
طرح ریزی عملیاتی

برنامه مدیریت بحران

نویسندگان:

دکتر وحید حسینی جناب

دکتر محمد حیدری

سیده ارمغان سقراط

دکتر رضا حبیبی ساروی

فربا قاسمی همدانی

عنوان و نام پدیدآور	طرح ریزی عملیاتی برنامه مدیریت بحران
مشخصات نشر	تهران: رویان پژوه، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۱۹۶ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۵۶۲-۲۳-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیپای مختصر
یادداشت	: این مدرک در آدرس http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت	: نویسندگان وحید حسینی جناب، رضا حبیبی ساروی، محمد حیدری، فریبا قاسمی همدانی، سیده ارمغان سقراط
شناسه افزوده	: حسینی جناب، وحید، ۱۳۴۶ -
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۶۷۱۴۳۱



طرح ریزی عملیاتی برنامه مدیریت بحران

نویسندگان: دکتر وحید حسینی جناب، دکتر رضا حبیبی ساروی، دکتر محمد حیدری، فریبا قاسمی همدانی، سیده ارمغان سقراط

ناشر: رویان پژوه

نوبت چاپ: اول - ۹۳

مدیر تولید: سید امین امامی زاده

گرافیک: آرزو انصاری

چاپ و صحافی: بهمن

قطع و تعداد صفحات: وزیری - ۱۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۱۸۰۰۰ تومان



شابک: 978-600-7562-23-9

دفتر نشر و نمایشگاه دائمی: تهران، خیابان انقلاب، روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران، بین اردیبهشت و ۱۲ فروردین، ساختمان امیرکبیر، طبقه سوم

تلفن: ۶۶۹۷۰۷۴۰ - ۶۶۴۸۶۳۷۳

www.RPpub.ir

فهرست

۱۵	مقدمه
۱۷	فصل اول: مروری بر مبانی پدافند غیرعامل و مدیریت بحران
۱۹	مدیریت بحران و پدافند غیرعامل: نیاز حال و ضرورت آینده
۲۱	مروری بر تعاریف مطرح برای مدیریت بحران
۲۱	اجزای مدیریت بحران
۲۲	برنامه‌ریزی در مدیریت بحران
۲۳	هماهنگی در مدیریت بحران
۲۳	سازماندهی در مدیریت بلایا
۲۵	سیاست‌گذاری در مدیریت بحران
۲۶	کنترل در مدیریت بحران
۲۸	مروری بر وظایف مدیران بحران
۲۸	اقدامات جامعه بین‌الملل در مدیریت بحران
۳۱	تحلیل خطرپذیری
۳۶	سامانه فرماندهی حادثه
۳۷	الف) عدم وجود سازماندهی مشترک
۳۷	ب) ضعیف ارتباطات داخل و خارج سازمانی
۳۷	ج) نبود برنامه‌ریزی مشترک
۳۷	ه) فقدان اطلاعات معتبر و به موقع در مورد حادثه و فعالیت گروه‌ها

۳۷	و) مدیریت ناکافی منابع
۳۷	ز) محدودیت در پیش بینی
۴۲	مدیریت جستجو، نجات و امداد
۴۶	مدیریت غذا و تغذیه
۴۷	پیامدهای قابل انتظار بحران بر روی زنجیره غذایی
۴۹	برآورد نیازهای غذایی پایه
۵۰	تهیه و تدارک مواد غذایی
۵۰	نظام مراقبت تغذیه
۵۵	مدیریت زنجیره تأمین و پشتیبانی
۵۹	مدیریت کنترل
۶۱	مدیریت اطلاعات
۶۲	الف - وضعیت بحران
۶۲	ب - نیازهای جمعیت
۶۵	خصوصیات طرح مدیریت بحران
۶۶	زمینه های مدیریت مؤثر شرایط اضطراری
۶۷	فرایند مدیریت شرایط اضطراری
۶۸	مراحل اصلی برنامه ریزی کنترل بحران
۶۹	فصل دوم: الگوهای مدیریت بحران
۶۹	مقدمه
۶۹	مدیریت بحران باید چگونه باشد؟
۷۰	انسجام استراتژیک: رویکرد مدیریت دانش به مدیریت بحران
۷۰	مقدمه
۷۱	استراتژی های مدیریت بحران
۷۱	استراتژی های معطوف بر عملیات مدیریت بحران
۷۲	استراتژی های معطوف بر فرایند در مدیریت بحران
۷۵	طبقه بندی های بحران
۷۷	استراتژی های مبتنی بر دانش
۷۷	تفاوت بین استراتژی های دانش و استراتژی های مدیریت دانش

۷۸	استراتژی‌های مدیریت دانش
۷۸	۱. مکتب تکنوکرات
۷۹	۲. مکتب اقتصادی
۷۹	۳. مکتب رفتاری
۸۰	استراتژی‌های دانشی
۸۰	هماهنگی استراتژیک
۸۰	توسعه هماهنگی استراتژیک
۸۲	چارچوب مدیریت بحران
۸۳	مورد کاوی
۸۴	پس زمینه
۸۴	ارزیابی و بررسی ویژگی‌های بحران با استفاده از مدل هماهنگی
۸۵	هماهنگی استراتژی‌های مبتنی بر دانش با استراتژی‌های مدیریت بحران
۸۶	کشف علائم و هشدارها
۸۶	آمادگی یا جلوگیری
۸۷	کاهش خسارت و صدمات
۸۸	بازیافت و بهبودی
۸۸	یادگیری
۸۸	نتیجه‌گیری
۸۸	رویکردهای مدیریتی مطرح در مدیریت بحران
۹۰	الگوهای رایج در مدیریت بحران
۹۵	چرخه مدیریت بحران و اجزای آن
۹۷	مدل مدیریت بحران تیری و میتراف
۹۷	مدل واکنشی در مقابل مدل پیش فعال
۹۷	مدل «اسلاتر» برای شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی
۹۸	مدل پایون
۹۸	چرخه عمر بحران
۹۹	راهنمای عملی برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی

فصل سوم: اصول و مبانی برنامه‌ریزی ۹۹

مقدمه ۹۹

برنامه‌ریزی چیست؟ ۹۹

دیدگاه‌ها ۹۹

جمع‌بندی، یک تعریف جامع ۱۰۰

چگونگی‌ها ۱۰۱

دو شیوه تجربی برنامه‌ریزی ۱۰۱

چشم‌انداز بلندمدت توسعه برای ترسیم دگرگونی‌های آینده ۱۰۳

فرایند برنامه‌ریزی ۱۰۴

رویکرد نوین فرایند برنامه‌ریزی ۱۰۵

مرحله (۱) ترسیم چشم‌انداز ۱۰۵

مرحله (۲) تشخیص وضعیت در راستای چشم‌انداز ۱۰۵

مرحله (۳) تعیین سناریوهای راهبردی مختلف ۱۰۶

مرحله (۴) ارزیابی سناریوها و گزینش گزینه راهبردی ۱۰۷

مرحله (۵) تعیین هدف‌ها ۱۰۷

مرحله (۶) تعیین سیاست‌های اجرایی (راهکارها) ۱۰۷

مرحله (۷) تعیین اقدامات اولویت‌دار ۱۰۸

مرحله (۸) تصویب ۱۰۸

مرحله (۹) اجرا و نظارت ۱۰۸

انواع برنامه‌ریزی ۱۰۹

عوامل اصلی برنامه‌ریزی ۱۱۱

رفتار برنامه‌ریزی ۱۱۲

ابزارهای برنامه‌ریزی ۱۱۳

برنامه‌ریزی اجرایی ۱۱۳

چارچوب نظام مدیریت اجرایی ۱۱۴

۲۳ مسأله حل‌نشده و بحرانی در برنامه‌ریزی ۱۱۵

فصل چهارم: برنامه‌ریزی مدیریت بحران ۱۱۷

مقدمه ۱۱۷

۱۱۸	فرایند تهیه برنامه مدیریت بحران
۱۱۸	گام اول: تشکیل تیم برنامه‌ریزی
۱۱۹	گام دوم: تحلیل مخاطرات و برآورد آسیب‌پذیری‌ها / ارزیابی توانمندی‌ها
۱۱۹	گام سوم: نگارش برنامه
۱۲۰	گام چهارم: پیاده‌کردن برنامه
۱۲۱	گام پنجم: ارزیابی و اصلاح برنامه
۱۲۱	خصوصیات طرح مدیریت بحران
۱۲۳	زمینه‌های مدیریت مؤثر شرایط اضطراری
۱۲۴	فرایند مدیریت شرایط اضطراری
۱۲۴	مراحل اصلی برنامه‌ریزی کنترل بحران
۱۲۴	نوع شناسی بحران
۱۲۶	انواع سیستم‌های کنترل بحران
۱۲۶	سیستم‌های کنترل تشخیصی، ارزشی، تهدیدی-تعاملی
۱۲۷	فصل پنجم: آمادگی سازمانی در برابر بحران‌ها و تهدیدات
۱۲۷	مقدمه
۱۲۷	اجزای آمادگی
۱۲۸	اهمیت ارزیابی آمادگی
۱۲۸	انواع ارزیابی آمادگی
۱۲۸	اجزای مهم در ارزیابی آمادگی
۱۲۹	معیارهای ارزیابی
۱۲۹	میزان پایه آمادگی
۱۳۰	ابزار ارزیابی آمادگی
۱۳۰	پایش
۱۳۰	چک لیست‌ها و پارامترها
۱۳۱	ارزیابی توانمندی
۱۳۱	خودارزیابی آمادگی سازمانی
۱۳۲	محدودیت‌های ابزارهای ارزیابی آمادگی
۱۳۲	نیاز به ارزیابی آمادگی

۱۳۳	فصل ششم: اصول تهیه برنامه عملیاتی
۱۳۳	مقدمه
۱۳۳	اصول برنامه‌ریزی مدیریت بحران/تهدیدات
۱۳۴	انواع برنامه مدیریت بحران
۱۳۵	رویکردهای برنامه‌ریزی
۱۳۶	یکپارچگی برنامه
۱۳۶	ضرورت یکپارچگی برنامه
۱۳۶	انطباق در برنامه‌ریزی
۱۳۷	نواقص منابع در برنامه‌ریزی
۱۳۸	محتوای برنامه عملیاتی
۱۳۸	برنامه پایه
۱۳۹	پیوست‌های اختصاصی
۱۳۹	فعالیت‌ها
۱۳۹	مخاطرات/تهدیدات/حوادث
۱۳۹	مراحل برنامه‌ریزی
۱۴۱	فصل هفتم: معیارهای کارایی عملیات پاسخ به تهدیدات و بحران‌ها
۱۴۱	مقدمه
۱۴۲	ضروریات کلیدی یک معیار کارایی
۱۴۲	خصوصیات کلیدی یک معیار کارایی
۱۴۲	استاندارد کارایی
۱۴۳	دلایل اندازه‌گیری کارایی
۱۴۳	ارائه گزارش کارایی عملیاتی
۱۴۳	نکات کلیدی در تدوین معیارهای کارایی
۱۴۴	ضرورت اندازه‌گیری کارایی
۱۴۵	فصل هشتم: طراحی و تدوین سناریو
۱۴۵	مقدمه
۱۴۶	آینده‌پژوهی
۱۴۶	تعریف سناریو

۱۴۶	هدف سناریو
۱۴۶	تبیین سناریوها
۱۴۷	انواع سناریو
۱۴۷	ویژگی‌های سناریو
۱۴۷	سؤالات ترسیم سناریو
۱۴۸	ادله‌های سناریو
۱۴۸	تدوین سناریوها
۱۴۸	سناریوی مناسب بایستی
۱۴۸	برنامه‌ریزی سناریومحور
۱۴۹	عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی سناریومحور
۱۴۹	گام‌های برنامه‌ریزی سناریومحور
۱۴۹	قابلیت اجرا
۱۴۹	نیازهای طراحی سناریوی مانور
۱۵۱	فصل نهم: استانداردهای مدیریت بحران
۱۵۱	مقدمه
۱۵۱	استانداردهای بین‌المللی مدیریت ریسک و بحران
۱۵۲	انواع استانداردهای مدیریت ریسک و بحران
۱۵۲	استانداردهای ریسک محور
۱۵۲	استانداردهای بخش و فعالیت محور
۱۵۳	استانداردهای محصول یا خدمت محور
۱۵۳	استانداردهای مدیریتی و فرایند محور
۱۵۳	تاریخچه استانداردهای مدیریت ریسک و بحران
۱۵۳	الف) استانداردهای ملی
۱۵۴	ب) استاندارد بین‌المللی ایزو ۳۱۰۰۰
۱۵۴	منافع استانداردهای مدیریت ریسک
۱۵۵	تعریف استاندارد
۱۵۶	ضرورت وجود استاندارد در مدیریت بحران
۱۵۶	آشنایی با استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰

۱۵۷	اهداف و حدود و ثغور استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰
۱۵۸	منافع کاربرد استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ برای سازمان‌ها
۱۵۸	مخاطبان استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰
۱۵۹	اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت ریسک در ایزو ۳۱۰۰۰
۱۵۹	اصول مدیریت ریسک
۱۵۹	چهارچوب مدیریت ریسک
۱۵۹	فرایند مدیریت ریسک
۱۶۰	آشنایی با استاندارد ۱۶۰۰
۱۶۰	آشنایی با استانداردهای NFPA
۱۶۱	تاریخچه
۱۶۱	استانداردهای NFPA ۱۶۰۰
۱۶۲	استاندارد پروژه اسفیر
۱۶۴	استانداردهای مشترک
۱۶۵	تعریف استاندارد مشترک اول: مشارکت
۱۶۵	اصول بین هیرو
۱۶۷	بخش نخست استانداردها
۱۶۷	بخش دوم استانداردها
۱۶۷	بخش سوم استانداردها
۱۶۷	بخش چهارم استانداردها
۱۶۷	بخش پنجم استانداردها
۱۶۸	سایر استانداردهای مورد استفاده در مدیریت بحران
۱۶۸	آشنایی با استاندارد BS۲۵۹۹۹
۱۶۸	مشاوره مدیریت تداوم کسب و کار
۱۶۹	معرفی استاندارد BS۲۵۹۹۹
۱۶۹	چرخه‌ی عمر مدیریت تداوم کسب و کار
۱۷۰	مدل PDCA (برنامه، اجرا، بررسی، اقدام)
۱۷۰	برنامه‌ریزی
۱۷۰	اجرا

۱۷۰	بررسی
۱۷۰	اقدام
۱۷۱	فصل دهم: مدیریت ریسک و مدیریت بحران
۱۷۱	مقدمه
۱۷۲	حوادث با مصدومین انبوه
۱۷۳	مدیریت قطعی صحنه
۱۷۳	بازنگری
۱۷۳	مدیریت ریسک
۱۷۴	ارزیابی ریسک
۱۷۴	ارزیابی سانحه
۱۷۶	فرایند تصمیم‌گیری
۱۷۶	تحلیل سانحه
۱۷۷	سطوح بحران‌ها و شرایط اضطراری محتمل
۱۷۷	سطح یک (سطح پایین)
۱۷۷	سطح دو (سطح متوسط)
۱۷۸	سطح سه (سطح بالا)
۱۷۸	سطح چهار (سطح خیلی بالا)
۱۷۸	ارزیابی ریسک بلایا
۱۷۸	مقدمه
۱۷۹	شناسایی مخاطره
۱۸۳	تحلیل مخاطرات
۱۸۴	اثرات بالقوه مخاطره
۱۸۸	تحلیل اثرات
۱۹۳	منابع

مقدمه

انسان پس از قرن‌ها تلاش و چالش، اینک موفق شده است تا طبیعت را مهار کند و بر آن تسلط یابد. اینک دیگر حوادث و سوانح طبیعی، دگرگونی‌ها و بغرنجی‌های طبیعت و رمز و راز پنهان اعماق زمین و آسمان برای بشر شناخته شده و دستیافتنی است، ولی زندان جامعه و خویشتن اسارت دیگری است که انسان مترقی در قرن بیست و یکم بدان دچار شده است. آینده‌نگری سازوکاری است که به او یاری می‌رساند تا از این بندها رهایی یابد. انسان برای رهایی از غرق شدن در ورطه بغرنجیهای اجتماعی دست به کار شده است تا تغییرات و تحولات آینده را به شکلی حساب شده و منطقی در پایش خود درآورد. انسان می‌کوشد تا در آینده جامعه خود، با تسلط کامل و توانایی ذهنی و عملی کافی زندگی کند، نه اینکه مقهور دگرگونیها باشد و تابع شعار «هر چه پیش آید، خوش آید».

کشور ما با توجه به قرار گرفتن در مسیر کمربند کوهزایی آلپ-هیمالیا و برخورداری از اقلیم متغیر و ناپایداریهایی موقت و موسمی در طول تاریخ، بلایای طبیعی به خصوص سیل و زلزله را در اغلب نقاط خود تجربه کرده است به طوری که جزو ده کشور بلاخیز دنیا محسوب می‌شود.

استقرار ایران در کمربند جهانی زلزله و وجود نقاط جمعیتی متراکم و پراکنش جغرافیایی جمعیت روستایی در عرصه‌های حادثه‌خیز، ایران را به کشوری شدیداً آسیب‌پذیر در برابر زلزله تبدیل نموده است. ساخت و سازهای بیرویه شهری، مهاجرت روستائیان به شهرها، فرسایش خاک، چرای بیرویه دام در مراتع نقاط روستایی، فقدان امکانات، زیرساخت‌ها، تجهیزات و ابزارهای لازم برای مقابله با انواع حوادث و سوانح مترقبه و غیر مترقبه، ضرورت توجه به مدیریت بحران در نقاط روستایی را دوچندان کرده است.

افزون بر دو سانحه عمده و ویرانگر زلزله و سیل، خشکسالی، آتش‌سوزی‌های وسیع، توفان، بیابان‌زایی و انواع بحران‌های غیرطبیعی نیز در مناطق روستایی حادث می‌شود، که ضمن ایجاد خلل در زندگی روستائیان، روند برنامه‌ریزی و تحقق برنامه‌های توسعه را دچار کند و مشکل می‌نماید. از این رو ضروری است دولت و سازمان‌های منطقه‌ای و محلی برای پیشگیری از بروز و گسترش دامنه این حوادث تمهیداتی ببندیشند.

با وجود ارائه چندین کتاب به زبان فارسی و مقالات پراکنده توسط محققان و صاحب‌نظران در مورد جنبه‌های

مختلف مدیریت بحران، تاکنون منبعی جامع و یکپارچه که بتواند جوابگوی نیازها و سئوالات گوناگون در این زمینه باشد، وجود نداشته است. مجموعه حاضر دربرگیرنده مطالبی است که به اصول، مبانی و روش‌های مدیریت بحران می‌پردازد و همگان را با آن آشنایی سازد. کارشناس و مدیران بحران با شناخت این مباحث، جایگاه خود را در مجموعه مدیریت سوانح شناخته و در کاستن اثرات، پیامدها و زیان ناشی از حوادث نقش مؤثری ایفا می‌نمایند.

به‌کارگیری دانش، آگاهی و رهنمودهای ارائه شده در این متن آموزشی، این توانمندی را در آنان ایجاد می‌کند تا به شیوه علمی، کارآمد و پویا در مواجهه با سوانح طبیعی و غیرطبیعی و ظایف مدیریتی یا تخصصی خود را انجام دهند. اما لازم به ذکر است که سوانح طبیعی و انسان ساخت از چنان گستردگی برخوردار است که بررسی و تحلیل همه آنها در این نوشتار میسر نمی‌باشد. لذا جنبه‌های دیگر این مقوله در ادامه این مجموعه ارائه خواهد شد. باشد که مورد استفاده و استقبال قرار گیرد.