



**راهکارهای ارتقای تاب‌آوری اجتماعی
در مدیریت بحران‌های پیچیده (تجربه کرونا)**

میلاذ پورزارع





خلاصهٔ سیاستی

راهکارهای ارتقای تاب‌آوری اجتماعی
در مدیریت بحران‌های پیچیده
(تجربهٔ کرونا)

میلاد پورزارع



پژوهشکده
مطالعات فناوری

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: راهکارهای ارتقای تاب‌آوری اجتماعی
در مدیریت بحران‌های پیچیده (تجربه کرونا)

عنوان پژوهش مرجع: تعریف و انجام پروژه‌های
حوزه بیماری‌های واگیردار به‌منظور افزایش
تاب‌آوری و مدیریت بحران

مدیر پروژه: حمید قادری

مؤلف: میلاد پورزارع

ویراستار: فاطمه جاویدان

طراح جلد و صفحه‌آرا: علی قربی

تاریخ تدوین: بهار ۱۴۰۴

چکیده

در اوضاع بحرانی مانند همه‌گیری کرونا باید تلاش شود سازمان‌دهی اقدامات به‌نحوی باشد که در عین خروج فعالیت‌های اجتماعی از رکود، امکان مقابله سریع و مؤثر با مسئله بحران‌زا وجود داشته باشد. بدین منظور می‌توان سامانه‌ای را برای مدیریت بحران تعریف کرد که تصمیم‌گیری در آن، با لحاظ کردن وضعیت پویایی هر واحد، تحت تأثیر دغدغه‌های مهم و اعمال حداکثر تمایز (هوشمندی) برای هر واحد باشد و بتوان از طریق آن برای هر فرد، واحد یا سازمان به‌صورت انفرادی تصمیم‌گیری کرد. برای تحقق این هدف و استقرار چنین سامانه‌ای، باید عوامل راهبردی تمهید شواهد (برای بحران‌های نوظهور)، تحلیل ریسک (در مقابل راهبردهای اجتناب از ریسک) و ارتقای تاب‌آوری (در مقابل راهبردهای تأکید انحصاری بر کارایی بالا یا ارتقای زیرساخت‌ها) احصا شود تا برای آن‌ها مناسب‌ترین تعیین تکلیف متناسب با بحران انجام گیرد و از اجرای آن اطمینان حاصل شود.



بیان مسئله

شیوع کرونا ضرورت آمادگی کشورها در مقابل تهدیدات بیولوژیک را ثابت کرد و تأثیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، آمادگی و تمرینات قبلی را در میزان موفقیت، مدیریت و کنترل بیماری در کشورها به نمایش

گذاشت. همچنین نشان داد مدیریت بحران و آمادگی برای ورود به مرحلهٔ پسابحران، نیازمند برنامه‌ریزی و پیش‌بینی دقیق و همکاری سازمان‌ها و نهادهای مختلف است. در مواقعی چون بحران کرونا، زمانی که کل جامعه یا بخش‌های مختلف (جغرافیایی) با ابعاد گوناگون بحران رخداده مواجه می‌شوند، سیاست‌های پیشگیرانه و موقتی مانند مقررات منع رفت‌وآمد شبانه، تعطیلی گروه‌های بزرگی از کسب‌وکارها و فعالیت‌های اداری و اعمال محدودیت نسبتاً شدید در ورود و خروج به شهرها منجر به تعطیلی بخش بزرگی از فعالیت‌های متداول و مجاز در جامعه می‌شود. این درحالی است که جامعه با در نظر گرفتن موقتی بودن این شرایط، منتظر عبور از این بحران و بازگشت به حالت نرمال است؛ ولی با افزایش شدت و زمان بحران به‌نحوی که از حالت موقتی بودن خود خارج شود، مسئله از شکل سادهٔ نخستین بیرون رفته و به‌صورت پیچیده ظهور می‌یابد. مهم‌ترین پیچیدگی رفتاری این پدیده در تعاملات انسانی و میزان پذیرش دستورات و رعایت توصیه‌ها به‌صورت فردی و سازمانی نمایان می‌شود. این زنجیرهٔ علی و معلولی را می‌توان به این صورت توضیح داد که اگرچه این تصمیمات و توصیه‌ها به کاهش چالش ناشی از همه‌گیری کمک می‌کند، اما در عین حال چالش‌های دیگری از قبیل اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و روانی به افراد، واحدهای سازمانی و نهادهای حکومتی جامعه تحمیل می‌کند. این چالش‌ها برخلاف چالش اولیه که موقتی بود، به‌صورت افزایشی و پایدار بروز می‌کند؛ بنابراین با اجتناب



از ریسک‌های موجود، باید راهکاری برای عادی‌سازی روال زندگی افراد در سطح جامعه ارائه کرد. با توجه به نکات گفته‌شده، این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان با اجتناب از ریسک افزایش همه‌گیری، برای جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی حاصل از آن، بخشی از فعالیت‌های جامعه را به حالت عادی برگرداند.

تبیین تقابل و تعامل اثرات ترکیبی ناشی از بحران‌ها، به‌ویژه همه‌گیری کرونا، اساس یک رویکرد جدید در مدیریت مقابله با این نوع بحران‌ها و مشکلات مشابه را تشکیل می‌دهد. واقعیت این است که



ضرورت مسئله

عدم قطعیت در بسیاری از اثرات، مانند ابتلا و بستری شدن یا تعطیلی کسب‌وکارها و سازمان‌ها، موضوع ریسک را به‌طور جدی مطرح می‌کند. در این چهارچوب، می‌توان گفت که کرونا به ایجاد ریسک‌های متنوعی منجر شده است.

مدیریت سنتی تنها بر ریسک‌های مرتبط با حوزه بهداشت و درمان (مانند بستری شدن و فوت) ناشی از کرونا متمرکز بوده و با اعمال محدودیت‌های لازم، تلاش کرده است تا ریسک ابتلا و مرگ‌ومیر را کاهش دهد؛ اما با گذشت زمان و افزایش سایر ریسک‌ها، چالش پذیرش این ریسک‌ها مطرح می‌شود. برای مثال، اثرات اقتصادی ناشی از کرونا که به تعطیلی بسیاری از کسب‌وکارها و کاهش شدید اشتغال منجر شد، بر توانایی افراد برای تأمین نیازهای ضروری خود و خانواده‌شان تأثیر گذاشت و امکان داشت آسیب‌هایی به‌مراتب بزرگ‌تر از تلفات رسمی کرونا به جامعه وارد کند.

در این اوضاع، ضروری است که توازن میان ریسک‌های مختلف برقرار شود. بر اساس این رویکرد جدید در مدیریت بحران، هدف‌گذاری باید به‌گونه‌ای باشد که دستیابی به تاب‌آوری



فردی، سازمانی و اجتماعی در کنار اجرای برنامه‌های عادی محقق شود. همچنین سازمان مدیریت بحران باید به چابکی و انعطاف‌پذیری مبتنی بر مدیریت پویای شواهد متکی باشد، نه بر مبنای پیش‌فرض‌های از پیش تعیین‌شده. در نهایت، ساختار تصمیم‌سازی در این رویکرد باید به دغدغه‌های بهداشت و درمان محدود نماند و تمامی دغدغه‌های محتمل (اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و...) را در نظر بگیرد. به عبارت دیگر، مبنای تصمیم‌سازی باید بر تحلیل ریسک استوار باشد. بدین منظور باید تا حد امکان از سیاست‌های عمومی محدودکننده اجتناب کرد و بر تعیین تکلیف انفرادی در این محدودیت‌ها تکیه داشت؛ ولی این مدیریت تنها به ابلاغ تکالیف بسنده نکرده و با نظارت و ضمانت اجرا مانند جریان هزینه یا ریسک وارده به افراد یا واحدها همراه است. همچنین باید درک فوری، به‌روز و پویای شرایط از بالاترین سطح تصمیم‌گیری تا سطح افراد مانند اطلاع از آخرین وضعیت تحولات جهانی و کشوری درخصوص بحران امکان‌پذیر باشد تا تصمیم‌گیری فوری و روزانه برای ابلاغ توصیه یا تکلیف به هر واحد فردی، سازمانی و اجتماعی ممکن شود. این امر مستلزم اطلاعات مربوط به تجویزهای صادره از سیستم جامع و گسترده سلامت الکترونیکی و سیستم مربوط به وضعیت زندگی و شغلی برای احصا و درک عواقب محتمل اجرای تصمیمات و توصیه‌های مربوط به آن واحد فردی، سازمانی و اجتماعی است که از طریق سیستمی مبتنی بر تله‌مدیسین^۱ و هوش مصنوعی، امکان تعیین یا تخمین وضعیت بهداشتی فرد و تجویز مؤثر فراهم می‌شود.





راه حل های
توصیه شده

عدم قطعیت بالای موضوع، نتیجه گیری منطقی و استدلالی آن را با چالش مواجه می سازد. در رویکرد ارائه شده برای مدیریت بحران، هدف گذاری باید به گونه ای باشد که دستیابی به تاب آوری فردی، سازمانی و

اجتماعی در کنار اجرای برنامه های عادی امکان پذیر باشد. برای دستیابی به هدف تعیین شده، به عنوان یک رویکرد معمول، باید به ارائه یک سناریوی مطلوب مبادرت شود که بر اساس آن سناریو برای هر واحد فردی، سازمانی و اجتماعی در بحران های پیش آمده، با در نظر گرفتن شرایط و جنبه های مهم آن واحد از نظر وظایف تعریف شده، بهترین تعیین تکلیف انفرادی و اختصاصی از نظر نوع فعالیت انجام شده امکان پذیر باشد و از اجرای آن اطمینان حاصل شود تا آن واحد بتواند ضمن مدیریت ریسک های وارد شده، به فعالیت خود نیز ادامه دهد.

هدف استراتژیک استخراج شده از این سناریوی مطلوب، استقرار یک سامانه مدیریت بحران توزیع شده (شکل ۱) است که تعیین اقدامات در آن، با لحاظ کردن شرایط انسجام و فعالیت آن واحد فردی، سازمانی و اجتماعی و متأثر از همه دغدغه های بحران حاضر، با اعمال حداکثر تمایز (هوشمندی) و اختصاصی برای هر واحد باشد. برای تعیین مطلوبیت های فنی سامانه برنامه ریزی مزبور، باید از سه دسته راهبرد (استراتژی) استفاده شود، به گونه ای که شیوه برنامه ریزی فعالیت های روزمره و ارتقای زیرساخت های هر واحد طوری باشد که ضمن ممانعت از انتشار اثرات ناشی از بحران های نوظهور زیستی و با در نظر گرفتن عواقب آن، با هوشیاری سازمانی، تصمیمی هوشمند و متناسب با وضعیت خاص آن واحد فردی، سازمانی و اجتماعی از نظر توان اجرایی در زمان های مختلف اتخاذ و ابلاغ شود.

دستیابی به این هدف برای هر واحد فردی، سازمانی و اجتماعی مستلزم به‌کارگیری و تلفیق سه دسته استراتژی‌ها، شامل **تمهید** **شواهد**، **توان ریسک‌ها** و **ارتقای تاب‌آوری** است.



شکل ۱. شکل مفروض سامانه مدیریت بحران هوشمند
بحران‌های نوظهور زیستی (کرونا)

پیاده‌سازی سامانهٔ مزبور نیازمند یک سری اقدامات و ملاحظات اجرایی است که مسئولان امر باید در شرح و بسط موضوع به آن‌ها توجه کنند. در ادامه به‌ترتیب اولویت به آن‌ها اشاره شده است.



الزامات اجرایی

✓ اقدامات کلان مورد نیاز در این مسیر:

۱. در گام نخست، باید ارتباط با زیرساخت سامانهٔ پایش اپیدمیولوژی وزارت بهداشت برای پیاده‌سازی استراتژی تصمیم توزیع‌شده درخصوص بحران رخ داده و ارسال اطلاعات به آن فراهم شود.
۲. در گام دوم، سامانهٔ تعیین وضعیت پویای خاص آن واحد فردی، سازمانی و اجتماعی (از حیث جنبه‌های تاب‌آوری) ایجاد شود.
۳. در گام سوم، باید سامانهٔ پایش وضعیت واحد فردی، سازمانی و اجتماعی (بهداشتی، اقتصادی، اجتماعی و...) ایجاد شود.
۴. در گام چهارم، باید سامانه‌های تحلیل ریسک ایجاد شوند.
۵. در گام پنجم، سامانهٔ کمک تصمیم توزیع‌شده برای هر واحد فردی، سازمانی و اجتماعی به‌منظور تصمیم‌گیری در شرایط بحران و برنامه‌ریزی ایجاد شود.
۶. در گام ششم، مدیران و مسئولان برای استفاده از سامانه‌های فوق آموزش ببینند.
۷. در گام هفتم و نهایی، بر اساس خروجی‌های به‌دست‌آمده، برای استفادهٔ حداکثری از ظرفیت‌های موجود برای مقابله با بحران برنامه‌ریزی شود.

✓ ملاحظات اجرایی هر واحد فردی، سازمانی و اجتماعی

عملیاتی کردن اقدامات کلان ذکر شده مستلزم یک سری ملاحظات است که بتواند زمینه‌های اجرا را فراهم کند. برخی از این اقدامات به‌ترتیب در ادامه ذکر می‌شود:

۱. فراهم کردن شرایط قانونی توزیع تصمیم‌گیری برای هر واحد؛

۲. مشخص کردن نوع فعالیت و وضعیت زیرساختی،

اقتصادی، بهداشتی و... برای هر واحد؛

۳. پیاده‌سازی زیرساخت فناوری اطلاعات برای دریافت و

ارسال پایش اطلاعات؛

۴. راه‌اندازی برنامه کاربردی تحلیل توازن ریسک برای هر واحد؛

۵. هماهنگی و تفاهم با واحدهای دارای امکان مشارکت در

زیرساخت‌ها (فضا، پرسنل کاری و پرسنل بهداشت) برای

توزیع مطلوب ریسک و ارتقای تاب‌آوری.



در اوضاع بحرانی مانند همه‌گیری کرونا باید تلاش شود سازمان‌دهی اقدامات به‌نحوی باشد که در عین خروج فعالیت‌های اجتماعی از رکود، امکان مقابله سریع و مؤثر با مسئله بحران را وجود داشته باشد. بدین منظور می‌توان سامانه‌ای را برای مدیریت بحران تعریف کرد که تصمیم‌گیری در آن، با لحاظ کردن وضعیت پویایی هر واحد، تحت تأثیر دغدغه‌های مهم و اعمال حداکثر تمایز (هوشمندی) برای هر واحد باشد و بتوان از طریق آن برای هر فرد، واحد یا سازمان به صورت انفرادی تصمیم‌گیری کرد. برای تحقق این هدف و استقرار چنین سامانه‌ای، باید عوامل راهبردی تمهید شواهد (برای بحران‌های نوظهور)، تحلیل ریسک (در مقابل راهبردهای اجتناب از ریسک) و ارتقای تاب‌آوری (در مقابل راهبردهای تأکید انحصاری بر کارایی بالا یا ارتقای زیرساخت‌ها) احصا شود تا برای آن‌ها مناسب‌ترین تعیین تکلیف متناسب با بحران انجام گیرد و از اجرای آن اطمینان حاصل شود.



پژوهشکده
مطالعات فناوری

www.tsi.ir