

استاندارد مدیریت بحران راهنما و اجرای مناسب

کتابخانه تخصصی بحران های طبیعی و بهداشتی غیر عامل
سازمان مدیریت بحران

اعضای هیئت علمی تدوین مجموعه کتب استاندارد
به ترتیب حروف الفبا:

- ۱- ایرانیور، آزاده
- ۲- پوری رحیم، علی اکبر
- ۳- پوری رحیم، حسین
- ۴- تقوایی، مسعود
- ۵- جوزی خصلونی، علی
- ۶- جعفرپور، احسان
- ۷- سلطانی، ابرج
- ۸- شهیر، هادی
- ۹- صدوراحمی، سعیده
- ۱۰- محمودزاده، امیر
- ۱۱- هاشمی، سید مهدی
- ۱۲- هاشمی فشارکی، سید جواد



سازمان مدیریت بحران
سازمان مدیریت بحران

سازمان مدیریت بحران

www.ssee.ir

info@ssee.ir

عنوان و نام پدیدآور	: استاندارد مدیریت بحران راهنما و اجرای مناسب / شورای نویسندگان علی اکبر پوری رحیم ... (و دیگران).
مشخصات نشر	: اصفهان : پارس ضیاء، علم آفرین، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۷۲ ص.: نمودار .
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶-۹۳-۵-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: شورای نویسندگان علی اکبر پوری رحیم، مسعود تقوایی، امیر محمودزاده، سید مهدی هاشمی فشارکی، ایرج سلطانی.
یادداشت	: ۶۲ : کتابنامه: ص.
موضوع	: مدیریت بحران
موضوع	: برنامه ریزی سازمانی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۱ ۴۶۲/۴۹۹ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۴۸۵۸۷

نام کتاب: استاندارد مدیریت بحران-راهنما و اجرای مناسب

پدیدآورندگان: شورای نویسندگان

سرویراستار: سید محمد نظام الدین

ویراستار: محمدرضا صافیان اصفهانی

طراح جلد: طراحان گرافیک گویا

صفحه آرایشی: م. فیاضی

آماده سازی نظارت بر چاپ: دفتر خدمات کتاب و نشر

۰۳۱۱-۲۲۰۴۷۲۴

ناشر: انتشارات پارس ضیاء

نوبت چاپ: چاپ اول، ۱۳۹۱، هزار نسخه، ۷۲ صفحه، پالتویی

قیمت: ۲۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶-۹۳-۵-۱

ISBN: 987-600-93086-5-1

لیتوگرافی: پارسا، چاپ: ترنج، صحافی: بهار

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱-۲	هدف و دامنه‌ی کاربرد
۲-۲	اصطلاحات و تعاریف
۱۲	۱-۲ تداوم کسب و کار Business Continuity
۱۲	۲-۲ مدیریت تداوم کسب
۱۲	۳-۲ تصویر مشترک اطلاعات تشخیص داده شده
۱۲	۴-۲ قالب Context
۱۳	۵-۲ بحران Crisis
۱۳	۶-۲ سازمان مطلع از بحران Crisis-Aware Organization
۱۳	۷-۲ تمرین (رزمایش) Exercise
۱۳	۸-۲ بررسی بینش فکری Horizon Scanning
۱۳	۹-۲ حادثه Incident
۱۳	۱۰-۲ بیانیه Invocation
۱۳	۱۱-۲ مدیریت معضلات Issues Management
۱۴	۱۲-۲ شناخت وضعیت Situational Awareness
۱۴	۱۳-۲ مدیریت عالی Top Management
	۳- تشخیص بحران (بحران در یک نگاه)
۱۵	۱-۳ بحران چیست؟
۱۵	۲-۳ رابطه‌ی بین حوادث و بحران‌ها، ساختار و پیچیدگی
۱۷	۳-۳ ویژگی‌های عمومی بحران
۲۰	۴-۳ درک ریشه‌های بالقوه‌ی بحران‌ها
۲۱	۵-۳ بحران‌های ناگهانی و تدریجی
۲۱	۶-۳ چگونه سازمان‌ها درمقابل با بحران‌ها آسیب‌پذیر می‌شوند؟
۲۲	۷-۳ چگونه بحران‌ها به تدریج در درون سازمان‌ها به وجود می‌آید؟
۲۳	۸-۳ دست‌یابی به سطوح بالایی از انعطاف در شرایط بحران
۲۵	۹-۳ موانع احتمالی در حصول به موفقیت در شرایط بحران

۴- بهبود توانایی مدیریت بحران

۲۸	۱-۴ چارچوب مدیریت بحران
۲۸	۲-۴ توانایی مدیریت بحران
۲۹	۳-۴ سیاست‌گذاری و مسيردهی سازمان در شرایط بحران
۳۰	۴-۴ شناسایی نقش‌ها و وظایف مدیران در شرایط بحران
۳۰	۵-۴ ایجاد ساختارها و فرآیندهای مدیریت بحران
۳۱	۶-۴ مدیریت اطلاعات
۳۱	۷-۴ آگاهی از وضعیت
۳۳	۸-۴ شکل مشترک اطلاعات تشخیص داده شده (CRIP)
۳۵	۹-۴ حمایت از تصمیم‌گیران در شرایط بحران
۳۶	۱۰-۴ مواجهه با دو راهی‌های دشوار ناشی از بحران

۵- برنامه‌ریزی و آمادگی برای واکنش در برابر بحران و بازسازی دوباره بعد از بحران ایجاد شده

۴۱	۱-۵ کلیات
۴۲	۲-۵ طرح مدیریت بحران
۴۲	۳-۵ عناصر کلیدی طرح
۴۴	۴-۵ عوامل سازمان دهی
۴۴	۵-۵ فعالیت‌های تیم مدیریت بحران
۴۷	۶-۵ رهبری
۴۹	۷-۵ تصمیمات در جریان بحران- ویژگی‌های کلیدی
۴۹	۸-۵ مواجهه با افراد
۵۰	۹-۵ حرکت به سمت بازسازی بحران

۶- روش‌های ارتباط‌ها پس از بحران

۵۲	۱-۶ کلیات
۵۲	۲-۶ راهبرد ارتباط
۵۶	۳-۶ ساختارهای رسمی و غیر رسمی ارتباطات
۵۷	۴-۶ برنامه‌ریزی برای ارتباط
۵۸	۵-۶ روش‌های ارتباطی
۶۰	۶-۶ موانع ارتباط مؤثر پس از بحران

۷- ارزیابی توان‌مندی مدیریت بحران

۶۲	۱-۷ کلیات
۶۲	۲-۷ آموزش
۶۳	۳-۷ ملاحظات برای طراحی و تمرین‌ها
۶۶	۴-۷ سازمان مطلع از بحران
۶۹	منابع:

مقدمه

این استاندارد به منظور راهنمایی مدیران ارشد و عالی مسئول، که در شکل‌دهی، مدیریت و توسعه‌ی توانایی مدیریت بحران سازمان نقش دارند تدوین شده که به آن‌ها رویکردهایی برای تشخیص و فهم مضللات و چالش‌های مدیریت بحران از دیدگاه راهبردی ارائه می‌نماید. به علاوه این استاندارد، ارزیابی تاثیر آن‌ها در سازمان و برداشتن گام‌های کاربردی برای توسعه‌ی توانایی مدیریت بحران سازمان را به خوبی فراهم می‌نماید.

از طرفی این استاندارد برای سازمان‌هایی که با اجرا، حفظ و بررسی روند مربوط به توانایی مدیریت بحران نیز ارتباط دارند، مفید است. افرادی که به عنوان مدیران اجرایی تحت دستورات، سیاست‌ها و راهنمایی‌های اتخاذ شده توسط مدیران ارشد آن‌ها فعالیت می‌نمایند.

اصول اساسی این استاندارد که سازمان‌ها باید بر مبنای آن عمل نمایند، شامل موارد ذیل است:

الف) آگاهی بیش‌تر از ظرفیت بالقوه و طبیعت غالب بحران‌ها.

ب) توان‌مندی بیش‌تر برای پیشگیری در برابر تاثیرات بحران.

ج) توان‌مندی بیش‌تر برای بازیابی دوباره سازمان در برابر تاثیرات بحران.

د) توان‌مندی بیش‌تر برای تشخیص بحران مربوط به آن.

این استاندارد متأثر از نظریه‌های موجود در مورد مدیریت بحران است، در این مورد باید تمایزی بین مدیریت بحران و دیگر دستورالعمل‌های مدیریتی وجود داشته باشد. البته هم‌پوشانی‌ها، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. در این استاندارد «واژه‌شناسی» از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا واژگان ابزاری است که می‌توان با آن مفاهیم را بیان نموده و آن را توسعه داد. برای مثال تعریف بحران به عنوان موقعیتی ذاتاً پیچیده، ناپایدار و غیر عادی و تهدیدی برای اهداف راهبردی یا موجود سازمان است که امری اساسی در کارکرد این استاندارد خواهد بود.

بحران، همواره سازمان‌ها را با چالش‌های پیچیده روبه‌رو نموده که ممکن است، عواقبی جدی در بر داشته باشد و با درک آن گاهی اوقات می‌توان به طور موفقیت آمیز، بحران را مدیریت و از تاثیرات آن جلوگیری نمود. این تاثیرات گاهی می‌تواند بسیار آسیب رسان باشد، به خصوص زمانی که سازمان برای مواجهه با آن آمادگی کافی نداشته و یا در مدیریت و بازسازی دوباره‌ی سازمان بعد از بحران کوتاهی نماید. در بروز بحران، همواره خطری اعتبار سازمان را تهدید می‌کند که ممکن است به جلوگیری از ادامه‌ی فعالیت و عملکرد سازمان منجر گردد.

در سایر استانداردها حادثه به صورت ذیل تعریف می‌شود:

«وضعیتی که می‌تواند موجب توقف کار شده و به وضعیت اضطراری یا بحران منجر شود» این تعریف به طور کامل با متن استاندارد، ارتباط منطقی دارد. بحران می‌تواند به دلیل وارد نمودن ضربات اساسی مانند آسیب‌های جدی در قابلیت تولید سازمان اختلال ایجاد نماید. همچنین ممکن است در نتیجه‌ی حادثه‌ای که به تدریج شدت می‌یابد و در نهایت به حادثه‌ای بزرگ و عمیق منجر می‌شود، به علاوه بحران‌ها ممکن است در نتیجه‌ی عدم کفایت در مدیریت وقایع نیز ایجاد شوند و فعالیت‌ها تا آنجا ادامه یابد که بررسی حادثه و اثر آن از کنترل مدیران سازمان خارج گردد. بحران همچنین ممکن است باعث ایجاد حوادث ترکیبی شود که ایجاد انواع جدیدی از بحران و یا سطوح ترکیبی متفاوتی از خطر را فراهم نماید. مدیریت بحران لزوماً در قدم اول برای همه‌ی این موارد، دارای عملکردی راهبردی است. به عنوان مثال مدیریت تداوم کسب و کار عملکردی برای مدیریت بحران است که به طور بالقوه از افزایش وسعت حادثه و تبدیل آن به بحران، جلوگیری می‌نماید. البته مدیریت تداوم کسب و کار، جزء مدیریت بحران یا تحت کنترل آن نیست، بلکه فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که در مفهوم گسترده‌تر ممکن است، مورد توجه قرار گیرد. مدیریت تداوم کسب و کار نمی‌تواند قطعاً تضمین نماید که می‌توان از ایجاد بحران‌های بالقوه

جلوگیری کرد، به طوری که به عنوان مثال وقتی در توانایی مدیریت بحران سازمان، کوتاهی شود دیگر ارتباطی به تداوم کسب و کار آن سازمان نخواهد داشت، در حالی که این امر باعث می شود تا سازمان در برابر بحران آسیب پذیرتر گردد.

بنابراین برخی وضعیت ها نیازمند هر دو الگوی واکنش: "مدیریت بحران و مدیریت حادثه" است و در عمل، لازم است که این دو مدل با هماهنگی بسیار نزدیکی برای تضمین درک صحیح از اطلاعات در راستای اهداف، تصمیم های راهبردی و واکنش های کلی و یک پارچه ی سازمان، قرار گیرد.

با این وجود، مدیریت بحران ذاتا یک چالش اساسی است و لازم است برخی از اعمال به وسیله ی افراد دیگر سازمان در سایر سطوح اجرایی و مدیریتی برای رویارویی با آن، دنبال شود.

بحران هم چنین ممکن است بدون وجود یک حادثه ی قابل تشخیص آغاز شود در این صورت این بحران ها «بحران های سوزاننده»، «با موج های بلند» یا «جریان برخاسته» نامیده می شوند.

به طور خلاصه، کلمات بحران با حادثه، مترادف نیستند و این بحث را می طلبند که مدیریت آن با چالش های خاصی روبه رو بوده و نیازمند روش های ارزیابی متفاوت اند. البته درباره ی ارتباط بین مدیریت بحران و مدیریت حوادث در بند (۴) این استاندارد اشاره خواهد شد.

در واقع توانایی مدیریت بحران، نیاز دارد تا در یک مفهوم منحصر به فرد از سازمان توسعه یابد و به طور حساسی به آن مفهوم، وابستگی دارد. این مفهوم باید توسعه یابد و در کنار همه ی قابلیت های دیگر سازمان، حفظ شود. در هر سازمان باید اهداف آن در زمینه ی مدیریت بحران تنظیم شود. از این رو توانایی مدیریت بحران نباید همانند موضوعی به نظر برسد که به آسانی قابل توسعه است.

برای توسعه‌ی توانایی مدیریت بحران در یک سازمان، لازم است یک روش نظام‌مند با ساختار و فرآیندهای مورد نیاز تدوین گردد. افرادی برای فعالیت در این زمینه، آموزش ببینند و یک روش هدف‌مند و بسیار دقیق توسعه یافته، ارزیابی شود. توسعه‌ی توانایی مدیریت بحران، باید به عنوان یک فعالیت اصلی در نظر گرفته شده و متناسب با ظرفیت و اندازه‌ی سازمان با آن، برخورد گردد.

جدول اطلاعاتی شماره ۲ در بند ۳ روش‌هایی را تعریف می‌کند که در آن ارزش‌هایی را به سازمان می‌افزاید. به هر حال هر راه‌حلی باید فقط بعد از ملاحظه‌ی دقیق ظرفیت، محیط، فرهنگ، اهداف و ساختارهای موجود سازمان اتخاذ گردد.

این استاندارد همان‌طور که در ادامه خواهد آمد دارای بخش‌هایی است که در مورد شرایط کلیدی، بحث می‌نماید در هر مورد همچنین جداول اطلاعاتی موجود است که برای گسترش و توسعه‌ی هر مفهوم از آن‌ها استفاده شده و توضیه‌هایی را بیان می‌نماید. در پیوست (۱) نیز نکته‌های مناسب موجود در استاندارد در فهرستی مجزا و به صورتی خلاصه آورده شده است.

بخش (۱) هدف از تدوین این استاندارد را بیان می‌نماید.

بخش (۲) به تعاریف و اصطلاحات اشاره می‌نماید.

بخش	توضیحات
بخش ۳	بخش (۳) مشخصه‌ی کلی بحران را توضیح داده است و ریشه و اثرات بالقوه‌ی آن را بررسی می‌نماید. این که چه طور سازمان‌ها آسیب‌پذیر می‌شوند. توصیه‌هایی را درباره‌ی بازسازی سریع بعد از بحران ارائه نموده و در پایان راجع به مزیت‌های عمومی توسعه‌ی توانایی مدیریت بحران توضیح می‌دهد.
بخش ۴	بخش (۴) درباره‌ی توانایی سازمان در مواجهه با بحران در هر حالت اشاره می‌نماید و پیشنهاداتی کاربردی را مطرح نموده که چگونه آن را توسعه دهیم. ساختارها و روندهای مورد نیاز را تشریح نموده و این مطلب را توضیح می‌دهد که چگونه نظام‌های مدیریت اطلاعات ممکن است تصمیم‌گیران را پشتیبانی نمایند.
بخش ۵	بخش (۵) خلاصه‌ای درباره‌ی طرح‌های مدیریت بحران ارائه می‌نماید. طرح‌های درمانی که موضوع ارزیابی و بازنگری هستند را پیشنهاد می‌دهد. مسایل کلیدی مربوط به توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی را که رهبران و تصمیم‌گیران به آن نیازمندند نیز بیان می‌نماید.
بخش ۶	بخش (۶) ارتباطات داخلی و ارتباط با ذی‌نفعان را بررسی نموده و همچنین راهنمایی‌هایی اجمالی برای فراهم نمودن ارتباط با رسانه‌ها و فضای عمومی را بیان می‌کند.
بخش ۷	بخش (۷) روش‌ها و فرآیندهایی را برای ارزیابی آمادگی و توان‌مندی سازمان ارائه می‌نماید.

۱- هدف و دامنه‌ی کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه‌ی راهنمای عمومی در مورد مدیریت بحران است که، به مدیران ارشد و عالی در سازمان‌ها کمک می‌نماید تا توانایی مدیریت بحران را در آن سازمان گسترش دهند. این استاندارد برای هر سازمانی در هر مکان و یا هر اندازه و هر نوع کسب و کار، سودمند خواهد بود.

۲- اصطلاحات و تعاریف

اصطلاحات و تعاریف زیر در این استاندارد به کار رفته است:

۲-۱ تداوم کسب و کار Business Continuity

توانایی سازمان در برنامه‌ریزی برای واکنش نسبت به حوادثی که منجر به توقف کار و فعالیت سازمان می‌شود، به منظور از سرگیری و ادامه‌ی فعالیت‌های کاری سازمان در یک سطح قابل قبول و از قبل تعیین شده به حساب می‌آید.

۲-۲ مدیریت تداوم کسب

Business Continuity Management (BCM)

روند مدیریتی جامع که تهدیداتی بالقوه و اثرات آن را برای یک سازمان تعیین می‌کند و ممکن است دلایل آن را نیز مشخص سازد. همچنین بیان ساختاری برای ایجاد توانایی در سازمان، در بهبود سریع بعد از بحران با امکان حفاظت از سهام‌داران کلیدی، اعتبار، نشان تجاری (برند)، فعالیت‌های با ارزش و ذی‌نفعان است.

۲-۳ تصویر مشترک اطلاعات تشخیص داده شده

Common Recognized Information Picture (CRIP)

ارائه‌ی درک و فهم مشترک از یک وضعیت که تصمیم‌گیرنده‌ی مدیریت بحران، نسبت به آن توجه شده است و به عنوان پایه‌ی مورد قبول، برای اتخاذ تصمیم‌های قابل دفاع است.

۲-۴ قالب Context

محیطی که در آن سازمان تلاش می‌نماید تا به اهداف خود دست یابد.