



## چارچوب سه‌لایه‌ای ریسک‌های سازمانی در شرایط بحران (Crisis Three-Layers Risk Framework – CTRF)

به همراه اقدامات اجرایی سازمانی و انسانی در بحران و پس‌ابحران

همبالی  
انسان و  
سازمان

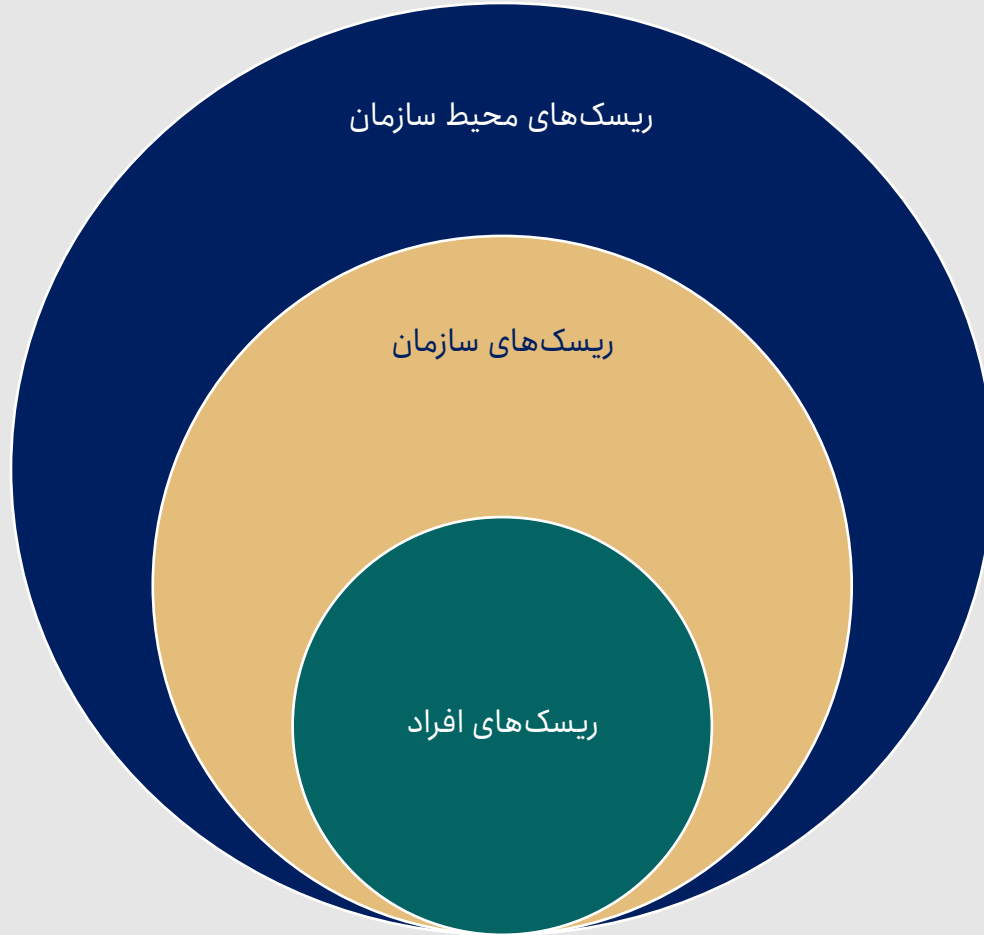


برای مدیریت مؤثر ریسک‌ها در شرایط بحران و بی‌ثباتی‌های محیطی، لازم است سازمان‌ها تصویری روشن از تهدیدهایی که می‌توانند بر تولید، جریان نقدینگی و پایداری نیروی انسانی اثر بگذارند داشته باشند. شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو به دلیل قرار گرفتن در قلب زنجیره تأمین خودروسازان، بیش از بسیاری از صنایع دیگر در معرض چنین ریسک‌هایی قرار دارند و هر اختلال در محیط بیرونی یا در ساختار داخلی آن‌ها می‌تواند به سرعت بر عملکرد کل زنجیره تولید خودرو اثر بگذارد.

در همین راستا، در مشاوره مدیریت سبا، کارگروهی تخصصی با حضور مدیران و کارشناسان تشکیل شد تا مهم‌ترین ریسک‌های پیش‌روی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. خروجی این بررسی‌ها در قالب یک چارچوب سه‌لایه شامل «ریسک‌های محیطی، سازمانی و انسانی» دسته‌بندی شده است تا منشأ هر ریسک به صورت شفاف مشخص شود و امکان طراحی اقدامات مدیریتی متناسب با هر سطح فراهم آید.

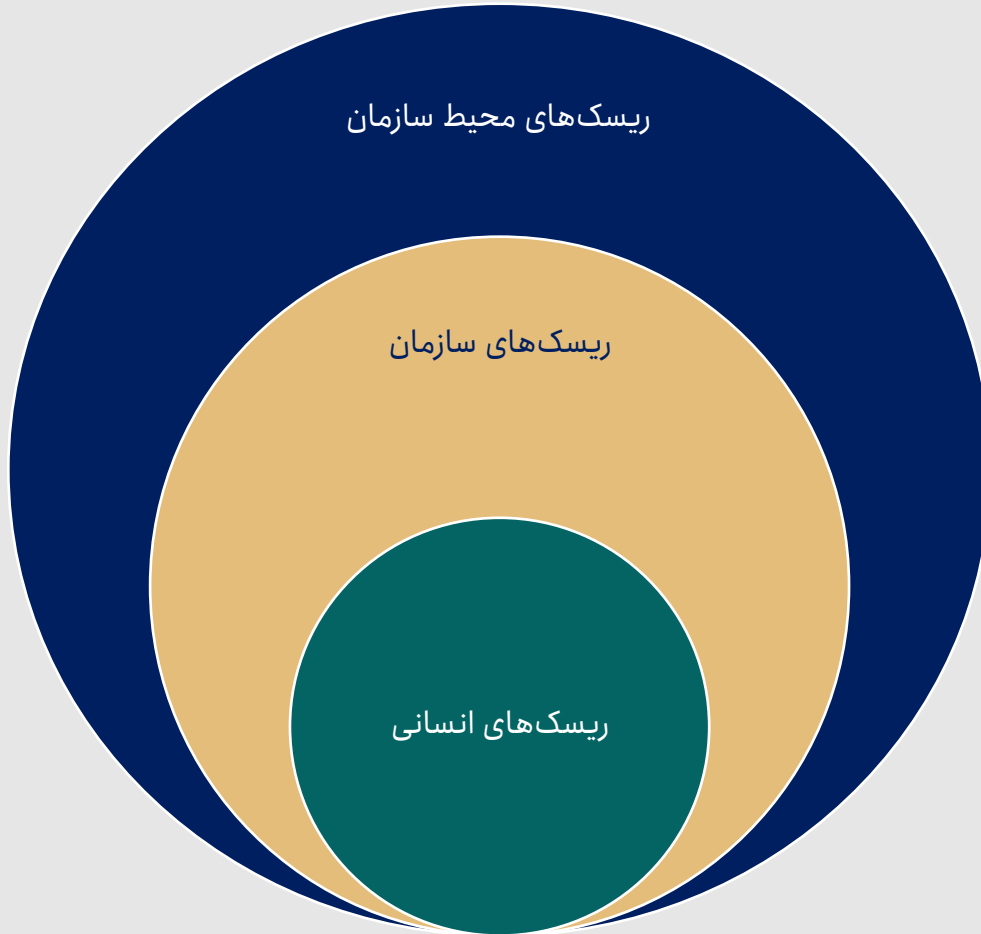
شماره صفحه	موضوع
۴	چارچوب سه‌لایه‌ای ریسک‌های سازمانی در شرایط بحران
۴	ریسک‌ها
۱۴	اقدامات مرتبط با ریسک‌ها در شرایط بحران و پسا بحران
۲۱	اقدامات HR
۲۵	جمع بندی





### معرفی

چارچوب سه‌لایه‌ای ریسک‌های سازمانی در شرایط بحران (CTRF) یک مدل تحلیلی است که برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های پیش روی سازمان‌ها در دوره‌های بحرانی طراحی شده است. این چارچوب بر اساس اصول نظریه سیستم‌های باز (Open Systems Theory) و چارچوب‌های مدیریت ریسک سازمانی (ERM) بنا شده و ریسک‌ها را در سه سطح اصلی دسته‌بندی می‌کند: محیطی (External)، سازمانی (Organizational) و انسانی (People). این رویکرد سه‌بعدی، درک جامع‌تری از پیچیدگی‌های محیط بحران و اثرات آن بر ابعاد مختلف سازمان ارائه می‌دهد.



### ۱. ریسک‌های محیطی (External Environment Risks)

این سطح شامل ریسک‌هایی است که از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند و سازمان کنترل مستقیم کمی بر آن‌ها دارد. این ریسک‌ها ماهیت کلان (Macro) و پیش‌بینی‌ناپذیر دارند.

### ۲. ریسک‌های سازمانی (Organizational System Risks)

این سطح شامل ریسک‌هایی است که از درون سازمان نشأت می‌گیرند و اغلب نتیجه ساختار، فرایندها، منابع و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی هستند.

### ۳. ریسک‌های انسانی (Human Capital Risks / People)

این سطح بر ریسک‌های مرتبط با کارکنان تمرکز دارد؛ شامل انگیزش، سلامت روان، مهارت‌ها، تعهد و پایداری نیروی کار.

## ۱. ریسک‌های محیطی (External Environment Risks)

این سطح شامل ریسک‌هایی است که از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند و سازمان کنترل مستقیم کمی بر آن‌ها دارد. این ریسک‌ها ماهیت کلان (Macro) و پیش‌بینی‌ناپذیر دارند.

### ریسک‌های محیطی شامل:

۱. ابهام شدید محیطی
۲. اختلال زنجیره تأمین
۳. ریسک‌های امنیتی و عملیاتی محیطی
۴. تغییر رفتار بازار و مشتریان
۵. اختلال در زیرساخت‌های حیاتی مانند برق، آب، اینترنت و حمل‌ونقل



## ۲. ریسک‌های سازمانی (Organizational System Risks)

این سطح شامل ریسک‌هایی است که از **درون سازمان** نشأت می‌گیرند و اغلب نتیجه ساختار، فرایندها، منابع و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی هستند.

### ریسک‌های سازمانی شامل:

۱. فشار نقدینگی
۲. اختلال در زیرساخت‌های دیجیتال و ارتباطی
۳. توقف پروژه‌های کلیدی
۴. ناپایداری عملیاتی



### ۳. ریسک‌های انسانی (Human Capital Risks / People)

این سطح بر ریسک‌های مرتبط با **کارکنان** تمرکز دارد؛ شامل انگیزش، سلامت روان، مهارت‌ها، تعهد و پایداری نیروی کار.

#### ریسک‌های انسانی شامل:

۱. بی‌ثباتی نیروی انسانی
۲. بی‌انگیزگی و مسائل روانی کارکنان
۳. تعدیل نیرو
۴. اختلال در هماهنگی تیم‌ها



این سطح شامل ریسک‌هایی است که از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند و سازمان کنترل مستقیم کمی بر آن‌ها دارد. این ریسک‌ها ماهیت کلان (Macro) و پیش‌بینی‌ناپذیر دارند.

ریسک مرتبط	حوزه کاروکسب	اثر ریسک
<b>ابهام شدید محیطی</b>	استراتژی، مدیریت ریسک.	۱. تضعیف تصمیم‌گیری
		۲. ناپایداری استراتژی
		۳. کاهش چابکی
		۴. توقف پروژه‌های کلیدی
		۵. افزایش هزینه‌های غیرضروری
		۶. سردرگمی کارکنان و مدیران میانی
<b>ریسک‌های امنیتی و عملیاتی محیطی</b>	عملیات، ایمنی و امنیت، مدیریت بحران.	۱. کاهش ظرفیت تولید یا ارائه خدمات
		۲. اختلال در تحویل سفارش‌ها
		۳. آسیب به تداوم کسب‌وکار
		۴. افزایش هزینه‌های عملیاتی
		۵. توقف فعالیت‌ها
		۶. کاهش دسترسی کارکنان
		۷. محدودیت در حمل‌ونقل و زیرساخت
		۸. تهدید مستقیم به امنیت کارکنان



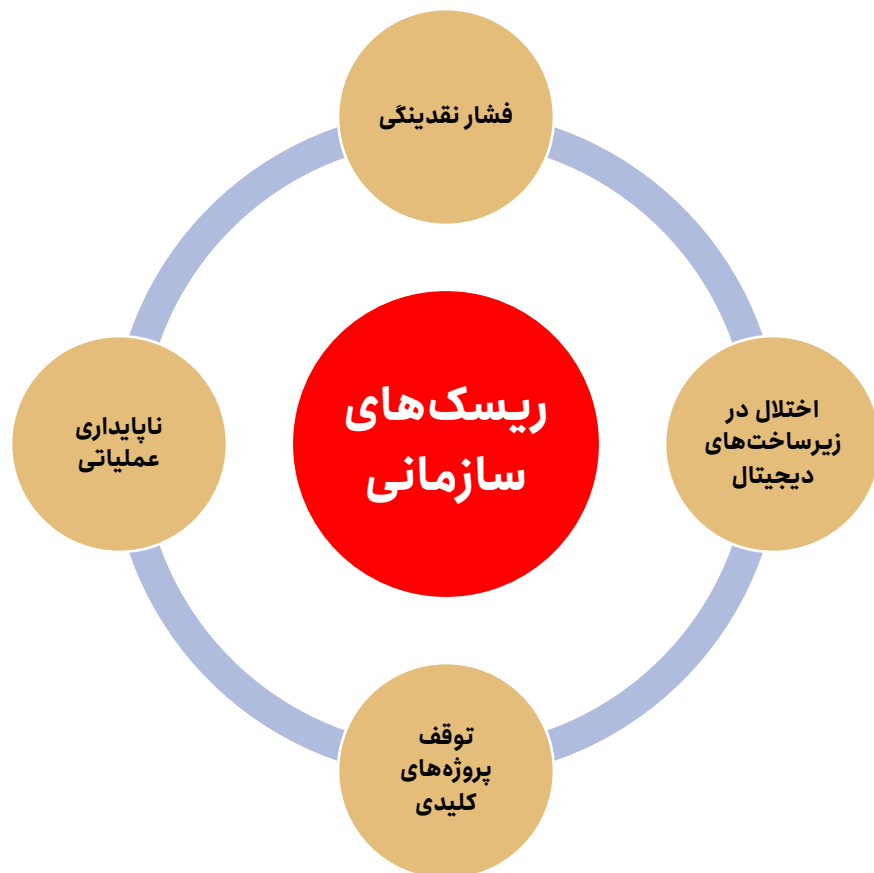
این سطح شامل ریسک‌هایی است که از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند و سازمان کنترل مستقیم کمی بر آن‌ها دارد. این ریسک‌ها ماهیت کلان (Macro) و پیش‌بینی‌ناپذیر دارند.

مشاوره مدیریت سبا



ریسک مرتبط	حوزه کاروکسب	اثر ریسک
اختلال در زنجیره تأمین	زنجیره تأمین، عملیات، تدارکات.	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. کمبود مواد اولیه</li> <li>۲. تاخیر یا توقف در تولید/تحويل</li> <li>۳. افزایش قیمت تمام شده</li> <li>۴. آسیب به روابط با مشتری</li> <li>۵. از بین رفتن مشتریان و کاهش رضایت و کیفیت</li> </ol>
تغییر رفتار مشتریان	بازاریابی، فروش، تحقیق بازار	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. کاهش فروش</li> <li>۲. تغییر در اولویت‌ها و توقعات</li> <li>۳. نیاز به بازطراحی محصول</li> <li>۴. افت وفاداری</li> <li>۵. تغییر جریان درآمدی</li> </ol>
اختلال در زیرساخت‌های حیاتی مانند برق، آب، اینترنت و حمل و نقل	کلیه فرایندهای کار و کسب	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم قطعیت شدید در تداوم کار و کسب</li> </ol>

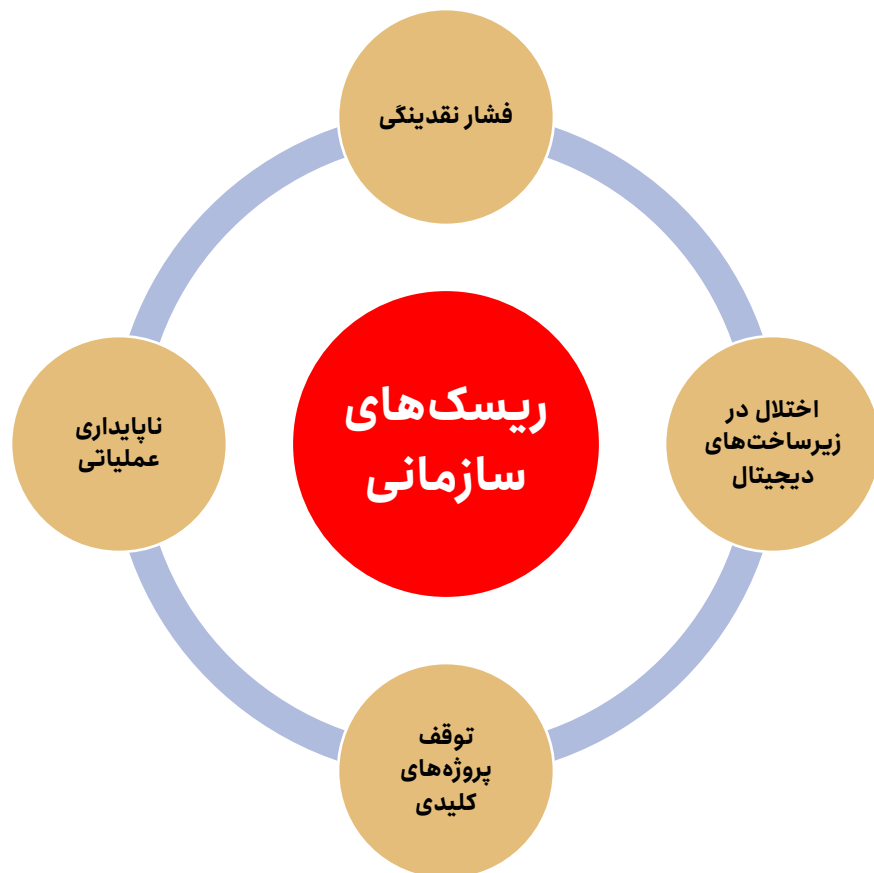
این ریسک‌ها ناشی از ساختار مدیریتی، مالی و فناوری در داخل سازمان هستند.



مشاوره مدیریت سبا

نام	ریسک مرتبط	حوزه کار و کسب مرتبط	اثر ریسک
ریسک‌های سازمانی	فشار نقدینگی	مالی، برنامه‌ریزی مالی، استراتژی.	۱. ناتوانی در پرداخت حقوق و بدهی‌ها
			۲. توقف پروژه‌ها
			۳. کاهش سرمایه‌گذاری
			۴. افزایش ریسک ورشکستگی
			۵. تعدیل گسترده
ریسک‌های سازمانی	اختلال در زیرساخت‌های دیجیتال	فناوری اطلاعات، تحول دیجیتال، ارتباطات.	۱. توقف عملیات دیجیتال
			۲. از دست رفتن داده‌ها
			۳. قطع ارتباطات داخلی/خارجی
			۴. کندی کار و ناتوانی در دورکاری
			۵. ضعف در گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری
			۶. کاهش سرعت پاسخگویی

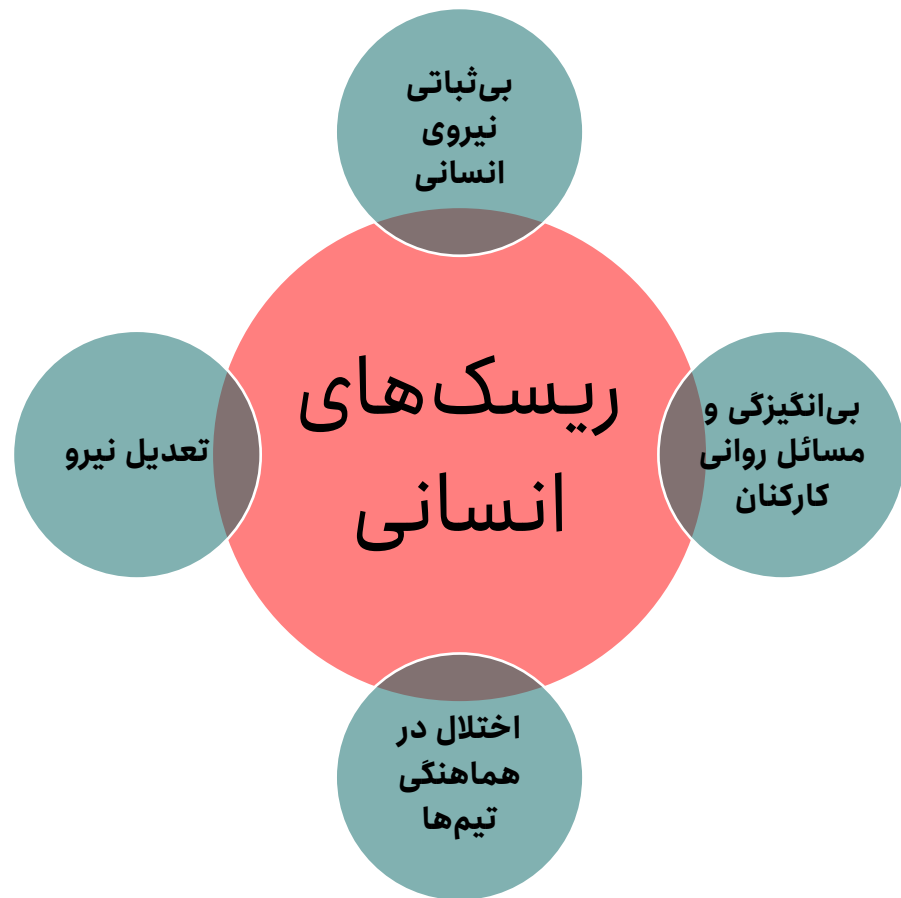
این ریسک‌ها ناشی از ساختار مدیریتی، مالی و فناوری در داخل سازمان هستند.



ریسک مرتبط	حوزه کاروکسب مرتبط	اثر ریسک
توقف پروژه‌های کلیدی	اهداف استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. انحراف از بودجه مصوب</li> <li>۲. انحراف از برنامه زمان بندی</li> <li>۳. ایجاد تعارض بین ذی نفعان</li> </ul>
ناپایداری عملیاتی	فرایندهای داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. افزایش عدم قطعیت در انجام فعالیت‌ها</li> <li>۲. افزایش بهای تمام شده</li> <li>۳. کاهش پایداری و تاب آوری</li> </ul>

این ریسک‌ها به سرمایه انسانی سازمان و پایداری نیروی کار مربوط می‌شوند.

مشاوره مدیریت سبا

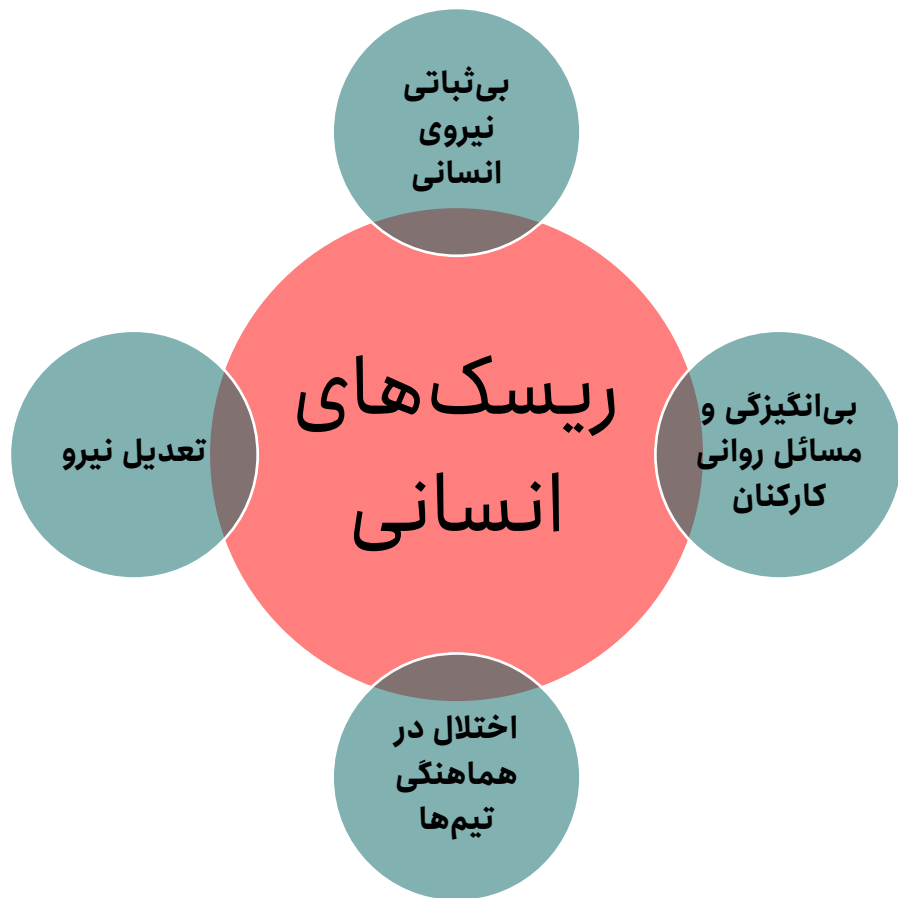


ریسک مرتبط	حوزه کاروکسب مرتبط	اثر ریسک
<b>بی‌ثباتی نیروی انسانی</b>	مدیریت منابع انسانی، توسعه سازمانی.	<ol style="list-style-type: none"> <li>افزایش خروج کارکنان</li> <li>از دست رفتن دانش سازمانی</li> <li>کاهش بهره‌وری</li> <li>تهدید حضور مستمر افراد در نقش‌های کلیدی</li> <li>اختلال در تیم‌ها</li> <li>آسیب به کیفیت</li> <li>افزایش هزینه جذب و جایگزینی</li> </ol>
<b>بی‌انگیزگی و مسائل روانی کارکنان</b>	مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، سلامت سازمانی.	<ol style="list-style-type: none"> <li>افت تعهد و مشارکت</li> <li>غیبت‌های مکرر</li> <li>تنش و درگیری</li> <li>کاهش کیفیت کار</li> <li>افت بهره‌وری</li> <li>افزایش خطا</li> <li>ترک خدمت</li> <li>کاهش کیفیت ارتباطات تیمی</li> <li>کاهش نوآوری</li> </ol>

این ریسک‌ها به سرمایه انسانی سازمان و پایداری نیروی کار مربوط می‌شوند.

ریسک مرتبط	حوزه کاروکسب مرتبط	اثر ریسک
اختلال در هماهنگی تیم‌ها	زنجیره تأمین، عملیات، تدارکات. مدیریت منابع انسانی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. افت تعهد و مشارکت</li> <li>۲. تنش و درگیری</li> <li>۳. کاهش کیفیت کار</li> <li>۴. افت بهره‌وری</li> <li>۵. افزایش خطا</li> <li>۶. ترک خدمت</li> <li>۷. کاهش نوآوری</li> </ol>
تعدیل نیرو	تمام حوزه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افت انگیزه</li> <li>• خدشه بر برند سازمان</li> <li>• مشکلات بعد از تعدیل</li> </ul>

مشاوره مدیریت سبا

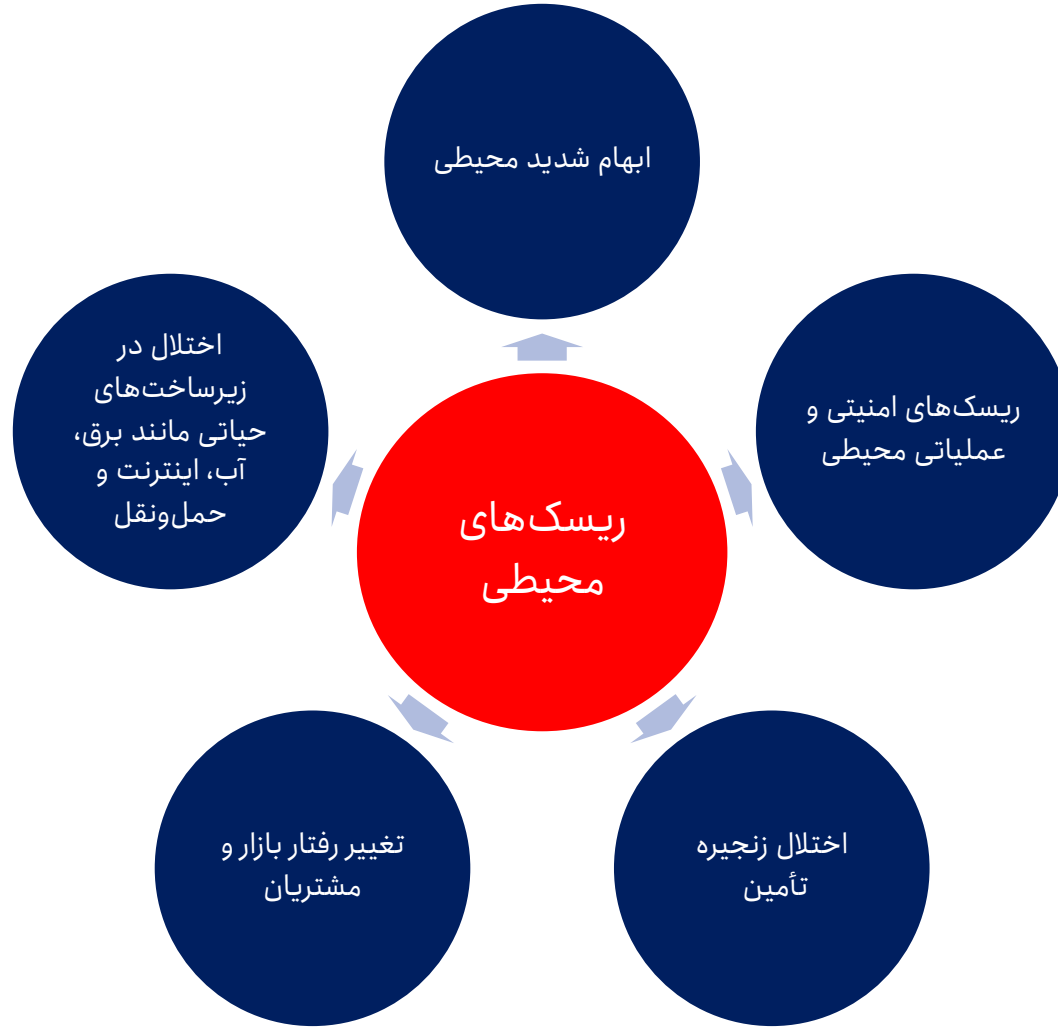




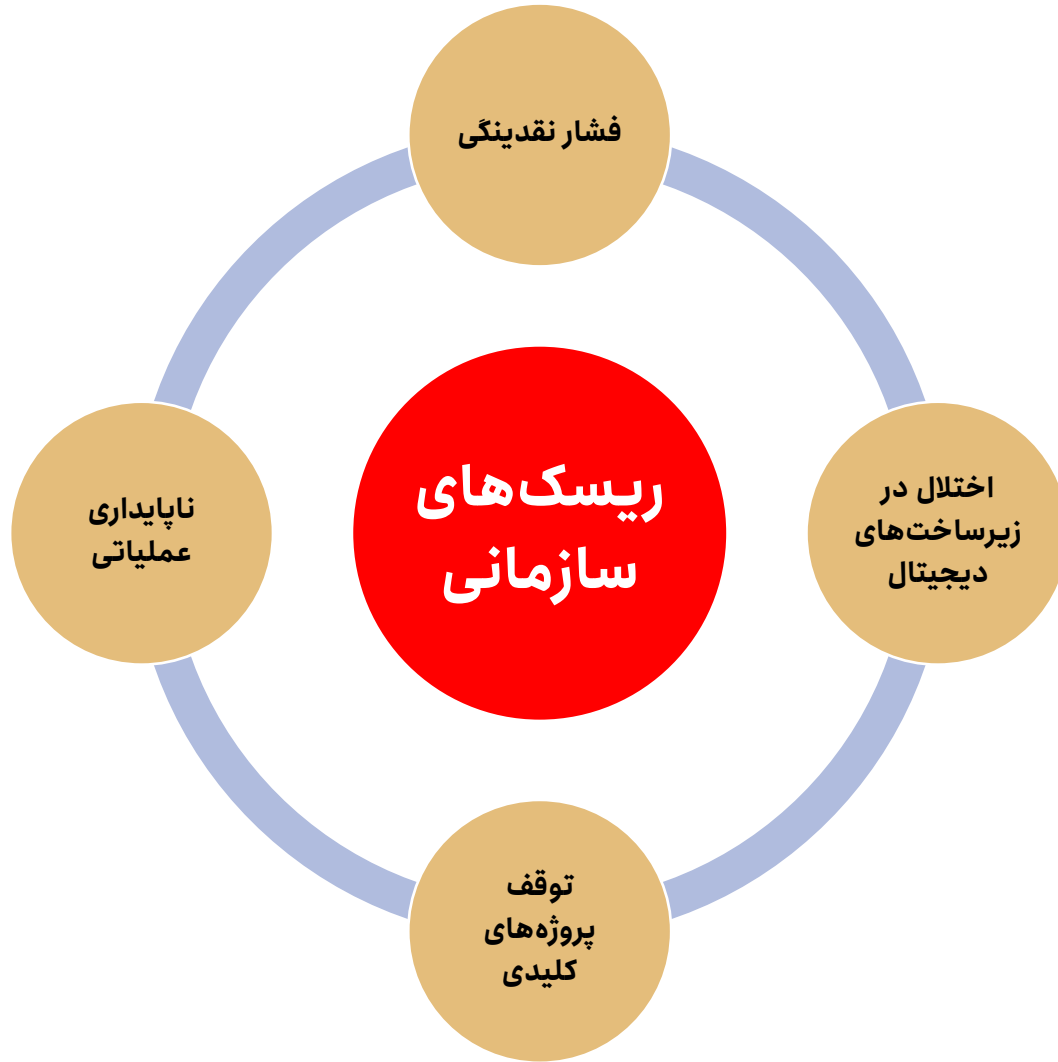
مشاوره مدیریت سبا

## اقدامات مرتبط با ریسک‌ها

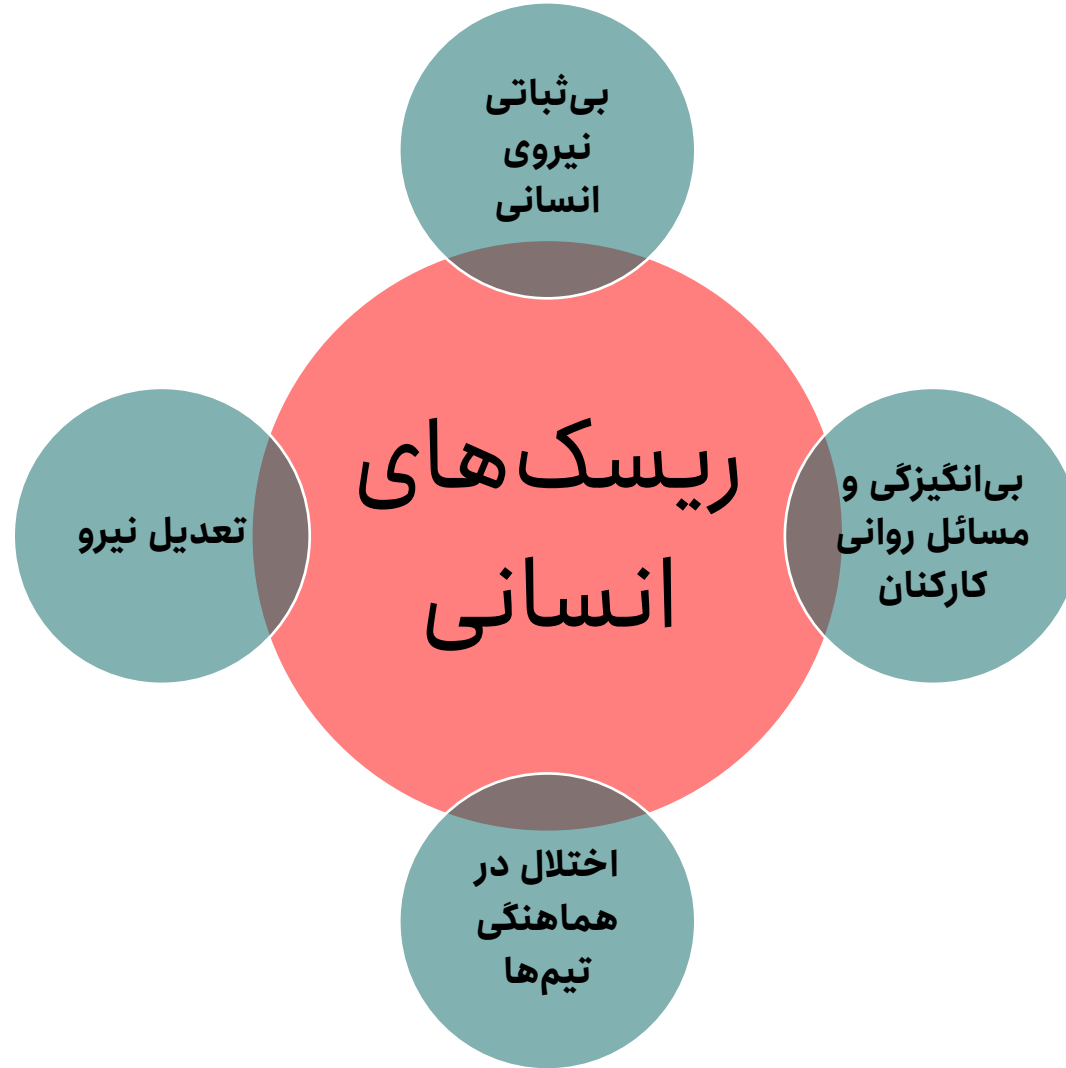
در شرایط بحران و پسا بحران



لایه	نام	ریسک مرتبط	اقدام در حین بحران	اقدام در پسابحران
۱	ریسک‌های محیطی	ابهام شدید	<ol style="list-style-type: none"> <li>تشکیل اتاق وضعیت (Crisis Room) برای تصمیم‌گیری سریع</li> <li>استفاده از تصمیم‌گیری کوتاه‌دوره‌ای مثل برنامه‌ریزی هفتگی</li> <li>تمرکز بر اولویت‌های حیاتی سازمان و توقف پروژه‌های غیرضروری</li> <li>برقراری ارتباط شفاف و مستمر با کارکنان برای کاهش شایعه و ابهام</li> <li>استفاده از چند سناریو همزمان برای تصمیم‌ها</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مستندسازی درس‌آموخته‌ها</li> <li>✓ ایجاد «حلقه هشدار سریع» برای پایش محیط</li> <li>✓ طراحی سناریوهای چندگانه برای آینده</li> <li>✓ توسعه قابلیت تصمیم‌گیری سریع مدیران</li> </ul>
		ریسک‌های امنیتی و عملیاتی محیطی	<ol style="list-style-type: none"> <li>اولویت اول: حفاظت از جان کارکنان</li> <li>اجرای پروتکل‌های اضطراری (تعطیلی، جابجایی، دورکاری)</li> <li>کاهش حضور فیزیکی در محل‌های پرریسک</li> <li>تعریف حداقل عملیات ضروری</li> <li>ایجاد کانال ارتباط اضطراری با کارکنان</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بازنگری در برنامه‌های تداوم کسب‌وکار (BCP)</li> <li>✓ ایجاد پروتکل دفاعی/پشتیبان برای عملیات حیاتی</li> <li>✓ ارتقای سیستم‌های هشدار و امنیت</li> <li>✓ آموزش مدیریت بحران برای واحدهای عملیاتی</li> </ul>
		اختلال در زنجیره تأمین	<ol style="list-style-type: none"> <li>شناسایی اقلام حیاتی تولید یا خدمات</li> <li>مذاکره فوری با تامین‌کنندگان جایگزین</li> <li>استفاده از موجودی‌های اضطراری</li> <li>تغییر موقت در طراحی محصول یا خدمات برای کاهش وابستگی</li> <li>اولویت‌بندی سفارش‌های مشتریان</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تنوع‌بخشی به تامین‌کنندگان</li> <li>✓ افزودن تامین‌کننده‌های جایگزین (Backup Suppliers)</li> <li>✓ ایجاد ذخایر استراتژیک</li> <li>✓ دیجیتالی‌کردن ردیابی زنجیره تأمین</li> </ul>
		تغییر رفتار مشتریان	<ol style="list-style-type: none"> <li>رصد سریع تغییرات تقاضا</li> <li>تعدیل قیمت یا بسته‌های خدماتی</li> <li>تمرکز بر نیازهای فوری مشتری</li> <li>افزایش ارتباط با مشتریان کلیدی</li> <li>تقویت کانال‌های فروش دیجیتال</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحقیق بازار برای شناخت رفتار جدید</li> <li>✓ بازطراحی بسته‌های پیشنهادی</li> <li>✓ تغییر کانال‌های فروش و دیجیتالی‌کردن</li> <li>✓ تقویت ارتباطات شفاف با مشتری</li> </ul>
		اختلال در زیرساخت‌های حیاتی مانند برق، آب، اینترنت و حمل‌ونقل	<ol style="list-style-type: none"> <li>پایش مستمر محیط و هشدار سریع</li> <li>اولویت‌بندی فعالیت‌های حیاتی</li> <li>تقویت ارتباط با مشتریان کلیدی</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ایجاد ذخایر استراتژیک</li> <li>2. تنوع‌بخشی به تامین‌کنندگان</li> <li>3. سناریونویسی برای وضعیت‌های مختلف</li> </ol>



لایه	نام	ریسک مرتبط	اقدام در حین بحران	اقدام در پسابحران
۲	ریسک‌های سازمانی	<b>فشار نقدینگی</b>	۱. اجرای مدیریت نقدینگی روزانه ۲. توقف هزینه‌های غیرضروری ۳. تعویق پروژه‌های سرمایه‌گذاری ۴. مذاکره با طلبکاران و تامین‌کنندگان برای تمدید پرداخت‌ها ۵. تمرکز بر فعالیت‌های درآمدزا	✓ طراحی برنامه ذخیره نقدینگی (Cash Buffer) ✓ اصلاح مدل درآمدی و هزینه‌ای ✓ اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها ✓ توسعه داشبورد مالی لحظه‌ای
		<b>اختلال در زیرساخت‌های دیجیتال</b>	۱. انتقال سریع فعالیت‌ها به پلتفرم‌های پایدارتر ۲. استفاده از نسخه‌های پشتیبان سیستم‌ها ۳. کاهش وابستگی به یک ابزار یا سرور ۴. فعال کردن کانال‌های ارتباطی جایگزین تیم T در حالت پشتیبانی فوری	✓ ایجاد Redundancy برای سیستم‌های کلیدی ✓ به‌روزرسانی امنیت سایبری ✓ آموزش کارکنان برای کار با ابزارهای دیجیتال ✓ راه‌اندازی نسخه پشتیبان داده‌ها (Recovery & Backup)
		<b>توقف پروژه‌های کلیدی</b>	۱. طراحی برنامه ذخیره نقدینگی ۲. کنترل هزینه‌های غیرضروری ۳. ایجاد نسخه‌های فرایندهای تصمیم‌گیری ۴. تدوین برنامه تداوم کسب‌وکار - تعریف حداقل عملیات ضروری	۱. پشتیبان برای داده‌ها و سیستم‌ها - ساده‌سازی ۲. تعیین اولویت پروژه‌های متوقف شده ۳. تعریف پروژه‌های جدید
		<b>ناپایداری عملیاتی</b>	۱. تمرکز بر فعالیت‌های دارای امکان پذیری بیشتر ۲. شناوری ساعات کاری ۳. توقف فعالیت‌های با جذابیت کمتر و تمرکز بر فعالیت‌های دارای ارزش افزوده بیشتر	۱. تحلیل دقیق‌تر فعالیت‌های انجام شده ۲. ریشه‌یابی ناپایداری فعالیت‌ها و تعریف اقدامات بهبود ۳. تحلیل دقیق هزینه‌های آشکار و پنهان حاصل از ناپایداری



لایه	نام	ریسک مرتبط	اقدام در حین بحران	اقدام در پسابحران
۳	ریسک‌های انسانی	بی‌ثباتی نیروی انسانی	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. شناسایی نقش‌های حیاتی سازمان</li> <li>۲. حفظ نیروهای کلیدی حتی با انعطاف در شرایط کار</li> <li>۳. ایجاد انعطاف کاری (دورکاری، ساعات منعطف)</li> <li>۴. استفاده از چندمهارتی برای جایگزینی موقت</li> <li>۵. ارتباط مستقیم مدیران با کارکنان کلیدی</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اجرای برنامه بازگشت و پایداری کارکنان</li> <li>✓ ایجاد مسیر جانشین‌پروری</li> <li>✓ بسته‌های انگیزشی حفظ نیرو</li> <li>✓ پایش دوره‌ای ریسک ترک خدمت</li> </ul>
		بی‌انگیزگی و مسائل روانی کارکنان	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. اطلاع‌رسانی صادقانه درباره وضعیت سازمان</li> <li>۲. حضور فعال مدیران و رهبری قابل مشاهده</li> <li>۳. ایجاد فضای گفت‌وگو برای کارکنان</li> <li>۴. قدردانی از تلاش کارکنان در شرایط سخت</li> <li>۵. کاهش فشارهای غیرضروری کاری</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ طراحی برنامه سلامت روان سازمانی</li> <li>✓ جلسات یک‌به‌یک برای بازگشت به کار</li> <li>✓ بازسازی فرهنگ اعتماد</li> <li>✓ ایجاد برنامه‌های انگیزشی و قدردانی</li> </ul>
		اختلال در هماهنگی تیم‌ها	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. شناسایی و حفظ نیروهای کلیدی</li> <li>۲. جانشین‌پروری اضطراری</li> <li>۳. حمایت روانی از کارکنان</li> <li>۴. ارتباط شفاف و مستمر مدیران با تیم‌ها</li> <li>۵. انعطاف در زمان و نحوه کار</li> <li>۶. تعریف کانال‌های ارتباطی پشتیبان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. برنامه‌های انگیزشی و قدردانی</li> <li>۲. تعریف دقیق و اصولی فرایند جانشین‌پروری</li> <li>۳. تعریف مجدد شایستگی‌های فنی، عمومی و رفتاری اعضای تیم</li> </ol>
		تعدیل نیرو	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تعامل شفاف با کارکنان</li> <li>۲. اجرای درست موارد قانونی و مقرراتی</li> <li>۳. اولویت به تسویه حساب</li> <li>۴. انعقاد قرارداد صفر با اینگونه کارکنان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پیاده‌سازی نسخه‌ی ساده شده استراتژی SRP در واحد منابع انسانی</li> <li>۲. بازنگری فرایندهای خروج کارکنان</li> </ol>



## اقدامات HR

اگر بخواهیم نقش منابع انسانی را در کل مدل ریسک عمومی سازمان‌ها ببینیم، HR فقط در ریسک‌های انسانی دخیل نیست؛ در بسیاری از ریسک‌های محیطی و سازمانی هم می‌تواند نقش **حمایتی و تثبیت‌کننده** داشته باشد. در ادامه برای هر ریسک، اقداماتی که HR می‌تواند در **حین بحران** انجام دهد آورده شده است.

لایه	نام	ریسک مرتبط	اقدامات HR	آموزش‌های مرتبط
۱	ریسک‌های محیطی	ابهام شدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد سیستم تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت و چابک</li> <li>جلسات منظم Briefing سازمانی برای شفاف‌سازی وضعیت</li> <li>استفاده از سناریونویسی نیروی انسانی (سناریوی بد، متوسط، خوب)</li> <li>ساده‌سازی فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت</li> <li>سناریونویسی مدیریتی سازمان در محیط VUCA</li> <li>برنامه‌ریزی چابک (Agile Planning)</li> </ol>
		ریسک‌های امنیتی و عملیاتی محیطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP)</li> <li>تعریف تیم‌های جایگزین برای نقش‌های کلیدی</li> <li>پروتکل‌های ایمنی کارکنان</li> <li>سیاست‌های دورکاری یا کار ترکیبی در شرایط خطر</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>مدیریت عملیات در بحران</li> <li>تاب‌آوری سازمانی (Organizational Resilience)</li> <li>مدیریت ریسک عملیاتی</li> <li>طراحی برنامه تداوم کسب‌وکار</li> </ol>
		اخلال در زنجیره تأمین	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش تیم‌ها برای کار با منابع محدود</li> <li>ایجاد فرهنگ انعطاف در برنامه تولید و پروژه‌ها</li> <li>همکاری نزدیک HR با عملیات و لجستیک</li> <li>تعریف تیم‌های حل مسئله سریع (Rapid Response Team)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>مدیریت بحران در زنجیره تأمین</li> <li>تفکر سیستمی در عملیات</li> <li>مدیریت پروژه در شرایط محدودیت منابع</li> <li>حل مسئله پیچیده</li> </ol>
		تغییر رفتار مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش چابکی تیم‌های فروش و خدمات</li> <li>تقویت مهارت گوش دادن به مشتری</li> <li>تشویق نوآوری سریع در خدمات</li> <li>بازآموزی تیم‌های بازار و فروش</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>تحلیل رفتار مشتری در بحران</li> <li>طراحی ارزش پیشنهادی جدید</li> <li>نوآوری سریع در خدمات</li> <li>مدیریت تجربه مشتری</li> </ol>
		<b>اخلال در زیرساخت‌های حیاتی مانند برق، آب، اینترنت و حمل‌ونقل</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعامل با شبکه‌ی ارتباطات</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>مدیریت ریسک</li> <li>آموزش تیم‌ها برای کار با منابع محدود</li> </ol>	

لايه	نام	ريسك مرتبط	اقدامات HR	آموزش‌های مرتبط
۲	ريسك‌های سازمانی	فشار نقدینگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازطراحی سیستم هزینه نیروی انسانی</li> <li>• مدیریت بهره‌وری کارکنان</li> <li>• اولویت‌بندی پروژه‌ها و نقش‌ها</li> <li>• طراحی مدل‌های جبران خدمات انعطاف‌پذیر</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی</li> <li>۲. بهره‌وری تیم‌ها در شرایط محدودیت منابع</li> <li>۳. تصمیم‌گیری هزینه‌ای</li> <li>۴. مدیریت Lean</li> </ol>
		اختلال در زیرساخت‌های دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی روش‌های ارتباط جایگزین سازمانی</li> <li>• ساده‌سازی ابزارهای دیجیتال</li> <li>• آموزش کارکنان برای کار در شرایط محدودیت فناوری</li> <li>• مستندسازی فراینده</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت تیم‌های دیجیتال در شرایط اختلال</li> <li>۲. تاب‌آوری دیجیتال</li> <li>۳. مدیریت دانش سازمانی</li> <li>۴. ارتباطات سازمانی در بحران</li> </ol>
		ناپایداری عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی مدل‌های جبران خدمات انعطاف‌پذیر</li> <li>• اولویت‌بندی پروژه‌ها و نقش‌ها</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت عملکرد در شرایط خاص</li> <li>۲. تصمیم‌گیری وحل مسئله</li> </ol>
		توقف پروژه‌های کلیدی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری در اولویت‌بندی پروژه‌ها</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. -</li> </ol>

لايه	نام	ريسک مرتبط	اقدامات HR	آموزش‌های مرتبط
۳	ريسک‌های انسانی	بی‌ثباتی نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی نقش‌های حیاتی سازمان</li> <li>• برنامه نگهداشت نیروهای کلیدی (Retention)</li> <li>• توسعه چندمهارتی کارکنان</li> <li>• برنامه جانشین‌پروری اضطراری</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت استعداد در بحران</li> <li>۲. نگهداشت کارکنان کلیدی</li> <li>۳. توسعه چندمهارتی تیم‌ها</li> <li>۴. مدیریت عملکرد در شرایط فشار</li> </ol>
		بی‌انگیزگی و مسائل روانی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه‌های حمایت روانی کارکنان</li> <li>• افزایش ارتباط مدیران با تیم‌ها</li> <li>• برنامه‌های قدردانی و تقویت روحیه</li> <li>• ایجاد فضای گفت‌وگوی امن</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. رهبری انسانی در بحران</li> <li>۲. مدیریت استرس و فرسودگی تیم</li> <li>۳. هوش هیجانی مدیریتی</li> <li>۴. ایجاد امنیت روانی در تیم</li> <li>۵. استفاده از ابزار منابع انسانی چابک سبا</li> </ol>
		اختلال در هماهنگی تیم‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی تیپ شخصیتی اعضا تیم</li> <li>• تعریف دقیق اساسنامه تمامی تیم‌ها</li> <li>• مدیریت استرس</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. استفاده از ابزار منابع انسانی چابک سبا</li> </ol>
		تعدیل نیرو	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت صحیح فرایند تعدیل و خروج</li> <li>• پیگیری حرفه‌ای مسایل قانونی و مقرراتی</li> <li>• استفاده از چک‌لیست‌های منتشر شده‌ی مشاوره مدیریت سبا در خصوص تعدیل</li> <li>• استفاده از فایل اکسل مشاوره مدیریت سبا در مورد امتیاز دهی به افراد</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. آخرین گام تعدیل است.</li> </ol>



در شرایط بحران و بی‌ثباتی‌های شدید اقتصادی، صنعتی یا امنیتی، سازمان‌ها با مجموعه‌ای از عدم قطعیت‌ها و ریسک‌های هم‌زمان مواجه می‌شوند که می‌تواند بر تولید، زنجیره تأمین، منابع مالی و سرمایه انسانی اثر مستقیم بگذارد. در چنین شرایطی، اتخاذ تصمیم‌های یکسان برای همه سازمان‌ها نه ممکن است و نه اثربخش؛ زیرا هر سازمان بسته به اندازه، ساختار، توان مالی، وابستگی به بازار یا مشتریان و سطح تاب‌آوری منابع انسانی، با واقعیت‌ها و محدودیت‌های متفاوتی روبه‌رو است.

بنابراین رویکرد مؤثر در مدیریت بحران آن است که سازمان‌ها پیش از هر اقدام، شرایط محیطی، سازمانی و انسانی خود را به دقت ارزیابی کنند و بر اساس موقعیت واقعی خود، تصمیم‌های متناسب اتخاذ نمایند. این ارزیابی به مدیران کمک می‌کند تا ریسک‌های اصلی کسب‌وکار را شناسایی کرده، میزان تأثیر آن‌ها بر عملیات سازمان را درک کنند و اقدامات اولویت‌دار برای حفظ تداوم فعالیت را تعیین نمایند.

در این چارچوب، تمرکز اصلی سازمان‌ها در دوره بحران باید بر حفظ تداوم عملیات، مدیریت منابع مالی، پایداری زنجیره تأمین و حفظ سرمایه انسانی کلیدی باشد. هم‌زمان، لازم است تصمیم‌گیری‌ها با سرعت بیشتر، انعطاف‌پذیری بالاتر و ارتباطات شفاف‌تر در سطح سازمان انجام شود تا امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی فراهم گردد.

در نهایت، سازمان‌هایی که بتوانند شرایط خود را واقع‌بینانه ارزیابی کنند، ریسک‌های اصلی را به درستی تشخیص دهند و متناسب با ظرفیت‌ها و محدودیت‌های خود اقدام نمایند، شانس بیشتری برای عبور موفق از بحران و بازگشت سریع‌تر به مسیر رشد و ثبات خواهند داشت.



کلبهٔ احزان شود روزی گلستان، غم مخور  
وین سرِ شوریده باز آید به سامان، غم مخور  
چتر گل در سر کشی ای مرغ خوش‌خوان، غم مخور  
دائماً یکسان نباشد حال دوران، غم مخور  
باشد اندر پرده بازی‌های پنهان، غم مخور  
چون تو را نوح است کشتیبان، ز طوفان غم مخور  
سرزنش‌ها گر کند خار مگیلان، غم مخور  
هیچ راهی نیست کان را نیست پایان، غم مخور  
جمله می‌داند خدای حال‌گردان، غم مخور  
تا بود وردت دعا و درس قرآن، غم مخور

یوسفِ گمگشته باز آید به کنعان، غم مخور  
ای دلِ غمدیده حالت به شود، دل بد مکن  
گر بهار عمر باشد باز بر تخت چمن  
دور گردون گر دو روزی بر مراد ما نرفت  
هان مشو نومید چون واقف نه‌ای از سرّ غیب  
ای دل ار سیل فنا بنیاد هستی برکند  
در بیابان گر به شوق کعبه خواهی زد قدم  
گرچه منزل بس خطرناک است و مقصد بس بعید  
حال ما در فرقت جانان و ابرام رقیب  
حافظا در کنج فقر و خلوت شب‌های تار



دکتر نادعلیان از  
گروه همیاران



دکتر حمیدرضا  
خدمتگذار



دکتر مسعود  
سعیدی



دکتر عسگر  
یوسفیان آستانه



دکتر محمد جواد  
آبگون



دکتر مهدیس  
پرینچی

آدرس دفتر: تهران، خیابان جمال‌الدین

اسدآبادی (یوسف آباد)، بین خیابان

دهم و دوازدهم، پلاک ۹۴، واحد ۱۸

SABAMCG.COM

[INFO@SABAMCG.COM](mailto:INFO@SABAMCG.COM)

۰۲۱-۸۸۴۸۰۵۶۱



## با تشکر از توجه شما

ای هدهد صبا به سبا می فرستمت      بنگر که از کجا به کجا می فرستمت