

طراحی و تبیین الگوی مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی

فاطمه خوشحال

دکتری مدیریت دولتی منابع انسانی - شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان

f.khoshhal1397@gmail.com
(ORCID) 0009-0002-0534-9239

چکیده

بحران به طور ناگهانی به وقوع می پیوندد و برای ساخت های زیربنایی و ارزش های اساسی یک تهدید جدی محسوب می گردد. از این رو مستلزم واکنش سریع می باشد. هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که در آن از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان علمی و مدیران اجرایی حوزه انرژی هستند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ۲۲ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب گردید. داده ها به شیوه تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. نتایج این پژوهش در قالب الگویی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیل گرو پیامدها ارائه گردیده است. براساس یافته های مرحله کیفی، برای مدیریت بحران ۹ بعد شامل آگاهی از بحران، پیشگیری از بحران، آمادگی اجرایی برای بحران، آمادگی عملیاتی برای بحران، آمادگی عوامل انسانی برای بحران، آمادگی فناوریانه برای بحران، واکنش و اقدام حین بحران، بازسازی پس از بحران و بهبود پس از بحران و برای پیشایندها دو بعد شامل پیش آیندهای محیطی و پیش آیندهای بخش انرژی شناسایی شد. علاوه بر این، برای عوامل تعدیل گر دو بعد شامل ویژگی های بحران و ویژگی های ظرفیت و برای پیامدها نیز دو بعد پیامدهای سطح خرد و پیامدهای سطح کلان شناسایی شد. **کلمات کلیدی:** مدیریت بحران، تاب آوری، حوزه انرژی، تکنیک تحلیل مضمون.

مقدمه و بیان مساله

بحرانهای سازمانی، مدیران را غافلگیر کرده و هزینه های سنگین را بر سازمان تحمیل می نماید و قابلیت توسعه به اوضاع خطرناک دیگر را نیز دارد. مدیران تاکید بر جلوگیری و مقابله با بحران را با حداقل هزینه دارند. بحرانها برای مدیران یک فرصت به شمار رفته و کارایی آنها را به نمایش می گذارد و در صورت عدم موفقیت جامعه را با تهدید مواجه می سازد. بحران عبارت است از زهرحادته و رویدادی که حالتی فوق العاده را به وجود می آورد و در هر سازمانی که روی دهد آن سازمان را از حالت تعادل خارج می کند. از دید سیستماتیک بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن را که ما سیستم فرعی می نامیم مختل کرده و پایداری آن را برهم زند (پورشاسب و آزادی، ۱۳۹۷). بحران شرایط غیرعادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش بینی نشده ای پدید می آید و در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست (حبیب زاده ملکی و جوادیان، ۱۳۸۹). تاب آوری به معنای توانایی یک منطقه در برابر مخاطرات محیطی، پاسخگویی به شرایط بحرانی و تطبیق پذیری با آن و بازگشت. سریع و آسان به شرایط پیش از وقوع مخاطره است (Borsekova et al, 2018). منطق تاب آوری و رویکردهای متخذ از آن ایجاد نوعی هوشمندی در لایه های مختلف اجتماع است، تا با ایجاد نوعی همراستایی در لایه های

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت

۳۰ آذر ۱۴۰۳ - تهران

مختلف، چرخه تشخیص و بهبود در جامعه به طور خود جوش و درونزا شکل گیرد. مدیریت بحران یک کارکرد مهم سازمانی است. عدم موفقیت در مدیریت بحران می تواند به صدمه جدی و ضرر یک سازمان منجر شود یا حتی ممکن است به موجودیت آن پایان دهد. در این میان مسئولین ارشد، بخشی جدایی ناپذیر از تیم های مدیریت بحران هستند. مدیریت بحران های طبیعی نیز همانند مدیریت سایر انواع بحران ها، نیازمند تصمیم گیری سریع و سنجیده هستند. در مواقعی که بحرانی رخ می دهد، کار زیادی جز هدایت و کنترل آن نمی شود انجام داد. مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیمات صحیح است که در صورت عدم وجود اطلاعات درست شاهد بحران های جدیدی در دل بحران های قبلی خواهیم بود. عملیات مدیریت بحران، سازمان را قادر می سازد تا پاره ای از بحران ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به نحوی مؤثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحرانهای واقع شده را در اختیار بگیرد (امینی، ۱۴۰۱). شیوه ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با بحرانها برمی گزیند، بخشی مهم از راهبردهای سازمان است. لذا مدیران نیازمند مهارت هایی هستند تا بتوانند در بستر بحرانهای پیش رو، ناکامی ها را به موفقیت تبدیل نمایند. با توجه به اهمیت مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی، ارائه الگوی مناسب در این زمینه و شناسایی ابعاد و مولفه های آن در راستای به اجرا درآوردن این نظریه در سطوح عملیاتی در این حوزه از اهمیت زیادی برخوردار است.

اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر و طبیعی حیات سازمانها درآمده است. بحرانها دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه تلقی نمی شوند. همه سازمانها هر روز و هر لحظه تحت تأثیر بحران های کوچک و بزرگ قرار دارند. بروز بحران در سازمانهای مختلف باید با بینش مثبت به عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر آن است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به خوبی با یکدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می شود. هر چند بروز بحران یک نوع سرمایه است ولی بعضی از بحرانها موجب اختلال در روند کار سازمانی می شود. بحران در سازمانها ناگهانی به وجود نمی آید بلکه طی مدت زمانی طولانی زمینه های آن در فرآیندها، ساختارها و منابع انسانی، شکل گرفته و سپس به بروز بحران منجر می شود (Curran et al, 2021). برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح بر آن، باید تمهیدات لازم قبل از شکل گیری بحران، اندیشیده شود. بحران سازمانی زمانی به وجود می آید که یک اتفاق پیش بینی نشده در سازمان ایجاد می شود و امنیت و آرامش سازمان را در معرض خطر قرار می دهد. این اتفاق پیش بینی نشده، ممکن است از درون سازمان بوده یا از طریق عوامل خارجی ایجاد شده باشد. بحران ها بخشی از فضای کسب و کار هستند و حذف تمامی بحران های که سازمان را تهدید می کند غیر ممکن است و هرچه پیچیدگی افزایش یابد سازمان ها بحران های بیشتری را تجربه می کنند (Jaques, 2010). به همین دلیل، داشتن یک راه حل مشخص برای مقابله با آن و مدیریت شرایط ضروری است. تیم های مدیریت بحران سازمانی باید با انواع بحرانها آشنا باشند و آمادگی لازم را برای مقابله با آنها را داشته باشند. تاب آوری، ظرفیت و توانایی جامعه برای پیش بینی، آمادگی، پاسخ و بازیابی سریع از اثرات سوانح است. یعنی نه تنها اندازه گیری سرعت بازیابی جامعه از اثرات سوانح بلکه توانایی آموزش، مواجهه و سازگاری با مخاطرات نیز است؛ بنابراین، جامعه تاب آور باید به گونه ای سازماندهی شود که اثرات سوانح در آن پایین بوده و فرایند بازیابی سریع باشد. لذا تاب آوری گذر از بحران را پشتیبانی و به موفقیت کمک می کند. بنابراین ضرورت پرداختن به چنین موضوعی و ارائه نقشه ای مفهومی و بررسی تمامی ابعاد و جوانب آن کاملاً احساس می شود.

مرور ادبیات و مفاهیم پژوهش

مدیریت بحران

مدیریت بحران فرایندی برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع است (Wiedmer et al, 2021). مدیریت بحران شامل استراتژی‌های هماهنگ با بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین در راستای مواجهه با انواع بحرانها با در نظرگیری ابعاد مختلف جانی، مالی و کالبدی است.

تاب آوری

تاب آوری به معنای توانایی یک منطقه در برابر مخاطرات محیطی، پاسخگویی به شرایط بحرانی و تطبیق پذیری با آن و بازگشت سریع و آسان به شرایط پیش از وقوع مخاطره است (Borsekova et al, 2018).

پیشینه پژوهش

امجد و همکاران (۱۴۰۲) به پژوهشی تحت عنوان مدل اجرای استراتژی مدیریت بحران پرداختند نتایج نشان داد مدل اجرای استراتژی مدیریت بحران با دربرگرفتن عوامل محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی قابلیت پاسخگویی به مراحل سه‌گانه بحران را دارد. این مدل در مرحله پیش از بحران اقدام به ابزارسازی در راستای ارتقاء تاب آوری، در هنگام بحران به جریان‌سازی به وسیله اولویت‌بندی اقدامات و در پس از بحران با نهادسازی، اقدام به ارزیابی دقیقی از آسیب‌ها و مهمتر از همه بهره‌گیری از نهادهای پشتیبان جهت بازسازی و بازتوانی و اصلاح ساختارها می‌کند.

آلتویک (۲۰۱۱)، در پژوهشی تحت عنوان چشم‌انداز قابل اجرا، مأموریت و اثرات مدیریت استراتژیک در حل بحران، به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استراتژیک اهداف محیط عملیاتی‌ای را تعریف می‌کند که باید از طریق روش‌های آگاهانه و برنامه‌ریزی شده به دست آید. بدین جهت، برای مقابله با تغییرات سریع که اتفاق می‌افتد، نهادها باید یک چشم‌انداز دراز مدت بسیار مهم داشته باشند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع پژوهش کیفی است که در آن به منظور طراحی و تبیین الگوی مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۲۲ نفر از خبرگان علمی و مدیران اجرایی حوزه انرژی گردآوری شد. در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک استفاده شد. روش براون و کلارک، یکی از روش‌های تحلیل محتوای کیفی و بررسی متون به صورت منظم و سلسله‌مراتبی به منظور استخراج کدها است که مراحل آن به شرح ذیل می‌باشد: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش است. پس از انجام مصاحبه با خبرگان، نکات و مطالب مطرح شده توسط آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نمونه کدهای شناسایی شده برای مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در جدول ۱-۱ ارائه شده است.

هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت

۳۰ آذر ۱۴۰۳ - تهران

جدول ۱- نمونه مقوله های شناسایی شده ابعاد مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	
مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری	آگاهی از بحران	هوشمندی محیطی	پایش مستمر متغیرهای محیطی	
			گردآوری داده های محیطی بهنگام و دقیق	
			تشکیل کمیته های پایش محیطی	
			بهره گیری از منابع متعدد اطلاعاتی	
			بررسی روند متغیرهای کلان	
		آگاهی علم محور	بهره گیری از روش های علمی جدید	
			استفاده از منابع علمی و معتبر	
			بهره گیری از تحلیل خبرگان و افراد متخصص	
			استفاده از علوم آماری، هوش مصنوعی و دیگر علوم در تشخیص بحران	
		آینده پژوهی	پایش مستمر شاخص های کلیدی	
			شناسایی سناریوهای آینده	
			تقویت مطالعات پژوهشی مبتنی بر آینده	
			پیش بینی جریان های مهم	
			پیش بینی نیازهای آینده	
			نوع شناسی بحران های آینده	
			هوشمندی در شناخت بحران	شناسایی نقاط مستعد بحران
				ایجاد سنسورهای هشدار بحران
				تشخیص سریع و بهنگام بروز بحران
تعیین منشاء بروز و علت بروز بحران های محتمل				
تحلیل ماهوی بحران های محتمل				
حساسیت زایی عمومی به بروز بحران				

هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت

۳۰ آذر ۱۴۰۳ - تهران

جدول ۱- ۲ نمونه مقوله های شناسایی شده برای پیشایندهای مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در حوزه انرژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
پیش آیندها	پیش آیندهای محیطی	چالش های محیط فناوری	تغییرات مستمر فناوری
			توسعه روزافزون فناوری اطلاعات
			فناورمحور شدن فعالیت ها
			فاصله زیاد فناوری مورد استفاده با فناوری های روز جهانی
			سخت بودن انتقال و بومی سازی فناوری
	چالش های محیط اقتصادی	چالش های محیط اقتصادی	نابسامانی و بی ثباتی اقتصادی داخلی
			نوسانات ارزی
			تغییرات و نوسانات بازارهای جهانی
			وجود رکود تورمی در کشور
			وابستگی شدید اقتصاد کشور به بازارهای جهانی

جدول ۳-۱: نمونه مقوله های شناسایی شده عوامل تعدیل گر مدیریت بحران با رویکرد تاب آوری در بخش انرژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
عوامل تعدیل گر	ویژگی های بحران	ویژگی های ماهیتی بحران	پیچیدگی بحران
			دامنه و عمق بحران
			گستره بروز بحران
			حساسیت عمومی بحران
	ویژگی های وقوع بحران	ویژگی های وقوع بحران	تازگی و جدید بودن بحران
			ناگهانی بودن بحران
			مدت زمان وقوع بحران
			شدت وقوع بحران

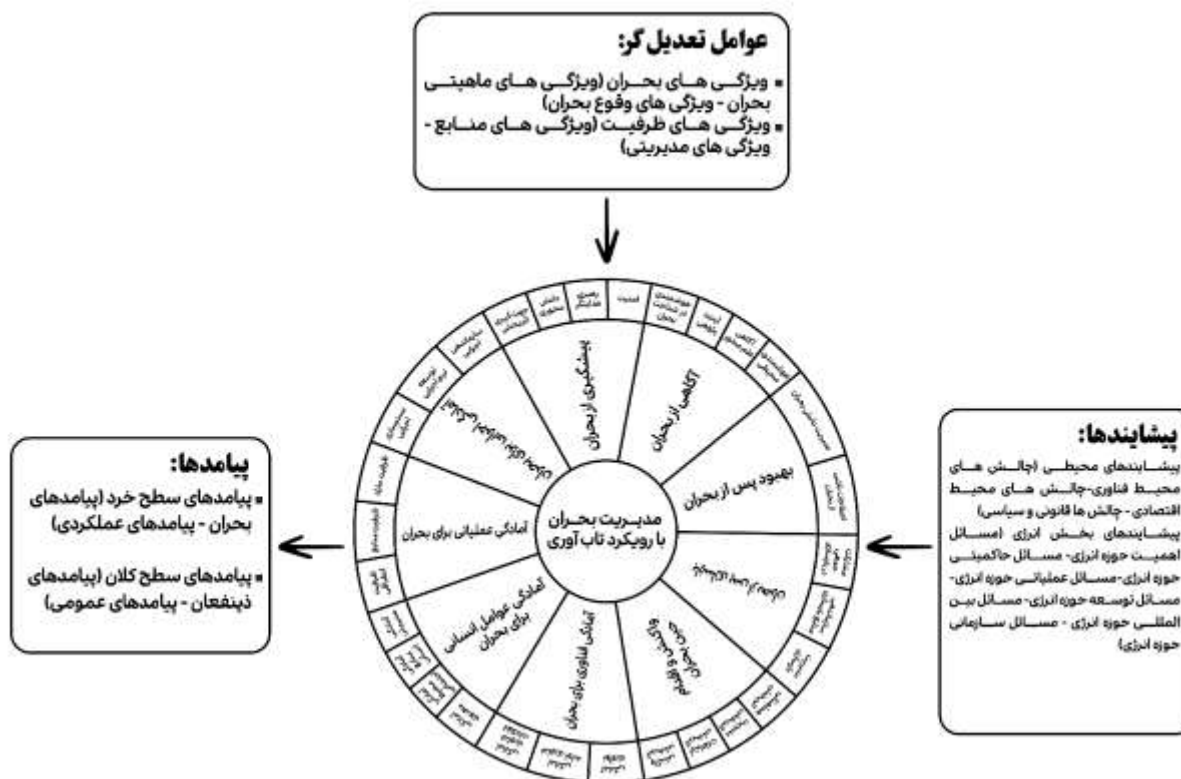
هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت

۳۰ آذر ۱۴۰۳ - تهران

جدول ۱-۴ نمونه مقوله‌های شناسایی شده پیامدهای مدیریت بحران با رویکرد تاب‌آوری در بخش انرژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
پیامدها	پیامدهای سطح خرد	پیامدهای مربوط به بحران	کاهش آسیب‌های بحران
			بهبود واکنش در مواقع بحران
			ارتقای آمادگی قبل از بحران
		پیامدهای عملکردی	بهبود اثربخشی حوزه انرژی
			افزایش کارایی حوزه انرژی

نتایج این پژوهش در قالب الگویی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیل‌گرو پیامدها ارائه گردیده است که در شکل ۱-۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱-۱: الگوی مدیریت بحران با رویکرد تاب‌آوری در حوزه انرژی

نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی مدیریت بحران با رویکرد تاب‌آوری در حوزه انرژی است. تحقیق حاضر، براساس رویکرد کیفی است. در بخش کیفی تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۲ نفر از خبرگان علمی و مدیران ارشد حوزه انرژی می‌باشد که از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. نتایج این پژوهش در قالب الگویی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیل‌گر و پیامدها ارائه گردیده است. براساس یافته‌های مرحله کیفی، برای مدیریت بحران ۹ بعد شامل آگاهی از بحران، پیشگیری از بحران، آمادگی اجرایی برای بحران، آمادگی عملیاتی برای بحران، آمادگی عوامل انسانی برای بحران، آمادگی فناوری برای بحران، واکنش و اقدام حین بحران، بازسازی پس از بحران و بهبود پس از بحران و برای پیشایندها دو بعد شامل پیش‌آیندهای محیطی و پیش‌آیندهای بخش انرژی شناسایی شد. علاوه بر این، برای عوامل تعدیل‌گر دو بعد شامل ویژگی‌های بحران و ویژگی‌های ظرفیت و برای پیامدها نیز دو بعد پیامدهای سطح خرد و پیامدهای سطح کلان شناسایی شد. که نهایتاً پس از تعیین روابط بین آن‌ها، مدل تحقیق ایجاد گردید. امروزه بحران به صورت بخش جدایی‌ناپذیر و طبیعی حیات سازمانها درآمده است. بحرانها دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه تلقی نمی‌شوند. همه سازمانها هر روز و هر لحظه تحت تأثیر بحران‌های کوچک و بزرگ قرار دارند. بروز بحران در سازمانهای مختلف باید با بینش مثبت به عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر آن است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به خوبی با یکدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می‌شود. هر چند بروز بحران یک نوع سرمایه است ولی بعضی از بحرانها موجب اخلاص در روند کار سازمانی می‌شود. برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح بر آن، باید تمهیدات لازم قبل از شکل‌گیری بحران، اندیشیده شود. در پایان در راستای پیاده‌سازی مدیریت بحران با رویکرد تاب‌آوری در حوزه انرژی پیشنهاد می‌شود بسترهای لازم به منظور پیاده‌سازی الگوی طراحی شد در حوزه انرژی ایجاد گردد. همچنین سمینارها و همایش‌های مشترک در جهت توجیه طرح ارائه شده برای مدیران برگزار گردد.

منابع

- امینی، ناصر (۱۴۰۱). بررسی تأثیر ابعاد تفکر سیستمی بر مدیریت بحران اجتماعی و اقتصادی شهری. فصلنامه مطالعات علوم اجتماعی، ۸(۳): ۲۴-۱۶.
- امجد، احمد، ابراهیمی نژاد، مهدی و پورسعید، محمدمهدی (۱۴۰۲). مدل اجرای استراتژی مدیریت بحران. فصلنامه علمی پژوهش و برنامه‌ریزی شهری ۱۴(۵۲): ۷۳-۸۸.
- پورشاسب، عبدالعلی و آزادی، فرزاد (۱۳۹۷). راهبردهای نحوه فعالیت آجا در مدیریت بحران. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۶(۷۴): ۵۳-۶۵.



- حبيب زاده ملكى، اصحاب و جواديان، رضا (۱۳۸۹). راهبردهای رسانه ای در مدیریت بحران. نشریه توسعه مدیریت و

منابع انسانی و پشتیبانی، ۵(۱۸): ۱۰۳-۱۲۳

- Altrok, P. , (2011), Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71
- Borsekova, K., Nijkamp, P., & Guevara, P., (2018). Urban resilience patterns after an external shock: An exploratory study, *International journal of disaster risk reduction*, 31, 381-392.
- Curran T, Seiter J, Guan M, White T. (2021), Associations Between Mother– Child Communication Apprehension, and Young Adult Resilience, Depressive Symptoms, and SelfEsteem. *Psychological*
- Jaques, T. (2010). “Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention.” *Disaster Prevention and Management*, 19 (4), 422-469
- Sherivastava, Paul. And I. Mitroff (1987). “Strategic Management of Corporate Crises”. *Colombia Journal of world Business*, vol 22. Shrivastara, Paul "Bhopal: Anatomy of a crisis", N. Y, Ballinger 1987
- Spector, B. (2019). There is no such thing as a crisis: a critique of and alterative to the dominant crisis management model. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(3), 274–279
- Wiedmer, R., Rogers, Z.S., Polyviou, M., Mena, C., & Chae, S. (2021). The dark and bright sides of complexity: a dual perspective on supply network resilience. *Journal of Business Logistics*, 42 (3), 336