



دانشگاه کردستان  
University of Kurdistan  
زانکۆی کوردستان



# همایش ملی مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و عدم اطمینان

## مدیریت استراتژیک در زمان بحران

مهدی فارسی<sup>۱</sup>، علی حسین غریب<sup>۲</sup>

m.farsi.ut@hormozgan.ac.ir

### چکیده

تحولات جهانی در شرایط کنونی باعث شده توانایی یک سازمان برای حفظ و استمرار فعالیتهای اصلی و حیاتی خود پس از بروز یک حادثه و همچنین سرعت بازیابی سازمان و بازگشت به حالت عادی، به عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست یک سازمان و کسب مزیت رقابتی در جهان رقابتی امروزی معرفی شوند. هدف این مقاله شناسایی موارد غیرمعمول مدیریت استراتژیک در مواقع بحرانی است. مسئولیت مدیران در دنیای پر از ابهام و عدم اطمینان امروزی بسیار سختتر شده است و چون بقاء اثربخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه مدت و بلندمدت برای صاحبان منافع و ذینفعان کلیدی آن، هدف استراتژیک سازمانها محسوب می شود، لذا می توان شیوههایی را که سازمان برای مقابله با بحرانها و تضمین بقای خود در نظر می گیرد، بخشی از استراتژی آن سازمان به شمار آورد. دامنه تحقیق در مقاله حاضر، فرایندهای مدیریت استراتژیک، ویژگیهای فرایندها و روشهای مدیریت بحران استراتژیک است.

### ۳- یافته ها

دامنه مشکلات زیرسیستمهای مدیریت استراتژیک در یک دوره بحران بررسی شده است؛ مجموعه ای اساسی از صلاحیت های استراتژیک مقامات مدیریت شناسایی شده است؛ و توزیع عملکرد مدیریت استراتژیک در شرایط بحرانی نشان داده شده است. مکانیسم پیشنهادی برای مدیریت استراتژیک در موقعیت های بحرانی ابزاری برای پیشگیری و حل پدیده های بحرانی است؛ این کارایی تصویب و تحقق برنامه های استراتژیک برای مقابله با بحرانها را افزایش می دهد.

### ۴- نتیجه گیری

موفقیت در مدیریت بحران استراتژیک بستگی به شناسایی به موقع خود بحران و استفاده از کارآمدترین روشها برای حذف آن دارد. موفقیت در مدیریت استراتژیک تنها با استفاده از روش هزینه برای وضعیت بحران و استفاده از تعدادی از روشهای استراتژیکی و تاکتیکی در مدیریت استراتژیک امکان پذیر است. روشهای استراتژیک: انحلال شرکتها، ایجاد ساختارهای جدید شرکتی، منظم سازی، نوسازی، ادغام، متنوع سازی، بازسازی و مهندسی مجدد است. تعدیل مجدد، کوچک سازی و ورشکستگی از جمله روشهای تاکتیکی مناسب مدیریت بحران هستند. تشخیص زودهنگام بحران در فعالیتهای مالی یک شرکت، پاسخ سریع به پدیده های مختلف بحران، واکنش کافی توسط شرکت در برابر خطر واقعی مالی و تحقق کامل پتانسیل داخلی شرکت به منظور از بین بردن بحران، برای مدیریت بحران استراتژیک موثر می باشند. هر مرحله از توسعه یک وضعیت بحرانی با تعدادی از توابع و اهداف مشخص می شود که باید برای مدیریت استراتژیک موثر برای غلبه بر بحران، برنامه ریزی و اجرا شود. در مرحله بحران، احتیاط لازم برای تشخیص نقش شرایط خارجی، ارزیابی عواقب احتمالی عوامل منفی و تحقق اقدامات پیشگیرانه، ضروری است. شناختن و نشان دادن علائم بحران، تجزیه و تحلیل علل آن، شناسایی نوع و عمق احتمالی بحران و مذاکره درباره برنامه های ضد بحران ضروری می باشد. ارزیابی شرایط پس از بحران، تعیین عوامل بحرانی کنترل شده و کنترل نشده، تدوین استراتژی های جدید و انتخاب و تحقق یک استراتژی برای غلبه بر پیامدهای بحران ضروری است. نقش کلیدی مدیریت بحران استراتژیک، شامل اقدامات یکپارچه طرفین حاکمیت شرکتی (جلسات سهامداران، هیئت مدیره، آژانس عملیاتی و کمیته بررسی) است. در واقع، هر هدف مدیریت بحران استراتژیک در مراحل مختلف شامل دستورالعملها و اقدامات خاص مقامات مسئول و نتایج مورد انتظار از بسیج عملکردهای مدیریتی خاص است. ابزارهای ذکر شده برای اقدامات ضد بحرانی، به عنوان یک احتیاط در مدیریت شرایط بحرانی و شروع آن، اجباری می باشند. در رابطه با تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت بحران استراتژیک، باید توجه داشت که اصلاح فرایندهای مدیریت استراتژیک و توجه به گرایش های مشترک و نیز در نظر گرفتن ویژگی های مدیریت استراتژیک، رویکردهای بازاریابی و رشد فعالیتهای نوآورانه برای غلبه بر پدیده های بحرانی مهم می باشند.

### ۵- منابع

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیر بحران آفرین، مجله کنترولر، سال اول، شماره های ۳ و ۴.  
رضوانی حمیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت بحران و مدیریت راهبردی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۷.  
ناطق الهی، فریبرز، (۱۳۷۹). مدیریت بحران زمین لرزه ابرشهرها: با رویکرد به مدیریت بحران، زمین لرزه شهر تهران. پژوهشگاه بین المللی زلزله شناسی و مهندسی زلزله.  
Bacon, T.R. (2006). *What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work*. 1st Edn., Illustrated, Mountain View, Davies-Black Publishing, ISBN-10: 0891062165, pp: 242.  
Brace, R. (2012). Treasury and Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis. *Global Finance*. September 2012.  
Campbell, A. and Sinclair, S. (2009). Using the crisis to create better boards. *Proceedings of the McKinsey Quarterly*, Oct., 1-7, Insights and Publications.  
Cipriani, M. and Guarino, A. (2008). Herd behavior and contagion in financial markets. *J. Theor. Econ.*, 8: 1- 54. DOI: 10.2202/1935-1704.1390.  
David, F.R. (1995). *Concepts of strategic Management*, New York: Macmillan.  
Ferguson, N. (2012). *The Ascent of Money: A Financial History of the World*. Penguin. 1st Edn, Illustrated, London, Penguin, ISBN-10: 0718194004, pp: 441.  
Fried, J. (2012). *Who Really Drove the Economy into the Ditch*. 1st Edn, Illustrated, New York, Algora Publishing, ISBN-10: 0875869432, pp: 326.  
Greysier, S.A. (2009). Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management. *Manag. Decis.*, 47: 590- 602. DOI: 10.1108/00251740910959431.  
Grünig, R., and Kühn, R. (2011). *Process-based Strategic Planning*, Sixth Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.  
Hellsloot, I. (2007). Review of The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. *J. Contingencies Crisis Manag.* 15: 168-169.  
Herbane, B., Elliott, D. and Swartz, E. (2004). Business Countinuity Management: time for a strategic role, *Long range Planning*, 37: 435-457.  
James, E.H. and Wooten, L.P. (2007). Leadership as (Un) usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizati. Dynamics*, 34: 141-152. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.005  
James, E.H. and Wooten, L.P. (2010). *Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During and After a Crisis*. 1st Edn, Illustrated, New York, Routledge, ISBN-10: 1841697915, pp: 282.  
Kindleberger, C.P. and Aliber, R.Z. (2011). *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises*. 6th Edn., Illustrated, Hoboken, Palgrave Macmillan, ISBN-10: 0230365353, pp: 356.  
Lutz, R.A. (1999). *Guts: The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company*. 1st Edn, Illustrated, New York, Wiley, ISBN-10: 0471357650, pp: 226.  
Mitroff, I.I., Pearson, C. and Pauchant, T.C. (1992). *Crisis management and strategic management : similarities, differences and challenges*. In *Shrivastava, P. (Ed.)*, Advances in strategic Management, JAI Press, 8, P: 235.  
Mitroff, I.I., Pearson, C. and Harrington, L.K. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*. New York Oxford University Press.  
Pauly, J.J. and Hutchison, L.L. (2005). Moral fables of public relations practice: The tylenol and Exxon valdez cases. *J. Mass Media Ethics*, 20231-249. DOI: 10.1207/s15327728jmm2004\_2  
PB. (2009). Jay lorsch with the assistance of joe bower, clayton roseand suraj srinivasan-corporate governance initiative. *Harvard business school working knowledge. Perspectives from the Boardroom*.  
Reinhart, C. and Rogoff, K. (2011). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. 1st Edn, Illustrated, Princeton, Princeton University Press, ISBN-10: 0691152640, pp: 463.  
Shiller, R.J. (2012). *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened and What to Do About It*. 1st Edn., Illustrated, Princeton, Princeton University Press, ISBN-10: 0691156328, pp: 196.  
Smith, D. (1992). Commentary: on crisis Management and strategic management. *Advances Strategic Management*, 8: 261-269.  
Weiner, D. (2006). *Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion*. The Workplace, March/April.  
Wilson, B.G. (1992). *Crisis Management: A case study of three American Universities*. University of Pittsburg, PA.  
Wisensblat, J.Z. (1989). Crisis management planning among US corporations: empirical evidence and a proposed framework. *Advanced Management Journal*, 54 (2): 31-41

### ۱- مقدمه

در عصر حاضر، بحرانها جز جدانشدنی ماهیت درونی سازمانها به شمار می آیند. بحرانها در واقع در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی حادث می شوند و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می کنند. بحران، مقوله ای است که همه سازمانها و جوامع کم و بیش و با توجه به ماهیت و فعالیتشان به نحوی با آن مواجه هستند. بروز بحرانهای مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی به همراه حوادث غیر قابل پیش بینی، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ همواره با آن روبرو بوده است. صنعتی شدن جوامع و گسترش تبادل اطلاعات الکترونیکی و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی که همراه با موفقیتهای فراوان تکنولوژیکی و اجتماعی بوده است، نه تنها باعث کاهش خطرات غیر منتظره نشده است، بلکه در بسیاری موارد، منجر به افزایش آن نیز گردیده است. به بیان دیگر امروزه، بحرانها در سازمانها، نهادینه و واقعیت جداناپذیری از ماهیت درونی آنها شده اند. از این رو سازمانها مجبور هستند، همراه با افزایش پیچیدگی و توان تولیدی خود، توان روبرویی و مواجهه با بحرانهای مختلف را در خود افزایش دهند. امری که تنها با برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت ممکن می گردد (الوانی، ۱۳۸۵؛ ناطقی الهی، ۱۳۷۹). امروزه نقش مدیریت به عنوان عاملی مهم در تداوم حیات سازمانها غیرقابل انکار است. یکی از انواع مدیریت، مدیریت استراتژیک یا راهبردی است. ایجاد هماهنگی و تعادل و تعامل میان عناصر مختلف درونی و بیرونی سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان و تلاش برای رسیدن به وضعیت ایده آل سازمان و نیز بررسی نقاط ضعف و قوت و شناخت تهدیدها و فرصتهای بیرونی سازمان، عواملی هستند که در سایه مدیریت استراتژیک تحقق می پذیرند (رضوانی، ۱۳۸۵).

### ۲- روش کار

این پژوهش، تحقیق در مورد وضعیت معاصر مشکلات مدیریت بحران استراتژیک را گزارش می کند و تجزیه و تحلیل برخی از اصول نظری و روش شناختی را ارائه می دهد. تجزیه و تحلیل شامل طبقه بندی مشکلات اصلی است که بایستی برای مدیریت بحران استراتژیک کارآمد حل شود. این مقاله روشهای مدیریت استراتژیکی و تاکتیکی مورد استفاده توسط شرکتها را نشان می دهد و سولاتی را در مورد توزیع عملکرد مدیریت استراتژیک در مقامات مربوطه مطرح می - کند؛ توصیه های عملی برای تحقق اهداف عملکردی مدیریت استراتژیک در تمام مراحل بحران را ارائه می دهد؛ نهادهای نظارتی مسئول و نتایج اصلی مدیریت استراتژیک را مشخص می کند.