



مدیریت بحران در ایران

*دکتر حسینعلی بهرامزاده

**فاطمه بهرامزاده

مدیریت بحران با مدیریت ایمنی^(۶) و مدیریت ریسک تفاوت دارد. "فرآیند حفاظت از اموال و دارایی‌ها در برابر سرقت، آتش سوزی و حوادث غیرمترقبه را مدیریت ریسک گویند".

مدیریت بحران به جهت تاثیرگذاری بر افکار عمومی^(۷) و ذی نفع‌ها^(۸) بر روابط عمومی^(۹) متمرکز می‌شود. قسمتی از مدیریت بحران‌های جاری و حل مداخله در آنها مربوط می‌شود که در هنگام وقوع بحران اهمیت می‌یابد و بخشی از آن نیز به بعد از وقوع بحران و برنامه‌های سالم سازی و اقدامات اصلاحی مربوط می‌شود.

برنامه مدیریت بحران

در صورتی که برنامه ریزان برای بحران، بدون توجه به عوامل و واقعیت‌های درونی و بیرونی انجام شود، گمراه کننده بوده و عدم اجرای آن بسی بهتر از کاربرد آن خواهد بود. اگر بتوانیم پنج دقیقه بعد از وقوع یک بحران، فاجعه، حادثه و یک مصیبت را مجسم کنیم، برنامه ریزی دقیق تری برای مدیریت بحران خواهیم داشت. معمولاً مدیران اجرایی درباره برنامه ریزی برای مدیریت بحران، مطالبی شبیه به هم بیان می‌کنند. آنها عموماً بر روابط عمومی تاکید می‌کنند. اما به راستی در یک بحران چه ضرباتی بر یک کشور یا سازمان وارد می‌شود؟ آیا برای پیشگیری و مداخله در بحران فهرستی از وضعیت‌های اضطراری^(۱۰) و فهرستی از شماره تلفن‌های ضروری کافی است؟ اگر رسانه‌ها، اخبار ورشکستگی، اعتصاب کارکنان و غیراستاندارد بودن محصولات، وقوع قریب الوقوع سیل، زلزله، وبا... غیره را منتشر کنند چه اتفاقی روی می‌دهد؟ پیامدهای چنین رویدادی چیست؟ وقوع بحران و تصمیمات نادرستی که در زمان وقوع آن اتخاذ می‌شوند، بر اعتبار و شهرت سازمان یا کشور و به تبع آن، بر منافع آن تاثیر منفی می‌گذارند. هنگام وقوع بحران، یک تصمیم لحظه‌ای^(۱۱) غلط می‌تواند ضررهای مالی سنگین و بدنامی آتی را برای یک کشور یا سازمان به دنبال داشته باشد.

برنامه مدیریت بحران به فرآیند ارزیابی و اولویت بندی بحران‌ها و پیش بینی تغییرات لازم برای پیشگیری، مداخله و سالم سازی^(۱۲) اطلاق می‌شود. یک برنامه مدیریت بحران به صورت مکتوب و با یک روش شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران‌های عمومی تهیه می‌شود.

یک برنامه مدیریت بحران، شامل اجزای مختلفی است که به مهمترین آنها اشاره می‌گردد:

محیط یک سازمان را می‌توان مجموعه‌ای از افراد، گروه‌ها و نیروهای درونی و بیرونی موثر بر سازمان تعریف کرد. در دنیای امروز بسیاری از سازمان‌ها به دلیل کم توجهی به محیط و نداشتن برنامه شناسایی و مدیریت بر آن دچار شوک و بحران می‌شوند. بروز شوک و بحران می‌تواند فعالیت‌های جاری یک سازمان را مختل کرده و منافع و اعتبار آتی آن را به خطر اندازد. از این رو، مدیریت بحران^(۱) به عنوان ابزاری در جهت حفظ منافع و اعتبار سازمان‌ها در رشته مدیریت مطرح شده است. هر سازمان کوچک یا بزرگ، دولتی یا خصوصی، و بخصوص یک کشور از ریسک بحران گریزان است. بنابراین سازمان‌های امروزی، پیش از مواجهه با بحران، باید زمان و منابعی را برای برنامه‌های مدیریت بحران اختصاص دهند.

تجربه، بهترین معلم مدیریت بحران است، معمولاً کسانی که قبلاً بحران‌هایی را تجربه کرده‌اند، حساسیت بیشتری نسبت به بحران‌های آتی دارند. علاوه بر تجربه، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت فکر خود و دیگران نیز می‌تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تاثیر گذارد، زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران ساز، اولین قدم در تدوین برنامه مدیریت بحران و نبرد با خطاهای آتی است.

در سال‌های اخیر ایران سهمی قابل توجه از بلایای طبیعی را نصیب خود کرده، به طوری که آمار تلفات انسانی و خسارات مادی در مقایسه با موارد مشابه در کشورهای پیشرفته نسبتاً بالا است. برآستی برای کنترل این خسارات چه باید کرد؟ کشورهای پیشرفته چه اقداماتی در این زمینه انجام داده‌اند؟ مدیریت بحران چیست؟ راهبردهای ارتباطی چه نقشی در مدیریت بحران دارند؟ اینها سوالاتی هستند که ما در پی یافتن پاسخ برای آنها هستیم.

مدیریت بحران

بحران به اتفاق یا رویدادی اطلاق می‌شود که بر منافع و شهرت یک کشور یا سازمان تاثیر گذاشته و جریان امور را مختل کند. (۱۹۹۶ - Patterson). بحران می‌تواند در همه جا و در هر سطحی روی دهد. به عنوان مثال، برای یک مدیر رستوران، داشتن فروشنده و آشپز مبتلا به یک بیماری مهلک می‌تواند بحران باشد. یا سوراخ شدن لایه اوزون یک بحران در سطح جهانی باشد.

بنابراین مدیریت بحران را می‌توان چنین تعریف نمود: «فرآیند پیش بینی^(۲) و پیشگیری^(۳) از وقوع بحران، برخورد و مداخله^(۴) در بحران و سالم سازی^(۵) بعد از وقوع بحران را مدیریت بحران گویند». از این رو،



۱- تعیین سخنگوی سازمان در زمان بحران

۲- تعیین اعضای گروه بحران

۳- تهیه فهرستی از بحران‌های بالقوه به همراه روش‌های پیشگیری یا مداخله

۴- تهیه فهرستی از شماره تلفن‌های ضروری

۵- پیش‌بینی پیشگیری از وقوع بحران

۶- پیش‌بینی آموزش در بسیاری از محیط‌های اداری، کارگری، ... می‌توان از بروز خسارات بسیاری از بحران‌ها جلوگیری کرد.

۷- پیش‌بینی فعالیت‌های پشتیبانی در جهت اعاده اعتبار و حفظ منافع آتی.

هر چند برنامه بحران شامل نکات مختلفی است ولی این برنامه فقط نقطه شروع برخورد با یک بحران است.

مدیر بحران و رسانه‌ها

معمولاً مدیران بحران برای روش‌ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه‌ها اهمیت خاصی قائلند. تماس‌های قبلی

با خبرنگاران می‌تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری

کند. مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با

رسانه‌های افراطی چگونه برخورد کنند، چگونه

به سوالات منفی به سرعت پاسخ دهند، چگونه

با استفاده از روشی مثبت در برابر رسانه‌ها

پاسخگو باشند و چگونه با خبرنگاران از

موضعی مثبت برخورد نمایند.

مدیران زیرک، با عبارات کوتاه و سریع

در برابر سوالات غیرمنصفانه، پلی به

سمت ساختن ذهنیتی مثبت، ایجاد

می‌نمایند.

یک مدیر بحران حتماً با رسانه‌ها

سر و کار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی‌اهمیت و

کوچک، تلقی شود. در یک سطح جامع‌تر، یکی از ابزارهای مدیریت

بحران، مدیریت ارتباطات است.

ارتباطات در مدیریت فاجعه یا بحران

در سال‌های اخیر کشور ما ایران، سهمی قابل توجه از بلایای طبیعی

را نصیب خود ساخته است. آمار تلفات انسانی و خسارات مادی در

مقایسه با موارد مشابه در کشورهای پیشرفته نسبتاً بالا است. تنها در

حادثه بسیار دلخراش زلزله شهرستان بم از مجموع ۲۴۰ هزار نفر

جمعیت شهری و روستایی حدود ۴۵ هزار نفر یعنی چیزی حدود

۸ درصد از جمعیت کل شهرستان جان خود را از دست دادند. در این

زلزله ۹۵ خانه بهداشت، ۲۳ مرکز بهداشت و درمان روستایی و شهری

و سه بیمارستان با ظرفیت ۲۵۰ تخت‌خواب به کلی نابود شدند ۵۰ درصد

از نیروی انسانی مراکز بهداشتی شهرستان جان خود را از دست داده و

۵۰ درصد باقیمانده هر یک در مرگ حداقل ۱۵ نفر از بستگان خود عزادار

بودند. این در حالی است که به نقل از معاون سلامت وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی چنانچه زلزله‌ای مشابه زلزله بم در تهران بروز نماید باعث خرابی صددرصدی ۹۰ درصد از بیمارستان‌های این شهر می‌شود.

به‌راستی برای کنترل خسارات فراوان چنین حوادثی چه می‌توان کرد؟ کشورهای پیشرفته چه اقداماتی را انجام داده‌اند و از چه اقداماتی بهره می‌برند که در حوادث طبیعی از شدت صدمات و خسارات به مقدار قابل توجهی می‌کاهند؟ پاسخ این سوالات به طور خلاصه عبارتند از: سیاستگذاری درست، تکنولوژی و مدیریت.

سیاست گذاری:

در کشور ما یک مرکز در سطوح ملی، استانی، شهری و روستایی

جهت هدایت و مدیریت مستمر فعالیت‌های مرتبط با حوادث طبیعی

در قبل از وقوع، در حین وقوع و بعد از وقوع فاجعه وجود ندارد. در

نتیجه به هنگام وقوع حادثه بین ارگان ذیربط و تصمیم ساز اغلب

هماهنگی لازم وجود نداشته و همین امر

باعث به تاخیر افتادن عملیات

امدادرسانی و بالطبع افزایش آمار تلفات

جانی و خسارات مادی می‌گردد. در

کشور ایالات متحده امریکا " مرکز

مدیریت اورژانس فدرال آمریکا FEMA" به

عنوان یک آژانس ملی با تجربه و

متخصص بر فعالیت‌های مرتبط با هدایت

و مدیریت حوادث و بلایای طبیعی نظارت

مستمر دارد و کلیه سیاستگذاری‌های لازم

در این زمینه در این مرکز تهیه شده و بر مبنای

این سیاست‌ها، روش‌های مستند جهت اجرا

به ارگانهای ذیربط ابلاغ می‌گردد و

آموزش‌های لازم پرسنل امداد رسان بر این مبنای تهیه و اجرا می‌شود.

در کشور ما نسبت به این حقیقت بیش کافی وجود دارد ولی

همانند سایر مسائل، کاری در جهت عملی کردن آن انجام نمی‌شود. تا

زمانی که سیاست‌های همسو و هم جهت با تکیه بر همکاری و ارتباطات

و مدیریت وجود نداشته باشد، حتی برترین تکنولوژی‌های بشری

نمی‌تواند ما را در مقابل خسارات فراوان حوادث طبیعی ایمن سازد.

تکنولوژی:

به هنگام بروز زلزله معمولاً ساعات اولیه در نجات جان انسانهای

گرفتار در زیر آوار، بسیار حائز اهمیت است. حتی دقیق و ثانیه‌ها نیز

می‌تواند در نجات جان انسانها موثر باشد. یکی از مشکلات بزرگ به

هنگام بروز زلزله قطع خطوط ارتباطی منطقه زلزله زده با سایر مناطق

است. همین مسئله در زلزله بم باعث شد تا انسانها ساعت‌ها در زیر آوار

زنده به گور شوند و کسی از این ماجرا خبر نداشته باشد و یا وسعت و

عمق فاجعه تا ساعتها ناشناخته باقی بماند. به علت قطع خطوط ارتباطی

در سال‌های اخیر ایران سهمی قابل توجه از بلایای طبیعی را نصیب خود کرده، به طوری که آمار تلفات انسانی و خسارات مادی در مقایسه با موارد مشابه در کشورهای پیشرفته نسبتاً بالا است



سیستم‌های مدیریتی بر سه پایه تکیه می‌کنند:

اول تجربه و مهارت، دوم ارتباطات و سوم هماهنگی. ساختار سیستم‌های امداد رسانی در سطح ملی، استانی، شهری و روستایی به هنگام وقوع زلزله کاملاً از پیش تعیین شده است. در این زمینه مسوولیت دولت بسیار مهم و اساسی است. در سال ۲۰۰۱ میلادی در ایالت گوجرات هند زلزله مهیبی رخ داد که جان چند هزار نفر را گرفت. دولت هند در آن زمان یک خطای بارزی را مرتکب شد، بدین صورت که برای تحقیقات زلزله شناسی یک کمیته ۵ نفری از معاونین ذیربط در سطح ملی را تشکیل داد. بدون آنکه اعضاء این کمیته تجارب و مهارت کافی در این زمینه داشته باشند و این کمیته طراحی ساختار مدیریتی کنترل فاجعه را بر عهده داشت. در این رابطه گروه‌های داوطلب ذیربط و NGOها در این کمیته حضور نداشتند و در نتیجه برنامه‌های تدوین شده عملاً به هنگام وقوع فاجعه از کارایی و اثر بخشی لازم برخوردار نبوده است. آموزش مهارت‌های لازم جهت امداد رسانی را نباید ساده تصور نمود. افراد امداد رسان می‌باید مرتباً تحت آموزش‌های متنوع و مستمر قرار داشته باشند. مردم عادی در مواقع بحرانی معمولاً احساساتی عمل می‌کنند ولی این خصلت در کارکنان بخش امداد رسانی می‌باید کاملاً کنترل شده باشد. هدایت و کنترل احساسات وقوع فاجعه نیاز به کسب مهارت‌هایی لازم دارد.

کشور ما از امکانات و منابع، سرشار است. اما آنچه که مورد نیاز است مدیریت آن منابع به سوی اولویت نیازهای جامعه است که در سطوح امداد رسانی می‌باید، جایگاه آن بطور واضح و روشن با اختیارات کامل تبیین شود. هر چند مردم ما نشان دادند که در عین محدودیت‌های معیشتی، سخاوتمند و یاری رسان هستند تنها چیزی که باقی مانده است تعیین طراحی این مدل مطلوب بر عهده مسوولان کشور است. ■

منابع:

- ۱- پیام انجمن داروسازان ایران - شماره پنجم، پاییز و زمستان ۱۳۸۲.
- ۲- روزنامه شرق، ۱۳۸۲/۱۰/۱۵ (مصاحبه معاون سلامت وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی).
- ۳- مجله توسعه مدیریت، شماره ۳۴ بهمن ماه ۱۳۸۰، صفحه ۳۵ تا ۳۹.

پی‌نوشت‌ها:

- ۱- Crisis management
- ۲- Forecasting
- ۳- Prevention
- ۴- Intervention
- ۵- Recovery
- ۶- Safety management
- ۷- Public image
- ۸- Stake holders
- ۹- Public relation
- ۱۰- Emergency check list
- ۱۱- Split - second

*دکتری تخصصی مدیریت دولتی و عضو انجمن مدیریت ایران

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

**دانشجوی کارشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیروان

کمک‌های ارسالی در میان راه مانده و دست اندرکاران جهت رساندن کمک‌ها و انجام فعالیت‌های امداد رسانی مستاصل شوند. آنان نمی‌دانستند که چگونه لوازم پزشکی مورد نیاز را به مجروحین زلزله زده برسانند و در عین حال داوطلبان کمک به زلزله زدگان به دلیل فقدان تجربه و مهارت‌های لازم هماهنگی درستی با یکدیگر نداشتند. اگر به موارد مذکور دقیقاً توجه نماییم دو مسئله مهم به عنوان زیرساخت اصلی تکنولوژی لازم جهت به کارگیری در فرایند مدیریت بحران مطرح است:

۱- میزان دسترسی به منطقه زلزله زده

۲- برقراری ارتباطات و داشتن اطلاعات از وضعیت منطقه زلزله

زده

هنگام وقوع فاجعه بازسازی شبکه ارتباط تلفنی در مناطق آسیب دیده از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، چرا که تنها از این طریق است که می‌توان سریعاً از وجود منابع موجود آگاه شده و به آنها دسترسی یافته و نهایتاً اطلاعات مورد نیاز از منطقه به مراکز تصمیم سازان انتقال یابد.

از مسائل مهم در هنگام وقوع زلزله این است که مردم می‌خواهند بدانند، بر سراقوام، دوستان و آشنایان آنها چه آمده است؟ یکی از موارد مثبت امداد رسانی در زلزله بم، اطلاع رسانی لحظه به لحظه از طریق شبکه خبر صدا و سیما بوده است. اینکه مردم و مسوولان از تعداد کشته شدگان و مجروحین باخبر شوند و اینکه هم اکنون چه منابعی در اولویت اصلی نیازهای منطقه است، همه موارد فوق نوعی به تکنولوژی ارتباطات وابسته است.

در این رابطه ارتباطات شبکه ماهواره‌ای تلفن همراه می‌تواند به خوبی نیازهای منطقه را پوشش دهد. این تکنولوژی که بدون استفاده از نیروی جریان برق شهری کار می‌کند، با توجه به محل وقوع بحران می‌تواند شرایط دسترسی به تلفن، نامبر، ویدئو کنفرانس و اینترنت را فراهم آورد.

میزان دسترسی به مناطق زلزله زده کاملاً به بانک اطلاعاتی محتوی اطلاعات تفصیلی از مشخصات جغرافیایی، ترابری و فیزیکی منطقه وابسته است. این اطلاعات می‌باید در زمان مناسب به هنگام وقوع فاجعه در اختیار گروه‌های امداد رسان قرار گیرد. در صورت فقدان این اطلاعات عملیات امداد به صورت غیر قابل پیش بینی و نامنظم پیش رفته و اثر بخشی فعالیت‌های امداد رسانی را به میزان زیادی کاهش می‌دهد. همچنین برنامه‌های نرم افزاری جدیدی وجود دارد که اخذ اطلاعات لازم و دسته بندی و انتقال آنها را به هنگام وقوع فاجعه به سهولت میسر ساخته و این کار تصویر بهتری از وضعیت منابع و نیازهای منطقه فراهم می‌نماید.

مدیریت

حال سوال این است، چگونه عملیات امداد رسانی انجام می‌گیرد؟ چه کسانی رهبری عملیات را می‌باید بر عهده داشته باشند؟ اصولاً