاش کنیم از متهم کردن همدیگر برحذر باشیم. شهر، مکان و صنف و یا طبقه خاص اجتماعی را طرد و مورد اتهام قرار ندهیم. متأسفانه گاهی مشاهده می شود که مردم و حتی مسئولان در مقابل هم قرار می گیرند. در حال حاضر ما بیش از هر چیزی به همدلی و همراهی نیاز داریم.
۵. مناطق غیر بحرانی به اندازه مناطق درگیر بحران نیازمند توجه هستند و هیچ نقطه ای نباید از برنامه های مداخله ای به دور باشد. این موضوع از آنجا اهمیت دارد که بدانیم هیچ جا امن نیست و یک فرد ناقل به تنهایی می تواند منشأ انتقال و آلوده کردن یک جامعه باشد. بنابراین باید تدابیر محافظتی و مداخلاتی برای همه جا لحاظ شود و شیوع پایین ویروس در یک منطقه و یا شهر را دلیل عدم حضور و مداخله خود نپنداریم.
۶. تکیه بر مشارکت مردمی به عنوان نیرومندترین عامل مبارزه با بیماری کرونا؛ باید باور کنیم که بدون همراهی مردم هرگز مبارزه با بیماری موفقیت آمیز نخواهد بود. برای همراه کردن مردم با سیستم بهداشتی و درمانی باید از همه ابزارهای ممکن بهره گرفت. راه کار این موضوع این است که به تک تک افراد جامعه مسئولیت ببخشیم. مسئول نمودن افراد فقط به شخص معطوف نیست. بلکه به کل جامعه مربوط می شود این مساله بیشترین تاثیر را بر کنترل بیماری خواهد داشت.

Wenzel, M.; Cornelissen, J. P.; Koch^۱



نتیجه گیری

مشکلات پیچیده نیازمند روش های غیرکلاسیک است، کرونا یک مشکل پیچیده است و علم سیستم های پیچیده توصیه می کند مدیریت آن به روش غیرمتمرکز باشد. به این معنا که در هر سطحی باید مدیریت محلی با در نظر گرفتن اطلاعات و شرایط محلی انجام شود. در این شرایط مدیریت متمرکز اساساً ممکن نیست و از طرفی چون امکان مدیریت محلی را هم نمی دهد، سیستم با یک فروپاشی مواجه می شود. در مدیریت فعلی بحران کرونا که به شکل متمرکز انجام می شود، این مساله باعث می شود که بازخوردهای با تاخیر بسیار و هزینه های مدیریت را ملزم به تغییر روش کند، در حالی که فرصت های بسیاری از دست می رود. در ضمن در حال حاضر شدت بیماری در استان ها یکسان نیست، لذا نمی توان اقدامات کاملاً یکسانی پیاده کرد. باتوجه به بحران بیماری کووید-۱۹ در جهان، کشورهایی که با این بحران مواجه شدند، سعی در ارائه هر چه بهتر خدمات بهداشتی و درمانی به مردم داشتند و تصمیمات مهم مدیریتی اتخاذ کرده اند تا بتوانند موجب کنترل همه گیری کرونا و ویروس جدید شوند. علی رغم افزایش مبتلایان در جهان، کشور ایران با اجرای تصمیمات مدیریتی و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی مناسب توانسته است شیب افزایشی مبتلایان را تا حدودی کنترل نماید و تعداد بهبود یافتگان قابل قبولی را داشته باشد. هرچند که هنوز نیاز به اجرای تصمیمات جدی تر و مناسب تر و کاربردی تری در این پادمی می باشد. با این وجود هیچ برنامه جامع و عملی برای بکارگیری منظم سایر زمینه های اساسی دانش و فناوری از جمله روانشناسی، جامعه شناسی، علوم ارتباطات، سیاست های بهداشتی، سیاست های عمومی، فناوری اطلاعات و غیره در مبارزه با کووید-۱۹ در نظر گرفته نشده است. صحنه های بی شماری از فداکاری های نیروی انسانی مراقبت خط مقدم عملیات (یعنی پزشکان، پرستاران و نیروهای پشتیبانی) برای نجات جان انسان ها در طی این اپیدمی در ایران قابل مشاهده است. لیکن اگر مدیریت مناسبی جهت کنترل و قطع زنجیره انتقال صورت نگیرد موج دوم اپیدمی اتفاق خواهد افتاد که منجر به خستگی تیم بهداشت و درمان شده و احتمال مرگ و میر افزایش می یابد. از مشکلات و نگرانی های دیگر در ایران و دنیا تهدید اقتصادی بلند مدت ناشی از پاندمی کووید-۱۹ است. در حال حاضر بسیاری از کشور ها از جمله ایران با اجرای طرح هایی در زمینه کمک های مالی به تعویق انداختن مالیات ها و تا حدودی در بهبود وضعیت معیشتی مردم اقداماتی انجام داده اند. لیکن احتمالاً پس از طی این دوره ضررهای اقتصادی جبران ناپذیری حاصل خواهد شد.



منابع

الف- منابع فارسی

۱. ابراهیم زاده رضا، "استراتژی سازمانی و نقش آن در توسعه اقتصادی"، مجله اطلاعات سیاسی، اقتصادی، شماره ۲۰۵، ۱۳۸۳.
۲. تربتی نژاد، امین الله و چراغعلی، محمودرضا، بررسی رابطه بین استراتژی و تکنولوژی سازمانی با اثر بخشی هوش تجاری (مطالعه موردی بانک مسکن استان گلستان)، اولین کنفرانس ملی جایگاه مدیریت و حسابداری در دنیای نوین کسب و کار، اقتصاد و فرهنگ، علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، ۱۳۹۳.
۳. جمالی نژاد، مهدی، یادداشت مدیر مسئول، سازمان شهرداری و دهیاریهای کشور، فرهنگ ایمنی، س دوازدهم، ش ۲۹، ۱۳۹۷.
۴. دانایی فرد، حسن و نصیری، معصومه، ارتقای آمادگی راهبردی برای مدیریت بحران در بیمارستانهای دولتی و خصوصی، مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۱، ۱۳۹۰.
۵. داوری، علی، ۳۰ چالش پیش روی کسب و کارها در بحران کرونا، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ویراست اول، اردیبهشت ۱۳۹۹.
۶. داوری، علی، پنج راهبرد تاب آوری کسب و کار در شرایط بحران کرونا، گزارش دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۹۹.
۷. کمالی، یحیی و میرزایی، جلال، مقایسه ساختار مدیریت بحران در ایران، ژاپن، هند و ترکیه، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۱۵، ش ۲۵، ۱۳۹۷.
۸. گنجی، عباس و حیدری، زهرا، بررسی نقاط قوت و ضعف مدیریت بحران در شهرهای ایران، فرهنگ ایمنی، س دوازدهم، ش ۲۹، ۱۳۹۷.
۹. میرجلیلی، فاطمه، بهادری، بابک، شجاعی، سعید، صادق احمدی، مهدی؛ درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا: بررسی ظرفیت های تولیدی کشور در مواجهه با ویروس کرونا و آثار شیوع این ویروس بر بخش های صنعت، مهند و پتروشیمی ایران، مطالعات انرژی صنعت و معدن، ۱۳۹۸.

ب- منابع غیرفارسی:

1. Asadi Lari. Ministry of Health and Medical Education of the Islamic Republic of Iran. report of zoom conference about covid-19. 2020.
2. Azizi, Mahdi and Azar, Adel and Dehghan Nayeri, Mahmood (2020) Participatory decision making in the post COVID-19 period, *Modern Research in decision-making*, Vol. 5 No. 2 pp. 165 – 192.
3. Chakrabarti, A.; "Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, Issue 11, pp. 1717–1738, 2015. DOI: 10.1002/smj.2309.
4. Cuervo-Cazurra, A.; Doz, Y.; Gaur, A.; "Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies", *Global Strategy Reymen*, I. M. M. J.; Andries, P.; Berends, H.; Mauer, R.; Stephan, U.; van Burg, E.; "Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, Issue 4, pp. 351–379, 2015.
5. de Figueiredo, R. J. P.; Feldman, E. R.; Rawley, E.; "The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis", *Strategic Management Journal*, Vol. 40, Issue 8, pp. 1268–1290, 2019. DOI: 10.1002/smj.3026.
6. Evans, S., & Bahrami, H. (2020). Super-Flexibility in Practice: Insights from a Crisis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(3), 207-214.
7. Gartenberg, C.; "Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust", *Management Science*, Vol. 60, Issue 11, pp. 2776–2793, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1944.
8. Goldhill, O. (2020). "Ethicists agree on who gets treated first when hospitals are overwhelmed by coronavirus". <https://qz.com/1821843/ethicists-agree-on-who-should-get-treated-first-for-coronavirus/>
9. Jenkins, B. (2020). "Now is the time to revisit the Global Health Security Agenda", *Brookings*,



10. Koehn, N. (2020). "Real Leaders Are Forged in Crisis", Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-areforged-in-crisis>
11. Li, S.; Tallman, S.; "MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes", Strategic Management Journal, Vol. 32, Issue 10, pp. 1119–1127, 2011. DOI: 10.1002/smj.918.
12. Masbah, M.; Jacobs, A. (2020). "Can Morocco Effectively Handle the COVID-19 Crisis?" <https://www.chathamhouse.org/expert/comment/canmorocco-effectively-handle-covid-19-crisis-1>.
13. Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall, Inc.
14. Ndofor, H. A.; Vanevenhoven, J.; Barker, V. L.; "Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry", Strategic Management Journal, Vol. 34, Issue 9, pp. 1123–1133, 2013.
15. Onder, G., Rezza, G., & Brusaferro, S. (2020). Case-fatality rate and characteristics of patients dying in relation to COVID-19 in Italy. *Jama*, 323(18), 1775-1776.
16. Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
17. Roberts, Jonathan M. (1988), Decision-making during International Crises. London: the Macmillan Press.
18. Wenzel, M.; "Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself", *Business Research*, Vol. 8, Issue 2, pp. 265–299, 2015.
19. Wenzel, M.; Cornelissen, J. P.; Koch, J.; Hartmann, M.; Rauch, M.; "(Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment", *Strategic Organization*, Vol. 18, Issue 1, pp. 212–244, 2020. *Journal*, Vol. 10, Issue 1, pp. 3–31, 2020. DOI: 10.1002/gsj.1374.
20. Wenzel, M.; Stanske, S.; Lieberman, M. B.; "Strategic responses to crisis", *Strat Mgmt J.*, Vol. 41, Issue V7–V18, 2020.
21. WHO and European Investment Bank strengthen efforts to combat COVID-19 and build resilient health systems to face future pandemics, world health organization, 1 May 2020.
22. World health organization. Coronavirus 25 march 2020who;2020 .Available at: <http://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. [Accessed 8 Apr. 2020].
23. World Health Organization. WHO emergency use listening: Coronavirus disease (COVID-19) outbreak – Emergency Use Listing Procedure (EUL) announcement; 2020 [updated 2020 April 8; cited 2020 Mar 25]. Available from: https://www.who.int/diagnostics_laboratory/EUL/en/