



مدیریت بحران از ایده تا عمل در مدیریت شهری

محمد مصطفوی زاده*^۱، شمسی مسلمی^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی عمران گرایش سازه ، M.Mostafavizade@yahoo.com

۲- شمسی مسلمی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ، Sh_moslemiii@yahoo.com

چکیده

هدف کلی از مدیریت بحران ، بهینه سازی فعالیت های مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است و می کوشد تا با به کار بردن کمترین منابع و کمترین زمان ، با کیفیت ترین ، بهترین و مطلوب ترین شرایط را برای خسارت دیدگان فراهم نماید و با آمادگی کامل به مقابله با بحران پیش رود .
مدیران بحران باید به هنگام سیاستگذاری و برنامه ریزی ، روش های ایمنی ، حساسیت نسبت به بحران ، اقدام مقابله ای درست ، احساس سودمندی و نگرش مثبت را فراموش نکرده و براین باور باشند که مدیریت علمی بحران ها می تواند از وارد آمدن بسیاری از صدمات به جامعه جلوگیری کرده و موجبات ارتقاء سلامت شهروندان را فراهم آورد .
از آنجا که کشور ما همواره یکی از کشورهای حادثه خیز می باشد و خواه یا ناخواه در شرایط بحران قرار می گیرد مدیرانی لازم دارد که دارای ویژگی های مدیریت بحران باشند که اهم این ویژگیها عبارتند از : پیش بینی ، پیشگیری و کنترل و هدایت بحران .

واژه های کلیدی: مدیریت بحران ، پیش بینی ، پیشگیری ، هدایت و کنترل



مقدمه

امروزه مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساساً سازمان‌هایی هستند که همیشه در معرض بحران قرار می‌گیرند، پس باید آمادگی برای رویارویی با این شرایط را داشته باشند. تنها چیزی که امروزه برای مدیران مسلم شده، این است که باید برای عدم اطمینان آمادگی داشته باشند. بحران‌ها رویداد‌هایی هستند که می‌توانند باعث خدشه دار کردن مدیریت سازمان شوند، چون در شناسایی بحران کوتاهی کردند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند بنابراین هنگام بحران دچار گرفتاری شدید خواهند شد. بدیهی است که مدیران نمی‌توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند. با این حال اگر آن‌ها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدا نشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند احتمال اینکه سازمان‌هایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می‌یابد. [1]

تعریف عملیاتی مدیریت بحران

تعریف مدیریت

تعاریف متعددی از مدیریت بیان شده است، فالت معتقد است مدیریت هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران است. گروهی دیگر از صاحب نظران مدیریت را انجام وظایفی چون برنامه ریزی، سازمان دهی و هماهنگی بیان کرده‌اند و بعضی دیگر هم مدیریت را علم و هنر متشکل از تصمیم‌گیری و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف می‌کنند.

وکاست ورنزوویگ هم مدیریت را حداکثر استفاده مطلوب از منابع موجود انسانی و مادی در جهت هدف‌های خاص تعریف نمودند. [2]

بحران

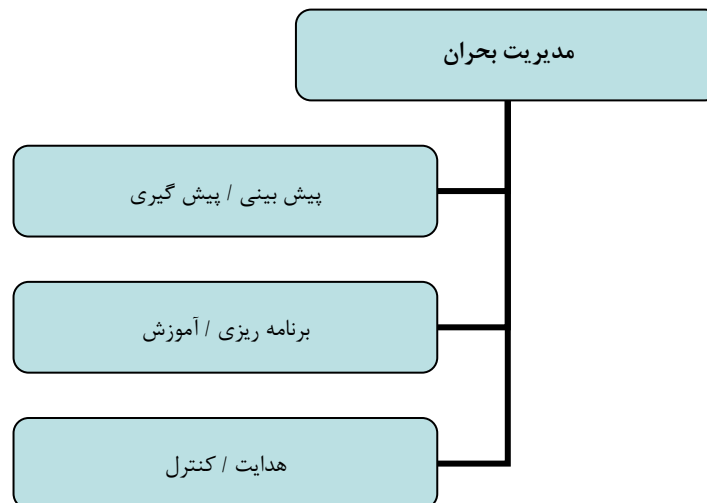
بحران ایجاد فشار روانی، اجتماعی و ویژه‌ای است که باعث در هم شکسته شدن انگاره‌های متعارف زندگی و واکنش‌های اجتماعی می‌شود. و همچنین آسیب‌های جانی و مالی تهدیدها، خطر‌ها و نیازهای تازه‌ای را به وجود می‌آورد. [3] حال با توجه به تعاریف مدیریت و بحران که ذکر شد، مدیریت بحران را اینگونه می‌توان تعریف کرد: حادثه‌ای که به طور طبیعی و یا توسط بشر به طور ناگهانی و یا به صورت فزاینده به وجود می‌آید و سختی و مشقتی را به جامعه انسانی به گونه‌ای تحمیل می‌نماید که جهت برطرف کردن آن نیاز به تدابیر ویژه و اقدامات اساسی و فوق‌العاده باشد. [4]

بحران و شرایط بحران

هنگامی که در یک سازمان روال معمول و متداول و پیش‌بینی شده جریان کار، فعالیت، زندگی، ارتباطات، تامین نیازهای



عمومی، سلامت، محیط زیست به یکباره تغییر می‌کند در این حالت شرایط بحرانی بروز کرده است شاید به نظر غیر عادی به نظر برسد اما واقعیت این است که برنامه ریزی و مدیریت نا صحیح بحران مرتباً دامنه خسارات را گسترده و میزان خسارت را افزایش می‌دهد به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است. برنامه ریزی، به کار مدیر و غیر مدیر جهت می‌دهد و توجه آنان را بر اهداف از پیش تعیین شده متمرکز می‌سازد. وقتی که همه بدانند کجا می‌روند، برای رسیدن به مقصد هر یک چه کمکی باید بکنند هماهنگی و همکاری جمعی بیشتری به وجود می‌آید و راه را برای رسیدن به شرایط مطلوب هموار می‌نماید. برنامه ریزی موجب می‌شود فعالیت‌های تکراری و بی‌ثمر و بیراهه کاهش یابد و در واقع برنامه ریزی دقیق و آگاهانه بحران‌های احتمالی را پیشگیری می‌کند و عملیات‌های سازمان یافته را پیش‌نگری می‌نماید. عمل نظارت و کنترل اوضاع را تسهیل می‌کند در واقع مدیریت بحران هم دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل، انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است. پس می‌بینیم که رابطه تنگاتنگ و لاینفک بین برنامه ریزی، پیش‌نگری و مدیریت بحران وجود دارد. براین باور هستیم که مدیریت بحران از سه بخش تشکیل شده است که بسیار به هم مرتبط و وابسته هستند. نخست پیش‌بینی / پیش‌گیری، دوم برنامه ریزی / آموزش و سوم هدایت / کنترل



موقعی که بحران رخ می‌دهد کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی‌توان انجام داد و مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم‌های صحیح است. این تصمیم‌های صحیح از کجا و از کدام اطلاعات گرفته می‌شود؟ از دیدگاه مدیریت برای اتخاذ تصمیم صحیح، به داده‌ها، اطلاعات و امکان پردازش و تحلیل آن‌ها نیاز داریم. منابع اصلی مورد نیاز همه این موارد باید قبل از بروز بحران در اختیار مدیر قرار گیرد و اگر در دو مرحله قبلی یعنی پیش‌بینی / پیش‌گیری و برنامه ریزی / آموزش اقدامات لازم انجام نگیرد شاهد بروز بحران جدیدی در دل بحران رخ داده خواهیم بود که پی‌در پی با تصمیم‌های عجولانه و نسنجیده نه تنها بر وخامت اوضاع می‌افزاید بلکه بحران‌های جدیدی می‌آفریند که حتی قابل شناسایی نیستند. فقط عوارض ناشی از آن‌ها به دنبال هم در کنترل بحران اصلی خلل ایجاد می‌کند. [۵]



اولین کنفرانس سالانه پژوهش‌های معماری، شهرسازی و مدیریت شهری

The first annual conference of Architecture, Urban planning & Urban management



ویژگی های بحران

۱. بحران عموماً غیر قابل پیش بینی است.
۲. بحران ها آثار مخربی دارند و مردمی که تا قبل از بحران نیاز مند کمک نبودند به محض وقوع بحران نیازمند کمک می باشند
۳. ماهیت و آثار طولانی و استهلاکی دارند .
۴. در وضعیت بحران معمولاً تصمیم گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان ناقص است .
۵. زمان موجود برای پاسخ دهی و پیش از انتقال تصمیم را محدود می کند .
۶. محدودیت و فشرده‌گی زمان ، غافلگیری ، استرس و مخدوش شدن اطلاعات [۶]

۷. ویژگی های مدیریت بحران

۱. مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی ، مقابله با بحران و امداد رسانی کاهش اثرات بلایای طبیعی و بحران ، بازسازی و عادی سازی تشویق و ترغیب می کند .
۲. به نیاز آسیب دیدگان واقف می شود .
۳. به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می دهد .
۴. با توجه دلسوزانه به نیاز های کارکنان خودبه بهره وری دست می یابد .
۵. فلسفه ای را که بیشتر بر پایه ارزش های رهبرانشان و مردم استوار است به کارمی بندد
۶. به کاری که در باره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد دست می زند .
۷. سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد .
۸. به تناسب و اقتضا کارها را به گونه ای نامتمرکز انجام می دهد .
۹. آداب و سنتی اجتماعی ، فرهنگی و محلی را محترم می شمارد .

حال با توجه به تعاریف مدیریت بحران ، وبر شمردن ویژگی های بحران و مدیریت بحران، یک مدیر بحران باید چه ویژگی هایی داشته باشد و چه وظایفی را دنبال نماید تا بتواند آنچه را که در ذهن می پروراند و ایده های خارق العاده را در جلسات ستادی در قالب حرف بیان نموده است در مرحله عمل چگونه به نمایش بگذارد که کمترین خسارت و بهترین فرآیند انجام کار راداشته باشد که مسلماً مدیر بحران خود باید دارای پارامترهای خاصی باشد .

وظایف و ویژگی های مدیر بحران

۱. آمادگی کامل برای هرگونه پیشآمد .
۲. پی ریزی دفاتر ملی ، منطقه ای و هماهنگ سازی آن ها به نحوی که از دوباره کاری پرهیز شود .
۳. تهیه بانک اطلاعاتی روزآمد برای استفاده هرچه بهتر از آن
۴. استفاده از سیستم هشدار دهنده خطر ، گر چه مستلزم هزینه بالایی است .
۵. تفکیک وظایف واحد های امداد رسانی و انجام رزمایش ها و مانور های عملیاتی سالانه
۶. ایمن سازی شبکه ها و شریان های حیاتی که شامل آب ، برق ، سوخت ، ارتباطات جاده ای ، مخابراتی ، برج کنترل ، کنترل فرود گاه ها و سد ها و ... می شود . از آنجا که شرایط شهر ها و کلان شهر ها پس از بحران نابسامان است در کوتاه ترین زمان نمی توان به ترمیم این شبکه ها پرداخت . این کار ، خود خسارات زیادی را به بار می آورد و از سرعت



اولین کنفرانس سالانه پژوهش‌های معماری، شهرسازی و مدیریت شهری



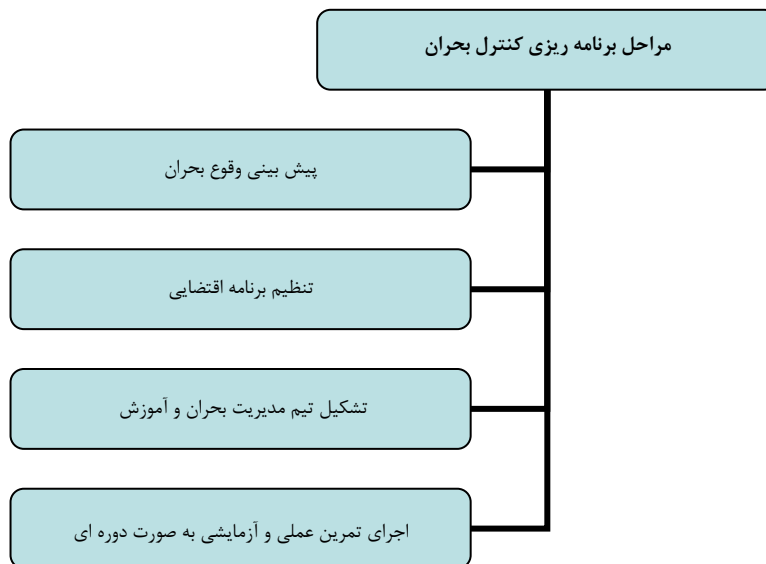
The first annual conference of Architecture, Urban planning & Urban management

- عمل امداد می‌کاهد .
۷. تقویت بیمه در مناطق حادثه خیز حتی به صورت اجباری می‌تواند ابعاد بحران را کاهش دهد، چرا که با توجه به ابعاد حادثه پرداخت خسارت خود عامل بزرگی در رفع بحران است .
۸. آگاهی افکار عمومی یکی دیگر از وظایف مدیر بحران است تا وقتی مردم قدم در این راه نگذارند تلاش سازمان بی‌فایده است .
۹. شناسایی انواع بحران‌ها، ارزیابی، ریسک و اولویت بندی آن‌ها
۱۰. تعیین ارتباطات بحرانی
۱۱. تعیین راهبرد های برخورد با رسانه‌ها
۱۲. تشکیل گروه مدیریت بحران و تهیه برنامه مدیریت بحران
۱۳. پیش بینی و پیشگیری در وقوع بحران
۱۴. تعیین روش‌های مداخله در بحران
۱۵. تعیین روش‌های سالم سازی
۱۶. برنامه ریزی، سازمان دهی و کوشش در جهت استفاده بهینه از منابع

مراحل کنترل بحران

مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع، برای انجام این فرایند باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد . مدیریت بحران را برنامه ریزی برای کنترل بحران معرفی کردیم در این صورت ۴ مرحله را به منظور برنامه ریزی برای کنترل بحران در سطح مدیریت شهری می‌توان نام برد .

۱. باید پدیده‌های ناگوار مانند احتمال وقوع سیل و زلزله را پیش بینی کرد و مطالعات مختلفی از نوع اقلیم و بررسی نقاط بحران خیز و آسیب پذیر را انجام شود .
۲. در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب پذیر استفاده می‌شود . سپس باید برنامه‌های اقتضایی با توجه به شهر تحت سرپرستی خود تنظیم نماید . برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی المقدور علائم هشدار دهنده حوادث و سوانح را مشخص کند و اقداماتی برای خنثی سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی کرده و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش بینی کند . در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود . حداقل سالی یکبار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران بروز شوند .
۳. پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران در آن منطقه تشکیل و آموزش داده شود و سازماندهی گردد ، خصوصاً در کلان شهر ها . اگر تمام این مراحل انجام شود ولی سازماندهی درست انجام نگیرد کیفیت فرایند مدیریت بحران از بین خواهد رفت .
۴. سر انجام باید برای تکمیل برنامه‌ها آنها را به صورت آزمایشی و تمرین عملی به صورت مانور به اجرا در آورد . البته مدیریت عالی باید از اینگونه مانور ها و تمرین‌ها و رزمایش‌ها حمایت نماید تا انگیزه افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد . همانطور که خاطر نشان نمودیم از ایده تا عمل مطلوب و شایسته فرسنگ‌ها راه و کار است .



نتیجه گیری

بر اساس آمارهای جهانی که در ۱۰ سال اخیر منتشر شده است کشور ما همواره بین پنجمین تا دهمین کشور حادثه خیز دنیا قرار داشته است بر اساس گزارش های منتشر شده در دو دهه گذشته نزدیک به ۱۰ درصد کل جمعیت ایران به نحوی بر اثر حوادث و بلایای طبیعی کشته شده اند ، خسارت دیده و یا آسیب دیده اند و از بین ۴۰ نوع حادثه شناخته شده در سطح جهان متأسفانه ۳۱ نوع آن در ایران احتمال وقوع دارد و مشخصاً سه سانحه سیل ، زلزله و خشکسالی بیشتر از سایر بلایا برای کشور ما خسارت بار بوده است . [۷] حال با توجه به این شرایط خاص کشورمان حساسیت وظایف سنگین مدیریت بحران مشهود می گردد و در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها مدیران بحران چند اصل را مورد توجه قرار دهند :

۱. پیش گیری و کاهش اثرات ، کاهش احتمال وقوع یا اثرات ناشی از بلایا که این اصل به چند روش قابل کنترل است .
 - الف . نظارت بر ساخت و سازها و رعایت اصول مهندسی مندرج در آیین نامه های وزارت مسکن و شهر سازی
 - ب. نظارت بر ایجاد شهرک های جدید بر اساس طرح تفصیلی شهر ها
 - ج . عدم احداث سازه ها بر روی گسل ها و مناطق آسیب پذیر
 - د . توجه به زیر ساخت ها و منابع استراتژیک قبل وقوع حادثه و بحران
۲. آمادگی ، برنامه ریزی همراه با پژوهش و اطلاعات صحیح
۳. آموزش نیروی انسانی و آماده داشتن نیروهای مجرب و کار آزموده
۴. برگزاری مانور های سراسری در سطح شهر ها و اعزام نیرو های آموزش دیده در سطح مدارس جهت آموزش مهمترین و آسیب پذیر ترین قشر جامعه یعنی دانش آموزان و همچنین آموزش توسط تراکت و بروشور در سطح معابر عمومی



اولین کنفرانس سالانه پژوهش‌های معماری، شهرسازی و مدیریت شهری

The first annual conference of Architecture, Urban planning & Urban management



۵. ساخت پناهگاه‌های امن و سوله‌های مخصوص نگهداری غذا و مایحتاج ضروری مردم و استفاده آن در هنگام وقوع حادثه و بحران
۶. مقابله: تشکیل سامانه فرماندهی حادثه، ارائه خدمات اضطراری بلافاصله بعد از وقوع بحران توسط نیروهای آموزش دیده و هلال احمر فنیرویی انتظامی، بسیج و سپاه
۷. بازسازی و بازگرداندن منطقه بحران زده به حالت عادی، البته نه لزوماً به حالت پیش از بحران بلکه کنترل بحران.

مراجع

- [۱] معمار زاده، غ.، سرفرازی، م. بررسی گام‌های فرایند مدیریت بحران در سازمان. پژوهشنامه مدیریت بحران.
- [۲] علاقه بند، ع. مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۳.
- [۳] Goold, M. and Quinn, J. J., The Paradox of Strategic Controls. Strategic Management Journal, 11, P: 43-57, 1990.
- [4] Gibson, LAN, The Crisis in Higher Education Brithish, on 21 gul, 2006.
- [۵] خلیلی عراقی، مریم و یقین لو، مهرانگیز، بحران و مدیریت بحران-بررسی آثار مثبت. و منفی بحران در سازمانها، پایگاه مقالات مدیریت، ۱۳۸۶
- [۶] Wilson, B. G., Crisis Management: A case study of three American Universities, University of Pitsburg, PA, 1992.
- [۶] جک، گاتز چاک، مدیریت بحران (در بخش‌های خصوصی و دولتی)؛ ترجمه علی. پارسائیان، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول، ۱۳۸۳