

فصل هفتم

واکنش در شرایط اضطراری و مدیریت بحران

شرایط اضطراری

شرایط اضطراری یک انحراف از رفتارهای برنامه ریزی شده و مورد انتظار، یا رشته ای از رویدادها است که مردم، سرمایه یا محیط زیست را به خطر می اندازد یا بر روی آنها تأثیر منفی دارد. وقتی در یک کارگاه، سازمان یا جامعه، حادثه‌ای اتفاق بیافتد که وضعیت را از حالت عادی خارج نموده و حالت غیر عادی ایجاد کند، شرایط اضطراری بوجود آورده است. چنانچه این وضعیت به درستی مدیریت نشود و از کنترل خارج شود و زندگی افراد زیادی را با خطر مواجه نماید، وارد مرحله بحران خواهد شد.

بحران‌ها عموماً تنوع دارند و بصورت آشناری و پشت سر هم وقایع ناخوشایندی را در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر هرگاه در تعادل بین منابع و امکانات با نیازمندی‌های کمی و کیفی خلل عمده‌ای اتفاق بیافتد و نیازها به مقدار زیادی بر امکانات و منابع موجود غلبه کند، وارد مرحله بحران خواهیم شد. مدیریت بحران در این حالت باید سعی نماید تا این تعادل را با افزایش منابع یا کاهش نیازها، به نحو موثری مجدداً برقرار نماید.

به عنوان مثال، تخلیه محل از افرادی که مشغول به کار و زندگی در محل حادثه بوده‌اند، از جنس کاهش نیازها بوده و کمک خواهی از نیروهای امدادی سایر ارگانها و سازمانها و شهرهای مجاور از جنس افزایش منابع و امکانات است.

بحران (crisis): بحران از نظر آسیب‌شناسی، عبارت است از وقفه کامل و یا بخشی از فعالیت گروه یا جامعه که همراه با ضایعات جانی، خسارات مادی و آسیب‌های محیطی گسترش یافته بوده به گونه‌ای که جامعه مربوطه با منابعی که در اختیار دارد قادر به جبران آن نمی‌باشد. مدیریت بحران عبارت است از مجموعه فعالیت‌های اجرایی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاسی وابسته به مراحل مختلف و کلیه سطوح بحران، در جهت نجات، کاهش ضایعات و خسارات، جلوگیری از وقفه زندگی، تولید و خدمات، حفظ ارتباطات، حفظ محیط‌زیست و بالأخره ترمیم و بازسازی خرابی‌ها.

خصوصیات عمده یک بحران عبارتست از:

1. فرصت و زمان کم برای واکنش نسبت به آن
2. وجود اطلاعات ناقص، نامعتبر و مشکوک در هنگام وقوع حادثه
3. تهدید کردن منابع طبیعی و یا زندگی بشر

در یک شرایط بحرانی، مدیر باید بتواند بحران را به اجزای آن تقسیم کرده و آن‌ها را مدیریت کند. از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف وجود دارد: یکی محیط یا ساختار سیستم و دیگری عوامل (داده‌ها، ستاده‌ها و بازخورد) که باعث بحران می‌شوند. تعیین اینکه کدامیک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری

و تأثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد. طبق تعریف سازمان جهانی بهداشت، بحران عبارت است از درهم ریختگی شدید زیست‌محیطی و روانی - اجتماعی که بسیار فراتر از ظرفیت انطباقی جامعه مبتلا است. واژه‌ای که با سانحه و بحران ارتباط پیدا می‌کند واژه «موقعیت اضطراری» یا «فوریت» است که نوع ویژه‌ای از بحران یا بخشی از آن در نظر گرفته می‌شود که منجر به تغییر در روند عادی جریانات زندگی می‌شود. در واقع وقتی که یک وضعیت اضطراری، بزرگ‌تر از توانایی منابع منطقه برای کنترل آن باشد، تبدیل به یک بحران می‌شود.

تفاوت عمده بحران با شرایط اضطراری این است که در بحران وضعیت و پیامدهای شرایط حادث شده وسیع‌تر است و موجب آسیب‌رسانی بیشتر بر ذینفعان و سازمان می‌گردد. یعنی در شرایط بحرانی، شدت عواقب علاوه بر خود سازمان برای سایر بخش‌ها و سازمان‌هایی ملی و دولتی و حتی جامعه اهمیت بالایی دارد.

شدت وضعیت اضطراری

واضح است که میزان واکنش بستگی به شدت وضعیت اضطراری دارد. به طور معمول سه نوع وضعیت اضطراری مختلف در نظر گرفته می‌شود:

1- ایمنی واحد تهدید نشده و هیچ‌گونه آسیب جدی به افراد وارد نمی‌گردد. این وضعیت بدون درخواست کمک از خارج از واحد، توسط کارکنان واحد، قابل رسیدگی است. به طوری که عمدتاً توجه رسانه‌های گروهی را به خود معطوف نمی‌دارد.

2- ممکن است نیاز به کمک از خارج از سازمان باشد. در ضمن مناطق فراتر از تأسیسات مربوطه تهدید نشده و این احتمال نیز هست که توجه رسانه‌های گروهی را در محل، استان و کشور به خود جلب کند.

3- تأسیسات مورد نظر را تحت تهدید جدی قرار داده و این احتمال نیز می‌رود که خطر به مناطقی فراتر از آن تأسیسات گسترش یافته و یا اینکه سبب آسیب‌های چندگانه افراد و یا مرگ آن‌ها گردد. لذا نیاز به کمک از منابع خارج از آن محل می‌باشد. احتمالاً این وضعیت توجه رسانه‌های گروهی در کشور را به خود جلب می‌نماید.

برای توسعه و اجرای یک طرح واکنش اضطراری مراحل زیادی وجود دارد که استقرار تیم عملیات اضطراری از مهم‌ترین گام‌های این برنامه می‌باشد.

نحوه تشکیل تیم واکنش در شرایط اضطراری به شرح ذیل می‌باشد:

1. شناسایی اعضای تیم

2. تعیین صلاحیت اعضای تیم
3. تعیین وظایف و مسئولیت‌های کلیدی
4. تعیین اعضای جانشین
5. آموزش و مانور

طبقه‌بندی بحران

طبقه‌بندی‌های مختلفی برای بحران در نظر گرفته‌اند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- طبقه‌بندی بر اساس منشأ: بحران‌های طبیعی (حوادث طبیعی) و بحران‌های دست‌ساز بشر (حوادث تکنولوژیک)
- طبقه‌بندی بر اساس ضایعات و تلفات: تلفات کم، تلفات در حد متوسط و تلفات سنگین
- طبقه‌بندی بر اساس قلمرو: فراگیر جهانی، فراگیر ملی، سطح وسیع و سطح محدود
- طبقه‌بندی بر اساس عامل زمان: بحران‌های ناگهانی (زلزله) و بحران‌های تدریجی (مهاجرت و پناهندگی)

سطوح بحران

سطح صفر: عدم نیاز به ارائه خدمات اضطراری. (شرایط عادی)

سطح یک: ارائه خدمات اضطراری توسط سازمان مسئول با استفاده از برخی از امکانات سازمانی.

سطح دو: ارائه خدمات اضطراری توسط سازمان مسئول با استفاده از تمام امکانات سازمان.

سطح سه: ارائه خدمات اضطراری با مدیریت سازمان مسئول توسط مجموعه‌ای از سازمان‌ها.

سطح چهار: ارائه خدمات اضطراری با مدیریت سازمان‌هایی جانشین (در این حالت سازمان مسئول به تنهایی قادر به مدیریت نمی‌باشد).

دسته بندی دیگری نیز در مورد سطوح وضعیت اضطراری بصورت زیر می‌باشد:

الف: وضعیت اضطراری دسته اول: در این وضعیت صدمات جانی، خسارت‌های مالی و زیست‌محیطی محدود بوده و بحران توسط فرد، کارکنان قسمت و یا بخش، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی قابل کنترل خواهد بود. مانند حریق کوچک، نشتی کوچک گاز و غیره. در این حالت صدمات جانی در حد زخم و پانسمان خواهد بود.

ب: وضعیت اضطراری دسته دوم: در این وضعیت ممکن است در اثر یک آتش‌سوزی، انفجار، ریزش سقف و ... به وجود آید و پیامد آن مرگ یک نفر و مجروح شدن چند نفر باشد. در این وضعیت واحدهای اطراف تهدید نمی‌شود. ممکن است احتیاج به کمک و امدادرسانی خارج از کارخانه باشد.

ج: وضعیت اضطراری دسته سوم: در این حالت تأسیسات و واحدهای مجاور تهدید جدی می‌شوند و هر لحظه امکان گسترش خطر در سطح وسیع وجود دارد که احتیاج به کمک از واحدهای ایمنی و امداد رسانی خارج از محیط کار ضروری است.

مدیریت بحران (Crisis management)

آمادگی در برابر وضعیت اضطراری و مخاطره آمیز نیاز به مدیریت خاص تمرکز یافته ای به نام مدیریت بحران دارد که پس از وقوع حوادث غیر مترقبه، دامنه بحران ناشی از آن را تا حد زیادی محدود کرده و بحران را به حالت قابل مدیریت درمی آورد.

به عبارت دیگر، مدیریت بحران به معنی سوق دادن هدفمند جریان پیشرفته امور به روالی قابل کنترل و انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است.

اهداف مدیریت شرایط اضطراری

اهداف مدیریت شرایط اضطراری به صورت زیر خلاصه می‌گردد:

- تخلیه محل و جلوگیری از آسیب به افراد در داخل و خارج واحد عملیاتی
- کاهش خسارت به اموال و حفاظت مستمر از آنها
- کاهش خسارت به محیط زیست
- کاهش وقفه در تولید
- تداوم روابط عمومی خوب
- تقویت اعتماد افکار عمومی، ذینفعان و سهامداران

چرخه عمر بحران

بیشتر بحران‌ها بصورت ناگهانی رخ می‌دهند که البته توأم با علائمی است که عوارض آن در هنگام بروز ظاهر می‌شود. هر بحران شامل چهار مرحله مختلف است که عبارتند از:

ü مرحله ایجاد شوک

ü مرحله وخامت بحران

ü مرحله مزمن شدن بحران

ü مرحله مهار یا حل بحران

مراحل مدیریت بحران

می‌توان مراحل مدیریت بحران را به شرح زیر دانست :

1. بررسی‌های لازم برای ارزشیابی احتمال بحران
2. اقدامات پیشگیری و افزایش ایمنی در مقابل بحران
3. پیش‌بینی تمهیدات لازم برای مواجهه با بحران
4. اقدامات اضطراری پس از وقوع بحران
5. بازسازی و ترمیم تخریب‌ها و ضایعات بحران

فازهای مدیریت بحران



فاز اول : طرح ریزی (Planning)

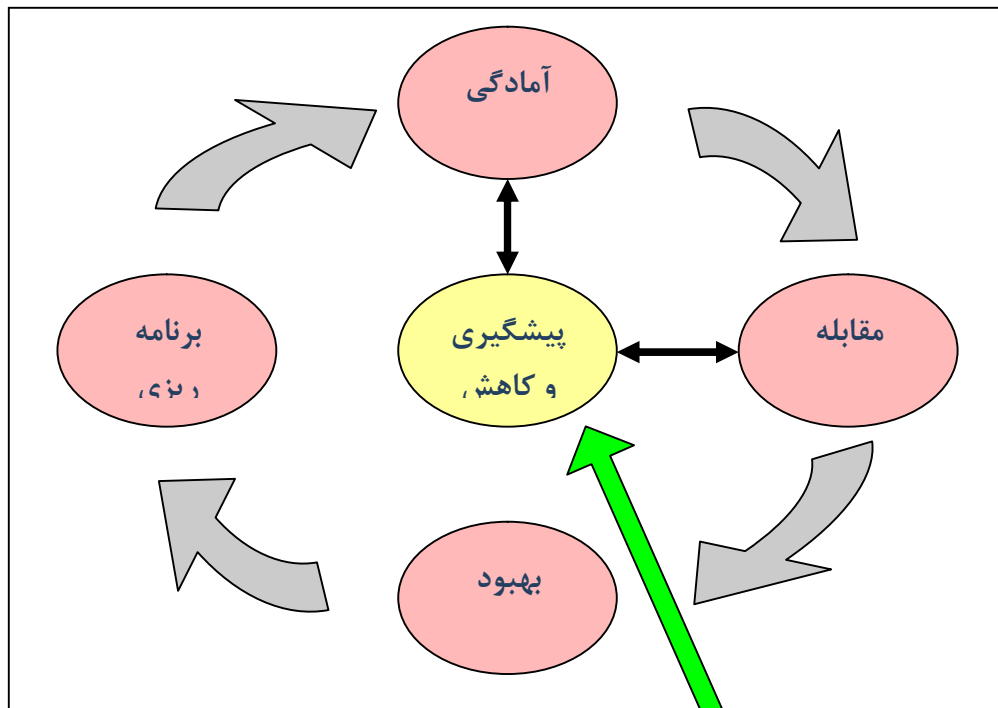
فعالیت‌هایی که باید برای احتمال ایجاد یک وضعیت اضطراری یا بحران و یا پیامدها و شدت‌های بالقوه آن بر روی زندگی، سرمایه و محیط زیست، تجزیه و تحلیل و مستند شوند. این فعالیت‌ها شامل شناسایی خطرات، ارزیابی ریسک‌ها و تعیین نیازهای فازهای پیشگیری و کاهش اثرات، آمادگی، واکنش و بهبود می‌باشند.



فاز دوم: پیشگیری یا کاهش اثرات (Mitigation/Prevention)

شامل فعالیت‌هایی است که احتمال یک فاجعه را کم و یا حذف می‌کند. همچنین می‌تواند شامل فعالیت‌های طولانی مدتی باشد که برای کاهش اثرات بحران‌های غیر قابل اجتناب در نظر گرفته می‌شوند.

چرخه مدیریت جامع بحران



محل قرارگیری چرخه مدیریت ایمنی در چرخه مدیریت بحران

فاز سوم: آماده سازی (Preparedness)

شامل فعالیت‌هایی است که برای گسترش اقدامات پیشگیری و کاهش اثرات در زمانی که نمی‌توان یا نمی‌شود از بحران جلوگیری کرد.

در فاز آماده سازی، دولتمردان، سازمان‌ها و اشخاص برنامه‌هایی را برای حفظ زندگی و به حداقل رساندن آسیب بحران توسعه می‌دهند (به عنوان مثال گردآوری فهرست موجودی منابع، برگزاری تمرینات آموزشی، نصب سیستم‌های هشدار سریع و تعیین نیروهای واکنش اضطراری پیش از وقوع بحران).

همچنین اقدامات آماده سازی درصدد افزایش عملیات واکنشی در مقابل بحران برمی آیند (به عنوان مثال ذخیره سازی اغذیة حیاتی، فراهم کردن کمک های پزشکی، اجرای تمرینات آموزشی و بسیج کردن پرسنل مقابله با وضعیت اضطراری در حالت آماده باش).

فاز چهارم : واکنش (Response)

شامل فعالیت هایی است که به دلیل یک وضعیت اضطراری یا بحرانی انجام می شوند. این فعالیت‌ها به منظور فراهم کردن کمک برای قربانیان درنظر گرفته می شوند (مانند جستجو و نجات، چادرهای اضطراری، مراقبت‌های پزشکی، تغذیه). همچنین این فعالیت‌ها برای تثبیت وضعیت و کاهش احتمال آسیب مجدد (مانند بستن منابع آب آلوده، گشت زنی و محافظت از مناطق مستعد غارت) و عملیات بهبود سریع (مانند ارزیابی آسیب) انجام می شوند.

فاز پنجم : بهبود و بازیابی (Recovery)

شامل فعالیت‌هایی است که باید برای بازگرداندن همه سیستم‌ها به حالت طبیعی یا بهتر انجام شوند و به دو گروه کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم می شوند.

- فعالیت‌های بهبود کوتاه مدت سیستم‌های حیاتی پشتیبان را به حداقل استانداردهای عملیاتی باز می گردانند (مانند پاکسازی محل، خانه های موقتی و دسترسی به آب و غذا).
- فعالیت های بهبود بلند مدت ممکن است تا چند سال پس از بحران ادامه داشته باشد. هدف از اینگونه فعالیت ها، بازگرداندن زندگی به حالت طبیعی یا بهبود سطح آن است (مانند کمک‌های قانونی و برنامه‌های ارتباطی، وام‌هایی برای توسعه مجدد).

سیستم مدیریت رویداد (IMS) Incident management system

این سیستم مدیریت به طور معمول طوری ساختار بندی و طرح ریزی می‌شود که بتواند فعالیت‌ها را در پنج محور مهم تسهیل نماید:

- فرماندهی
- عملیات
- طرح ریزی
- لجستیک
- مالی و اجرایی

سیستم فرماندهی حادثه (INCIDENT COMMAND SYSTEM)

سیستم فرماندهی حوادث (ICS) یک جزء از سیستم جامع مدیریت حوادث است.

مراکز فرماندهی عملیات

- مراکز عملیاتی اضطراری (EOCs): مراکزی هستند که کار هماهنگی اطلاعات و منابع را جهت پشتیبانی‌های به موقع در جریان فعالیت‌های مدیریت حوادث انجام می‌دهند.
 - پست فرماندهی حادثه (ICP)
- در مجاورت یک محل حادثه دیده، اگرچه اولین نقش را در واکنش تاکتیکی بر روی مراحل مختلف دارد، ولی در یک مقیاس کوچک تر یا در فاز ابتدایی حوادث بزرگ و پیچیده، می‌تواند عملکردی همچون EOC ها داشته باشد.

- دپارتمان مراکز عملیاتی (DOC):

به طور معمول بر مدیریت و پاسخ آژانس‌های داخلی تمرکز دارد و در سطحی بالاتر از EOC ها هستند.

- پست فرماندهی حادثه (ICP) :

بایستی با DOCها (دپارتمان مراکز عملیاتی) و EOCها (مراکز عملیاتی اضطراری) جهت حصول اطمینان از کارا بودن و موثر بودن مدیریت حوادث مرتبط باشند.

- از لحاظ ساختار وظیفه‌ای یک EOC باید عملیات ذیل را انجام دهد:

- هماهنگی
- ارتباطات و تقسیم منابع و اطلاعات
- جمع آوری، آنالیز و انتشار

روشهای عملیاتی اضطراری (EOPs) Emergency Operating Procedure

این روش‌ها، یک سری رهنمودهای از پیش تعیین شده و سازمان یافته هستند که باعث افزایش کارایی تیم بر اساس یک روش استاندارد می‌شود. یک طرح پیش از عملیات که باعث ایجاد یک طرح دسته جمعی قبل از شروع عملیات می‌شود. EOP ها معمولاً جهت مطرح کردن روش کار و شرح یک روش سازماندهی شده مربوط به فعالیت‌های دسته بندی شده عملیات پاسخ به کار می‌روند. سپس روشی اتخاذ می‌گردد که بر اساس آن مسئولیت‌های فرماندهی به روسای بخش‌ها تفویض اختیار می‌شود. تمام نکات مربوط به ارتباطات و مخابره آنها، ایمنی مربوط به عملیات پاسخ، دستورالعملهایی که شرح اولویتهای تاکتیکی و وظایف مربوطه را ارائه نماید، روش معمول بکارگیری منابع اولیه و رئیس مطالب مربوط به مسئولیت‌ها و وظایف افراد و بخش‌های مختلف در این روش عملیاتی گنجانده می‌شود.

EOPها عوامل مناسبی برای آموزش افراد در سازمان هستند و باید باید قابل اجرا بوده و توسط افراد کاربر پذیرفته شوند.

- **گروه کاری Task Group:** یک گروه کاری گروهی هست که برای نقایص مختلف در سطوح مشخص تعیین می‌شود و اقدامات ضروری را برای بهبود بر اساس یک برنامه زمان بندی مشخص پیگیری می‌کند. وظایف گروه کاری عبارتست از توسعه حالت‌های مختلف برای اقدامات اصلاحی، ایجاد توصیه‌های لازم و توجیهات برای حالات برتر، توسعه یک طرح اجرایی که ممکن است شامل آموزش هم باشد و حصول اطمینان از اینکه در طی تمرینات بعدی اقدامات اصلاحی ارزشیابی می‌شوند و میزان موفقیت اقدامات اصلاحی تعیین می‌گردد.

• کاهش اثر حادثه (Mitigation)

کاهش اثر حادثه مجموعه اقداماتی است برای کاهش یا از بین بردن میزان خطر حوادث طبیعی و اثرات تکنولوژیکی بر جان و مال مردم در بلند مدت. فرایند کاهش اثر حادثه شامل شناسایی حوادث ممکن در سطح محلی، ویژگیهای حوادث، موقعیت محلی و احتمال وقوع آنها، اثر بالقوه حوادث بر افراد و محیط زیست و در نهایت شناسایی اقدامات مناسب برای کاهش خسارت و خرابی آنها و تجزیه و تحلیل میزان خطر احتمالی وقوع فاجعه و میزان آسیب پذیری افراد، اموال، جامعه و محیط زیست می‌باشد. تهیه، پیشنهاد و برقراری راهبرد کاهش اثر حادثه در ارکان جامعه، به نحوی که همه جنبه های فنی و سیاسی لازم، سیاست‌ها و برنامه‌های دولت، طرح‌ها و میزان بودجه اختصاص یافته، مقررات و آموزش-های لازم را لحاظ کند.

در این فرآیند باید تاثیرات احتمالی بحران بر تأسیسات زیر بنایی، شامل سیستم حمل و نقل، زیر ساخت‌ها مانند بیمارستان‌ها و سیستم های ارتباطی و تسهیلات بهداشتی، آب آشامیدنی و سوخت، بررسی و سنجیده شده باشد.

عملکرد و ویژگی‌های حادثه که در این بخش باید مد نظر قرار بگیرد و در تعیین راهبرد کاهش اثر حادثه موثر است عبارت است از:

- (1) قابلیت پیش بینی
- (2) سرعت عمل
- (3) شدت حادثه
- (4) گستردگی اثر
- (5) زمان در دسترس برای اعلام خطر

6) امکان وقوع مجدد

7) امکان کنترل و قدرت تخریب فاجعه

آینده‌نگری، پیش‌بینی و آمادگی بحران

امروزه روش‌هایی علمی پیش‌بینی و بررسی حوادث آینده برای آینده‌نگری بحران به کار گرفته می‌شود. تمامی این روش‌ها برای کمک به تهیه تصویر بحران در آینده، طراحی عملیات کاهش خسارت، واکنش بحران، مدیریت ایمنی و آمادگی بحران‌هایی که در جامعه کارایی دارند به کار گرفته می‌شوند. در حال حاضر روش‌هایی یکه بیش‌ترین کاربرد را به خود اختصاص داده‌اند عبارت‌اند از: شبیه‌سازی، ایجاد سناریو، نقش‌آفرینی، فن دلفی و تمرین در عرصه.

1. شبیه‌سازی بحران: از روش‌هایی مهم در بررسی توسعه بحران در طی زمان می‌باشند. این مدل‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: مدل‌های قیاسی، مدل‌های تشبیهی و مدل‌های ریاضی.
2. ایجاد سناریو: سناریو شامل ملاحظه به نتایج انواع حالاتی است که در رابطه با آینده به نظر انسان می‌رسد. سناریو روشی است که حاصل یک تصمیم‌گیری خاص را در محور زمان، آزمایش می‌کند. برای پیش‌بینی بحران در بلندمدت استفاده از سناریو مفید می‌باشد. سناریو به عنوان یک وسیله جهت ارزشیابی اثرات تقلیل خطرات در همه نوع بحران کاربرد دارد. این روش در اغلب بحران‌های طبیعی، تکنولوژیک، اجتماعی و سیاسی مورد استفاده می‌باشد.
3. نقش‌آفرینی و نمایش: کشف و درک تشابهات بین بحران‌ها کلیدی جهت برنامه‌ریزی و رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء می‌باشد.
4. فن دلفی: فن دلفی استفاده از عوامل اصلی در جریان بحران، تفکر، انتظارات، چاره‌اندیشی و پیش‌بینی مردم از بحران، که به فرهنگ مردمی مربوط می‌شود و برای پیش‌بینی بحران و پیامدهای آن است. نقاط ضعف شبیه‌سازی رایانه‌ای و ایجاد سناریو در این است که معمولاً تحت تأثیر نیروهای خارجی مانند تغییرات در محیط و نظام جامعه قرار گرفته و مخاطرات را تعدیل می‌نمایند، و همواره برای اصلاح می‌توان ضرایب ثابت فرمول‌ها را تغییر داد، اما در روش دلفی سعی می‌شود تا حد امکان شرایط موجود تطبیق داده‌شده و اثرات عوامل به صورت ترکیبی در نظر گرفته شود.
5. تمرین همگانی یا بازسازی شبیه‌سازی: بازی شبیه‌سازی که اصطلاحاً مانور یا رزمایش نیز گفته می‌شود برای شناخت و سنجش توان جامعه و مسئولین در برخورد با بحران به کار می‌رود.

آمادگی بر خورد با بحران (Preparedness)

آمادگی بحران عبارت است از حصول اطمینان به اینکه در زمان بحران، سیستم‌ها، روش‌ها و منابع به طور صحیح در محل حاضر شده و به توانمندی آسیب‌دیدگان در برخورد با بحران کمک می‌نمایند.

چهارچوبی که برای آمادگی بحران در نظر گرفته می‌شود عبارت است از:

ارزیابی آسیب‌پذیری: اساسی‌ترین جنبه مدیریت بحران اطلاعات می‌باشد. ارزیابی آسیب‌پذیری جامعه و ساختارهای آن در مقابل حوادث، یک فرایند پویا و در جریان است که شامل: ارزیابی خطر و احتمال، ایجاد پایگاه اطلاعاتی متمرکز بر پیامد مخاطرات، پیش‌بینی نیازمندی‌هایی امداد، بهسازی، و منابع تأمین موجود می‌باشد.

طراحی: در این بخش باید اهداف کاملاً مشخص و وظایف مردم و نهادها در فوریت‌های بحرانی مشخص گردد.

تشکیلات آمادگی مقابله با بحران: یک نظام هماهنگ برای آمادگی و عکس‌العمل در مقابل حوادث لازم می‌باشد. وجود هماهنگی افقی در بین وزارت خانه‌ها و سازمان‌هایی دولت مرکزی و هماهنگی عمودی بین تشکیلات مرکزی و محلی در مقابله با بحران موثر می‌باشد.

سیستم‌هایی اطلاعاتی: برای بحران‌های خزنده و تدریجی این سیستم شامل فرموله کردن اطلاعات جمع‌آوری شده، سیستم هشداردهنده و سیستم نظارت بر آخرین اطلاعات هشدار می‌باشد. در بحران‌های ناگهانی این سیستم باید شامل پیش‌بینی، هشدار و ارتباطات تخلیه باشد.

اطلاع‌رسانی و اعلام هشدار در بحران

در اکثر حوادث یک سیستم هشداردهنده همگانی می‌تواند زندگی بسیاری از مردم را حفظ نماید. بر این اساس پایداری سیستم ارتباطی از اهمیت بسزایی در مدیریت بحران برخوردار است، زیرا ممکن است برخی سیستم‌ها در آغاز بحران کاملاً تخریب شوند.

ماهیت سیستم‌هایی هشداردهنده: هر سیستم هشداردهنده معتبر باید دارای دو جزء اصلی باشد:

1. به طور واضح وجود خطر را نشان دهد. 2. راهکارهای مختلف حفاظت، دوری و کاهش خطر را مشخص سازد.

بیشتر شبکه‌های هشداردهنده شامل دستگاه نظارتی است که خطر را تشخیص داده و ابعاد زمانی و مکانی آن را پیش‌بینی می‌نماید.

پاسخ در شرایط اضطراری

پیش‌بینی کامل بحران و شناسایی زمان، شدت و پیامدهای آن در اغلب موارد مقدور نیست، مگر با استفاده از فنون خاص، که بتوان احتمال، شدت و پیامدهای آن را تا حدودی فقط جهت آمادگی مشخص کرد. پاسخ در شرایط اضطراری عبارت است از مجموعه عملیاتی که به وسیله مردم یا سازمان‌هایی دولتی، خصوصی و مردمی در مقابله با بحران جهت تقلیل خسارات و ضایعات، نجات افراد، عادی‌سازی شرایط و بازگرداندن به حالت قبل از بحران انجام می‌گیرد. این عملیات ممکن است با هشدار عامل تهدیدکننده و یا بدون هشدار آغاز گردد.

واکنش بحران یک فعالیت جمعی و چند سازمانی است ولی، در اغلب جوامع و سازمان‌ها بخشی یا تشکیلاتی، مسئول انجام واکنش بحران می‌باشد که با مشارکت سایر سازمان‌هایی مربوطه داخلی یا خارجی اقدام به واکنش می‌نماید.

در شرایط بحرانی لازم است که تمام سازمان‌ها و واحدهای محلی و منطقه‌ای بسته به توان و امکانات با توجه به ماهیت بحران در امر واکنش، همکاری و مشارکت نمایند. آنچه در شرایط بحرانی اهمیت دارد هماهنگی، وحدت تصمیم‌گیری و فرماندهی است.

پاسخ به بحران همواره نیاز به وسایل و تجهیزاتی دارد که بستگی کامل به نوع و عامل بحران دارد. نگهداری بدون استفاده از وسایل، عدم سرویس و آزمایش ممکن است باعث ناکارآمدی در زمان لازم شود، لذا باید به طور مرتب وسایل بازبینی و آزمایش گردد. با توجه به گوناگونی در ماهیت بحران‌ها، تعدد و تنوع وسایل و تجهیزات بسیار زیاد است و گاهی لزوم برخی از ابزارها قبلاً غیرقابل پیش‌بینی است.

مهم‌ترین وسایل انواع بحران و مراحل مختلف اجرایی به شرح ذیل می‌باشد:

الف) وسایل و تجهیزات هشدار شامل رسانه‌ای، صوتی و بصری

ب) وسایل جستجو و نجات شامل ابزار جستجوی مصدومین در بند یا محبوس، خارج کردن مصدومین از نقاط خطرناک

در بحران‌ها سرعت عمل و عدم اتلاف وقت از ضروریات است. تعیین زمان ورود به عرصه و اقدامات اولیه از وظایف فرماندهی واحد است.

حدود فعالیت‌های واکنش

واکنش بحران همواره دارای محدودیت‌های اجرایی، فنی و پرسنلی می‌باشد. واکنش بحران یک اقدام اضطراری و فاقد برنامه‌ریزی کامل و اصولی است زیرا برنامه کار به دو صورت تنظیم و تدوین می‌شود:

1. پیش‌بینی‌شده: قبل از بحران بسته به نوع و منشأ آن بدون توجه به ماهیت، شدت و پیامدهای آن،

برنامه به صورت کلی تنظیم و تمهیداتی نیز برای آن در نظر گرفته می‌شود. زمان بحران با

تصمیمات فوری توسط کمیته مدیریت بحران، در آن تغییر و تعدیل صورت می‌گیرد و به مرحله اجرا در می‌آید.

2. غیرمنتظره: در بحران‌های پیش‌بینی نشده، کمیته مدیریت بحران، تصمیم‌گیری کرده و برنامه فوری تنظیم می‌کند و بلافاصله اجرا می‌شود.

فعالیت‌های پاسخ به بحران

اقداماتی که جوامع در واکنش به بحران‌ها انجام می‌دهند، تقریباً در انواع بحران‌ها یکسان است و به طور معمول می‌توان آن‌ها را از وجوه مشترک تمام بحران‌ها دانست. این اقدامات به شرح ذیل می‌باشند:

- اطلاع‌رسانی یا هشدار بحران
- تخلیه یا مهاجرت
- تفحص و جستجو
- نجات
- ارزیابی بعد از بحران
- عادی‌سازی و بهسازی اضطراری
- حمل‌ونقل و انتقالات
- برقرار کردن ارتباطات
- برآورد خواسته‌های نجات‌یافتگان
- ایجاد امنیت
- فوریت‌های اجرایی
- احیا و بازسازی

هشدار یا آگاه‌سازی

الف) بحران ناگهانی. هشدار به ترتیب انتشار دادن اطلاعات مربوط به تهدید بحران قریب‌الوقوع اطلاق می‌شود. این نوع هشدار معمولاً برای سیل و توفان قابل‌استفاده است.

ب) بحران تدریجی. هشدار قبلی (زودتر از بحران) معمولاً برای بحران‌های تدریجی به ویژه قحطی به کار می‌رود. هشدار قبلی اقداماتی است که شامل نظارت در اوضاع جامعه یا منطقه از نظر آسیب‌پذیری در مقابل خشک‌سالی، کمبود محصول و یا تغییر در وضع اقتصادی می‌باشد. زمانی که در یک بحران تدریجی آگاه‌سازی قبلی انجام نگرفته باشد (عمداً یا سهواً)، اولین اقدام بحران هشدار و انتشار خبر است.

تخلیه یا مهاجرت مردم یا کارکنان از عرصه بحران

الف) بحران ناگهانی: تخلیه عبارت است از جابجا کردن مردم یا کارکنان از ناحیه خطر، به محل امن‌تر در یک بحران قریب‌الوقوع.

ب) بحران تدریجی: تغییر محل مردم از ناحیه‌ای که امکان خطر وجود دارد، به محل امن‌تر در واقع مهاجرت می‌باشد. این نوع تغییر مکان معمولاً توسط مسئولین رسمی سازمان‌دهی و هماهنگی نمی‌شود بلکه یک واکنش ارادی و خودبه‌خود مردم است، مانند خشک‌سالی.

جستجو و نجات

جستجو و نجات، مخصوص بحران‌های ناگهانی است، که در بین امدادگران با حروف لاتین SAR²³ رایج گردیده است.

طی بررسی‌های مربوط به آواربرداری، جرثقیل مناسب‌ترین وسیله برای آواربرداری زلزله‌های شهری دانسته شده است. همچنین از کابل تله فریک برای خارج کردن مصدومین از ساختمان در حال تخریب استفاده می‌شود.

مدیریت اطلاعات و ارتباطات

مدیریت اطلاعات و ارتباطات در شرایط بحرانی دارای دو جنبه است:

1. تجهیزات ارتباطی: وسایل و ابزار ارتباطی شامل تلفن، رادیو و سیستم‌هایی پشتیبانی آن‌ها شامل دستگاه‌های رله، ماهواره و خطوط ارتباطی می‌باشند.

2. مدیریت اطلاعات: یکی از سیاست‌های مدیریتی، پالایش و بهینه‌سازی خبرها و گزارش‌ها است.

احیا، عادی‌سازی و بازسازی بحران

احیا و بازسازی بحران مرحله نهایی واکنش بحران بوده و همچنین طولانی‌ترین بخش عملیات محسوب می‌شود. عملیات احیا و عادی‌سازی ممکن است با سرعت و به طور اضطراری انجام گیرد، ولی، در عملیات بازسازی، بخشی حالت فوریت داشته و قسمتی نیاز به طرح و برنامه بلندمدت دارد که جز واکنش محسوب نمی‌شود.

طراحی عملیات در مدیریت بحران

آغاز عملیات بحران زمانی است که مسئولین از وقوع حادثه به طور قطعی اطلاع یافته ولی اطلاع کافی از جزئیات و روند بحران ندارند. شروع عملیات را حمله به بحران می‌نامند.

²³ - Search and Rescue

ایجاد سیستم‌های اطلاع‌رسانی

سیستم‌هایی هشداردهنده به شکل‌های گوناگون در بحران مورد استفاده قرار می‌گیرد، و باید مستقل از سیستم‌هایی دیگر که در شرایط بحرانی آسیب‌پذیرند، عمل نمایند. مناسب‌ترین وسایل هشداردهنده جوامع در شرایط بحرانی عبارت‌اند از:

1- رادیو 2- آژیر خطر 3- بلندگوهای ثابت و سیار 4- اعلامیه از هوا 5- علامت‌های نوری ویژه

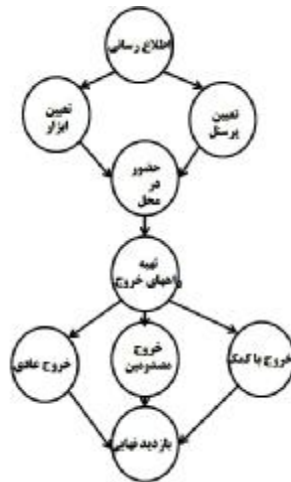
اقدامات اضطراری که در طراحی عملیات دارای اولویت می‌باشند عبارت‌اند از:

تخلیه و فرار افراد سالم و مصدوم، نجات افراد درگیر و دربند، تخلیه و خدمات متوفیات، نجات اموال و سرمایه‌ها از تخریب، آزادسازی راه‌ها، برقراری ارتباطات، اسکان موقت ساکنین و عوامل مدیریت، اقدامات بهداشتی، حفظ امنیت.

اقداماتی که از نظر فوریت در درجه دوم قرار دارند، به شرح زیر می‌باشند:

حفاظت محیط‌زیست، ارزیابی بحران، حفظ وضعیت روانی افراد، عادی‌سازی روند زندگی، احیای فعالیت‌های تولیدی و خدماتی، برقراری خدمات دولتی، ایجاد نظم و قانون مداری جامعه، برآورد نیازهای ثانویه ساکنین و امدادگران.

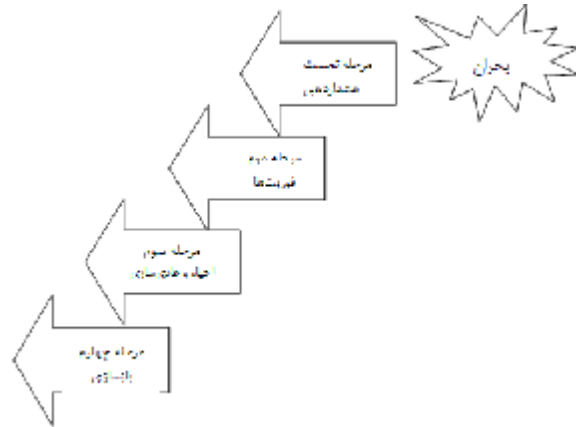
طراحی حرکت‌های اضطراری: منظور از طراحی حرکت‌های اضطراری عبارت است از: شناسایی اقدامات، لوازم، پرسنل، زمان، ترتیب و موقعیت هر یک از حرکت‌ها. یکی از روش‌هایی رایج طراحی حرکت‌ها، استفاده از فن برنامه‌ریزی بر اساس بازنگری و ارزیابی است (PERT). شکل زیر جریان عمل یک طراحی را در نجات و تخلیه افراد یک سالن طی آتش‌سوزی اتفاقی نشان می‌دهد.



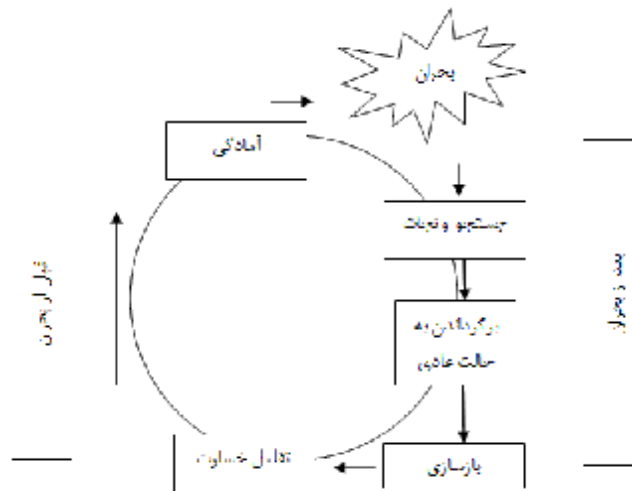
طرح تخلیه افراد یک سالن در حادثه آتش‌سوزی با توجه به ترتیب و پیش‌نیاز حرکت‌ها.

الگوهای رایج مدیریت بحران در جهان

مراحل مدیریت بحران بر اساس الگوهای رایج در دنیا از جمله UNDP, Thompson, Gupta به ترتیب در اشکال زیر نمایش داده شده است.



چهار مرحله اصلی مدیریت بحران [Gupta, 2002:3]



چرخه عملیات مدیریت جامع بحران در مناطقی که زمینه بحران موجود است. [UNDP, 2002:18]

سازمان و مؤسسات پژوهشی پیش‌رو در زمینه مدیریت بحران، هر یک الگویی خاص برای مدیریت بحران ارائه داده‌اند. این الگوها که در جزئیات و شکل بعضاً باهم تفاوت دارند در اصول و ساختار مشابهت‌های زیادی دارند. در ادامه به شرح و مقایسه برخی از این مدل‌ها پرداخته شده است. Gupta یکی از محققینی است که الگوی پلکانی را به صورت زیر پیشنهاد کرده است:

همان طور که مشخص است این الگو توجه زیادی به مراحل پیش از حادثه معطوف نکرده است این در حالی است که مراحل پیشگیری از حوادث یا ایجاد آمادگی در سازمان برای مقابله با شرایط اضطراری هم جزئی از مدیریت بحران شناخته می‌شوند.



یک مدل بحران

الگوی چرخه‌ای فوق علاوه بر اینکه مراحل پیشگیری (Prevention) و آمادگی (Preparation) را جزء مدیریت بحران ذکر کرده است به لزوم وجود مراحل مقابله (Response) و نیز بازسازی (Recovery) هم اشاره داشته است. نکته متمایزکننده این الگو این است که در مرکز چرخه یادگیری (Learning) گنجانده شده است. همان طور که پیش‌تر ذکر شد نظام مدیریت بحران باید پویا باشد و بر مبنای تجربیات حاصل از مقابله با حوادث شکل و ساختار آن اصلاح شود. الگویی دیگر که الگوی مورد استفاده شرکت نفتی Statoil نروژ است در تصویر زیر نمایش داده شده است.



مدل بحران شرکت Statoil

مشخص است که در تمامی الگوهای ذکرشده مراحل اصلی پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی تکرار شده‌اند. اما چینش و جا نمایی این مراحل نسبت به هم در الگوهای مختلف متفاوت است

وظایف مدیریت بحران

زمان محدود، امکانات ناکافی، حساسیت زیاد عملیات، پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی و مسایل نیروی انسانی نشان‌دهنده ماهیت مدیریت بحران است.

از ضروریات مدیریت بحران، نظم و انضباط در سطح عالی است. ثبت رویدادها به طور ساعتی و روزانه، نظارت بر عملیات به طور لحظه به لحظه و ارزیابی‌های ذهنی فعالیت‌ها از یک سو و انجام اقدامات به طور قانونی و رعایت مقررات از سوی دیگر، لازمه مدیریت بحران است.

وظایف مدیریت بحران به این شرح می‌باشد: شناسایی و ارزشیابی بحران، برنامه‌ریزی اضطراری، سازمان‌دهی گروه‌های عملیاتی، تصمیم‌گیری، هماهنگی گروه‌ها و دسته‌ها، نظارت و کنترل عملیات، مدیریت عملیات نجات در بحران.

منظور از شناسایی بحران عبارت است از داشتن تصویر روشن از شرایط قبل و بعد از بحران و تجسم عینی اثرات، خسارات، ضایعات و پیامدهای آن.

اقداماتی که مدیریت بحران لازم است در جهت شناسایی و کسب اطلاعات از بحران به عمل آورده به شرح ذیل می‌باشد:

الف) جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات مدون و مکتوب از قبیل نقشه‌ها، عکس‌های هوایی و ماهواره‌ای، گزارش‌ها و آمارهای مربوط به وضعیت قبل از بروز بحران، گزارش وقوع یا شروع بحران توسط ناظرین و سیستم‌هایی اطلاعاتی، بازدیدها و عکس‌برداری‌های هوایی، مشاهده گروه تجسس - مصاحبه با مردم عادی و مسئولین درگیر در بحران.

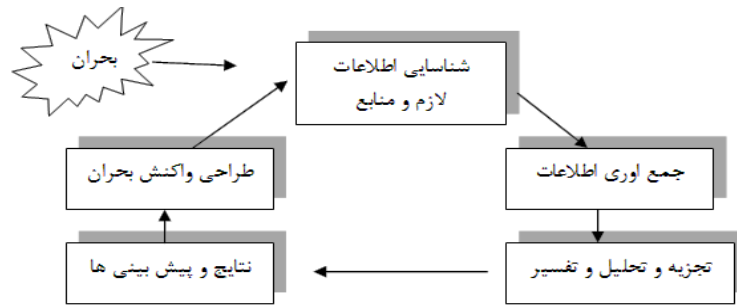
ب) ارزیابی بحران: دانستن اندازه و شدت بحران، مدیران را در تدارک نیازمندی‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی کمک می‌کند. معیارهایی که برای اندازه‌گیری بحران‌ها بکار گرفته می‌شود مربوط به وجوه مشترک بحران‌هاست که یکی از مناسب‌ترین معیارها اثرات، ضایعات و خسارات می‌باشد.

ج. تدوین برنامه: برنامه‌ریزی در مدیریت بحران با برنامه‌ریزی عادی متفاوت می‌باشد به طوری که کلیات آن از پیش تهیه شده و در حالت بحران فقط سریعاً مرور و تکمیل می‌شود.

به طور معمول فعالیت‌هایی که جهت ارزیابی بحران انجام می‌گیرد عبارت‌اند از:

- شناسایی اطلاعات و منابع قابل اطمینان آن‌ها
- جمع‌آوری اطلاعات
- تجزیه و تحلیل و همچنین تفسیر
- گزارش نتایج، پیش‌بینی‌ها
- راهکارهای طراحی و تصمیم‌گیری

نهایتاً اقدامات ارزیابی به برنامه‌ریزی و تنظیم حرکات واکنشی در مقابل بحران می‌انجامد. فرایند ارزیابی بحران بنا بر پیشنهاد برنامه توسعه سازمان ملل متحد به صورت زیر است:



فرایند ارزیابی بحران بنا بر پیشنهاد برنامه توسعه سازمان ملل متحد

برنامه‌ریزی اضطراری

برنامه‌ریزی برای کنترل بحران از چهار مرحله تشکیل می‌شود: نخست باید حوادث ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید گروه‌های عملیاتی مدیریت بحران آموزش داده شوند و سازمان‌دهی گردند، سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، به صورت عملی تمرین شود. مراحل اساسی برنامه‌ریزی اضطراری عبارت‌اند از: شناخت وضع موجود، آینده‌نگری و پیش‌بینی، تعیین و اولویت‌بندی اهداف، تدوین راهبرد (استراتژی)، برنامه‌ریزی عملیاتی یا استراتژیک.

• ساختارهای مدیریتی در بحران:

ساختار مدیریت مسطح: ساختاری است که طی آن مدیر تعدادی از افراد با سطح برابر را بعد از خود قرار می‌دهد و تحت نظر هر یک از این افراد نیز تعدادی افراد هم سطح قرار دارند که به او گزارش می‌دهند. سیستم مدیریت مسطح، مشکلات زیاد و مزایای کمتری دارد، به طوری که هر نوع مزیت آن تحت‌الشعاع معایب آن قرار دارد.

ساختار مدیریت هرمی: ساختاری است که در آن کارکنان سازمان در سطوح مختلف چیده شده‌اند و هر سطح وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات متفاوتی دارد. در ساختار هرمی به هر مدیر کمتر از 7 نفر گزارش می‌دهند.

فرماندهی:

فرماندهی شامل اعلام حرکت‌ها بر اساس برنامه و تغییرات احتمالی محدودی که بسته به شرایط زمان و مکان حاصل گردیده و همچنین پیگیری آن‌ها می‌باشد.

نظارت و کنترل عملیات:

نظارت عبارت است از نوعی فعالیت پژوهشگرانه و چاره‌جو یا در جهت کسب اطلاعات از وضعیت لحظه‌ای، پیشرفت اقدامات و ترسیم عملکرد بر اساس مختصات زمان و مکان که ادامه آن ارزشیابی و هدایت است. نظارت از چهار مرحله اصلی تعیین معیارها و ضوابط کنترل، مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردها، تشخیص میزان انحراف و بررسی علل بروز آنها، تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی تشکیل گردیده است.

سازمان‌دهی گروه‌های عملیاتی:

به منظور مدیریت بحران، سازمان‌دهی گروه‌های عملیاتی بایستی به صورت تخصصی و مستقل ولی به صورت هماهنگ و متمرکز انجام شود. در مدیریت بحران، گروه‌های عملیاتی دارای مسئولیت مستقل بوده و تصمیم‌گیری‌ها در عرصه عملیات دارای آزادی عمل زیاد می‌باشد.

تصمیم‌گیری:

فرایندی مستمر است که در تمام فعالیت‌های سازمانی جریان دارد و هر فردی در جایگاه خود یک تصمیم‌گیرنده است.

ویژگی‌های تصمیم‌گیری‌های اولیه بحران:

بیش از 90 درصد تصمیمات حساس در لحظات اولیه بحران انجام می‌گیرد.

این تصمیمات دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

1. عمق و وسعت تصمیم‌گیری زیاد می‌باشد.
2. زمان کافی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد.
3. آینده و گستره بحران را تشکیل می‌دهد.
4. تصمیمات مورد قضاوت عام قرار می‌گیرند.
5. عملیات مدیریتی بحران یک فعالیت چند سازمانی است که اغلب این سازمان‌ها، از نظر اهداف و وظایف دارای اختلافات و تفاوت‌های زیاد می‌باشند. موفقیت کار مدیریت بحران بستگی به هماهنگی معقول و مطلوب بین افراد و گروه‌ها دارد. برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان، باید به سه اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان و اصل حیطة نظارت توجه گردد

تدارکات (logistics)

اهمیت و جایگاه تدارکات در مدیریت بحران عبارت است از 1- نقش اول عملکردهای واکنشی 2- نقش کلیدی در برنامه‌های اصلاحی. تدارکات باید در طول مدت آمادگی و آماده‌سازی نیز در نظر گرفته شود.

• مدیریت عملیات نجات در بحران

مأموریت و وظایف دسته‌های نجات

مأموریت دسته‌های نجات در بحران‌های طبیعی و غیرطبیعی می‌باشد و وظایف آن‌ها عبارتند از :

الف) نجات و رساندن کمک‌های اولیه به افراد مستقرشده، افراد جدا و محبوس و در معرض خطرات داخل ساختمان‌ها، پناهگاه‌ها، وسایل نقلیه و سایر اماکن بسته، یا افراد در معرض تابش‌های رادیولوژیک و رساندن آن‌ها به مکان‌های امن.

ب) تأمین نیازهای اضطراری شامل مواد، وسایل و مایحتاج زنده ماندن.

سازمان‌دهی دسته نجات:

الف) سازمان نیروهای نجات

هر واحد اجرایی نجات عبارت از گروهی است که از چندین دسته نجات تشکیل شده که خود شامل 4 تا 8 نفر ناجی (امدادگر) می‌باشد و کلاً زیر نظر مسئولین محلی انجام وظیفه می‌نمایند. بهتر است در هر جامعه یک درصد افراد به طور داوطلب عضو کادر نجات باشند.

اساس شکل‌گیری نیروی نجات در زمان صلح به وسیله واحد نجات متشکل از چهار نفر افراد آموزش دیده که موظف به مشخص کردن پایگاه می‌باشند قرار دارد. موقعی که تعداد افراد واحد 16 برابر شود گروه و دسته‌های نجات تشکیل می‌شود. جهت ورود به عملیات نجات یک دسته یا جوخه از 13 نفر تشکیل می‌شود، که دارای 3 واحد 4 نفری بوده و یک نفر رهبری دسته یا جوخه را به عهده دارد.

ب) اداره و کنترل عملیات نجات

اداره و کنترل عملیات نجات در بحران‌ها، زیر نظر مسئولین رسمی انجام می‌گیرد. این مسئولین بایستی در رده بالاتر از مسئولین سازمان‌هایی انجام خدمات ایمنی و اضطراری معمولی باشند، تا بتوانند موارد زیر را جوابگو شوند:

- ایجاد هماهنگی بین تمام شرکت‌کنندگان در واکنش بحران
- داشتن دیدگاه وسیع از مسایل نجات
- تعیین اولویت‌ها در وظایف و اجرا
- تأمین منابع مالی نجات

مدیریت عملیات نجات به وسیله بالاترین مقام منطقه (دولت محلی یا استانداری) و یا بالاترین مسئول سازمانی که برای همین منظور تعریف شده است، تعیین می‌شود و سلسله‌مراتب فرامین نیز از همین طریق اعتبار می‌یابد. بنابراین، هر مأموری محل دریافت دستور را دانسته و محدوده فرماندهی خود را می‌شناسد.

رهبر باتجربه، موثرترین عامل در عملیات نجات می‌باشد. رهبر عملیات نجات باید دارای بالاترین درجه تعلیمات و مهارت‌های فنی در زمینه نجات باشد.

سازمان‌دهی گروه‌های عملیاتی

با توجه به تنوع اهداف و اقدامات، در مدیریت بحران وظایف به طور دقیق تفکیک و برای انجام هر یک، گروه یا گروه‌هایی در نظر گرفته شده که گروه عملیاتی می‌نامند. گروه‌های عملیاتی که در اغلب بحران‌های طبیعی و تکنولوژیک تشکیل می‌شود شامل موارد زیر می‌باشند:

گروه شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات (اطلاعات)، گروه جستجو، نجات و تخلیه (فوریت)، گروه پزشکی و درمان موقت (پزشکی)، گروه ارتباطات (ارتباطات)، گروه حمل‌ونقل زمینی و هوایی، گروه پناهگاه و اسکان موقت ساکنین و امدادگران، گروه تغذیه و بهداشت ساکنین و امدادگران، گروه امنیت و حراست.

به طور کلی گروه‌های عملیاتی به دو دسته Main Control Team یا MCT و FCT یا Forward Control Team تقسیم می‌شوند. گروه‌های MCT اکثراً از محل حادثه دور بوده و در اتاق مدیریت بحران مشغول فعالیت هستند. اتاق مدیریت بحران مرکزی با تمام وسایل ارتباطی و ایمنی است که مدیر بحران و گروه‌های MCT از آنجا مقابله با بحران را رهبری می‌کنند. گروه‌های عملیاتی موسوم به FCT بسته به نوع بحران شامل نیروهای امدادی، آتش‌نشانی، حراست و غیره هستند.

از دیگر وظایف گروه‌های MCT می‌توان موارد زیر را ذکر کرد:

- پیگیری و پوشش لحظه‌ای بحران
- اطمینان از پیاده‌سازی عملیاتی طرح شده
- ارتباط با ارگان‌های خارج از سازمان در صورت نیاز
- ارتباط با رسانه‌ها
- ثبت گزارش‌ها

معمولاً در بحران‌های بزرگ زیرمجموعه‌های MCT می‌تواند شامل گروه طرح‌ریزی، جمع‌آوری اطلاعات، پشتیبانی و ارتباط عمومی باشد. احتیاجات MCT شامل دفتر امن و دور از کانون حادثه، تجهیزات ارتباطی مناسب، نقشه‌های جانمایی محل حادثه، نقشه راه‌های اطراف و اطلاعات تماس سایر ارگان‌های ذیربط است. از سوی دیگر گروه‌های عملیاتی موسوم به FCT بسته به نوع بحران شامل نیروهای امدادی، آتش‌نشانی، حراست و غیره هستند. آن‌ها وظیفه برخورد با بحران را به طور مستقیم داشته و در محل حادثه حضور دارند. وظایف نجات مجروحین و یافتن اجساد و اطفاء حریق و نیز اجرای عملیات تخلیه و ایجاد نظم و امنیت در محل حادثه از وظایف این گروه‌هاست.

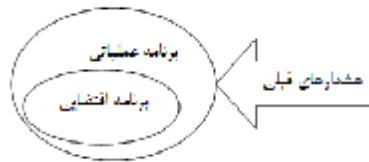
تجهیزات لازم برای این گروه‌ها بسیار وابسته به نوع بحران است که با آن درگیرند. در یک بحران صنعتی در صورت رخداد آتش‌سوزی و یا انفجار تمامی تجهیزات آتش‌نشانی، ماسک‌های ضد گاز و لباس‌های ضد حریق جزء الزامات اولیه فعالیت این گروه‌ها است.

برنامه‌ریزی اقتضایی در بحران احتمالی

برنامه‌ریزی اقتضایی عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی از قبل، در وضعیت عدم اطمینان، که در آن سناریوی بحران و اهداف عملیات مورد قبول واقع شده و نحوه مدیریت و عملیات فنی به طور کامل تعریف گردیده است. برای هر واقعه بحران‌زا باید از قبل طراحی لازم به عمل آید.

در برخورد با بحران نظریه هشدار زودتر از موعد اهمیت دارد که مراحل تحلیلی آن عبارت‌اند از: (1) مشاهده، (2) برخورد، (3) تحلیل، (4) انتشار، و (5) واکنش. در این نظریه شناخت علت بحران، عوامل تقلیل دهنده و عوامل اقدام مهم می‌باشند.

در یک مدل پیوسته، برنامه‌ریزی اقتضایی یک مرحله جلوتر از برنامه‌ریزی عملیاتی است، به محض هشدار برنامه‌ریزی انجام گرفته و در موقع وقوع بحران تبدیل به برنامه‌ریزی عملیاتی می‌گردد. به عبارت دیگر برنامه اقتضایی بخشی از برنامه‌ریزی عملیاتی است، مهم‌ترین تفاوت برنامه‌ریزی اقتضایی و برنامه‌ریزی عملیاتی این است که برنامه‌ریزی اقتضایی در شرایط نامطمئن انجام می‌گیرد. در شکل 12-14 ترتیب برنامه‌ریزی اقتضایی و عملیاتی نشان داده شده است:



برنامه‌ریزی اقتضایی بخشی از برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی اقتضایی در یک کشور دارای سطوح مختلف آمادگی می‌باشد:

1. آمادگی سطح جهانی یا عمومی
2. آمادگی کشوری یا ویژه عملیاتی
3. آگاهی و هوشمندی سطح بالا

اجرای عملیات بحران:

اجرای عملیات بحران، حاصل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی و هماهنگی در مدیریت بحران است. این عملیات که دارای وسعت زیادی می‌باشد، نیاز به پشتیبانی و نظارت دقیق دارد و شامل موارد زیر می‌باشد:

فوریت‌های عملیاتی و اضطراری: مهم‌ترین شاخص هر بحران تلفات و ضایعات جانی است. در هر بحران فوریت‌های تخلیه افراد، نجات مجروحین باید بدون اتلاف وقت جهت حفظ جان انسان‌ها و یا کاهش ضایعات صورت گیرد.

روش عملیات نجات افراد: مسئولیت عملیات نجات با یک سازمان دولتی است و از این سازمان یک نفر مأمور به انجام خدمات می‌شود، مسئولیت این فرد مدیریت عملیات نجات می‌باشد. رهبر یک دسته نجات فرامین را از مسئول عملیات نجات دریافت و خود وی بر اساس اولویتی که سرپرست مرکزی تعیین کرده به مأموریت اعزام می‌گردد.

مراحل اجرای عملیات بحران

در زمینه بحران‌ها، مراحل را که طی آن‌ها جامعه یا سیستم بحران‌زده از آغاز تا به مرحله عادی و بهبود می‌رسد به 4 بخش مهم که همه باهم دارای فصل مشترک می‌باشند تقسیم می‌گردد.



مراحل اجرای عملیات بحران

مدیریت تغییر (MOC) Management of Change

هر سازمان باید در راستای مدیریت تغییر، روش اجرایی مدیریت تغییر را ایجاد و اجرا نماید زیرا عامل بسیاری از حوادث بزرگ، تغییرات مدیریت نشده در فرایند بوده است (مانند حادثه بوپال هندوستان). در این روش اجرایی به طور معمول موارد زیر تشریح می‌شود:

- شرح و هدف از تغییر
- اساس مورد نظر در تغییر مربوطه
- ملاحظات ایمنی و بهداشتی
- مستندسازی تغییرات برای روش اجرایی عملیاتی
- روش تعمیرات و نگهداری
- نظارت و بازرسی
- طول دوره تغییر (در صورت موقتی بودن تغییر)
- تاییدیه‌ها و مجوزها

تغییرات موقت یکی از عوامل مهم در ایجاد حوادث فاجعه بار است و سازمان باید همزمان با تغییرات موقت، تغییرات دائمی را نیز در نظر داشته باشند.

در مواردی که تغییر از پیچیدگی و خطر بالایی برخوردار باشد، باید یک ارزیابی ریسک با تایید واحدهای عملیاتی، تعمیر و نگهداری و ایمنی (HSE) صورت گیرد.

مانور و تمرین (Maneuver)

برای آشکار ساختن نقاط ضعف برنامه عملیات اضطراری برگزاری تمرین و مانور از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مانورها نقاط ضعف کل نظام مدیریت بحران، مشکلات ستادی و توان بالقوه کارکنان شناخته شده و مشکلات مربوط به کاربری و کارایی امکانات و تجهیزات موجود شناسایی شده و ساختار برنامه عملیات اضطراری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

انواع مانورها:

مانورها را می‌توان به 2 دسته کلی با اعلام قبلی و بدون اعلام قبلی تقسیم بندی نمود و شامل موارد زیر خواهند بود:

A. تمرین دور میز (Table-Top)

B. تمرین وظایف

C. تمرین همه جانبه

اسناد تمرین:

بخش عمده موفقیت تمرین بستگی به این موضوع دارد که شرکت کنندگان با مفاد تمرین آشنایی داشته باشند و تهیه سند تمرین به رشد آگاهی شرکت کنندگان کمک می‌کند. عناوین این سند عبارت است از:

- مقدمه
- تشریح کل سناریوی تمرین
- منظور از برگزاری تمرین
- اهداف تمرین
- جدول زمانی تمرین
- سازماندهی تمرین

نقد و بررسی تمرین:

نقد و بررسی تمرین بر عهده کنترل کنندگان تمرین است. کنترل کنندگان کسانی هستند که بر اجرای تمرین نظارت دارند و از نکات آن یادداشت بر می‌دارند و تمرین برگزار شده را با برنامه از پیش تنظیم شده

مطابقت می دهند تا ببینند چه اندازه اهداف مورد نظر تحقق یافته است. نقد و بررسی تمرین شفاهی بلافاصله پس از اجرای آن انجام شده و نواقص و نکات آن به اطلاع مدیر بحران رسانده شده و او نیز مکلف به رفع نواقص احتمالی خواهد بود. موارد شفاهی باید بصورت مکتوب درآمده و در پرونده مربوط به تمرین ثبت و نگهداری شود.

طرحها و روشهای عملیاتی و اقدامات اصلاحی مربوط به آن در فرآیند چرخه دمینگ (PDCA) مرتباً مورد بازنگری قرار گرفته و با آموزش و افزایش تجهیزات بطور مستمر تکمیل و بهبود می یابد.

