

تجربه مدیریت بحران قطع گاز و یخبندان شمال کشور در زمستان سال ۱۳۸۶

چکیده:

امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است. قبل از تعقیب هرگونه اهداف بلند، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساساً سازمانهایی که در معرض بحران قرار دارند به آمادگی بیشتری در برابر آن نیاز دارند. مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است. هرچند علم مدیریت بحران به کمک مدیران می‌آید تا آنها را در حل معضلات و مشکلات بحرانی درونی یا محیطی سازمان آنها یاری کند، اما احاطه بر شناسایی بحران و نیز به کارگیری روشهای سودمند برای پیشگیری، کنترل و یا خنثی سازی بحران، به آسانی به دست نمی‌آید. عبارتی بهترین گزینه برای مقابله با سوانح پیشگیری از سوانح و برنامه ریزی برای مقابله با آنهاست پیشگیری مقوله ای هزینه بر و در عین حال طولانی مدت برای مقابله با بحرانهاست ولی در دراز مدت صرفه اقتصادی آن بیشتر از برنامه ریزی آمادگی برای مقابله با بحران است و پس از آن برنامه ریزی برای مقابله با بحران در سطح محلی و توییت مدیریت بحران و نهایتاً آموزش بهترین روش برای کاهش خسارات و پیشگیری در سوانح است. این مقاله به بررسی فرایند مدیریت بحران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری با نگاهی ویژه به بحران قطع گاز مناطق شمالی کشور در سال ۱۳۸۶ می‌پردازد.

کلمات کلیدی:

مدیریت بحران - مدیریت بحران محله ای - مدیریت بحران دولتی - مدیریت شناور - مدیریت جزیره ای - شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی

۱- مقدمه :

قریب ۵ قرن از ظاهر شدن واژه بحران (crisis) در زبان لاتین سپری شده است و طی دو قرن اخیر واژه‌های (crisis)، (crise) در زبان انگلیسی و فرانسه از ادبیات گسترده‌ای برخوردار شده‌اند (Lerbinger, 1997). در زبان فارسی در مورد ادبیات بحران و مدیریت بحران در زمینه‌های اقتصادی و سیاسی و به خصوص بحرانهای بین‌المللی علی‌رغم اهمیت روز افزون آن آثار، بسیار اندک می‌باشد.

خسارات سوانح طبیعی در جهان از سال ۱۹۹۰ به‌طور میانگین سالانه بیش از ۴۰ میلیارد دلار بوده است. خسارات وارده در سال ۱۹۹۵ تنها بالغ بر ۱۶۷ میلیارد دلار است و علیرغم اینکه تجمع دارائی‌های سرمایه‌ای در کشورهای توسعه یافته در مقایسه با کشورهای درحال توسعه بیشتر است ولی اثرات اقتصادی بلایا و فجایع طبیعی به‌طور مساوی بین این دو گروه از کشورها تقسیم شده است. برای مثال کشورهای توسعه یافته در دهه‌های اخیر هزینه‌های ناشی از طوفان (گردبادها و سونامی) و کشورهای درحال توسعه آسیب‌های اقتصادی ناشی از سیل را تحمل کرده‌اند و هزینه خسارات زلزله به‌طور مساوی بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته توزیع شده است. نگاهی به آمار جهانی تعداد بحران‌های ثبت شده در سال ۲۰۰۷ میلادی در ایران نشان می‌دهد که ایران در این سال بطور کلی ۶ بحران بزرگ را تجربه کرده است.

این رقم پایین‌ترین میزان از سال ۱۹۹۷ میلادی است. در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ و ۲۰۰۵ این رقم ۲۰، ۲۴ و ۲۳ بوده است. اگر چه صرف تعداد بحران‌ها به خودی خود گویای آثار و پیامدهای آن نیست ولی ارتباط نزدیکی در مجموع بین تعداد بحران‌ها در یک کشور و پیامدهای مستقیم و غیر مستقیم آنها در کوتاه مدت و بلند مدت وجود دارد.

۲- بحران، مدیریت بحران و مدیر بحران:

بحران از جنبه‌های گوناگون خود دارای تعاریف متعددی می‌باشد که ما در اینجا فقط به تعاریف مدیریت بحران از نظر کارشناسان حوادث طبیعی می‌پردازیم.

"واینر" و "کان" در یک نگرش جامع و همه جانبه برای بحران تعاریف زیر را بیان کرده‌اند
۱- نقطه چرخشی در رویدادها و کنشها و پیامدهای غیر منتظره‌ای که به دنبال می‌آورد؛ ۲- شرایطی که واکنش سریع شرکت کنندگان را می‌طلبد؛ ۳- کاهش کنترل بر رویدادهای ایجاد شده (Coombs, 1999).

بحران‌ها دارای ویژگیهای زیر می‌باشند:

- ۱- بحران عموماً غیر قابل پیش بینی است (یعنی نمی‌توان پیش بینی کرد که کی و در کجا اتفاق می‌افتد)
- ۲- بحران‌ها آثار مخربی دارند و مردمی که تا قبل از بحران نیازمند کمک نبودند به محض وقوع بحران نیازمند کمک می‌شوند.
- ۳- ماهیت و آثاری طولانی و استهلاکی دارند.
- ۴- در وضعیت بحرانی معمولاً تصمیم‌گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود صورت پذیرفته و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص است.
- ۵- زمان موجود برای پاسخ دهی تصمیم را محدود کرده و اعضای واحد تصمیم‌گیری را به تعجب و حیرت وا می‌دارد.
- ۶- محدودیت و فشرده‌گی زمان، غافلگیری، استرس و مخدوش شدن اطلاعات (Coombs, 1999).

مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن، آمادگی لازم و امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود.

در طرحی که از طرف سازمان ملل متحد و دفتر امور حوادث غیر مترقبه درباره مدیریت بحران ارائه شده است مدیریت بحران رابه چهار رکن اساسی تقسیم نموده است که عبارتند از کاهش خسارت، آمادگی، واکنش اضطراری و بازسازی.

مدیریت بحران، فرایند عملکرد برنامه ریزی مقامات دولتی و دستگاههای اجرایی را تا بهبود اوضاع و رسیدن به سطح عادی مشخص می‌کند. سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه ریزی می‌کند که منابع موجود با مخاطرات موازنه داشته باشند و بتواند با استفاده از منابع موجود بحران را کنترل کند.

به طور کلی وظیفه مدیریت بحران کنترل بحران در زمان بسیار کوتاه با استفاده از بهترین اصول ها و روشها می‌باشد، و به طو خلاصه می‌توان گفت رابطه بحران با مدیریت بحران عبارتست از بهینه سازی شرایط برای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران می‌باشد (Seeger, M.W, Sellnow, T.L, 1198).

علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آنها بتوان از بروز بحرانها، پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات آن آمادگی لازم امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود.

امروزه عمده‌ترین نقاط ضعف مدیریت بحران عدم هماهنگی و همکاری سازمانها، کمبود ضوابط و مقررات جامع و مانع و پراکندگی و نا کافی بودن قوانین و مقررات موجود، محدودیت منابع مالی است، اما خوشبختانه نقاط قوت بسیاری نیز وجود دارد که خود شامل تجارب مفید در مدیریتهای بحران و روحیه تعاون و نودوستی در جامعه و مشارکت خوب و ارزشمند مردم و سازمانهای NGO همچون جمعیت هلال احمر است که می‌توان با مرتفع نمودن نقاط ضعف و توجه بیشتر به نقاط قوت راه را برای عملکرد هر چه بهتر و قویتر در امر مدیریت بحران هموار نمود. باید تهدیدها و فرصتها را به خوبی شناخت و خود را برای مقابله با تهدیدها (کاهش انگیزه و علاقه نیروهای داوطلب و مردمی در همکاری لازم، ادامه یافتن مشکلات و کمبودها در زمینه امکانات و تجهیزات) و استفاده از فرصتها (روند رو به توسعه اطلاع‌رسانی و فن آوری ارتباط مانند اینترنت و سیستمهای ماهواره‌ای، تکنولوژی جهانی در حیطه تجهیزات امداد، افزایش باور عمومی در خصوص آسیب‌پذیری و خطر خیزی کشور و جریان جهانی موجود که مایه افزایش توجه و اعتماد مردم به سازمانهای NGO گردیده است). در حقیقت مدیر بحران یک هماهنگ کننده بین ارگانهای سرویس دهنده و تعیین کننده خطمشی فعالیتها است و باید حداقل در سازمان خود آمادگی لازم را بوجود بیاورد، سیستمهای اداری را بهبود بخشد و با تاکتیک مدیریتی، کارآیی و اثر بخشی افراد را بیشتر و برای رویارویی با عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آماده سازد. (Taylor, M. & Kent, M.L, 2007)

پروسه مدیریت بحران شامل کاهش تقاضا، افزایش عرضه و برنامه ریزی و نظارت بر فرماندهی بحران است. مدیر بحران کسی است که دارای تخصص و اختیارات کافی بوده و قبل از بروز حوادث غیر مترقبه، تمام امکانات موجود سخت افزاری و نرم افزاری برای تک تک بحرانها را آماده نماید (Venete, S.J, 2003). مدیر بحران باید به دنبال راه کارهایی جهت کاستن ابعاد بحران باشد. به عبارت دیگر آثار هر عامل را با پارامترهای دیگر سنجید و پس از تحلیل نسبت به رفع آن بکوشد مدیر بحران باید تفکر استراتژیک را یاد بگیرد یعنی بتواند به آشفتگی ذهنی خویش در کوتاهترین مدت نظم بخشد این امر امکان ندارد مگر با حضور مداوم در بحرانها نهایت پایداری مدیریت این سازمان را می‌طلبد (Klein, J. & Dawar, N. 2004)

۳ - چرخه مدیریت بحران :

چرخه مدیریت بحران، عناصر اساسی سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت بحران را تشکیل داده بخشهای مختلف آن شامل پیشگیری، کاهش اثرات، آلودگی، پاسخگویی و امداد رسانی و بهبود و توسعه می‌باشد. هریک از بخشهای چرخه مدیریت بحران، باید به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به اولویت بندی مورد نظر دولتها، در سیاستگذاری ملی مد نظر قرار گیرد.

- پیشگیری از بحران: کلیه اقداماتی که موجب پیشگیری از وقوع بحرانها و همچنین باعث جلوگیری از اثرات مخرب آن بر جامعه شود، در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- کاهش اثرات مخرب بحران: کلیه عملیات و امکاناتی که تحت یک برنامه منسجم و جامع برای کاهش اثرات بحران در یک کشور و یا برای منطقه خاصی انجام می‌گیرد را می‌توان به عنوان کاهش اثرات بحران نام برد.

- آمادگی: شامل کلیه عملیات و اقداماتی است که دولت ها، جوامع و همچنین افراد را قادر بر انجام عکس العمل سریع و کارا در مواقع بروز بحران می‌نماید. اقدامات آماده سازی در کل، شامل تهیه یک برنامه ضد بحران، برآورد دقیق منابع و همچنین آموزش کارکنان می‌باشد.

- امداد رسانی: فعالیتهای مربوط به امداد رسانی معمولاً کلیه عملیات و اقداماتی است که قبل و بعد از وقوع بحران را شامل شود، این عملیات و اقدامات کلاً در جهت حفاظت از جان مردم، تاسیسات و داراییهای موجود صورت می‌گیرد.

- بهبودی: این بخش از چرخه مدیریت بحران شامل کلیه عملیات و اقداماتی است که به منظور عادی سازی شرایط و اوضاع و احوال یک کشور، یا بخشی از کشور بعد از وقوع بحران صورت می‌پذیرد.

- توسعه عمرانی: فرایند توسعه عمرانی و مدرنیزه شدن جوامع با بحران آنها رابطه‌ای مستقیم دارد، چرا که بحران به عنوان عامل اصلی تهدید کننده برنامه‌های توسعه عمرانی کشورها، همواره تاثیر بازدارنده‌ای بر روند توسعه پایدار کشورها داشته و بخشی از منابع و امکانات کشورها را از مسیر تخصیص به برنامه‌های توسعه باز می‌دارد.

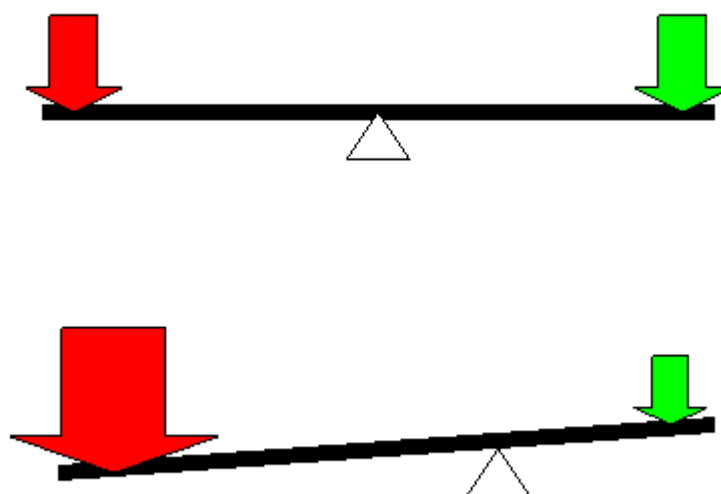
بررسی بخشهای مختلف چرخه مدیریت بحران نشانگر آن است که در انتخاب گزینه‌های سه‌گانه‌ی آمادگی، امداد رسانی، بهبودی و عادی‌سازی هیچ‌گونه حق انتخابی برای کشورها موجود نمی‌باشد. در واقع در سیاست‌گذاری ملی اولویت‌های ۱ تا ۳ به ترتیب به امور آماده‌سازی، امداد رسانی، بهبودی و عادی‌سازی شرایط داده شده و اولویت‌های ۴ تا ۶ به ترتیب به گزینه‌های توسعه عمرانی، کاهش اثرات و پیشگیری منظور گردیده است (Coombs, W.T, 2007)

۴- نظریه‌های مدیریت بحران:

هیچ‌الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع مدیریت بحران را راهنمایی کند وجود ندارد محققان تمایل دارند هر کدام بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کنند، میتراف و شریواستاوا (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران، نلسون - هارچلر (۱۹۸۶) بر تیم‌های مدیریت بحران، ترویت و کلی (۱۹۸۹) بر برنامه‌های مدیریت بحران، ریلی (۱۹۸۷) بر آمادگی در مقابل بحران، اشريد (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهایی لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحرانها تمرکز کردند و تحقیق‌هایی را انجام دادند. در هر صورت باید فرایندی از مدیریت بحران مطرح شود که همه عناصر فوق را در بر داشته باشد چون هر کدام از آنها قسمت مهمی از مدیریت بحران سازمانی هستند.

۴-۱- نظریه تعادل در مدیریت بحران:

هرگاه تعادل مابین نیازمندیها و توانمندیهای موجود در یک سیستم زنده و پویا که تابع قوانین و اصول تعیین شده می‌باشد، بنا بر هر دلیلی برهم بخورد، سیستم دچار بحران می‌گردد.



شکل شماره ۱: مدل مدیریت بحران تعادلی

گاه آغاز بحران با بروز یک حادثه آغاز می‌گردد. اما توجه به این نکته بسیار مهم است که همواره آغاز بحران نیازمند وقوع حادثه نیست. عامل ایجاد بحران الزاما نایست یک حادثه طبیعی یا غیر طبیعی باشد. گاه سوء مدیریت یک سیستم، یا ضعف در قوانین مصوب جامعه و یا نظارت بر حسن اجرای آن قوانین هم می‌تواند بعنوان عامل ایجاد بحران مطرح گردد.

از منظر این نظریه، حیات و ثبات یک سیستم فعال و زنده که در چهارچوب قوانین و ساز و کارهای مشخص به فعالیت خود ادامه می‌دهد. حاصل برقرار ماندن تعادل مابین نیازمندیها آن سیستم با توانمندیهای می‌باشد که برای تامین نیازمندیها در اختیار مدیران آن سیستم قرار دارد. بنا براین تعریف در صورت بروز اختلال و یا تغییر در یکی از سه عنصر توانمندیها، نیازمندیها و یا قوانین حاکم بر سیستم مورد بحث بحران ایجاد می‌گردد.

نظریه تعادل در مدیریت بحران بر اساس یکی نمودن دیدگاههای مختلف مدیران دخیل در امر بحران بنا گردیده است. این نظریه خواهان همسویی در نگرش مدیران برای هماهنگی در عملکرد سطوح کلان و خرد بوده و با توجه به قابلیت بالای آن، قابل بسط در تمامی سیستمهای مدیریتی چه دولتی و چه غیر دولتی می‌باشد.

۲-۴ مدیریت شناور (جزیره ای):

مدیریت شناور بحران در حقیقت توجه به سه اصل زیر در هدایت بحران ایجاد شده بر اثر حادثه می‌باشد:

۱- توان محدود دولت در ارائه خدمات به جامعه آسیب دیده: مدیریت دولتی خود از حادثه آسیب دیده و علاوه بر آسیب به ساختارهای زیر بنایی آن، خود اعضاء و کارکنان مراکز زیر مجموعه دولت نیز به علت آسیب رسیدن به خانواده‌های خودشان در ساعتهای اولیه قادر به حضور و همراهی و همکاری در محل خدمت خود نمی‌باشند.

۲- توان بالا اما بلقوه جامعه مدنی: جامعه مدنی از تک تک اعضاء یک جامعه تشکیل می‌گردد که خود این اعضاء دارای توانمندیها و تخصص‌های فردی و نیز امکانات شخصی منحصر به فردی بوده که می‌تواند در صورت ساماندهی به یاری مدیران دولتی بیایند. یک راننده جرقیل یا راننده لودر یا یک پزشک و یا پرستار نقش حیاتی در زمان حادثه ایفا می‌نمایند و از سوی دیگر لوازم و تجهیزاتی که در زمینه امداد و نجات هر خانواده می‌تواند در خانه خود از قبل نگهداری نموده باشد از یک دیلم تا یک بلندگو برای عملیات نجات و زنده یابی موثر هستند.

۳- توان مکمل بخش خصوصی در یاری رساندن به دولت: قدرت مدیریتی مدیران در بخش خصوصی و نیز ابزارها و تجهیزات متعلق به این گروه خاص در هر جامعه می‌تواند نقش تاثیر گذاری در روند امداد و نجات و حتی اسکان اضطراری بازی کند.

۵- نشئ گام موثر در مدیریت بحران:

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب و کار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. بحرانها رویدادهای ناگواری هستند که می‌توانند باعث افول سازمان شوند. مدیرانی که در شناسایی بحران کوتاهی می‌کنند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند، هنگام بحران دچار گرفتاریهای شدیدی خواهند شد.

گام اول - مواجهه با بحران: روبرو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است. برخی سازمانها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران (CRISIS MANAGEMENT) کرده‌اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می‌دهد. سازمانهایی که چنین اقدامی نکرده‌اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می‌شوند چون مدیران آنها برنامه مدیریت بحران را تدوین نکرده‌اند.

بدون بهره مندی از منافع یک برنامه مدیریت بحران، مدیران دچار چالشهای زیادی در فرایند مواجهه با بحران خواهند شد. همچنین آنها باید فشار زیادی را از لحاظ احساسی و فیزیکی تحمل کنند. این هم درست نیست که گفته شود یک برنامه مدیریت بحران همه مسایل را حل خواهد کرد، اما در اکثر موارد، مواجهه با بحران با کمک یک برنامه مدیریت بحران، فشار ناشی از آن را حداقل قابل تحمل خواهد کرد. مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت مردم و همچنین دارائیهای ارزشمند سازمان شامل دارائیهای ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند.

گام دوم - احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. درحقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه وتحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS=SWOT) به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده‌ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد. اگر مدیران هوشیار باشند، فرصت خوبی وجود دارد که آنها را قادر خواهد ساخت تا نشانه هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می‌دهند. اگرچه پیش بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد.

گام سوم - مداخله و اقدام: احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه‌های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه‌ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه‌ها نمی‌توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است.

گام چهارم - بازاندیشی: بعد از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک وقفه (تجدید قوا) هستند. اما این وقفه نباید بیش از حد طولانی باشد. این وقفه فرصتی است تا مدیران مناسبترین پاسخها را برای پرسشهای ذیل بیابند: ۱- چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟ ۲- علت این واقعه چیست؟ ۳- چرا به این شکل رخ داده است؟

گام پنجم - برنامه‌نوسازی: اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می‌کند. از این رو بعد از بازاندیشی نوسازی روشها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می‌گیرد. اگر برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی مخالفان سرسخت در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی پافشاری کنند. برنامه مدیریت بحران مستلزم به روزرسانی است و تغییرات صورت گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد

گام ششم - اقدامات نهایی: سازمانی که دارای یک برنامه مدیریت بحران است، برنامه خود را به اجرا درآورده و همه اعضای تیم مدیریت بحران را در آماده‌باش کامل قرار می‌دهد. همه منابع پشتیبانی (کمکی) شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده باش باشد (Hellsloot, I. 2007).

۶- لزوم سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان در مدیریت بحران :

سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان در مدیریت بحران از اهمیت و جایگاه ویژه ایی برای مقابله با بحران و تهدیدهای ناشی از آن در کشور های مختلف برخوردار می‌باشد، چرا که با در نظر گرفتن چنین سیاست واضح و روشنی است که کشور ها و مسئولان ذیصلاح در مدیریت بحران قادر به انجام اقدامات و عملیات لازم و ضروری خواهند بود.

بدیهی است که در صورت عدم وجود سیاستگذاری و برنامه ریزی مشخص در این زمینه، ترتیبات و اقدامات لازم برای مقابله با بحران، با مشکلاتی روبرو خواهد گردید. یک سیاست گذاری ملی - اجرایی واضح و روشن می‌باید حاوی مطالب زیر باشد:

- مشخص کننده نقش اساسی رهبری دولت در کلیه امور مربوط به بحران
- نشان دهنده جایگاهی برای قانون گذاری دستور العملهای مربوط
- مشخص کننده یک ساختار سازمانی مطلوب و کارا و همچنین تقسیم کار اصولی
- مشخص کننده جهت گیری خاص به منظور تخصیص و کاربرد بهینه منابع موجود برای مقابله با خطر بحران
- شناخت کامل عوامل بحران
- شناخت کامل اثرات ناشی از بحران
- شناخت تشکیلات مناسب سازمانی که باید آماده پاسخگویی سریع و بهبود اوضاع در مواقع بروز بحران باشد
- تعریف رابطه بین سیاست ملی مدیریت بحران با سیاست های در نظر گرفته شده در بخشهای دیگر (Thompson, D.F. & Louie, R.P, 2006)

۷- مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری :

۷-۱- معرفی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری : شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری که مسئولیت توزیع و پخش فرآورده های نفتیدر بخش مرکزی و شرقی استان را به عهده دارد، دارای هشت ناحیه می باشد و از این طریق سوخت رسانی به تمامی بخش ها انجام می گیرد. نواحی تابعه این منطقه ، شامل ناحیه مرکزی، قائم شهر، بابل، بابلسر، نکا، بهشهر، آمل و سواد کوه می باشد.

استان مازندران به برکت شرایط بسیار مساعد آب و هوایی قطب مهم کشاورزی کشور محسوب می گردد. تامین و ذخیره سازی فرآورده های نفتی مورد نیاز بخش کشاورزی، کارخانجات و صنایع مختلف تبدیلی و غذایی و همچنین نیروگاه نکا با تلاش کارکنان شرکت ملی پخش استان مازندران انجام می پذیرد.

منطقه ساری با بهره گیری از ۹۵۲ مجاری عرضه فرآورده های نفتی از جمله ۴ جایگاه شرکتی، ۷۳ جایگاه اختصاصی، ۱ فروشندگی سکو دار ، ۱۳۹ فروشندگی، ۲۴۸ تعاونی، ۷ تاسیسات گاز مایع ۱۱ کیلویی، ۲۳ تاسیسات گاز مایع ۲ کیلویی و ۴۳۰ نمایندگی تاسیسات گاز عهده دار تامین و توزیع فرآورده های نفتی بخش وسیعی از استان می باشد. در سطح منطقه ساری با ۸۰۲ مخزن مواد سوختی، ذخیره سازی در سطح شهرها و بخش های تحت پوشش این منطقه انجام می پذیرد. دو خط لوله نفت تهران - ساری به طول ۲۸۴ کیلومتر که با مباشرت شرکت خصوصی احداث شده بود، بعد از انقلاب اسلامی مورد بهره برداری قرار گرفت. در منطقه ساری براساس قراردادهای مختلف، تبادلات نفتی متعددی نیز با کشورهای آسیای میانه با بهره گیری از ۵ سکوی تخلیه نفت کش در بندر امیرآباد نکا انجام می پذیرد. در این بندر امکان تخلیه و بارگیری همزمان ۳ فروند کشتی با ظرفیت ۵۰۰۰۰۰۰ لیتر نفت کوره و نفت خام فراهم شده است. این منطقه بادر اختیار داشتن انبارنفت ساری قابلیت ذخیره سازی ۳۳۶ میلیون لیتر فرآورده راداراست. حمل فرآورده با ۱۵۱۱ دستگاه نفتکش جاده پیما انجام می شود که روزانه وظیفه حمل انواع فرآورده های نفتی رادر سطح منطقه واستانهای همجوار برعهده دارد. فرآورده های نفتی پس از پالایش درپالایشگاههای کشور توسط نفتکش و بخش دیگر توسط راه آهن وقسمتی دیگر از آن توسط خط لوله ری به ساری به استان انتقال یافته و پس از ذخیره سازی در انبارهای منطقه توسط ناوگان جاده ای به نقاط مختلف استان حمل می شود.

۷-۲- شکل گیری بحران

بحران مورد مطالعه در اثر عوامل ذیل بوجود آمده است:

- ❖ بارش سنگین و بی سابقه برف و کاهش شدید دمای هوا در زمستان سال ۱۳۸۶.
- ❖ قطع شبکه گاز رسانی شمال کشور به علت قطع صادرات گاز توسط کشور ترکمنستان.
- ❖ مسدود شدن جاده ها و سختی در ارسال سوخت مایع از قبیل گازوئیل و نفت سفید به مصرف کنندگان.
- ❖ عدم وجود وسایل گرمازا غیر گازی درمدارس و ادارات و منازل مصرف کنندگان جهت پخت و پز و گرم نمودن.
- ❖ متوقف شدن چرخه تولید در صنایع استان به علت نداشتن سوخت کافی
- ❖ عدم وجود ذخیره سوخت در ادارات و منازل شهری و کارخانجات و ...
- ❖ تعطیلی نانوائی ها و کمبود نان
- ❖ افزایش مصرف برق به دلیل قطع گاز طبیعی خانوارها.
- ❖ افزایش چشمگیری مصرف سوخت نیروگاه شهید سلیمی نکا.

۷-۳- شناسایی مشکل وتشکیل تیم مدیریت بحران :

شناسایی مشکل با توجه به ابعاد بسیار گسترده آن امری عادی بوده به گونه ای که ابتدا معاونت ریاست جمهوری و در پی آن شخص ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران - جناب آقای احمدی نژاد به همراه تنی چند از وزراء در محل بحران حاضر شده و ضمن تشکیل جلساتی در استانداری مازندران از نزدیک پیگیر امور و رفع مشکلات ناشی از بحران بوجود آمده گردیده اند.

۷-۴- مراحل اجرای کار :

الف - تشکیل تیم مدیریت بحران در استان مازندران

کارگرتهای مختلفی در استانداری مازندران با محوریت استاندار تشکیل گردیده که اکثر نهادهای امنیتی، سوخت رسانی، انرژی، بازرگانی، نظارتی و امدادی در سطح استان در آنها حاضر بوده و ضمن تعامل سازنده و هماهنگ با یکدیگر جهت رفع اثرات ناشی از بحران بوجود آمده تلاش می کردند.



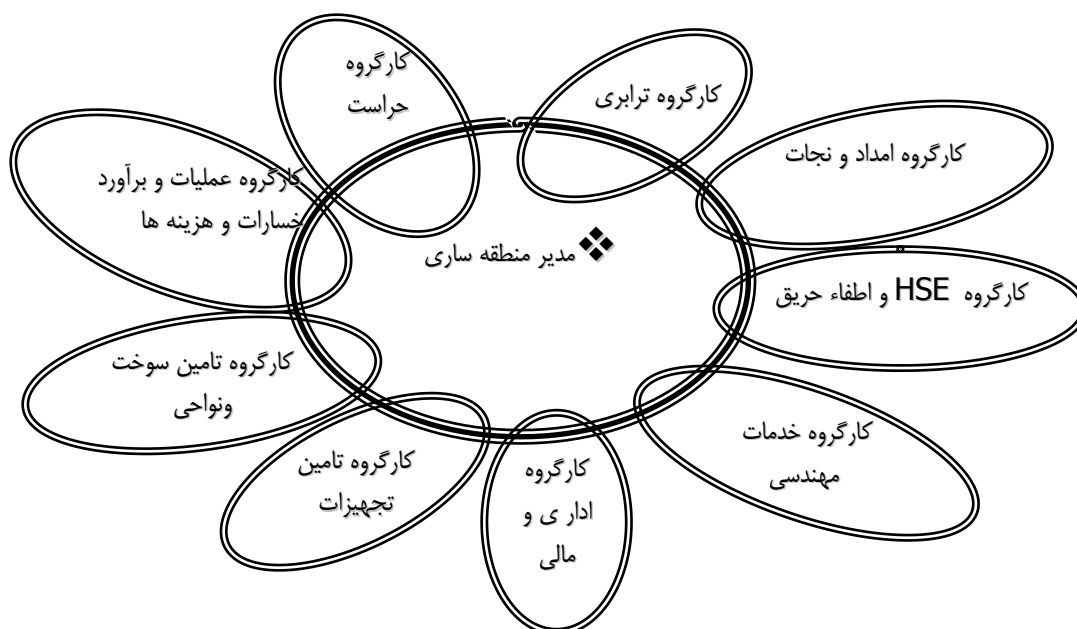
شکل شماره ۲: کارگروه بحران استانداری مازندران

ب- تشکیل تیم مدیریت بحران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری

متعاقب تشکیل کارگروه های مختلف در استانداری در سطح شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری نیز کارگروه های مختلفی با مسئول مربوطه و تعیین شرح وظایف هر یک از آنان به منظور آمادگی، مقابله و بازسازی مشکلات انتخاب راه حل های بهینه و سریع جهت جایگزینی سایر سوختها بجای گاز بوجود آمده از بحران تشکیل گردیده است.. عناوین برخی از کارگروه های داخلی به شرح ذیل می باشد:

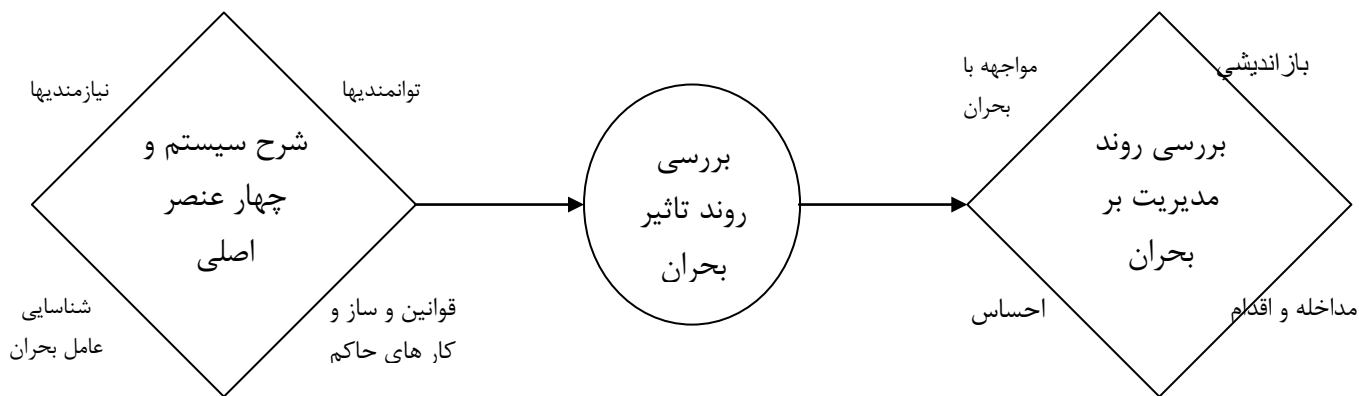
جدول شماره ۱- کارگروه بحران و سرپرستان آنها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری

نام کارگروه	سرپرست کارگروه
کارگروه حراست	رئیس حراست
کارگروه ترابری	رئیس حمل و نقل
کارگروه امداد و نجات	رئیس سرویسهای صنعتی
کارگروه HSE و اطفاء حریق	رئیس HSE
کارگروه خدمات مهندسی	رئیس خدمات مهندسی
کارگروه عملیات و برآورد خسارات و هزینه ها	رئیس انبار
کارگروه تامین سوخت ونواحی	رئیس ناحیه سیار
کارگروه تامین تجهیزات	رئیس عملیات کالا
کارگروه اداری و مالی	معاون اداری - مالی



شکل شماره ۳: کارگروه بحران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری

می توان گفت مدیران مجرب منطقه در مواجهه و رو در رویی چنین بحرانی فعالیت های زیر را در قالب الگویی ترکیبی زیر به منصفه عمل نهادند:



شکل شماره ۴: مدل اجرایی مدیریت بحران

ج- اقدامات انجام شده در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری

- ❖ محوریت منطقه ساری برای کل استان (منطقه ساری و چالوس) جهت تشکیل ستاد بحران در مرکز منطقه و متعاقب آن در نواحی تابعه (شهرستانهای تحت پوشش) از ساعت ۱۵ روز سه شنبه مورخ ۸۶/۱۰/۸
- ❖ اعلام وضعیت اضطراری و آماده باش کلیه پرسنل و حالت فوق العاده و فراخوان تمامی واحدهای ستادی و عملیاتی ، پیمانکاران حمل و نقل مواد نفتی و متصدیان مجاری عرضه سوخت و ...
- ❖ هماهنگی با ستاد مدیریت بحران استان در خصوص تهیه برخی از لوازم و تجهیزات سوخت رسانی به مراکز حساس نظیر نانوائی ، زندانها، بیمارستانها جهت تامین سوخت جایگزین (شامل سیلندرهای ۵۰، ۲۵ و ۱۱ کیلویی گاز مایع با رگلاتور مربوطه ، چراغ والور و فانوس) و دو گانه سوز نمودن کلیه خبازیهها ظرف ۷۲ ساعت
- ❖ تشکیل جلسه اضطراری با مدیران تاسیسات و شرکتهای موزع گاز مایع و متعاقب آن استان و اعلام آماده باش به تمامی شرکتهای موزع و اقدام مشابه در خصوص جایگاهها و مجاری عرضه
- ❖ شناسایی و تقویت همکاری سازمانهای اداری، نظامی در جهت بکارگیری امکانات در اختیار از جمله مخازن حمل ثابت و سیار جهت انتقال و توزیع فرآورده و استقرار یک نماینده ثابت بصورت تمام وقت در اطاق مرکز کنترل گاز رسانی شرکت ملی گاز استان و دریافت گزارشات لازم از نقاط یا شهرهای بحرانی جهت خدمات رسانی به موقع
- ❖ حضور مستمر در جلسات ستاد بحران و شورای تامین استان و شهرستانها و همکاری و هماهنگی تنگاتنگ با مدیریت بحران استان و شهرستانها و بکارگیری تمام توان منطقه و نواحی تابعه در جهت تحقق تصمیمات اخذ شده
- ❖ مستند سازی حوادث، اقدامات و تجزیه و تحلیل آن در پایان عملیات همان روز به منظور رفع کاستی و تهیه راهکارهای مناسب برای رفع آنها
- ❖ برنامه ریزی، هماهنگی، هدایت و رهبری جهت سازماندهی، آموزش تشکلهای مردمی، نیروهای بسیجی و داوطلب مردمی
- ❖ همکاری تنگاتنگ با صدا و سیما و سیمای مرکز استان جهت امورات مربوط به اطلاع رسانی

- ❖ تشکیل تعداد ۱۰ کارگروه با مسئول مربوطه و تعیین شرح وظایف هر یک از آنان در چار چوب پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی با محوریت مدیر منطقه .
- ❖ بکارگیری و استفاده از تجربیات و دانش فنی کلیه نیروهای بازنشسته، جهت تسریع در فعال سازی انبار ها و فروشندگیهای غیر فعال
- ❖ حضور حداکثری مسئولین منطقه – روسای نواحی و بخش اعظمی از کارکنان در محل کار و اعزام پرسنل مجرب از ستاد به نواحی تابعه و همچنین ستاد بحران گاز استان و شهرستانها و سرکشی و حضور موثر مدیر و معاونین منطقه از نواحی و سایر عوامل اجرائی جهت رسیدگی و رفع موانع و مشکلات قبل از طی نمودن مراحل اداری (کوتاه کردن فاصله ارتباطات)
- ❖ فعالیت ۲۴ ساعته انبارهای بارگیری و مراکز توزیع ثابت و سیار فرآورده های نفتی و پیگیری و نظارت و همکاری مستمر با عوامل توزیع و تغییر نوبتکاری انبار و تاسیسات گاز مایع نکا از دو نوبتکار به سه نوبتکار (۲۴ ساعته) و افزایش ظرفیت عرضه گاز مایع از ۲۰۰ تن به حدود ۴۰۰ تن در روز (۱۰۰٪ افزایش)
- ❖ تقویت ظرفیت بارگیری انبار نفت ساری از ۶ میلیون لیتر به ۸/۵ میلیون لیتر در روز بخصوص در بخش نفت سفید و نفتگاز (۴۲٪ افزایش)
- ❖ توزیع ۱۴.۵۰۰.۰۰۰ لیتر نفت سفید ، ۸۵.۰۰۰.۰۰۰ لیتر نفتگاز و ۲.۵۰۰ تن گاز مایع بعنوان سوخت جایگزین گاز طبیعی علاوه بر میزان سوخت توزیع شده در روند عادی (از تاریخ ۸/۱۰/۸۶ لغایت ۲۶/۱۰/۸۶)
- ❖ بهره برداری کامل از تمام توان نفتکش های ناوگان حمل و نقل مواد نفتی در امر سوخت رسانی به نواحی تابعه
- ❖ فعال سازی مراکز و مجاری عرضه فرآورده های نفتی ثابت به تعداد ۷۰ محل عرضه جدید که از سالهای قبل بدلیل رشد و گسترش گاز رسانی در شهرها و روستاها تعطیل و غیر فعال بوده اند بمنظور ارائه خدمات بهتر به شهروندان.
- ❖ راه اندازی فروشندگیهای سیار با استفاده از تمامی وانت نفتکش های متعلق به پیمانکارها و صاحبان مجاری عرضه و ادارت ، سازمانها و نهادهای مردمی و توزیع مستمر و بی وقفه سوخت (بخصوص نفت سفید و نفتگاز و گاز مایع) در نقاط مختلف شهرها و روستاها حداقل تا ساعت ۲۴ هر شب (علاوه بر عرضه نفت سفید در مراکز عرضه ثابت تا ساعت ۲۴ هر شب) با هماهنگی فرمانداران ، بخشداران ، شهرداریها و شورای محلی و بسیجیان بمنظور تامین نیاز خانوارهای فاقد گاز و کاستن از جو روانی موجود ناشی از نبود گاز طبیعی
- ❖ تامین بالغ بر ۴۰۰۰ کپسول گاز برای شرکتهای موزع تحت پوشش بمنظور ایجاد امکانات ذخیره تنخواه در اختیار این شرکتهای جهت ارائه سرویس مطلوبتر به مسئولین
- ❖ تامین غذا و پوشاک زمستانی برای تمامی عوامل درگیر و فعال در امر سوخت رسانی
- ❖ نظر به اینکه با قطع گاز طبیعی خانوارها مصرف برق نیز افزایش یافته نتیجتاً مصرف سوخت نیروگاه نیز افزایش چشمگیری یافته و علی رغم برف و یخبندان و مسدود بودن اکثر راهها، پیگیری تامین حداقل ۵ میلیون لیتر نفتکوره مورد نیاز روزانه نیروگاه از پالایشگاههای تهران – اراک – بندرعباس و ماهشهر با استفاده از نفتکش های جاده پیما و مخزن‌دارهای راه آهن تامین و با همکاری مستمر و تنگاتنگ با نیروگاه نکا مخزن‌دارهای راه آهن و نفتکش های حامل نفتکوره در نیروگاه بموقع تخلیه و از ایجاد هر گونه مشکلی جهت تامین سوخت بزرگترین نیروگاه کشور جلوگیری بعمل آید.

۵-۷- نتایج و تجارب حاصله

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 جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانهایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می‌یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است.

در تحلیل نهایی مدیریت بحران ضامن بقا و شکوفایی بلندمدت یک سازمان است. رویکرد شش مرحله ای پیشنهاد شده در این مقاله به مدیران کمک خواهد کرد تا مهارتهای تصمیم گیری خود در مدیریت بحران را توسعه داده و اهمیت نقش مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک را درک کنند.

- ❖ به منظور ایجاد آمادگی و برنامه ریزی در زمان وقوع بحران، هماهنگی بیشتر با سایر دستگاههای غیر شرکتی، فرایندی و سیستمی کردن شناسایی انواع مشکلات و تشکیل کارگروههای مربوطه امری بدیهی و ضروری می‌باشد.
- ❖ یکی از اقدامات انجام شده جهت رفع مشکل راه اندازی ایستگاههایی در مراکز شهرها جهت توزیع سوخت بود، اما این امر منجر به ازدحام جمعیت در این نقاط و ایجاد بی نظمی و اغتشاشاتی گردیده است که بحران را وخیم تر نموده است.
- ❖ قیمتتهای حاملهای انرژی از طریق رسانه های گروهی به اطلاع عموم رسانیده شود تا از گران فروشی توسط پیمانکاران توزیع جلوگیری بعمل آمده و به منظور نظارت بر نحوه توزیع سوخت و جلوگیری از سوء استفاده های احتمالی در هر شهر یک نفر ناظر یا بازرس از طرف شرکت تعیین شده و حکم مربوطه در اختیار وی قرار گیرد.
- ❖ امکانات بخش خصوصی از قبیل نفتکش ها، مخازن و سایر امکانات شناسایی شده تا در مواقع بحران مورد بهره برداری قرار گیرد.
- ❖ تعدادی تلفن بی سیم تهیه و به منظور سهولت در امر برقراری ارتباطات در اختیار افرادی که در حال تلاش برای رفع بحران می باشند قرار گیرد.
- ❖ به دلیل طولانی شدن مشکل جهت جلوگیری از ایجاد خستگی در پرسنل عملیات از توان پرسنل سایر بخشها با حفظ ایمنی نیز استفاده گردد
- ❖ با عنایت به تجربه حاصل شده نکته مهم در زمان وقوع بحران غلبه بر جو روانی بوجود آمده می باشد، چرا که مصرف کنندگان از بیم ادامه بحران در زمانی طولانی با مراجعه به جایگاههای توزیع فرآورده اقدام به تأمین و ذخیره سوخت بیشتر از حد نیاز نموده که تشدید بحران و تداوم آن را در پی دارد، بنابراین هماهنگی با رسانه های گروهی جهت اطلاع رسانی در زمینه اقدامات انجام شده و همکاری نمودن مردم ضروری می باشد.
- ❖ در زمان قطع گاز مصرف برق (به عنوان انرژی جایگزین) افزایش می یابد بنابراین می بایست ضمن اطلاع رسانی به مصرف کنندگان جهت مصرف صحیح برق، اقدامات اساسی جهت ذخیره سوخت نیروگاه در ۶ ماه اول سال بعمل.
- ❖ با عنایت به این امر که بحرانهای اینچنینی منجر به تعطیلی مدارس و مراکز ارائه خدمات عمومی می گردد، مسائل حاد اجتماعی و فرهنگی را کوتاه مدت و بلند مدت در پی دارد که هماهنگی مسولین امر با پایگاه های اطلاع رسانی و سایر نهادهای مربوط را مستلزم می گردد.
- ❖ با توجه به قطع سوخت صنایع و کارخانجات، چرخه تولید قطع شده که هم منجر به بیکاری پرسنل مربوطه و هم زیانهای اقتصادی برای تولید کنندگان می گردد و ضمناً عدم تولید این صنایع منجر به کاهش عرضه در بازار و در آینده ای نزدیک تورم احتمالی می گردد و یکی از راهکارهای اساسی رفع این مشکل ضمن تلاش برای تهیه سوخت جایگزین هماهنگی با مالکان این بنگاه های تولیدی جهت ذخیره سوخت در فصول گرم سال به منظور بهره مندی در زمستان و بحران می باشد

Reference:

- 1- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 2- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 3- Hellsloot, I. (2007). "Review of "The politics of crisis management: Public leadership under pressure" by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius". *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (3): 168–169.
- 4- Klein, J. & Dawar, N. (2004). "Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis." *International Journal of Marketing*, 21, 203-217.
- 5- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 6- 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.
- 7- Seeger, M. W.; Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). "Communication, organization and crisis". *Communication Yearbook* 21: 231–275.
- 8- Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). "Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*", 33, 140-146.
- 9- Thomson, D.F. & Louie, R. P. (2006) " Cooperative Crisis Management And Avian Influenza", Center for Technology and mational Security Policy, <http://www.ndu.edu/ctnsp/publications.html>.
- 10- Venette, S. J. (2003). Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning.