

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

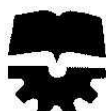
اصول و ساختار سناریونویسی در مدیریت بحران و پدافند غیرعامل

(به همراه نمونه سناریوهای کاربردی برای سازمان‌های تولیدی، خدماتی،
اداری و نظامی)

تالیف و گردآوری

پژمان روحی

غلامحسین پرمون



نشر فن آوران

سرشناسه	: روحی، پژمان، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول و ساختار سناریونویسی در مدیریت بحران و پدافند غیرعامل (به همراه نمونه سناریوهای کاربردی برای سازمان های تولیدی، خدماتی، امدادی و نظامی)/تالیف و گردآوری پژمان روحی، غلامحسین پرمون.
مشخصات نشر	: تهران: فن آوران، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۹-۱۸۳-۹
وضعیت فهرست	: فیا
تویسی	
موضوع	: آینده پژوهی
موضوع	: Forecasting -- Study and teaching
موضوع	: مدیریت بحران
موضوع	: Crisis management
موضوع	: مدیریت بحران -- برنامه ریزی
موضوع	: Crisis management -- Planning
موضوع	: دفاع غیرنظامی -- پیش بینی های ایمنی
موضوع	: Civil defense -- Safety measures
شناسه افزوده	: پرمون، غلامحسین، ۱۳۴۳ -
رده بندی کنگره	: ۱۲۹۰۵۸۷۲ / ۹ الف
رده بندی دیویی	: ۰۰۱/۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۹۱۰۶۰



نشر فن آوران

اصول و ساختار سناریونویسی در مدیریت بحران و پدافند غیرعامل

مولف: پژمان روحی - غلامحسین پرمون

- نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸
- شمارگان: ۵۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۹-۱۸۳-۹

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

انتشارات فن آوران: تهران، خیابان انقلاب، مقابل دانشگاه تهران، پاسار فروزنده، شماره ۱۱۸

تلفکس: ۶۶۹۵۳۹۹۸ تلفن: ۶۶۹۷۵۱۸۲

WWW.FANAVARAN-PUB.IR فروشگاه اینترنتی

Email: fanavarany2008air@yahoo.com

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

۸	مقدمه
۱۰	فصل اول: بحران و مدیریت بحران، تعاریف، تقسیم‌بندی‌ها و خصوصیات
۱۰	مقدمه
۱۱	تعاریف
۱۶	نوع‌شناسی بحران
۱۷	۱- بحران‌های شدید
۱۷	۲- بحران‌ها: بوظهور بدعتی
۱۸	۳- بحران‌ها: دند (بطنی)
۱۸	۴- بحران‌های ویژه (ورد)
۱۸	۵- بحران‌های انعکاسی
۱۹	۶- بحران‌های برنامه‌ای
۱۹	۷- بحران‌های عادی
۱۹	۸- بحران‌های اداری
۱۹	شکل‌گیری و تشدید وضعیت بحران
۲۰	مصادیق و انواع بحران
۲۰	بحران‌های طبیعی
۲۰	بحران‌های مصنوع بشر (تکنولوژیک)
۲۱	تبعات بحران‌ها
۲۱	رویکردهای مختلف به بحران
۲۱	رویکرد جغرافیایی
۲۱	رویکرد مردم‌شناسانه
۲۱	رویکرد جامعه‌شناسانه
۲۲	رویکرد مطالعات توسعه‌ای
۲۲	رویکرد طب‌بلايا و اپیدمیولوژی
۲۲	رویکرد فنی
۲۲	رویکرد اکولوژی انسانی
۲۲	تعاریف مدیریت بحران
۲۴	جایگاه مدیریت بحران در قوانین و استانداردها

۲۵	رویکردها به مدیریت بحران
۲۵	الف: رویکرد بحران‌گزینی
۲۵	ب: رویکرد بحران‌ستیزی
۲۶	ج: رویکرد بحران‌پذیری
۲۶	فرایند مدیریت بحران
۲۷	فصل دوم: سناریو، ابزار آینده‌شناسی و مدیریت بحران
۲۷	مقدمه
۲۹	تجارب موفق سناریوی ذهنی و آینده‌نگری
۲۹	درباره جنگ زام‌هاسته‌ای، تاثیرگذار بر تفکر ابرقدرت‌ها
۳۰	دبستی ورید
۳۰	تجربه سناریوی شرکت ملی
۳۴	تقسیم‌بندی آینده
۳۵	آینده ممکن
۳۵	آینده باورکردنی
۳۶	آینده محتمل
۳۶	آینده مطلوب
۳۷	سناریو چیست؟
۳۹	در عالم هنر
۳۹	در عالم سیاست
۳۹	در عالم مدیریت
۳۹	در عالم نظامی
۴۰	وجوه اتصال آینده‌پژوهی و سناریونویسی
۴۳	تفاوت سناریونویسی و برنامه‌ریزی
۴۴	برنامه‌ریزی سناریویی چیست؟
۴۴	نقاط قوت روش سناریوسازی
۴۵	برای تدوین سناریو، ابتدا چه چیزهایی را باید شناخت
۴۵	آسیب‌پذیری
۵۱	حجم بحران
۵۱	شدت بحران
۵۱	دامنه بحران
۵۱	دوام بحران

۵۲.....	فرایند شکل گیری بحران.....
۵۲.....	فرایند تشدید وضعیت در بحران.....
۵۳.....	تبعات بحران ها.....
۵۴.....	فصل سوم: اصول تدوین سناریو.....
۵۴.....	اصول و روش های تدوین سناریو.....
۵۵.....	تعریف و ویژگی های سناریو.....
۵۶.....	تاریخچه استفاده از سناریو.....
۵۷.....	مزایای یک سناریوی خوب.....
۵۷.....	سناریو و کاهش هزینه انتقال اطلاعات.....
۵۸.....	سناریو و اطلاعات بیاد آوردنی.....
۵۸.....	سناریو و کاهش معنادار خطا در تصمیم گیری.....
۵۸.....	سناریو و متغیرها، خارجی.....
۵۸.....	سناریو و آشکارسازی مداخلاتی بدیران.....
۵۹.....	آثار راهبردی سناریوها.....
۵۹.....	ویژگی های یک سناریوی مطلوب.....
۶۰.....	مشکلات تدوین سناریوی خوب.....
۶۱.....	بخش های مختلف سناریو.....
۶۱.....	برای سناریونویسی از کجا شروع کنیم؟.....
۶۲.....	چگونگی خلق سناریو.....
۶۴.....	روش های تدوین سناریو.....
۶۴.....	تکنیک 5W-2H.....
۶۵.....	تکنیک ۸ مرحله ای.....
۶۸.....	تکنیک ۱۱ مرحله ای.....
۶۹.....	تکنیک ۱۲ مرحله ای (قابل استفاده برای شرکت های دولتی).....
۷۱.....	تکنیک ۱۳ مرحله ای (قابل کاربرد برای سناریوهای نظامی یا پدافند غیرعامل).....
۷۲.....	روش ۱۴ مرحله ای (قابل استفاده در سیستم های کلان یا بنگاه های کسب و کار و...).....
۷۷.....	فصل چهارم: نقش ها و ملاحظات مورد توجه در سناریوها.....
۷۷.....	مقدمه.....
۷۷.....	سیستم فرماندهی حادثه (ICS).....
۷۷.....	کلیات.....
۷۸.....	اصول سیستم فرماندهی حادثه.....

۷۸	زبان مشترک
۷۸	ساختار مشترک و یکسان
۷۹	آنچه در تدوین سناریو در حوزه فرماندهی باید مورد توجه قرار گیرد
۷۹	ستاد مدیریت بحران
۸۰	ارتباطات جامع
۸۰	مدیریت جامع منابع
۸۰	وحدت فرماندهی
۸۱	برنامه مدون عملیات واکنش اضطراری
۸۱	حوزه مدیریت قابل کنترل
۸۱	اصالت کار
۸۲	اطلاعات مورد نیاز مرکز کنترل اضطراری
۸۲	روابط عمومی و اطلاع رسانی در شرایط اضطراری
۸۳	تدوین نقش ها در سناریو
۸۳	نقش بخش های تصمیم گیر
۸۳	بخش فرماندهی
۸۴	بخش برنامه ریزی
۸۵	بخش عملیات
۸۶	بخش پشتیبانی (لجستیک)
۸۷	بخش مالی - اداری
۸۹	نقش بخش های امداد و نجات
۹۱	اعزام
۹۱	عملیات
۹۱	خاتمه عملیات و خروج از صحنه
۹۲	نقش بخش های مهندسی، آمار و اطلاعات و پدافند غیرعامل
۹۲	اطلاعات شهری در مناطق پرتراکم جمعیتی
۹۲	شبکه حمل و نقل
۹۴	مراکز جستجو و نجات نظیر آتش نشانی، اورژانس و هلال احمر
۹۵	جانمایی مراکز درمانی و بهداشتی
۹۶	محل اسکان موقت
۹۷	سناریوهای اسکان موقت
۹۸	درج مراحل اسکان در سناریو

۹۹.....	برای اعلام مکان اسکان در سناریو چه مواردی را باید مد نظر قرار دهیم
۱۰۱.....	فصل پنجم: نمونه سناریوهای مقابله با بحران
۱۰۲.....	سناریو مانور شماره ۱
۱۱۲.....	سناریوی مانور شماره ۲
۱۲۴.....	نقاط قوت سناریو
۱۲۵.....	نقاط قابل بهبود سناریو
۱۲۶.....	سناریوی مانور شماره ۳
۱۳۱.....	نقاط قوت سناریو
۱۳۱.....	نقاط قابل بهبود سناریو
۱۳۲.....	سناریوی مانور شماره ۴
۱۴۱.....	سناریوی مانور شماره ۵
۱۴۵.....	نقاط قوت سناریو
۱۴۵.....	نقاط قابل بهبود سناریو
۱۴۶.....	سناریو مانور شماره ۶
۱۴۹.....	سناریو مانور شماره ۷
۱۵۰.....	سناریو مانور شماره ۸
۱۵۳.....	مراجع:

شناخت طبیعت نامعلوم، بزرگترین و طولانی ترین تلاش بشری در دوره حیات خود بوده است. یکی از بزرگترین فیزیکدانان متأخر، ورنر هایزنبرگ^۱ معتقد است که «وضعیت نامعلوم در ذات و نهاد طبیعت جای دارد.» اصل عدم قطعیت توانایی انسان در درک کامل حقیقت را به زیر سؤال می برد و شاید بتوان جذابیت کنکاش در عالم طبیعت را همین عدم قطعیت ها دانست.

ما در دنیایی زندگی می کنیم که مملو از اتفاقات غیرقابل پیش بینی است. البته نامعلوم در تفسیر ما بدین معنا نیست که نمی توانیم فردا را پیش بینی کنیم، بلکه نامعلومی آن است که نمی دانیم مسائل، روندها، تصمیمات و حوادث چگونه فردا را شکل می دهد.

همانقدر که عوامل بحران ساز در یک کشور بیشتر باشد، درجه آزادی اتفاقات آتی بیشتر خواهد شد و سناریوهای متنوع و پیچیده را شکل خواهد داد. اگر یک کشور آمادگی لازم را برای پیشگیری یا کنترل بحران ها نداشته باشد، ممکن است دچار بحران های ثانویه گردد. بحران هایی که بعضاً تبعات بیشتر از بحران ها، اولیه خواهند داشت، نظیر آتش سوزی پس از وقوع زلزله سال ۱۹۲۳ در توکیو یا بحران انسانی و بیمار های ناشی از جنگ در یمن در سال ۲۰۱۸.

کشور ما به لحاظ موقعیت جغرافیایی، شرایط اقلیمی، جوی و زمینه های تکنولوژی، حادثه خیز است و به صورت بالقوه زمینه های خطر خط و بحران های طبیعی و غیرطبیعی را در مقیاس قابل توجهی در خود دارد. قرار گرفتن در خط کمر بند زلزله جهان، تغییرات جوی، موقعیت جغرافیایی و سیاسی کشورمان به عنوان زمینه های اصلی هستند که سبب وقوع خطر در کشور را بالا برده است. بدین منظور ایجاد یک ساختار نظام مند در سازمان ها به مدیریت بحران های پیش رو ضروری است.

مدل جامع مدیریت بحران، الگوی اصلی به کار گرفته شده در کشور است. در این مدل مراحل پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازیابی در دستور کار قرار می گیرد. یکی از مسائلی که در تصمیمات مورد تصور سازمان ها برای کسب آمادگی بیشتر در مواجهه با بحران های احتمالی اجرای مانور های فکری، دورمیزی و عملیاتی در سطوح مختلف است. اما باید توجه داشت که چگونه یک مانور می تواند باعث افزایش سطح آمادگی در سازمان ها گردد؟ آیا دستاورد حاصل از اجرای مانور ارزش صرف هزینه و زمان صرف شده برای اجرای آن را دارد؟

آنچه به یک مانور شکل می دهد سناریو است که مستلزم رعایت اصول علمی است تا بتواند سازمان را در ارتقای سطح مدیریتی، دانشی، مهارتی، تجهیزاتی و ... کمک کند.

^۱ T-Werner Heisenberg

فرهنگ لغت سناریو را «طرح کلی وضعیت طبیعی و یا مورد انتظار حوادث» می‌داند. اما اگر بخواهیم تخصصی‌تر سناریو را تعریف کنیم می‌توان گفت که سناریو داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. سناریو، پیش‌گویی نیست، بلکه چهره آینده است. هدف سناریوسازی، گسترش تفکر در مورد آینده و عریض‌تر کردن طیف عناصری است که می‌تواند مورد نظر ما باشد. آینده نامعلوم است و سناریوها به ما می‌آموزند که درباره همین نامعلوم‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پاگیر امروزی را از دست و پای ذهن باز کنیم تا بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازند، شناسایی کنیم.

ساختن سناریو از لحاظ مقدار زمان فرایند طولانی است و در این زمان طولانی مدیران عالی، رؤسا و مدیران مالی باید در تعامل با یکدیگر باشند. این تعامل در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که نیروهای خارج سازمان و جهت و مقدار آن‌ها کاملاً شناسایی گردند.

یکی از اهداف جانبی سناریونویسی آن است که مدل ذهنی مدیران و تصمیم‌گیران سازمان را آشکار و در صورت لزوم آن را تغییر دهد. سناریونویسی بر تغییر دادن مدل ذهنی استوار است. با توجه به ارتباط مدل‌های ذهنی و مفروضات، تصمیم طبیعی است که با تغییر مدل ذهنی، مفروضات تصمیم نیز عوض خواهد شد. با تغییر مدل ذهنی، سناریو شناخت جدیدی و جامع‌تری از جهان در اختیار تصمیم‌گیر می‌گذارد. سناریوهایی که به سلسله منتهی شدند، ممکن است بدان دلیل باشد که آنان مدل ذهنی درستی نداشتند تا نامعلوم‌ها را درک نمایند و یا تهدیدات پیش روی سازمان را بشناسند.

آنچه در این کتاب ارائه شده است، جایگاه سناریو در اجرای مانور، نقش آینده‌پژوهی در تدوین سناریو، پیش‌نیازهای مورد توجه، اصول سناریونویسی و ملاکات مورد توجه به همراه مثال‌های متنوعی از سناریوهای تدوین شده و بررسی نقاط ضعف آن سناریوهاست. امید است خوانندگان این مجموعه از دید علمی و عملی ارائه شده در خصوص مدیریت بحران استفاده نموده و هرگونه نظرات خود را در مسیر غنی‌تر شدن ویرایش‌های آتی با ما از طریق ایمیل P.Roohi@gmail.com در میان بگذارند.

بر خود لازم می‌دانیم از آقایان مهندس سید مصطفی علوی، علی اصغر حق بین، غلامرضا حامدیان و آقایان دکتر مالک جعفری فشارکی و اسماعیل فاتحی‌فر که با حمایت‌های معنوی و نظرات خود مولفین را یاری نموده‌اند تشکر نمائیم.