



مدیریت بحران ناشی از جنگ



دسته‌بندی تهدیدات

تهدیدات

انسان ساخت

طبیعی

سخت

سیل. زلزله. سونامی.
طوفان. ریزش بهمن.
آتشفشان. گردباد و...

نیمه سخت

(فناوری پایه)

نرم



تعاریف

مخاطره: پدیده طبیعی یا کنش انسانی (به جز موارد نظامی – امنیتی و اجتماعی) که در صورت وقوع در محیط یا جامعه آسیب پذیر می تواند تبدیل به یک بحران و حادثه خسارت بار شود.

بحران: از هم گسیختگی جدی عملکرد یک جامعه که ناشی از وقوع مخاطره است و منجر به خسارات و اثرات منفی گسترده انسانی، اقتصادی یا زیست محیطی می شود، به طوری که مواجهه با آن فراتر از توانایی جامعه متاثر و دستگاه های مسئول باشد.

آسیب پذیری: ضعف و کمبودهای مادی و غیرمادی شامل فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در جامعه است که باعث می شود وقوع مخاطرات منجر به بحران شود.

خطر: مقدار یا اندازه خسارات انسانی و مادی احتمالی، در صورت وقوع یک مخاطره در جامعه آسیب پذیر است.

آمادگی: مجموعه تدابیر و اقداماتی است که ظرفیت جامعه، زیرساخت و دستگاه های اجرایی مسئول را برای

پاسخ موثر به **حوادث و سوانح** ناشی از **تهدیدات طبیعی و انسان ساخت**

تاب آوری: به توانایی یک نظام، جامعه، دستگاه اجرایی و یا زیرساخت در معرض مخاطرات، برای ایستادگی،

تحمل، سازگاری و حفظ کارکرد، تطبیق و برگشت پذیری در برابر حوادث و تهدیدات گفته می شود.

تعاریف

حادثه: رویداد و رخداد‌های محدود و نسبتاً کوچکی که دارای پیامدهای منفی است.

سانحه: رویداد و رخداد معلول انسان، فناوری و تکنولوژی و پدیده های طبیعی – نیاز به سازمانهای امدادی.

بلایا: مخاطرات + جامعه آسیب پذیر = خسارات و ویرانی شدید

اضطرار Emergency: وضعیتی که در پی وقوع مخاطرات و احتمال حادثه یا بعد از حادثه ایجاد شود و نیاز به اقدامات فوری دارد.

فاجعه Disaster: اختلالی که با واژگونی یا چرخش ناگهانی که با ویژگیهای خاص، تأثیرات زیاد و گستردگی بحران را به همراه دارد. — سونامی ژاپن

تهدید: هر عنصر یا وضعیتی که پیش شرط وقوع یک حادثه یا رویداد ناگوار باشد و موجودیت منافع، امنیت ملی یا ارزش‌های حیاتی کشور را به خطر اندازد، تهدید محسوب می‌گردد.

پاسخ (واکنش): مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات طرح ریزی شده از قبیل؛ هشدار سریع، تخلیه، جستجو، نجات و

امداد، تامین امنیت و نظیر آن است که به منظور پیشگیری، مقابله و کنترل پیامدهای حادثه آغاز شده و متناسب با ویژگی‌های هر بحران اجرا می‌شود.

تعاریف

مدیریت رویداد: مدیریت سازمان دهی و برنامه ریزی رویدادها می باشد.

مدیریت ریسک: مجموعه اقداماتی که یک سازمان برای جلوگیری از وقوع رویدادهای ناخواسته یا کاهش آسیبها در صورت وقوع انجام می دهد. **(برنامه ریزی مقابل حوادث)**

مدیریت حادثه: چارچوب سازمانی یا فرآیندی که تعامل میان افراد، تیمها و نهادهای مختلف را در مواجهه با حادثه تسهیل می کند. **(ایجاد تعامل تیمی)**

مدیریت اضطرار: سازماندهی، مدیریت منابع و مسئولیت های مرتبط با موارد اضطراری همچون آمادگی، پاسخگویی، کاهش، و بازیابی در مقابله با خطرات اطلاق می گردد و هدف کاهش اثرات مخاطرات می باشد. **(پاسخگویی مقابل حوادث)**

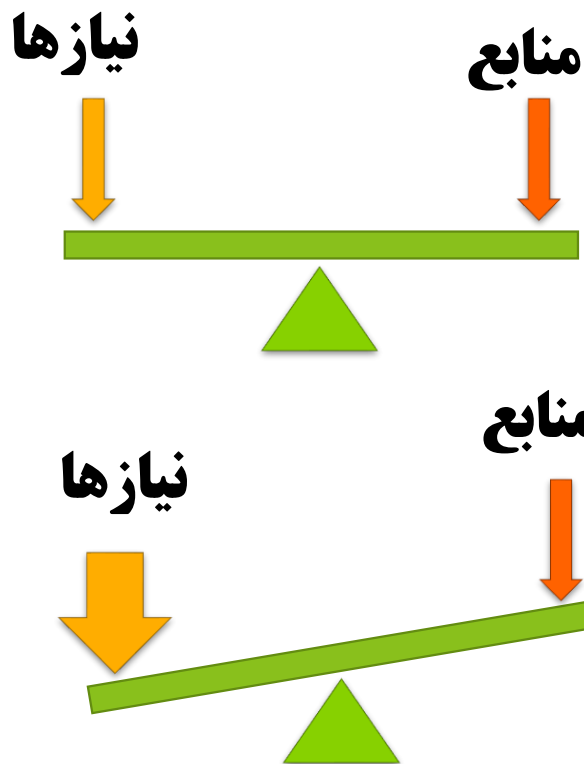
مدیریت بحران Crisis management: مجموعه فعالیتها، تصمیمات و دستورالعمل هایی که در چالش با بحران انجام می دهد و هدف آن کاهش روند، کنترل و رفع بحران است. **(تصمیم مطابق دستورالعمل)**

تهدیدات ترکیبی: به تهدیداتی که ترکیبی از دو یا چند تهدید از حوزه های مختلف تهدیدات نظامی، زیستی، پرتوی، شیمیایی، سایبری و فناوری و سایر حوزه ها به صورت همزمان باشد، اطلاق می گردد.

سناریو: سناریو تصویری از آینده ممکن و محتمل است، سناریو ابزاری برای تحلیل سیاستها و شناخت شرایط، تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و قوت و نیازمندیهاست، برنامه ریزی در سطوح مختلف از کارکردهای موثر سناریوهاست.

تعریف عملیاتی بحران

بحران: یعنی تهدیدی جدی نسبت به ساخت‌های زیربنایی و یا ارزش‌ها و هنجارهای اساسی یک سیستم، که مورد ادراک ذینفعان بوده و تحت فشارزمانی و محدودیت گزینه‌ها، در شرایط عدم قطعیت شدید و احساس کاهش کنترل، اتخاذ تصمیمات حیاتی، دقیق و پُرهزینه‌ای را الزامی می‌سازد.



دیاگرام نیازها و منابع

بالا: شرایط عادی، توازن بین نیازها و منابع

پایین: شرایط بحرانی، افزایش یکباره نیازها، کاهش منابع
و در نتیجه بهم خوردن توازن بین عرضه و تقاضا.

ریسک

مدیریت

اضطراری

بحران





شاخص‌های اصلی پدیده بحران

۱. تهدید جدی ارزش‌های بنیادی و منافع حیاتی
۲. محدودیت و فشردگی زمان (فشار زمانی)
۳. مورد آماج قرار دادن هنجارهای اساسی و اهداف حیاتی
۴. غافلگیری و استرس شدید
۵. وجود شرایط عدم قطعیت
۶. بروز وضعیت خاص روان‌شناختی – رفتاری از سوی نخبگان و تصمیم‌سازان (احساس کاهش کنترل)
۷. تغییر کارکردهای تمامی عناصر اجتماعی، سیاسی و شکل‌گیری نقش‌های جدید
۸. ظهور ناگهانی وضعیتی غیرمنتظره و محدودیت در انتخاب گزینه‌ها
۹. به مخاطره افتادن ساخت‌های زیربنایی حاکمیت
۱۰. وادار شدن مدیران و مسئولان به اتخاذ تصمیمات دقیق، حیاتی و پُرهزینه

مشخصات بحران

```
graph TD; A[مشخصات بحران] --> B[زمان محدود]; A --> C[تهدید یا فرصت]; A --> D[میزان خسارات وارده]
```

زمان محدود

تهدید یا فرصت

میزان خسارات وارده

۱. بحران‌های سطح اول: مدیران بالای یک نظام درگیر
آن می‌شوند؛ در ذهن و رفتار نخبگان، تصمیم‌گیران و مدیران
بحران تجلی می‌یابد.

۲. بحران‌های سطح دوم: در ذهنیت عمومی جامعه نشست
کرده، عنان از هر نوع تصویرسازی از مدیران را سلب می‌کند.

□ **بحران‌های ناگهانی:** بعضی از بحران‌ها به صورت ناگهانی و یک دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحران‌ها، بحران‌های ناگهانی (ABRUPT CRISES) می‌گویند.

□ **بحران‌های تدریجی:** در مقابل بحران‌های ناگهانی، بحران‌های تدریجی (CUMULATIVE CRISES) وجود دارند که از یکسری مسائل بحران‌خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند.

مراحل شکل گیری بحران

❑ دوره زمانی «انباشت بحران»

❑ بروز و ظهور بحران

❑ فروکش کردن بحران (مرحله مزمن)

❑ پایان بحران

شاخص‌هاک سطح‌بندک بحران



سطح محدود و کوچک



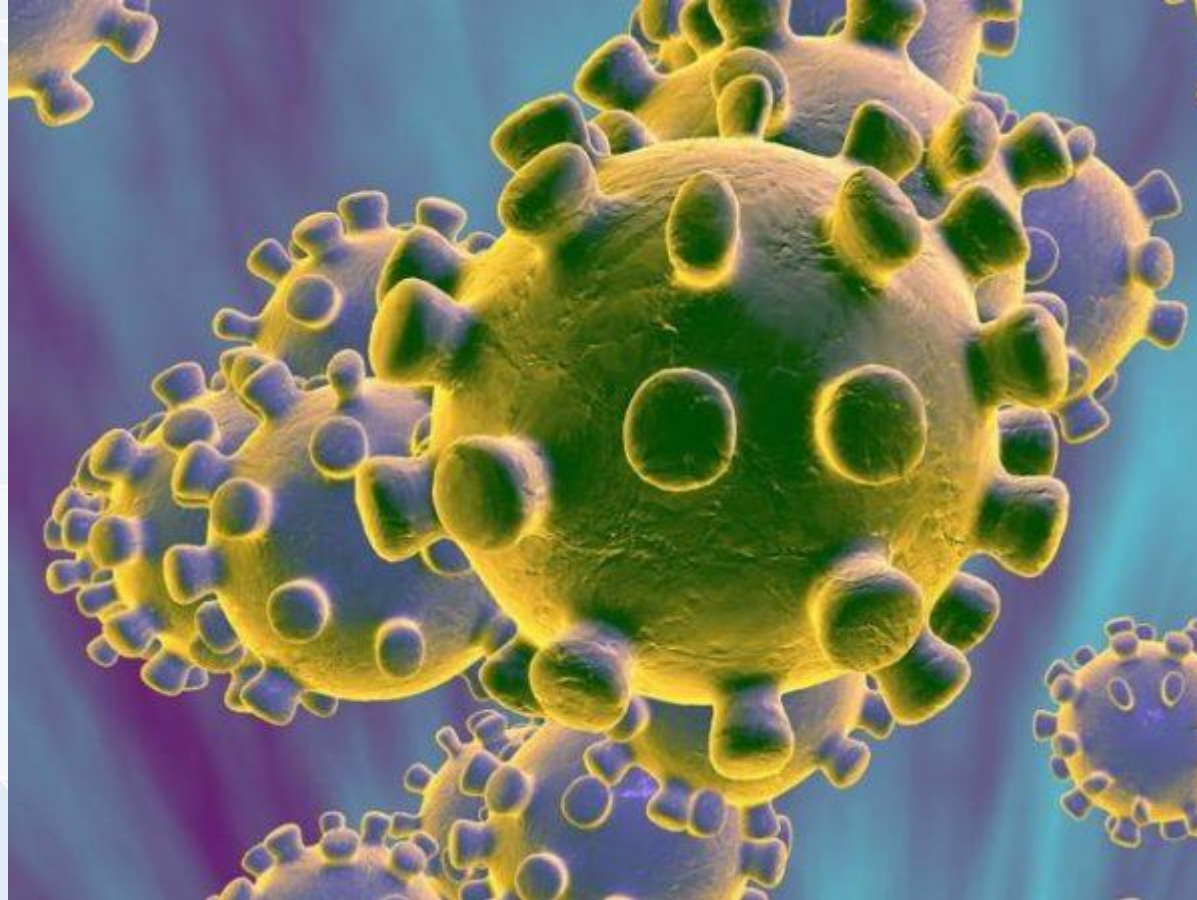


سطح استانه





سطح بين المللك



قبل از پیروزی انقلاب اسلامی (قبل از سال ۱۳۵۴) به منظور حفاظت از جان و مال مردم، تأسیسات، منابع و ثروت‌های ملی در برابر حوادث طبیعی، سازمانی به نام سازمان دفاع غیرنظامی با مدیریت وزارت کشور انجام امور حوادث در کشور را به عهده داشت و بعد از آن بر اساس مصوبه مجلس وقت در سال ۱۳۵۴ با هدف ایجاد آمادگی بین اقشار مختلف مردم و دولت، سازمانی تحت عنوان سازمان آمادگی ملی و بسیج غیرنظامی زیر نظر نخست‌وزیری تشکیل گردید و انجام امور حوادث را عهده‌دار بود.

با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در سال ۱۳۵۷، مسئولیت امدادرسانی و وظایف سازمان‌های مورد اشاره بر عهده‌ی ستادی تحت عنوان ستاد حوادث غیرمترقبه و زیر نظر نخست‌وزیری قرار گرفت و سپس در سال ۱۳۷۰ با توجه به ابعاد وسیع فعالیت‌های وزارت کشور و گستردگی آن در سطح کشور، کلیه امور مدیریت بحران به وزارت کشور محول گردیده و برای همین منظور در وزارت کشور و در حوزه‌ی عمرانی دفتری تحت عنوان دفتر مطالعات و هماهنگی امور ایمنی و بازسازی تشکیل و فعالیت خود را آغاز نمود، در استانداری‌های سراسر کشور نیز دفتری به‌همین نام راه‌اندازی شد.

فعالیت‌های این دفاتر عموماً برنامه‌ریزی، مطالعات، نظارت و هماهنگی بین دستگاه‌های اجرائی در امور مربوط به حوادث غیرمترقبه و بحران‌ها بود. در همین راستا کمیته‌های تخصصی ۹گانه کاهش اثرات بلایای طبیعی کشور در دهه‌ی سال‌های ۱۳۶۹ تا ۱۳۷۹ به‌منظور کاهش اثرات حوادث در کشور فعال گردید.



در سال ۱۳۸۲ طرحی تحت عنوان "طرح جامع امداد و نجات کشور" با پیشنهاد مشترک وزارت کشور، جمعیت هلال احمر و ستاد کل نیروهای مسلح تقدیم دولت شد و این طرح پس از تصویب، در ابتدای همان سال به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید.

در این طرح متوّلّی امر مدیریت بحران در کشور کماکان وزارت کشور بوده و وظایف حوادث به ستادی تحت عنوان ستاد حوادث مترقبه کشور واگذار گردید. بر همین اساس کارگروه‌های تخصصی نیز متناسب با نیازهای چرخه‌ی مدیریت بحران (شامل آمادگی، مقابله، پیشگیری، بازسازی و بازتوانی) پیش‌بینی شده و وظایف هر یک از دستگاه‌های اجرایی به‌صورت تخصصی در امر مدیریت بحران نیز مشخص گردید.



این لایحه پس از تصویب دولت و به عنوان اولین قانون جامع در خصوص مدیریت بحران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در زمستان سال ۱۳۸۶ نیز به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده و در بهار سال ۱۳۸۷ به وزارت کشور ابلاغ تا به مدت ۵ سال به صورت آزمایشی اجرا گردد.

به موجب این قانون، به منظور هماهنگی مربوط به فعالیت‌های دستگاه‌ها و نهادهای وابسته به قوای سه گانه، نیروهای مسلح، نهادها و دستگاه‌های تحت نظر مقام معظم رهبری و همچنین جهت تصویب مقررات و ضوابط حاکم بر مدیریت بحران و برای مراحل چهارگانه آن، شورای عالی مدیریت بحران کشور زیر نظر رئیس جمهور تشکیل می‌شود.



مدیر بحران

مدیر بحران کسی است که ملزم به از سر گذراندن
بحران در جامعه و یا سازمان به بهترین نحو می باشد.
به طوری که کمترین آسیب وارد گردد.



نگرش به مفهوم مدیریت بحران

نگرش سنتی به مدیریت بحران، براین باور بود که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند. **ولی امروزه نگرش به این واژه عوض شده است.** براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل مجموعه‌ها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند؛



مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و
کارآمد منابع مادی و انسانی
در برنامه ریزی، سازماندهی،
بسیج منابع و امکانات،

هدایت و کنترل است که برای دستیابی
به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی
مورد قبول صورت می گیرد.



مجموعه‌ای از تصمیماتی است که در مقابله با بحران انجام می‌گیرد و هدف آن کاهش روند بحران، کنترل بحران و رفع بحران است.

مطابق ماده ۳ قانون مدیریت بحران:

1. نظام حاکم بر راهبردها، رویکردها، برنامه‌ها و اقداماتی است که
2. با هدف پیش‌بینی، پیشگیری و کاهش خطر، آمادگی
3. و پاسخ کارآمد و بازتوانی و بازسازی
4. پس از وقوع حوادث و سوانح، به‌صورت چرخه‌ای صورت می‌گیرد.



مدیریت بحران چیست؟



- کسی که **تهدید کننده‌ها** را بشناسد و از **فرصت‌ها خوب استفاده** کند.
- مدیر بحران باید به دنبال راهکارهایی جهت **کاستن ابعاد بحران** باشد.
- از روی **احساسات تصمیم گیری** نمی‌کنند.
- **افرادی شجاع** هستند و توانایی **تصمیم گیری در شرایط بحرانی** دارند.
- در قبال **شکست‌های خود جوابگو** هستند.
- مدیران موفق بار تمام مسئولیت‌ها را به تنهایی بر دوش نمی‌گیرند و از **ظرفیت سایر سازمانها استفاده** می‌کنند.
- از شروع تا خاتمه‌ی بحران، وضعیت را با **دید مثبت** تحت کنترل دارند.



نقش مدیران در مدیریت بحران

• تشخیص بحران

مدیران مسئول برگزاری جلسات تحلیل خطرات و تشخیص زودهنگام بحران هستند. آنها باید به تشخیص دقیق تهدیدها توجه کرده و تصمیم‌گیری‌های اساسی انجام دهند.

• برنامه‌ریزی

مدیران باید طرح‌ها و استراتژی‌های مقابله با بحران را تدوین کنند. تخصیص منابع، تعیین نقش اعضای تیم، و اطمینان از آمادگی تیم در اجرای طرح‌ها نیز به وظایف مدیران تعلق دارد.

• واکنش/پاسخ

مدیران مسئول اجرای طرح‌ها و کنترل فعالیت‌ها هستند. باید تصمیمات فوری بگیرند، منابع را بهینه مدیریت کنند و از ارتباطات درونی و خارجی اطمینان حاصل کنند.

• بازیابی

مدیران نقش مهمی در اجرای طرح‌های بازسازی و بهبود فرآیندها دارند. آنها باید عملکرد سازمان را پس از بحران ارزیابی کنند و اقداماتی را برای بهبود مستمر انجام دهند.



اهداف مدیریت بحران

- ❖ پیش بینی بحران و مخاطرات
- ❖ کاهش فشارها و تنش های اولیه
- ❖ مهار بحران
- ❖ آمادگی و مهارت برای برخورد مناسب با بحران و امواج آن
- ❖ کنترل کردن جریان اطلاعات و ارتباطات
- ❖ اداره کردن منابع به طور موثر
- ❖ بازگرداندن شرائط به وضعیت عادی
- ❖ پیش بینی خطرات و فاکتورهای منجر به بحران
- ❖ برنامه ریزی و آمادگی برای مقابله با بحران های احتمالی
- ❖ مقابله با بحرانها و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع شرایط بحران را
- ❖ ایجاد شرایط مناسب زیست بعد از وقایع



- ۱ به حداقل رساندن کُشته‌ها و زخمی‌ها
- ۲ کاهش خسارات ناشی از سوانح
- ۳ مدیریت عملیات پاسخگویی به صورت مستقل یا غیرمستقل
- ۴ بازگشت به شرایط قبل از وقوع سانحه طبق برنامه زمانی مشخص



اهداف عملیاتی مدیریت بحران

- ۱ هماهنگی بین کلیه سازمان‌ها، دستگاه‌ها و نهادهای خدماتی به منظور آمادگی جهت مقابله با بحران
- ۲ ارتقاء سطح آمادگی جهت مقابله با حوادث غیرمترقبه‌ی طبیعی و انسان ساخت
- ۳ بررسی و شناسایی دقیق مخاطرات در راستای انجام اقدامات پیش‌بینانه و پیش‌گیرانه
- ۴ افزایش سطح ایمنی و کاهش خطرپذیری برای آحاد مردم
- ۵ بررسی و تجزیه و تحلیل حوادث و ارائه راهکار جهت مصون‌سازی و رفع نیازها و مشکلات
- ۶ احصاء منابع مورد نیاز و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز جهت آمادگی و مقابله با بحران
- ۷ برنامه‌ریزی جهت آموزش و فرهنگ‌سازی مدیریت بحران متناسب با نیاز مخاطبین (سطوح مختلف)



اهداف تاکتیکی مدیریت بحران

- ۱ اعلام هشدار اولیه (در سطح محدود مدیران و مسئولان و...)
- ۲ تشکیل ساختار تصمیم گیری و مدیریت بحران به منظور برقراری هماهنگی درون و برون سازمانی
- ۳ ارزیابی بحران (تشخیص حدود بحران، شدت بحران و میزان تلفات و خسارات و...)
- ۴ برقراری نظم و امنیت و جلوگیری از هم افزایی حوادث و تشدید بحران
- ۵ اطلاع رسانی به ذینفعان (آسیب دیدگان، مسئولین رده بالا، مردم و...)
- ۶ تخلیه و اسکان اضطراری
- ۷ جستجو و نجات



اهداف تاکتیکی مدیریت بحران

- ۸ امداد رسانی
- ۹ آواربرداری و بازگشایی معابر اصلی
- ۱۰ اسکان موقت آوارگان و دفن بهداشتی فوت شدگان
- ۱۱ پشتیبانی (تلاش برای حفظ تداوم تولید، ارائه خدمات و اقلام ضروری)
- ۱۲ ارزیابی و تحلیل ملزومات و منابع مورد نیاز



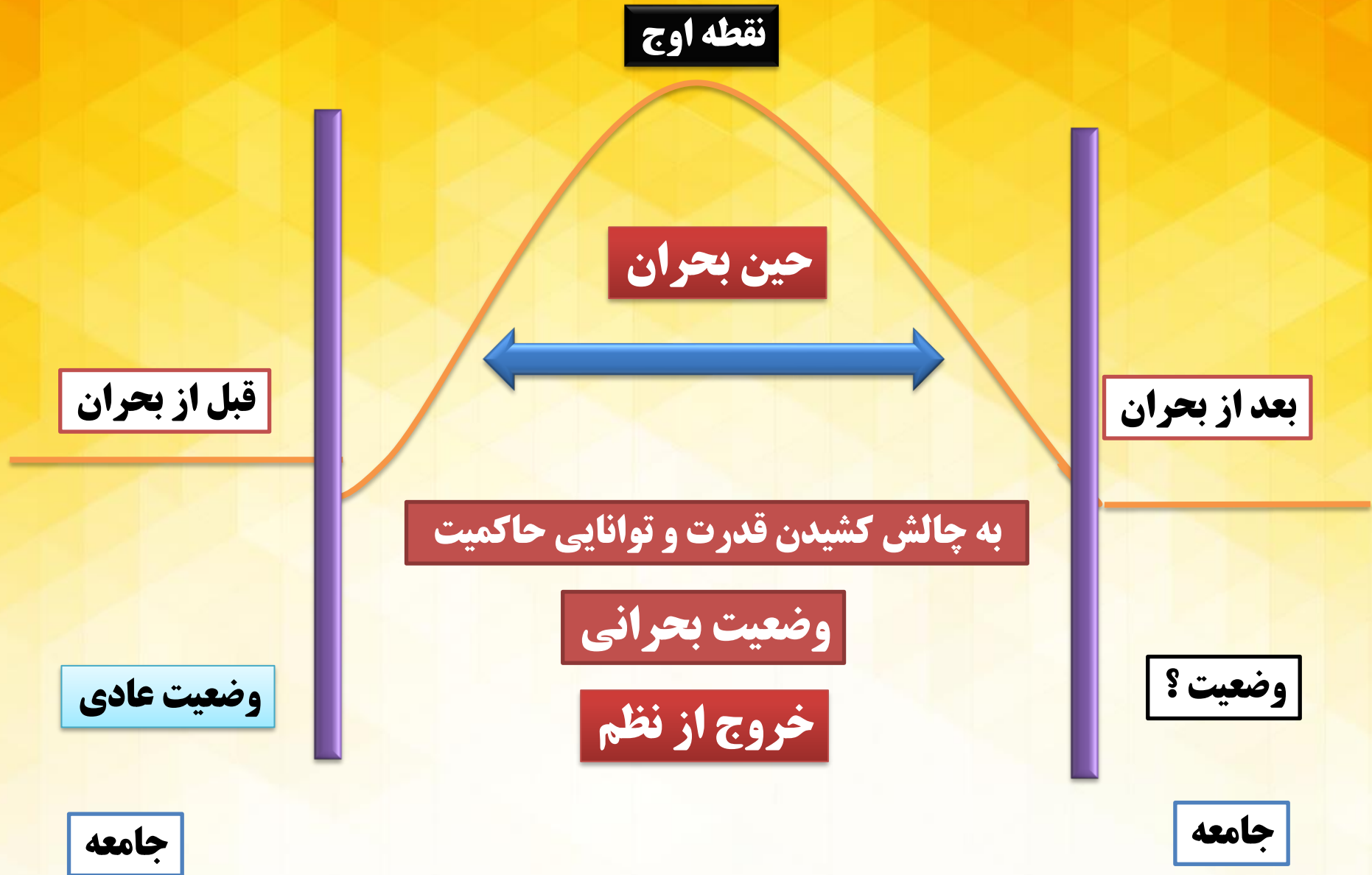
همجهت کردن سازمان‌ها



تقویت آن‌ها و جلوگیری از اصطکاک



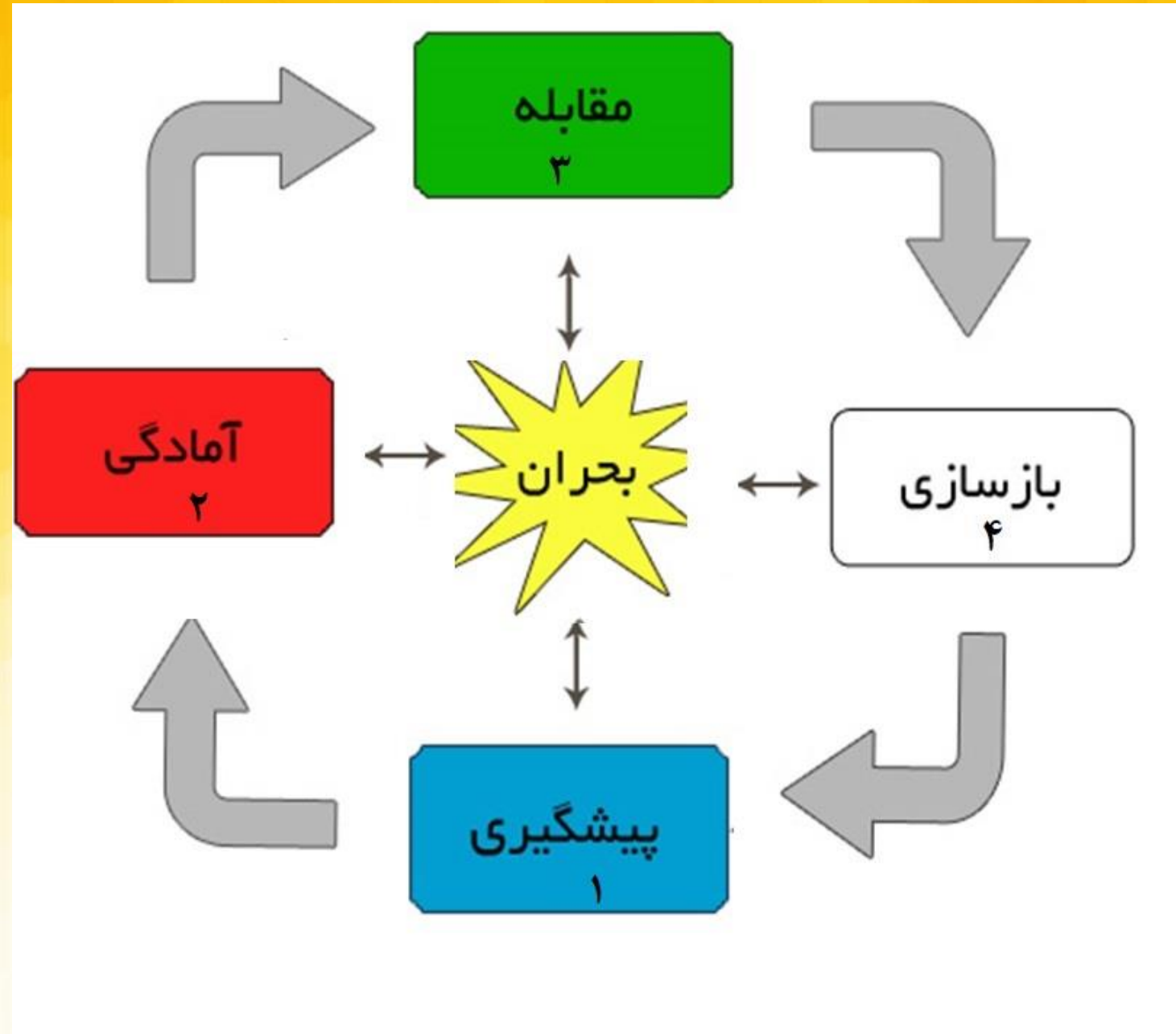






برای بیان ابعاد بحران از سه شاخص کلی استفاده می‌شود:

- ۱- **تعداد گشته‌شدگان (Killed Persons):** عبارت است از تعداد افرادی که مرگ آنها تأیید شده است به‌علاوه افراد گم شده و افرادی که تصور می‌رود گشته شده‌اند.
- ۲- **تعداد جمعیت تحت تأثیر بحران (Affected Persons):** افرادی که در جریان وقوع یک موقعیت بحرانی نیاز به دریافت کمک فوری دارند که افراد آواره یا تخلیه شده از محل را هم شامل می‌شود.
- ۳- **میزان خسارات اقتصادی (Economic Damage)**





(پیشگیری) Mitigation

► به عبارت دیگر مجموعه اقداماتی است که با هدف جلوگیری از وقوع و یا کاهش آثار زیانبار آن، سطح خطرپذیری جامعه را ارزیابی نموده و با مطالعات و اقدامات لازم سطح آن را تا حد قابل قبول کاهش می دهد.



ویژگی‌ها و اهمیت اقدامات پیشگیری

۱- پیشگیری مقدم بر درمان است؛

۲- کم هزینه بودن؛

۳- قدرت بازدارندگی بالا؛

۴- تأثیرگذاری قوی.



(آمادگی) Preparedness

► مجموعه اقداماتی است که توانایی جامعه را در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران افزایش می دهد. که شامل جمع آوری اطلاعات، برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد ساختارهای مدیریتی، آموزش، تأمین منابع و امکانات، تمرین و مانور است.



(مقابله) Response

► **انجام اقدامات و ارائه خدمات اضطراری به دنبال وقوع بحران**
است که با هدف نجات جان و مال انسان‌ها، تأمین رفاه نسبی برای
آنها و جلوگیری از گسترش خسارات انجام می‌شود. عملیات
مقابله شامل اطلاع‌رسانی، هشدار، جستجو، نجات و امداد،
بهداشت، درمان، تأمین امنیت، ترابری، ارتباطات، فوریت‌های
پزشکی، تدفین، دفع پسماندها، مهار آتش، کنترل مواد خطرناک،
سوخت‌رسانی، برقراری جریان‌های حیاتی و سایر خدمات
اضطراری ذی‌ربط است.



Recovery & Rehabilitation (بازسازی و بازتوانی)

- ▶ بازسازی شامل کلیه اقدامات لازم و ضروری پس از وقوع بحران است که برای بازگرداندن وضعیت عادی به مناطق آسیب دیده با در نظر گرفتن ویژگی های توسعه پایدار، ضوابط ایمنی، مشارکت های مردمی و مسائل فرهنگی، تاریخی، اجتماعی منطقه آسیب دیده انجام می گیرد.
- ▶ بازتوانی شامل مجموعه اقداماتی است که جهت بازگرداندن شرایط جسمی، روحی، روانی و اجتماعی آسیب دیدگان به حالت طبیعی به انجام می رسد.



فرآیند مدیریت بحران





مراحل قبل از وقوع بحران

- تحلیل ریسک (Risk Analysis)
- تحلیل مخاطرات (Hazard Analysis)
- تحلیل آسیب پذیری (Vulnerability Analysis)
- کاهش اثرات مخرب بحران ها (Mitigation)
- پیشگیری (Prevention)
- آمادگی (Preparedness)
- پیش بینی و هشدار اولیه (Early Warning & Forecasting)