

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدیریت بحران

Crisis Management

استاد: دکتر جعفر ممی زاده

## مقدمه :

دنیای صنعتی در کنار امکانات رشد و توسعه باعث افزایش شتاب تغییرات تکنولوژیکی اقتصادی و اجتماعی گردیده و احتمال بروز حوادث را افزوده و توان سازمان در تشخیص بموقع عوامل بحران را کاسته است.

بحران در واقع حاکمیت موقعیت عدم اطمینان بر محیط داخلی و خارجی سازمان است. بطور کلی وقوع غیر قابل پیش بینی حوادث که نیازمند رسیدگی سریع و تصمیم گیری فوری و ضربتی میباشد را بحران سازمانی گویند.

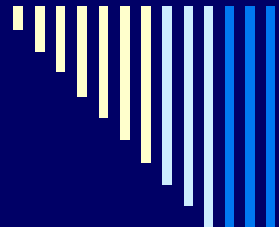
## واژه بحران :

○ معادل واژه بحران در زبان انگلیسی **Crisis** یا **Emergency** میباشد

○ از علوم پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است.

○ در طول دوره صنعتی شدن بطور مداوم، تعداد و ابعاد بحرانها در حال افزایش بوده اند.

○ يك پژوهش اخير نشانگر آنست كه ۸۱% از مديران اظهار داشته اند " شركتهای آنان در معرض فروپاشي در اثر خطرات ناشي از بحرانها هستند



# کلیات و مفاهیم مدیریت بحران :

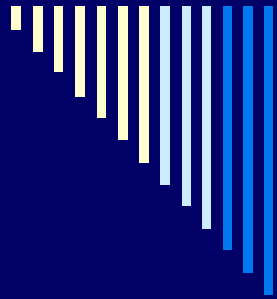
- مدیریت بحران رشته علمی در حوزه مدیریت استراتژیک است .
- بطور خاص به مباحث کنترل استراتژیک اتفاقات و پیشامدها می پردازد.
- بر ضرورت پیش بینی و کسب آمادگی جهت مقابله استراتژیک با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی که بطور جدی اعتبار، اشتهار، سودآوری یا حیات سازمان را تهدید می کنند، تاکید دارد.

## تعریف بحران :

**هنری مینتزبرگ:** وقوع ناگهانی و غیر منتظره اتفاقی که توجه فوری و فوری به آن برای اخذ تصمیمی فوری ضروری است.

**هرمان:** حادثه ای که موجب سر در گمی و حیرت افراد شده قدرت واکنش منطقی و موثر را از آنان سلب کرده و تحقق اهداف را به مخاطره اندازد

**آنسف:** تغییر و تحولاتی که بقا و حیات سازمان را به خطر انداخته و برای رهائی از نابودی باید فوق العاده تلاش نمود.

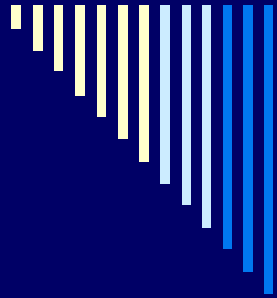


## ویژگیهای عمومی بحران:

- ۱- عدم امکان پیش بینی وقایع
- ۲- تهدید شدن حیات سازمانی
- ۳- توقف و اختلال در روال عادی کارها

## دیدگاه‌های خاص بحران:

- ۱- بحران زاییده پیچیدگیهای تکنولوژی مدرن – چارلز پرو
- ۲- بحران زاییده خطای انسانی در تصمیم‌گیری – اروین جینیس
- ۳- بحران زاییده عوامل انسانی و سازمانی – شری و استاوا

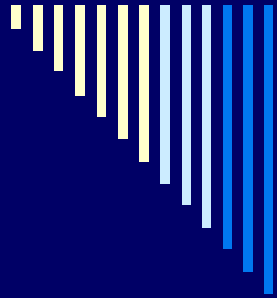


بروزبحران بصورت يك اضطرار بزرگ  
در هر زمان و هر مکان ممکن است

○ بحران و اضطرار زمان صلح

○ بحران و اضطرار زمان جنگ

بحران عموماً نیازمند يك تغییر بزرگ در  
ساختار مدیریت است



# نمونه های بارز بحران :

○ جنگ و ترور

○ خرابکاری در امور **حسابداری** سازمان و خرید و فروشهای غیرقانونی محصولات

○ بحرانهای **طبیعی** و بحرانهای **شایع فصلی** و **موسمی**



# اثرات بحران در سازمان :

○ اثرات مالی

○ نشان تجاری و شهرت سازمان

○ روابط کارکنان، سازمانهای بالادست، مشتری، سرمایه گذار و تامین کننده مواد اولیه

## بسیاری از مدیران ارشد اجرایی علاقمندند:

دربروز بحرانها نیز پایه های مدیریت خود را بر اصول

مدیریت زمان غیر بحرانی بنا کنند! زیرا معتقدند:

همه روزه بامشکلات مختلفی دست و پنجه نرم میکنند

میدانند که چگونه سازمان خود را مدیریت کنند

بروز مشکلات زمان بحران کار مدیریت سازمان را

دچار وقفه می کند

در این زمان باید مدیریت خاص زمان بحران را بکار

بست

## دربروزبحرانها مدیران ارشد اجرایی باید:

○ بررسی کنند که چه نسبت از مهارتها و تواناییهای

طراز اول خود را به بحران اختصاص دهند

○ چه میزان را برای هدایت کسب و کار روزانه و عادی سازمان

○ بکارگماردن بخشی از نیروهای مدیریتی سازمان در این فعالیت جدید و مغایر کار پیچیده است

○ در صورت بروز يك ناهماهنگي کوچک ممکن است سازمان نه تنها از بحران، بلکه بعلا ت تلف شدن قسمتی از توان مدیریتی در کسب و کار عادی خود نیز متحمل ضرر و زیان بشود

## فقدان وقت كافي

○ تصميماتي را كه معمولاً در زمان غير اضطراري در طول يكروز، يكهفته يا يكماه گرفته ميشوند بايد در طول چند ثانيه يا يكي-دو دقيقه گرفت!

## فقدان اطلاعات كافي و صحيح

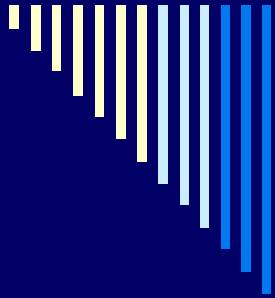
○ تصميمات بايد بر اساس اطلاعات موجود در زمان اضطرار و بدون تفحص در درستي و نادرستي آن گرفته شوند! (ريسك)

## فشارهای خارج از سازمان

○ فشارهای خارج از سازمان ممکن است از سوی مطبوعات، مصرف کنندگان، خریداران، فروشندگان، بازارهای مالی، تامین کنندگان مواد اولیه، مسئولین مدیریت زمان اضطرار، کارمندان بخش دولتی بصورت رقابتی اعمال شوند

## تأثیرات تخریبی بسیار بزرگ

○ کارتصمیم گیری بمراتب پیچیده تر از زمان عادی است، زیرا در زمان بحرانی و اضطراری سازمان بسیار آسیب پذیر است.



# طبقه بندی بحرانها:

الف - فني - اقتصادي

(داخلي - خارجي)

ب - سازماني - اجتماعي

(داخلي - خارجي)

# ۱. بحرانهای فنی – اقتصادی (داخلی)

- کاهش میزان محصولات یا خدمات
- بروز نواقص یا سوانح صنعتی در محیط کار
- خراب شدن رایانه ها و سایر تجهیزات
- نارسایی در سیستمهای اطلاعات مدیریت
- ورشکستگی مالی
- استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی

## ۲ بحرانهای فنی – اقتصادی (خارجی)

○ بحرانهای ملی، دولتی و بین المللی

○ بروز سوانح طبیعی

○ تخریب گسترده محیط زیست

○ خراب شدن سیستمهای بزرگ

○ ورشکستگی سازمانهای مادر

○ ظهور فناوریهای جدید در بازار

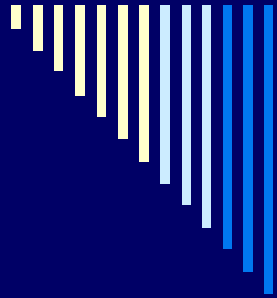


## ۳. بحرانهای سازمانی – اجتماعی (داخلی)

- قصور در انطباق با تغییرات
- تخریب عمدی دستگاهها و رایانه ها توسط کارکنان
- شایعه سازی، بهتان زدن و شوخیهای رکیک
- اخذ رشوه توسط کارکنان
- جعل محصولات توسط کارکنان
- ارتکاب فعالیتهای غیرقانونی

## ۴. بحرانهای سازمانی - اجتماعی (خارجی)

- تخریب عمدی سیستم توسط نیروهای خارجی
- شایعه سازی و بهتان به سازمان توسط نیروهای بیگانه
- جعل محصولات توسط رقبا
- اعتصاب و تحریم برای اخذ امتیازات غیرقانونی



## ابعاد بحران :

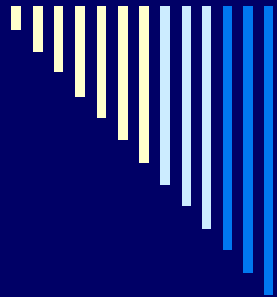
### ا-بحرانهای داخلی :

### الف) بحرانهای تکنولوژیکی :

عملکرد غلط – تولید معیوب – دستگاههای فرسوده – اطلاعات ناقص – سوانح و حوادث صنعتی – عدم کارایی سیستم

### ب) بحرانهای انسانی :

خلاف و تقلب – سوء ارتباطات – فساد اخلاقی – شایعه و افترا –  
فعالیت‌های غیرقانونی – تبعیض سازمانی



## ا-بحرانهای خارجی :

## الف) بحرانهای اقتصادی :

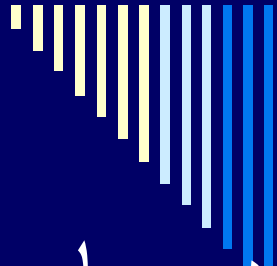
ورشکستگی – نا بسامانی اقتصادی – بلایای طبیعی و زیست محیطی – محاصره اقتصادی – پیشی گرفتن رقبا

## ب) بحرانهای اجتماعی :

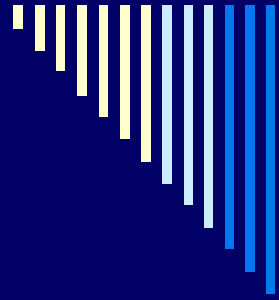
تروریسم و آدم ربائی – خرابکاری – جعل نام تجاری – اعتصابات و اغتشاش- تهاجم فرهنگی

# خصوصیات بحران

۱. بحران نقطه چرخشی در روند عادی عملیات است.
۲. بحران وضعیتی است که در آن ضرورت تصمیم گیری و عمل ریسک پذیر به شدت مطرح است.
۳. بحران تهدید واقعی نسبت به مقاصد ذینفان است.
۴. بحران با آثار تخریبی قابل توجهی همراه است.
۵. بحران حاصل رخدادهاست و معمولاً شرایط بحرانی جدیدی ایجاد میکند.



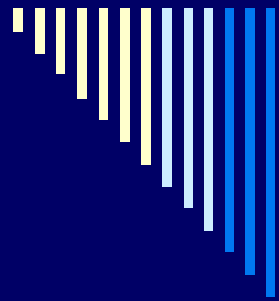
۶. بحران، عدم اطمینان از وضع موجود را تشدید و مهار اتفاقات نامطلوب را مشکل می کند.
۷. در وضعیت بحرانی حوادث قابل کنترل نیستند.
۸. بحران باعث نگرانی، پریشانی و دستپاچی تصمیم گیران می شود.
۹. در حالات بحرانی، غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.



۱۰. در وضعیت بحرانی **زمان** علیه **تصمیم گیر عمل می**  
**کند.**

۱۱. در وضعیت بحرانی در بین افراد **بر خورد و درگیری**  
**ایجاد میشود.**

۱۲- در وضعیت بحرانی در بین افراد **درگیر تفاهم و**  
**یکدلی** ایجاد میشود



در زمان اضطرار چگونه میشود جانها و اموال  
مردم را نجات داد:

○ مبتلایان از قبل آمادگی لازم را برای زمان اضطرار  
کسب کرده باشند!

Proactive Preparation

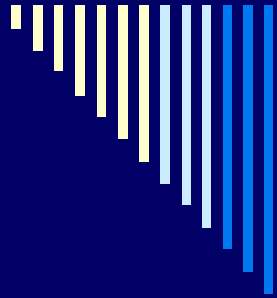
○ مبتلایان وظایف خود را در زمان بروز بحران  
بدانند

Crisis Readiness



# مبتلایان

- شامل گستره وسیعی از افراد **درون و بیرون** سازمان هستند که در **برنامه ریزی و مقابله** با بحرانها با یکدیگر همکاری میکنند
- در **آموزش و پرورش قابلیتها** در سازمان شرکت می نمایند، **تایپاسخگوی** گسترده ای از بحرانهای گوناگون باشند.



# انواع مبتلایان:

۱. کارکنان سازمان
۲. سایر افراد شهر، جامعه و کشور
۳. سازمانهای ملی و بین المللی (هلال احمر، پلیس، ارتش و آتش نشانی)

## مدیریت بحران :

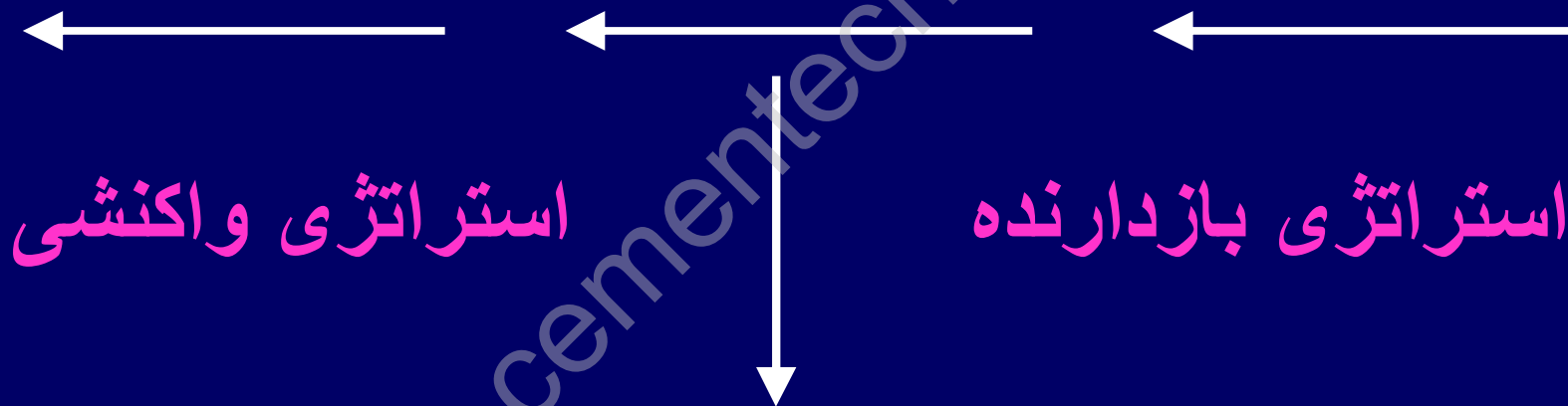
پیش بینی تدارک و آمادگی قبلی برای رویارویی و دفع وقایعی است که حیات سازمان را با تهدید جدی روبرو ساخته است .

### وظائف اصلی مدیریت بحران :

- رسیدگی و تحقیق پیرامون علل بروز بحران
- مطالعه مجدد فنون و فرایندها و ابزارها
- بررسی مسائل ساختاری سازمان
- اصلاح قوانین و مقررات
- بهینه سازی سیستم
- تغییر دادن و مساعدتر کردن اوضاع محیطی میباشد .

# فرآیند مدیریت بحران و استراتژیهای آن :

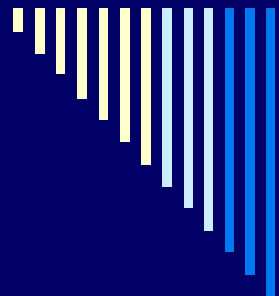
۱- ثبت علائم ۲- آمادگی مقابله ۳- مقابله ۴- بازسازی



۵- تجربه آموزی مستمر

استراتژی تعاملی

# مکانیزمهای مدیریت بحران



۱. پیش بینی - نه پیشگویی
۲. حس کردن (شم مدیریتی می طلبد)
۳. واکنش مناسب
۴. مهار کردن ( مهار خسارتهای ناشی از بحران بمنظور جلوگیری از گسترش اثرات ناخوشایند آن به دیگر بخشهای سازمان)
۵. آموختن ( پند آموختن از پیامدهای بحران)
۶. برنامه ریزی مجدد با هدف بالا بردن کارایی سیستم در مقابله با بحرانهای بعدی

# بهترین مکانیزم مدیریت بحران:

تشخیص علائم هشدار دهنده

اقدام روی آنها

تلاش برای جلوگیری از وقوع بحران

# برنامه ریزی برای کنترل بحران

برنامه ریزی برای کنترل بحران از **چهار مرحله** تشکیل میشود:

۱. **پیش بینی** ( بررسی نقاط بحران خیز و ضربه پذیر)
۲. **برنامه ریزی** ( تنظیم برنامه های اقتضایی)
۳. **تامین نیروی انسانی** ( ایجاد گروههای بحران)
۴. **اجراء آزمایشی** ( تکمیل برنامه از طریق اجرای آزمایشی آن)



# چهار گام ضروري اين مجموعه فرايندي عبارتند از:

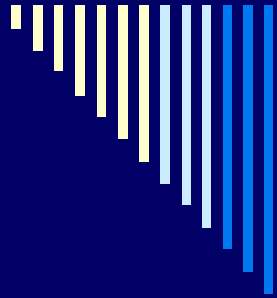
- ۱- پيشگيري
- ۲- آمادگي
- ۳- واکنش
- ۴- بازسازي خرابيها



# تصمیم‌گیری پیشگیرانه

مدیران ارشد باید بکوشند تا سازمان‌های خود را  
مهیای مدیریت پیشگیرانه بحران نمایند

نه اینکه منتظر بروز بحران بمانند و پس از بروز در  
صدد مقابله برآیند



# پیشگیری شامل:

- پیش بینی بحران
- تجزیه و تحلیل بحران
- تهیه استراتژی دفاعی بحران
- نیازسنجی بحران (بر اساس امکانات و فرهنگ سازمانی)

## پیش بینی و ممیزی بحران

- در ممیزی بحران از روش های منظمی برای یافتن نقاط بحران خیز و ضربه پذیر استفاده می شود.
- هنگامی که مدیران زنجیره ای از سئوالات از قبیل: «اگر چنان شود، چه خواهد شد؟» و یا «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می گیرند.
- در این مرحله ممکن است استفاده از الگوهای نظیر طبقه بندی بحرانها مفید باشد.

# مدیریت شرکتها باید:

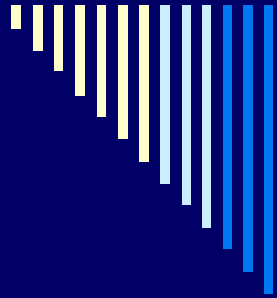
- مترصد ریسکهای مرتبط با بحرانهای مستعد باشند
- استراتژیها را تدارک بینند
- تصمیمات لازم را از مدتها قبل گرفته باشند

## آمادگی شامل:

- ۱- تمرین عملیات آمادگی (مخصوصا خدمات انسان دوستانه)
- ۲- برنامه ریزی برای ایجاد ایمنی

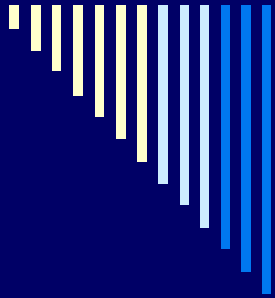
# ۱- برنامه ریزی کلی :

- دانش اینکه چه باید کرد و چگونه کار را با یک تیم آموزش دیده و مهیا انجام داد
- واکنش سریع برای کاهش ابعاد ضرر و زیان احتمالی وارده به دارائی سهامداران و باز تاب اجتماعی بحران
- احساس مسئولیت در قبال شرکت با حصول اطمینان از ایمنی، امنیت و کنترل بدون ایجاد وقفه در جریان کار عادی آن
- مشخص کردن رهبری اجرایی عملیات پیشگیرانه
- کاربرد یک استاندارد تعریف شده برای مدیریت مشارکتی عالی



○ **تقویت اعتماد مدیریت** سازمان از توانایی خود در عبور دادن فعالیتهای جاری سازمان به فعالیتهای زمان بحران با **کمترین لطمه** به شهرت و **جریان معاملات** شرکت

○ **ایجاد ظرفیت** زیاد برای **جلوگیری** از گسترش، **آمادگی** برای **مقابله**، **واکنش** و **بازسازی** خرابیهای ناشی از بحران



## ۲- برنامه ریزی اقتصادی

برنامه های اقتصادی برای مواجهه با بحرانهای  
محتمل، در قالب یک مجموعه برنامه پشتیبانی  
تنظیم میگردند تا در صورت بروز مشکل مورد  
استفاده قرار گیرند.



برنامه اقتضایی باید بگونه ای تنظیم شود تا  
حتی المقدور

- کلیه علائم هشداردهنده حوادث را مشخص کند
- اقداماتی را برای خنثی سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی نماید
- نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش بینی کند

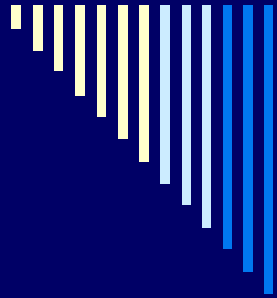


## در تنظیم برنامه اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود

- حتی باید مشخص کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی مجازند از ماشینهای تکثیر برای آگاه سازی مردم استفاده کنند.
- دقیقاً مشخص کرد که به اقتضای چه شرایطی، چه اقداماتی باید صورت پذیرند
- در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند.

## تامین نیروی انسانی (گروه مدیریت بحران)

- گروه‌های مدیریت بحران در سازمان‌ها، با **گروه‌های ضربت** در نیروهای نظامی و انتظامی که برای برخورد با وضعیت‌های فوق‌العاده تشکیل می‌شوند، شباهت دارند.
- گروه‌های مدیریت بحران **برحسب نوع بحران‌های احتمالی**، از **تخصص‌های مختلف** انتخاب می‌شوند.
- **قابلیت واکنش سریع**، آگاه‌سازی به موقع و اثربخش مردم در معرض بحران از ویژگی‌های برجسته و ضروری گروه‌های مدیریت بحران است.



## واکنش:

○ کاربرد برنامه ریزی اجرائی که توسط مدیران ارشد اجرائی تهیه شده باشد

○ برقراری صحیح ارتباطات میان مدیریت بحران و مدیریت منابع انسانی.

# واکنشهای زمان بروزبحران

تجربیات پیرامون واکنشهای زمان بروزبحران نشانگر آنست که **عملیات پیشگیرانه بیشتر**، کارایی و اثربخشی تصمیم گیری مقابله با بحران را بمیزان ۵۰٪ افزایش میدهد

تصمیمگیریهای **سریعتر** و **هوشمندانه تر** سازمان را در مقابله با بحران شاهد موفقیت‌های بزرگتری مینماید

# اجرای آزمایشی

- استفاده از فنون شبیه سازی، تمرین عملی و تقلید کردن در این مرحله بسیار سودمند است.
- حمایت مدیریت عالی سازمان از اینگونه فنون منجر به افزایش انگیزه کارکنان برای ایفای نقش خود از اهمیت خاصی برخوردار است.
- استفاده از سیستمهای اثربخش و مناسب مانند: جبران تلاشهای کارکنان (پاداش) آنانرا برای تمرین جدی تر مقابله با بحران برمی انگیزد.

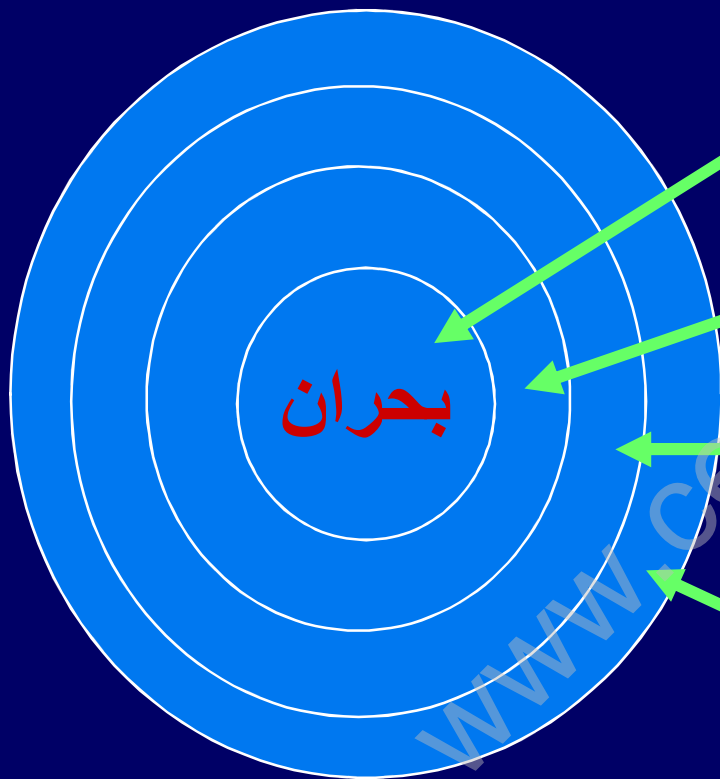
# لایه های مدیریت بحران :

۱- لایه اول : انسان سازمانی

۲- لایه دوم : فرهنگ سازمانی

۳- لایه سوم : ساختار سازمانی

۴- لایه چهارم: استراتژی سازمانی



## لیست کارهای اضطراری زمان بحران

- دانستن دستورالعملهای محلی فعالیتهای زمان بحران
- شناختن علائم خطرات زمان بحران
- شناختن علائم هشداردهنده زمان بحران
- دانستن موقعیت مکانی پناهگاههای عمومی
- در صورت عدم وجود پناهگاههای عمومی – گسترش امکانات محافظتهای شخصی
- تدارک مواد غذایی، دارویی و امکانات مورد نیاز زمان اضطرار
- تعیین یک نفر مشخصا بعنوان پاسخگوی سئوالات مطبوعات جهت برقراری ارتباط با مردم
- پیروی از دستورالعملهای حکومتی

# فرایند تصمیم‌گیری در بحران :

- ۱- احساس بروز مسئله یا مشکل
- ۲- شناخت انتظارات جامعه برای رفع مشکل
- ۳- آگاه نمودن مسئولین از انتظارات جامعه
- ۴- تجزیه و تحلیل مشکل و یافتن راه‌های ممکن
- ۵- انتخاب بهترین راه حل برای پاسخگویی به انتظارات
- ۶- اطلاع‌رسانی و رسمیت بخشیدن به راه حل انتخابی
- ۷- اجرای تصمیم اتخاذ شده
- ۸- ارزیابی تاثیر اجرای تصمیم بر مشکل
- ۹- سنجش عکس‌العمل جامعه نسبت به نتیجه تصمیم



# ماهیت تصمیم گیری در شرایط بحرانی:

- ۱- از قوه درک و توان ذهنی تصمیم گیرنده کاسته میشود
- ۲- اطلاعات تحریف میگردد
- ۳- آشفتگی و اختلال در تصمیم گیری گروهی بروز میکند
- ۴- اجبار به اطاعت از دستورات و مقررات موجب تشدید بحران میشود
- ۵- عدم آمادگی برای تصمیم گیری و عکس العمل منطقی موجب تشدید بحران میگردد.

# شرایط تصمیم گیری در بحران

۱. اطمینان

۲. ریسک

۳. عدم اطمینان

www.cementtechnology.ir

## اطمینان:

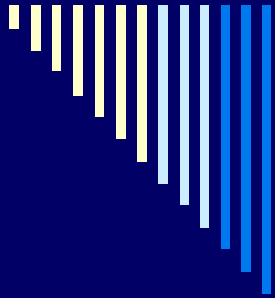
○ زمانی است که تصمیم گیرنده کاملاً از نتایج تصمیم خود، آگاهی دارد و می تواند آن را پیش بینی نماید.

## ریسک:

○ زمانی است که تصمیم گیرنده تا اندازه ای از آثار تصمیم خود، آگاهی دارد، لیکن مقداری از آن را نمیداند.

## عدم اطمینان:

○ زمانی است که تصمیم گیرنده تقریباً هیچ نوع اطلاعاتی ندارد و ریسک تصمیم خود را نمی تواند محاسبه نماید.



مطالعات نشان می دهد که در شرایط بحرانی،  
غالباً تصمیم گیریها توام با  
ریسک و عدم اطمینان  
است.

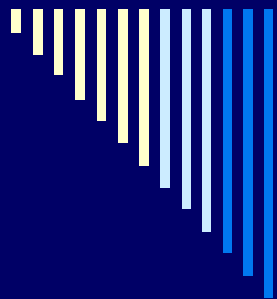
## خطاهای تصمیم گیری در بحران :

- ۱- به اشتباه راه حل درست را نپذیرفته و آنرا رد کنیم.
- ۲- به اشتباه راه حل غلطی را بجای راه حل درست بپذیریم.
- ۳- مسئله غلطی را حل کنیم.
- ۴- مسئله درستی را حل کنیم اما وقتیکه دیر شده و کار از کار گذشته است.

## کیفیت تصمیم گیری در بحران :

- ۱- کیفیت اطلاعات
- ۲- وضوح اهداف
- ۳- شعور و درک تصمیم گیرنده

# سازمانها و بحران :



سازمانهای بحران ستیز

سازمانهای بحران پذیر



آسیب شناسی بالا  
فعال و مسلط بروقایع  
پیش گیرنده بحران  
با برنامه و سازمان

آسیب پذیری بالا  
منفعل و تسلیم وقایع  
نظاره گر بحران  
بی برنامه و فاقد سازمان

## وضعیت مدیر در شرایط بحرانی

۱. مدیر فرصت کافی برای جمع آوری اطلاعات ندارد.
۲. لاعلاج با شتابزدگی اتخاذ تصمیم می کند.
۳. نمی تواند مراحل هفت گانه تصمیم گیری را رعایت کند.
۴. وقت کافی برای تعقل در کارها را ندارد.
۵. رفتارهایش غیر معمول است.
۶. کنترل لازم را بر برنامه های خود ندارد.

## مشکلات اجرای تصمیم در شرایط بحرانی:

- ۱- مجریان تصمیم اتخاذ شده انگیزه کافی نداشته باشند
- ۲- واحدهای اجرائی دستورات دریافت شده را درک نکنند.
- ۳- موانع موجود در مجاری ارتباطی هماهنگی بین واحدها را دشوار و زمان اجرای تصمیم را کند سازد.



# بازسازی خرابیهای ناشی از بحران

○ بازسازی منابع مالی

○ بازسازی منابع انسانی

بازنگری شامل: رایزنی پیرامون،

○ مطالبات و تعهدات مالی

○ دریافت حق بیمه

○ پیامدهای بحران

## توصیه های رویارویی و مدیریت بحران :

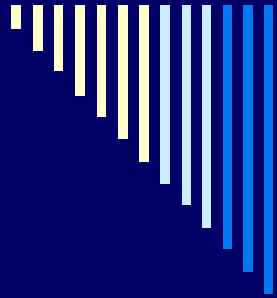
- ۱- باید از رسیدن به یک توافق زودرس و بیموقع در تصمیم گیری جلوگیری نمود.
- ۲- باید از تحریف اطلاعات جلوگیری کرد.
- ۳- باید از تصمیم گیری غلط در گروه جلوگیری کرد.
- ۴- باید انعطاف پذیری در دستورات را افزایش داد.
- ۵- باید برای تصمیم گیری در هر شرایطی آمادگی داشت.
- ۶- باید مانع از شکست در اجرای تصمیم گردید.

# پیشنهادات

حفظ **خویشتننداری** و آرامش در تسلط بر اوضاع و احوال  
داشتن **تجربه و مهارت** کافی که لازمه **تصمیم گیری** در  
بحران است

داشتن **شم مدیریتی** که پایه و اساس هر کاریست  
**جلب مشارکت** و همکاری افراد سازمان

**بررسی موشکافانه** و پیش بینی بحرانهای قریب الوقوع



۶. پرهیز از خودفریبی و توجه به واقعیتها
۷. قبول **مسئولیت** نتایج اعمال خود
۸. درک این واقعیت که هیچ **رازی** نهفته باقی نمی ماند.
۹. پرهیز از **رفتار عاجزانه** قربانیان واقعی بحران
۱۰. واکنش مناسب به **رفتار روحی - روانی** قربانیان بحران
۱۱. اشغال نکردن بی مورد **خطوط ارتباطی**
۲۱. شناسایی بموقع علائم و **آثار خطر**
۳۱. **پند گرفتن** از اشتباهات گذشته

# با تشکر از توجه شما

