

بحران ها و مسائل مهم مدیریت در حج

اداره آموزش و مطالعات

فهرست

فصل اول.....	۱
تعاریف مدیریت :	۱
تعاریف بحران.....	۱
انواع بحران ها به لحاظ منشأ پیدایش:	۲
انواع بحران ها به لحاظ نقش هائی که در سازمان ها ایفا می کنند:	۳
واکنش های روانی انسان ها در مقابل بحران.....	۴
عوامل موجد بحران:	۶
بحران های معنوی و مادی.....	۸
بحران های حاد و مزمن.....	۸
الگوهای موجود جهت رفع بحران.....	۹
مراحل فرآیند مدیریت بحران.....	۱۰
استراتژیهای سه گانه مدیریت بحران.....	۱۱
تعریف سیستم.....	۱۳
راههای عمومی مهار بحران :	۱۴
اصول ده گانه مدیریت بحران.....	۱۵
وظایف تیم بحران.....	۱۷
تکنیک ها و فنون مدیریت بحران.....	۱۸
فصل دوم.....	۲۲
بررسی موارد بحران را در سفرهای زیارتی.....	۲۳
فهرست برخی از موارد بحران را در سفرهای زیارتی.....	۲۶
۱) موضوع اصلی: آموزش زائران.....	۲۷
۲)موضوع اصلی: بهداشت و امور پزشکی.....	۲۹
۳)موضوع اصلی: مسکن.....	۳۵
۴) موضوع اصلی : مشاعر.....	۳۶
۵) موضوع اصلی : امنیت در سفر.....	۴۳
۶) موضوع اصلی : اعمال و زیارات.....	۵۱
۷) موضوع اصلی: حوادث غیرمترقبه.....	۵۳

فصل اول

تعاریف مدیریت :

تعاریف متعدد و متنوعی برای "مدیریت" ارائه گردیده که برخی از آنها به شرح زیر است:

- هنر انجام کارهای سازمان به وسیله دیگران
- فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک سازمان
- مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی بر روی منابع سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان به شیوه اثربخش و کارآمد.

تعاریف بحران

بحران یک مفهوم نسبی است با این همه تعاریف ذیل در دست می باشند:
هر رویدادی که به هدفهای اصلی سازمان آسیب جدی وارد نموده و یا سازمان را از حرکت به سوی هدف اصلی خود منحرف نماید.

اختلالی که به طور موثر بر همه ی نظام اثر کلی می گذارد و هدف های اساسی آن را همراه با موجودیتش به خطر می کشاند.

هر اتفاق یا رویدادی که هیات سازمان را به خطر اندازد و وضعیت تعادل آن را بهم زند.
از منظر سیستمی، بحران به وضعیتی اطلاق می شود که نظم سیستم اصلی یا قسمت های مهمی از آن (سیستم های فرعی) مختل گردیده و پایداری آن بهم بخورد.
از منظر شخصیتی – بیولوژیکی، بحران را می توان معادل تهدید از دست رفتن کنترل بر خود دانست.

خصوصیات بحران:

بحران ها اغلب همانند هم نیستند ولی تشابهات در خور توجهی میان آنها وجود دارد.
کشف و درک این تشابهات، کلیدی برای برنامه ریزی و رویارویی با آنها و کاهش پیامدهای ناگواری است که از آنها پدیدار می آیند. اگرچه می توان ویژگی های بحران های سیاسی، اجتماعی، نظامی، اقتصادی و.. را جداگانه دسته بندی کرد ولی در یک نگاه کلی تر، بحران ها دارای خصوصیات زیر می باشند.

غافلگیر کننده : ناگهانی ضربه می زنند. شگفتی و غافلگیری اولین ویژگی مخرب در بحران ها می باشد. اگرچه در طول زمان تکنون پیدا می کنند ولی نشانه های آنها ناگهانی بروز می کند.
عدم امکان پیش بینی دقیق : پیش بینی تحقق بحران ها دشوار است با این همه آگاه بودن از وقایع جهان و شناسائی فرصتها و تهدیدها کمک می کند حتی المقدور آنها را شناسائی و پیش بینی نمود هرچند این پیش بینی ها از دقت بالائی برخوردار نمی باشد.

کمبرود اطلاعات : علل تامة برای وقوع بحرانها در دسترس نیست و به همین دلیل پیشگیری صد درصد وقوع بحران ها بسیار دشوار است.

کمبرود زمان : زمان برای پاسخگوئی تنگ است لذا تصمیم گیری سریع ضرورت دارد. عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی به جا می گذارد و فرصت سوزی به از دست رفتن منابع عظیم منجر می شود.

تصمیم گیری دشوار است.

راه چاره ها محدود است. چون اطلاعات ، از علل وقوع و روابط علت و معلولی و راهکارهای بی ضرر برای مهار بحران ها اندک است.

علت کانونی دارند: بحران ها به ندرت یک علت دارند بلکه نتیجه ی تعداد متنوعی از علتها می باشند که یکی از آنها حالت کانونی داشته و دیگر علتها کمکی و جانبی بشمار می آیند.

شایعات : شایعات و حدسیات شدت می گیرد. و بحران به جنبه های اجتماعی و سیاسی نیز سرایت می کند.

تهدید برای موجودیت سازمان: بحران ها عموماً موجودیت سازمان یا اعتبار آن را به خطر می اندازند.

رسانه ها : رسانه ها، زیادی به موضوع دامن می زنند.

بحران زائی بحران ها : جریان وقایع بحران ها فزاینده است یا به عبارت دیگر هر بحران می تواند به صورت خطی یا تصاعدی و حتی گاه بصورت تصاعد هندسی بحران های جدیدی بوجود آورد.

نسبی بودن بحران ها : بحران امری نسبی است. آنچه که برای یک طرف بحران به حساب می آید برای طرف دیگر بحران نمی باشد یا آنچه در جزئی از سازمان بحران محسوب می شود ممکن است برای کل سازمان بحران نباشد. بحران ها از مسئله (مشکل) شروع می شود به همین دلیل تا مسئله است باید با روش حل مسئله آن را حل کرد و الا به مسائل (مشکلات) مبدل می شوند و انباشتگی و مزمن شدن مشکلات زمینه ی پیدایش بحران می گردند.

انواع بحران ها به لحاظ منشاء پیدایش:

بحران ها از لحاظ منشاء پیدایش به دو دسته ی کلی تقسیم می شوند :

الف – بحرانهای قهری – طبیعی : که منشاء آنها در طبیعت و خارج از اراده انسانها است. بنابراین وقوع بحران قطعی و اجتناب ناپذیر بوده و پیشگیری از وقوع بحران ها به هیچ وجه میسر نیست بنابراین مدیریت بحران در عرصه کاهش آثار تخریبی و کنترل پیشرفت ضایعات و ترمیم بخش های آسیب دیده و جبران مافات باید ایفای نقش نماید.

ب – بحرانهای انسانی – مدیریتی : که منشاء آنها در دسترس عوامل مدیریتی درون سازمانی، فرا

سازمانی یا بسترهای اجتماعی قرار دارند و در هر حال با تمهیدات جامع قابل پیشگیری هستند و به همین دلیل مدیریت بحران باید در هر دو عرصه ی پیشگیری از وقوع بحران و مهار و جبران آثار تخریبی بحران ایفای نقش نماید.

انواع بحران ها به لحاظ نقش هائی که در سازمان ها ایفا می کنند:

بحران ها از نظر نقش اولیه ای که در سازمان ها ایفا می کنند بسیار متنوع اند لیکن این نقش اولیه گاهی با سرعت و گاه با کندی در نقش های ثانویه ظاهر می شوند و ترکیبی از نابسامانیها را بوجود می آورند. درک منشاء بحران و چگونگی ظهور و بروز آن و خاستگاه تاثیرات اولیه ی آن در حوزه مدیریت بحران از اهمیت بسیاری برخوردار است ولی از آن مهم تر این است که باید تعاملت درون سازمانی و برون سازمانی و مفاصل این تعاملات با نقش های اولیه و ثانویه ی بحران ها و حوزه های گوناگونی را که تسخیر می کنند به خوبی شناسائی و مدیریت کرد. با تبیین تعدادی از انواع بحرانها و توضیح چگونگی نقش آفرینی و تزايد نقش های تخریبی آنها این موضوع روشن تر می شود.

مثال اول : نارضایتی شغلی

به عنوان مثال "نارضایتی شغلی" به عنوان منشاء پیدایش بحران مورد شناسائی قرار می گیرد و اگر با کارکرد صحیح مدیریت بحران پیش بینی ، چاره اندیشی و پیشگیری شود همچون یک عامل ساده در نظام مدیریت بحران مورد عمل قرار می گیرد لیکن هرگاه این منشاء و نقش آن مورد غفلت قرار گیرد و در سازمان بروز و ظهور کند و باز هم به خوبی مدیریت نشود. نقش های بعدی از قبیل اعتراض، اعتصاب، کارشکنی، تعارض های داخلی، تنش های اجتماعی و سیاسی گریبان سازمان را می گیرد و تا آستانه انفجار و ورشکستگی پیش می رود و آثار تخریبی آن از حوزه نارضایتی شغلی به از دست رفتن منابع انسانی ، مادی و مالی و سپس به از دست رفتن اعتبار موسسه و سقوط موقعیت آن در مقایسه با موسسات مشابه می انجامد.

مثال دوم : فقر هویت ملی

آن گاه که "فقر هویت ملی" به عنوان یک چالش مهم اجتماعی در عرصه ملی در حال پیدایش است در صورتی که توسط دستگاه رهبری اجتماعی، علائم هشداردهنده و عوامل آن به خوبی شناسائی شوند و با روش های متداول مدیریتی از قبیل روش حل مسئله، در سطح ملی مبادرت به حل آن نمایند در یک دوره متعارف هویت ملی مورد باز تعریف، تقویت و غنی سازی قرار می گیرد و نقش های خود را در جامعه ایفا می کند لیکن در صورتی که پدیده فقر هویت ملی مغفول عنه واقع شود و روز به روز بر عمق و گستره ی آن افزوده شود و لایه های مختلفی از نظام ارزشی جامعه را متاثر سازد به تدریج به عنوان یک بحران اجتماعی ایفای نقش می کند. هرگاه در این مراحل نیز برنامه ریزی جامعی جهت کنترل آن و بازیابی هویت ملی و بازسازی و نوسازی نظام ارزشی انجام نشود، فقر هویت ملی به تخریب اعتماد به نفس اجتماعی، اضمحلال خود باوری، بی تفاوتی نسبت به استقلال ملی و ... می انجامد و بستر عمومی جامعه را جهت استحاله فرهنگی و نفوذ و هجوم فرهنگ و اندیشه بیگانه فراهم می آورد. در چنین شرایطی وابستگی سیاسی، استثمار اقتصادی، فرار مغزها و ... دهها بحران اجتماعی دیگر محصول اجتناب ناپذیر نقش های متوالی فقر هویت ملی خواهد بود.

مثال سوم : تعارض مدیریتی

در عرصه ی کاروان حج، تعارض بین مدیر و روحانی می تواند به عنوان منشاء یک بحران تلقی شود. هرگاه با کاربرد روش های علمی مدیریت و استفاده از راه کار مدیریت سازمانهای دو ساختاری (Doualstructure) و ایجاد انعطاف (Flaxibility) و پذیرش ظرفیت های مثبت متقابل هر یک و مکتوم نگه داشتن موارد اختلاف و احترام به حوزه ی وظایف قانونی طرف مقابل این تعارض مهار شود. سایر عوامل کاروان و زائرین از آسیب های احتمالی و پی آمدهای ناگوار آن مصون خواهد ماند و کاروان به سمت اهداف مقدس و متعالی خود حرکت خواهد کرد. لیکن عدم استفاده از راهکارهای عمومی و اختصاصی برای کاهش احتمال وقوع بحران، می تواند زمینه ساز بروز موارد اختلاف و سرایت آن به سایر عوامل و حتی به زائرین - که باید از هر دو منشاء اقتدار و مدیریت کاروان یعنی روحانی و مدیر بهره مند شوند - در این صورت تعارض دو نفر در موارد محدود و معین به تعارض همان دو نفر در عرصه های گوناگون و سپس به تنش در هرم سازمانی کاروان منجر می شود و امور معنوی، فرهنگی، رفاهی ، ... در کاروان با اختلال و نابسامانی مواجه می شود. کاروان به جای اینکه بستر اخلاق و کرامت و آسایش باشد به بستر تعارض، تحقیر، اضطراب و رنج مبدل می شود.

نتیجه گیری :

مثالهای مذکور حاکی از آنست که بحران ها به لحاظ نقشی که ایفا می کنند ممکن است انسانی، مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، مالی و ... باشند. لیکن بحران ، همواره بحران زا است و مرز و حوزه ی معینی را برای پیشرفت و تسخیر نمی شناسد و منشاء بحران و نقش آن هرچه که باشد به همه ی وجوه و ابعاد و سطوح و لایه ها و اعماق آشکار و پنهان سازمان سرایت می کند و گاه سرعت تسری به حدی است که خسارت ها همه گیر و غیرقابل جبران می شود.

سر منشا وقوع بحران ها:

سر منشا وقوع یک بحران را می توان در این حوزه ها جستجو کرد :

- افراد (اعم از کارکنان یا مدیران) به علل مختلف از قبیل مسایل روانی ، خستگی، نارضایتی، فقر آموزشی، سیاست زدگی،...
- درون سازمان
- سازمان های جانبی و مرتبط
- بخش های فرا سازمانی
- دولت یا هیات حاکمه ...

واکنش های روانی انسان ها در مقابل بحران

انسان ها واکنش های مختلفی را در مقابل بحران ها از خود نشان می دهند که در ذیل فهرستی از هفت واکنش متفاوت آورده شده است :

- ۱) ناباوری : گفتن مکرر اینکه این غیر ممکن است.
- ۲) پذیرش اولین راه حل: اولین راه حلی که به ذهن مدیر در شرایط وقوع بحران می رسد می پذیرد.
- ۳) قبول شکست : بیان اینکه دیگر همه چیز تمام شده است و باید عقب نشینی کنیم.

- ۴) وحشتزدگی: این واکنش ناشی از قبول شکست است ضمن اینکه می دانند باید کاری انجام بدهند ولی نمی دانند آن کار چیست و هر اقدامی رنگ هیجانی دارد.
- ۵) کوتاه نظری: مدیر سازمان فکر می کند بهتر است من به این مسئله کاری نداشته باشم و بگذارم مدیر روابط عمومی، مدیر امور حقوقی یا مدیر ایمنی سازمان حسب موضوع جوابگو باشند و من به وظایف اصلی سازمان پردازم غافل از اینکه بحران بر کلیه فعالیت ها و وظایف اصلی سازمان اثر منفی می گذارد.
- ۶) مقصر دانستن دیگران: در این واکنش افراد سعی می کنند سپر بالی واقعی یا خیالی درست کنند و فرافکنی می نمایند.
- ۷) جریحه دار شدن احساسات: در اثر بی خوابی و تنفر از مواردی از قبیل برخورد مطبوعات و شایعات، فشار روانی زیادی به مدیر وارد می شود و بر اثر این احساسات شدید، کنترل خود را از دست می دهد.
- هیچکدام از واکنش های فوق راه حل مسئله نمی باشند. حال سؤال اساسی این است که در مقابله با بحران ها چه باید کرد. این سئوالی است که مدیریت بحران به دنبال پاسخ مناسب آن است.

نمونه های بحران:

- به منظور آشنائی با مفاهیم بحران و مدیریت بحران قبل از آنکه مثالها و نمونه های بحران را در یک حوزه ی خاص مانند سازمانهای خدماتی ذکر نمائیم این مثالها را در سایر حوزه ها که در عمل نیز واقع گردیده است فهرست وار مطرح و مواردی را به اختصار توضیح می دهیم.
- شکست در یک دادو ستد برای یک شرکت بازرگانی
 - سقوط ناگهانی نرخ ارز برای یک صادرکننده
 - داروی معروفی که عوارض وحشتناکی به بار آورده برای یک شرکت داروسازی
 - اعتصاب سراسری کارکنان که خسارتهای جبران ناپذیری به بار می آورد.
 - آتش سوزی مهیب
 - سیل سهمگین
 - بحران بین المللی بوپال هند (۱۸۹۴ سال)
 - بحران جنرال موتورز در سال ۱۸۸۲ که اعلام نمود کامیونهای سنگین این شرکت هنگام تصادف منفجر می شوند.
 - پپسی کولا و سرنگ (۱۸۸۳ سال): پیدا شدن سرنگ در قوطی نوشابه
 - خرده شیشه و غذای کودکان (۱۸۹۶ سال): ادعا شد در غذای کودکان تولیدی یک شرکت خرده شیشه پیدا شده است.
 - سم بجای دارو (۱۸۹۶ سال): فردی مدعی وجود یک ماده سمی و کشنده در بطری های داروی شرکت جانسون شد.
 - استفاده شرکت (دبلیو. آر. گریس) از درخت مقدس هندوان به عنوان آفت کش

عوامل موجد بحران:

در سال ۱۸۹۹ آقای پول کندی در کتابی تحت عنوان صعود و فرود قدرتهای بزرگ جهت مدیریت بهینه بحرانها مدلی چهار لایه را پیشنهاد نمود.

در این مدل چهار عامل ایجادکننده بحرانها معرفی شده اند. این چهار عامل بصورت چهار لایه از درونی ترین لایه یعنی عوامل انسانی شروع و به بیرونی ترین لایه یعنی استراتژیهای سازمانی منتهی می شود.

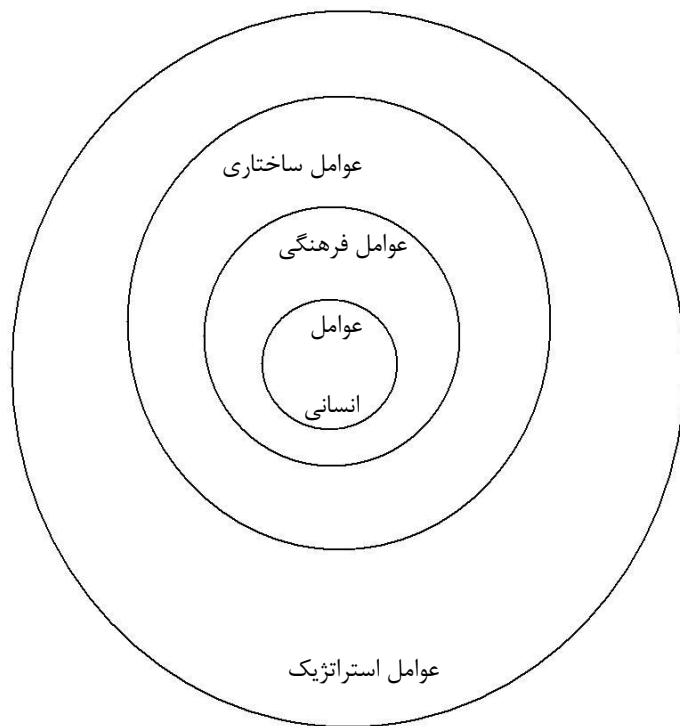
لایه اول – عوامل انسانی: رفتار و شخصیت انسان در مقابله با بحران و یا برخورد انفعالی با آن نقش اساسی را دارد. همچنین تجربیات و آموخته های افراد و اعضاء سازمان، میزان نگرانی و اضطراب و یا خونسردی و حفظ آرامش آنها در زمان وقوع بحران عاملی موثر در مدیریت بحران می باشد. لذا تلاشهای مدیریت در مقابله با بحران به میزان زیادی وابسته به شخصیت مدیران و افراد سازمان است.

لایه دوم – عوامل فرهنگی: قوانین نانوشته و تلویحی جامعه، هنجارهای رفتاری اعضاء جامعه، مجموعه باورها و اعتقادات حاکم بر جامعه، خوب و بدها و نبایدهای جامعه، فرهنگ جامعه را بوجود می آورند. بعضی از فرهنگ ها بحران ستیز و بعضی از فرهنگ ها بحران پذیر می باشند.

لایه سوم – عوامل ساختاری: ارتباط واحدها با هم، میزان پیچیدگی، تمرکز، اختیارات، سلسله مراتب، اندازه سازمان و تکنولوژی مورد استفاده و نیروهای کنترل کننده می تواند در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان موثر باشد. مدیریت بحران ستیز دارای آنچنان ساختاری است که به هنگام بروز بحران ارتباط میان واحدها سریعاً برقرار شده وبا هماهنگی و مبادله سریع اطلاعات بین نیروهای کنترل کننده موجبات مقابله با بحران را فراهم می کند.

لایه چهارم – عوامل استراتژیک و سیاستهای سازمانی: برنامه ها ، سیاستها و روشهایی که برای مقابله با بحران تنظیم شده اند در این لایه قرار دارند. بر اساس این مدل (مدل چهار لایه ای) لازمه توفیق در مدیریت بحران، موفقیت در لایه چهارم می باشد. در اهمیت این لایه همین بس که استراتژی را راه رسیدن به اهداف و مقاصد تعریف کرده اند لذا تردیدی در اهمیت این عامل در مدیریت بحران وجود ندارد.

مدیریت برای مقابله با بحران باید کل سازمان را در نظر داشته باشد و روابط آن را با محیط بیرونی در یک متن وسیع و فراگیر مورد ملاحظه قرار دهد. به عبارت دیگر لازمه ی توفیق مدیریت بحران وجود سیاستهایی است که مبتنی بر دید جامع یا افق زمانی و مکانی دوربرد باشند.



عوامل آشکار و پنهان موجد بحران :

عوامل آشکار : عوامل لایه اول و دوم یعنی عامل انسانی و فرهنگ سازمان جزء عوامل آشکار محسوب می شوند.

عوامل پنهان : عوامل لایه سوم و چهارم یعنی عامل ساختار سازمانی و عامل استراتژیک و سیاست های سازمانی جزء عوامل پنهان محسوب می شوند.
 اکنون که با مدل چهار لایه ای آقای پول کندی آشنا شدیم، عوامل بحران را با زبانی ساده تر احصاء می کنیم :

عوامل بحران ساز :

- (۱) شرایط نابسامان روانی - شخصیتی مدیر یا سایر دست اندرکاران موثر در سازمان
- (۲) کمی تسلط و مهارت نیروی انسانی بر حوزه ی وظایف خود
- (۳) پائین بودن درجه رضایتمندی شغلی و تامین شغلی و فقر انگیزه در عوامل انسانی
- (۴) همسو نبودن منافع مادی و معنوی عوامل انسانی با اهداف سازمان
- (۵) وجود تعارض های درون سازمانی بین مدیران و تصمیم سازان سازمان
- (۶) فقدان یک نظام مدیریتی علمی و مدون و متناسب با ساختار و اهداف سازمان
- (۷) تعارض کارکرد عمومی سازمان با بخش های فرا سازمانی یا با نظام ارزشهای اجتماعی
- (۸) فراهم نبودن بستر اجتماعی برای کارکرد مطلوب و موثر سازمان
- (۹) عدم حمایت قوانین موضوعه ی ملی از موجودیت ، کارکرد و اهداف سازمان
- (۱۰) گسستگی تشکیلاتی بین بخش ها و لایه های گوناگون سازمان
- (۱۱) عدم پویایی در ساختار سازمانی متناسب با شرایط و تحولات جدید سازمان

- ۱۲) ناموزون بودن فرآیند مبادله ی اختیارات و مسئولیت ها
- ۱۳) ابهام و تفسیرپذیری در شرح وظایف عناصر موثر در سازمان
- ۱۴) ناکارآمدی سیستم های سخت افزاری، ماشین آلات ، ابزار و امور کالبدی سازمان
- ۱۵) ناکارآمدی سیستم های نرم افزاری، برنامه ها و روشهای جاری در سازمان
- ۱۶) فقدان عوامل هشداردهنده انسانی و سیستم های هوشمند الکترونیکی در مفصل های سازمان
- ۱۷) عدم تامین منابع مالی و از دست رفتن تعادل در نظام مالی سازمان
- ۱۸) غفلت های مدیریتی از شرایط رقابتی، تغییرات ذائقه مشتریان ، بروز نارضایتی عمده از محصول یا خدمات سازمان.

شناسایی و تجزیه و تحلیل این عوامل و دهها علل متناظر یا متفاوت دیگر توسط رهبران و مدیران سازمان ها، آنها را وادار می کند، تا همواره از زاویه بحران خیزی یا بحران ستیزی به همه اجزاء و شاکله تحت پوشش مدیریت خود حساس باشند و راهبرد پیشگیری از وقوع بحران را در دستور دائمی کار خود قرار دهند.

بحران های معنوی و مادی

بحران معنوی عمدتاً به جنبه های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی انسانهای جامعه یا سازمان مربوط شود مثل بحران هویت، بحران مادی در ابتدا در امور مالی و مادی ظاهر می شود مثل ورشکستگی، ...

بحران های آشکار و پنهان

بحران آشکار در منظر و مرآی مسئولان ذی ربط اتفاق می افتد و قابل مشاهده است . بحران پنهان لاقابل تا مدتی دور از نگاه و اطلاع افراد ذی ربط در جریان است.

بحرانهای نوظهور

در جوامع پیچیده جدید بحران های بی سابقه زیاد اتفاق می افتد و "مدیریت بحران" نباید از آنها غافل باشد.

پیدایش بیماری های ناشناخته جدید و انتشار سریع آنها مثل ایدز، پیدایش خطرات افراط گرایی و انحرافات اعتقادی و آثار تخریبی اقدامات تکفیری ها ، از این قبیل اند.

بحران های حاد و مزمن

بحرانها به یک اعتبار به دو دسته حاد و مزمن تقسیم می شوند :

بحران حاد : بحران حاد بحرانی است از قبیل سیل، زلزله و یا آتش سوزی که به صورت یک اتفاق سریع رخ می دهد.

بحران مزمن : بحران مزمن بحرانی است که ماهها است در جریان است و به تدریج همه ی هستی

یک فرد و یا یک سازمان یا لاقلاً اجزاء مهم آن را از بین می برد بدلیل تدریجی بودن، افراد یا سازمان ها غالباً متوجه بحران های مزمن نبوده لذا ضربات وارده را در اوایل احساس نمی کنند چه بسا در مواردی باید بحران مزمن را به یک بحران حاد تبدیل نمود تا بتوان توجهات را به جانب آن معطوف داشت.

سنت استدراج

سنت استدراج که در دو آیه ذیل به آن اشاره شده است را می توان نمونه ای از بحران مزمن قلمداد کرد که در آنها غفلت و گمراهی انسانها و جوامع به گونه ای اتفاق می افتد که متوجه آن نمی شوند.

آیه ۲۸۱ سوره اعراف (والذین کذبوا بآیاتنا سنسندرجهم من حیث لا یعلمون)

(منکران آیات خود را تدریجاً و مرحله به مرحله، از راهی که نمی دانند مجازات کرده و زندگی آنها

را در هم می پیچیم)

و آیه ۴۴ سوره قلم (فذرني و من یکذب بهذا الحديث سنستدرجهم من حدیث الیعلمون)

(اکنون مرا با تکذیب کنندگان این سخن - یعنی قرآن - رها کن و ما آنها را تدریجاً از راهی

که نمی دانند مجازات می کنیم)

الگوهای موجود جهت رفع بحران

برای مقابله با هر بحران چهار الگو و راه حل وجود دارد :

۱) **حل یک بعدی :** (بعد سازمانی یا بعد زمانی) : مشکل و بحران را از یک واحد به یک واحد دیگر یا از زمانی به زمان دیگر منتقل می کند.

۲) **رها ساختن مشکل (رها کردن) :** به امید حل خود به خودی، موضوع را به گذر زمان رها می کنند.

۳) **حل سازشی (با مشکل کنار آمدن) :** چون نمی توانیم آنرا حل کنیم حداقل به آن فکر می کنیم.

۴) **حل همه جانبه :** کاملترین الگوی مقابله با بحران، حل همه جانبه و ریشه کن ساختن آن است . در این روش علل بوجود آورنده ی بحران به همراه روابط میان آنان شناسائی می شود. این الگو به شکلی همان نگرش سیستمی است.

ماهیت بحران ها

در مورد چیستی و ماهیت بحران ها با همه تنوعی که دارند باید "تعارض" را مطرح کرد برای تبیین موضوع به چند مثال توجه نمایید.

- تعارض اقدامات مدیرعامل یک شرکت تولیدی با منافع اساسی عموم مشتریان
- تعارض عملکرد احزاب سیاسی مخالف حاکمیت با نظام و اصول و ارزش های حاکم
- تعارض تکثیر و توسعه سلولهای سرطانی با کارکرد دستگاههای بدن
- تعارض رفتار اعتصابی عموم کارکنان یک کارخانه با اهداف اساسی آن کارخانه

تعریف مدیریت بحران : مجموعه ای متشکل از اختیارات قانونی، تشکیلات سازمانی، تجهیزات و امکانات فیزیکی، سیستم ها و روشها، طرحهای مطالعاتی، برنامه های عملیاتی، نظامهای اطلاعاتی و ارتباطی است که به منظور حداکثر آمادگی برای پیشگیری یا کاهش احتمال وقوع بحران یا طراحی راه های مقابله با بحران تهیه می گردد.

به بیان ساده تر در مدیریت بحران باید بحران را مدیریت کرد و جهت تحقق این مدیریت و این اداره کردن نیازمند موارد ذیل می باشیم .

- وجود انسان ها و ابزارهای کیفی و پیشرفته
- وجود سیاستهای کمی جهت تصمیم گیری
- مشخص کردن منابع و امکانات مالی و اعتباری
- برگزیدن اعضاء گروه بحران
- مشخص کردن مرکز مدیریت بحران
- مجهز کردن مرکز مدیریت بحران
- آموزش اعضاء گروه بحران
- آزمایش طرحهای اضطراری و روشهای کار
- تعیین نحوه ی رفتار با مطبوعات و رسانه های گروهی
- رفتار با آسیب دیدگان و خانواده های آنها
- رفتار با دیگر ذینفعانی که در مسیر بحران قرار می گیرند.
- برگرداندن سازمان به حالت عادی از حالت بحران.
- ارتقاء سیستم ها و روش ها و روز آمد کردن کارکنان و مدیران

اهداف مدیریت بحران

مدیریت بحران شامل کوششها و تلاشها به منظور :

الف : پیشگیری از پدید آمدن بحران (نظام هشداردهنده یا آشکارکننده)

ب: آماده شدن برای حفاظت در برابر عامل بحران یا نشانه های آن

ج: فراهم آوردن پاسخی اثربخش در برابر بحران واقع شده

د: فراهم آوردن موجبات مرمت خسارات و فعالیت دوباره پس از بحران

و: ارتقاء سیستم ها اعم از نظام اصلی و زیر نظام ها و روش ها و سیستم های نظارتی هوشمند انسانی و تکنولوژیک

مراحل فرآیند مدیریت بحران

مدیریت بحران در یک نگاه فرآیندی به ۵ مرحله به شرح ذیل تقسیم می شود :

مرحله اول : دریافت و ضبط نشانه های بحران یا signal detection به این مرحله وضعیت سفید نیز اطلاق می شود.

مرحله دوم : آماده شدن برای جلوگیری از وقوع بحران یا preparation به این مرحله وضعیت سفید - زرد اطلاق می شود.

مرحله سوم : مقابله با بحران پس از وقوع و محدود کردن دامنه خسارت آن یا damage containment , response به این مرحله وضعیت قرمز نیز اطلاق می شود.

مرحله چهارم : بازسازی و مرمت آثار بحران recovery به این مرحله وضعیت آبی نیز اطلاق می گردد.

مرحله پنجم : یادگیری، تجربه اندوزی و آموختن مستمر برای بهبود استراتژی مدیریت بحران یا learning به این مرحله وضعیت سفید نیز اطلاق می گردد.

استراتژیهای سه گانه مدیریت بحران

در مدیریت بحران می توان از سه استراتژی بازدارنده ، واکنشی و تعاملی بهره جست . هر کدام از استراتژیهای سه گانه فوق در مراحل خاصی از فرایند مدیریت بحران بکار گرفته می شود.

۱- استراتژی بازدارنده: در این استراتژی توجه و تاکید مدیریت بحران بر مرحله ۱ و ۲ از مراحل فرایند یعنی دریافت وضبط نشانههای بحران و تلاش برای ممانعت از وقوع بحران است.

۲- استراتژی واکنشی: مدیریت بحران در استراتژی واکنشی تنها به مراحل ۳ و ۴ توجه نموده و پس از وقوع بحران وارد عمل می شود و به مقابله با بحران و محدود کردن دامنه خسارات ناشی از آن و مرمت و بازسازی تخریبهای حاصل از بحران می پردازد.

۳- استراتژی تعاملی: در استراتژی تعاملی مدیریت بحران ، تجربه اندوزی از بحرانهای قبلی و بهره گیری از برنامه های مقابله با بحران هدف اصلی بشمار می آید. در این استراتژی هر ۵ مرحله فرایند بحران موردنظر بوده و سازمان با یادگیری مستمر و ارزیابی آنچه در گذشته رخ داده به بهبود و توسعه ی استراتژیهای سازمانی در زمینه ی بحران پرداخته و خود را برای مقابله با بحران های آتی آماده می کند.

استراتژی گزینشی در مدیریت بحران

علاوه بر سه استراتژی ذکر شده استراتژی دیگری که سازمان ها می توانند از آن در مدیریت بحران استفاده کنند. نوعی استراتژی گزینشی برای آماده شدن در مقابله با بحران هائی است که احتمال وقوع آنها برای سازمان بیشتر است. در این استراتژی که می توان آن را استراتژی یا برنامه هائی از قبل تنظیم شده نامید بجای آنکه سازمان بطور کلی خود را آماده مقابله با بحران نماید ابتدا بحرانهای را که ممکن است با آنها مواجه شود دسته بندی نموده و روشهای مقابله با آن را طراحی و تنظیم می نماید. در این استراتژی سازمان به تدریج مجموعه ای از برنامه های آماده شده برای مقابله با بحران های مختلف را جمع آوری کرده و یا به هنگام نگهداشتن آنها همواره آماده ی مقابله با بحران خواهد بود. در استراتژی گزینشی اولویت با نقاط و شرایط و زمانهایی است که بحران خیزی در آنها بیش تر است.

فرآیند برنامه ریزی در مدیریت بحران

اگرچه در اغلب موارد " برنامه ریزی در هم تنیده " برای پیشگیری و مهار بحران ها و حتی برای کنترل آثار تخریبی و جبران و بازسازی و ارتقاء سیستم های بحران زده توصیه می شود اما به منظور تسهیل در آموزش به رده های میانی و پایین سازمان ها گاه ناگزیریم " برنامه ریزی مدیریت بحران " را در یک فرایند سه مرحله ای یعنی:

- ۱- برنامه ریزی برای پیشگیری قبل از شروع تکنون یا بروز بحران
- ۲- برنامه ریزی برای اداره بحران در زمان تکنون و تحقق و بروز خارجی بحران
- ۳- برنامه ریزی برای جبران نقاط آسیب دیده ، ارتقاء سیستم ها و روش ها و آموزش ، مورد عمل مدیریتی قرار دهیم.

راههای کلیدی پیشگیری از بحران

۱. استقرار نظام برنامه ریزی استراتژیک در سازمان
۲. کارآمدسازی سیستم ارزیابی و کنترل در سازمان
۳. تعریف دقیق استاندارد عملکرد و مقایسه ی مداوم عملکرد واقعی با استاندارد در کل واجزاء سازمان
۴. جلوگیری از تجاوز بیش از حد از انحراف مجاز
۵. شناسائی دقیق حوادث گذشته و تجزیه و تحلیل عمیق آنها
۶. استقرار سیستم های هشداردهنده انسانی و الکترونیکی و High sense
۷. استقرار نظام کارآمد گردش اطلاعات در سازمان
۸. آموزش و ایجاد آمادگی در کارکنان برای مقابله با حوادث
۹. شبیه سازی موقعیتهای بحران و برگزاری مانورها برنامه ای و اعالم نشده
۱۰. تشکیل مرکز فرماندهی هدایت و کنترل بحرانهای احتمالی

راههای عمومی پیشگیری یا کاهش وقوع بحران

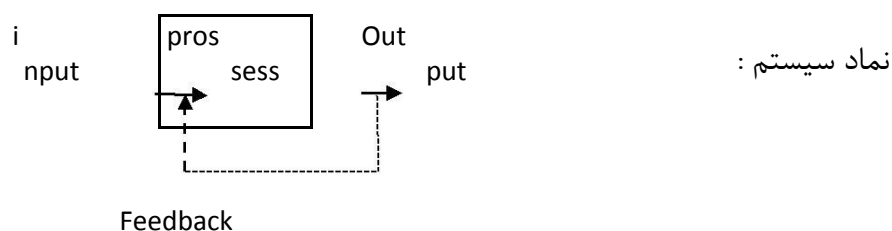
- (۱) انجام درست و به هنگام وظایف مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و ارزشیابی)
- (۲) اعمال روشهای علمی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداری، بهسازی، ارتقاء، کاربرد روشهای انگیزشی و نظام تشویق و تنبیه، نظام آموزش قبل و حین خدمت، هدایت گروههای غیر رسمی و تامین نیازهای روانی، شخصیتی، اجتماعی و رفاهی کارکنان)
- (۳) تحلیل دوره ای و موردی شرایط و روابط درون سازمان و ریشه یابی علل رضایتمندی ها و نارضایتی ها
- (۴) استقرار نظام کنترل مضاعف روی فرآیندهای حساس سازمان و تجهیز سازمان به نشانگرهای انسانی و سیستم های هوشمند الکترونیکی

- (۵) ایجاد انعطاف (flexibility) در تصمیم ها و بخش هایمیسر در جهت افزایش احتمال تطابق با شرایط متحول
- (۶) بازنگری و منطبق سازی تصمیمات، روش ها ، فرآیندها، تعاملات و حتی وظایف مدیریتی (موضوع بند ۱ شامل reorganizing , replaning ،)
- (۷) گرفتن بازخور (feedback) از نظام کالن و زیر نظامهای آن (system and subsystems) و اعمال روی بخش ها و لایه های مرتبط
- (۸) کاربر روش ها و اصول مدیریت اقتضایی مخصوصاً در سازمانهایی که بیشتر با انسان سروکار دارند.
- (۹) توجه به سیال بودن ساختار سازمانی و متناسب سازی مستمر آن در شرایط و موقعیت های متفاوت و نیز توجه به دو یا چند ساختاری بودن سازمان (مثل کاروانهای حج که به تبع بعثه و سازمان دو ساختاری dualstructure است) و کاربرد روش های خاص مدیریت بر این سازمانها (مثل تصمیم سازی مشترک و اجراء با مدیریت واحد)

تذکر : به منظور درک بهتر نقش بازخور در مدیریت سیستمی، خالصه تعریف سیستم و نماد آن به شرح زیر است :

تعریف سیستم : سیستم عبارتست از مجموعه اجزاء مرتبط به نحوی که نتیجه عملکرد کل سیستم چیزی فراتر و جامع تر از عملکرد زیر سیستم ها و اجزاء سیستم است. بعنوان مثال خودرو یا اتوموبیل یک سیستم است که عملکرد آن حرکت و انتقال و جابه جایی است که هیچیک از اجزاء یا زیر سیستم های آن جداگانه امکان تحقق آن هدف کل را ندارند.

مثال دیگر بدن انسان به عنوان یک سیستم کل عملکردی جامع تر از اجزاء آن از قبیل ریه، کلیه، قلب دارد.



تذکر ۱: مدیریت اقتضائی به ما می گوید اصول و روش های عمومی مدیریت باید با تغییر شرایط و اقتضائات تغییر کند در نظام های تعلیم و تربیت و در هر نظامی که برای تحقق اهداف انسانی و اجتماعی تعبیه و طراحی شده است. کاربرد اصول و روش های مدیریت اقتضائی متناسب با نیازها و هدف ها باید به کار برده شود.

راههای عمومی مهار بحران :

- ۱- چیرگی های روانی مدیر و عوامل انسانی به منظور جلوگیری از درونی شدن بحران، درک وضعیت بحرانی و تحلیل شرایط، کشف ریشه ها و علل، اتخاذ تصمیم های دقیق و بهنگام، اقدامهای شجاعانه و موثر ، ...
- ۲- مدیریت اطلاعات، کشف حقایق مسلم و تشخیص آنها از شایعات و ابهامات و احتمالات، کنترل نشت اخبار و داده ها به سایر بخش ها یا بیرون از سازمان و پیشگیری از دخالت عوامل نا مربوط و مخل
- ۳- ممیزی سریع و تشخیص دامنه ی توسعه بحران
- ۴- قطع زنجیره های انتقال بحران به سایر بخش ها و استقرار عایق های سخت افزاری و نرم افزاری
- ۵- انتقال بخش های در حال آسیب به شرایط امن (اعم از انتقال فیزیکی و مکانی یا انتقال به شرایط و موقعیت مطلوب و اعم از آسیب های روانی، انسانی، کالبدی، مالی ، ...)
- ۶- جبران مافات و اصلاح ضایعات و کارآمد کردن قسمتهای از کار افتاده
- ۷- استقرار جایگزین های موثر قسمتهای کامال از دست رفته (اعم از انسانی، کالبدی، و مالی)
- ۹- بازسازی عمومی شرایط ، روحیه ها، گردش کار، ارتباط مفاصل درون سازمانی و احیاء روابط کاری با بخش های فرا سازمانی و برون سازمانی

نقش امور معنوی – انسانی در مقابله با بحران ها

- ایمان به قدرت الیزال الهی و پیوستگی ظرفیت های محدود انسان ها به قدرت و علم و حکمت بی انتهائی حضرت حق جل و عال ظرفیت روانی – شخصیتی آنها را به شدت افزایش می دهد و به تعبیر قرآن کریم به شرح صدر آنها برای پذیرش مسؤولیت و ایفای نقش در همه شرایط افزونی می بخشد.
- توکل به معنی انجام دقیق، کامل، علمی و به هنگام همه ی وظایف و واگذاری ثمربخشی آنها به خداوند متعال (با توکل زانوی اشتر ببند) باعث آرامش روح و سکینه قلب می شود.
- خردگرایی و قاطعیت، ژرف اندیشی و استحکام تصمیم، پرهیز از اقدام های بررسی نشده و پرهیز تردید و تزلزل در رفتار، به منزله دو بال مقابله با بحران عمل می کنند و سازمان را از خطر و شرایط بحرانی نجات می دهند.
- همدلی و همکاری بین مدیر و عوامل انسانی موثر در سازمان موجب همسو شدن ظرفیت های انسانی و به حداکثر رسیدن برآیند نیروها و تسریع در بهسازی شرایط سازمان می گردد.
- اخالص در انجام وظایف موجب تبدیل انگیزه های ظاهری، مادی و کم اثر به انگیزه های الهی، ماورائی و پیر اثر می شود و پذیرش خطر را برای رهائی سازمان از شرایط بحرانی در منابع انسانی تقویت می کند.
- تکریم انسان ها و حفظ و ارتقاء منزلت کارکنان، درجه ی وابستگی آنان را به محیط کار و درجه ی همسو کردن اختیاری انگیزه ها و رفتارها را با منافع سازمان افزایش می دهد.
- جهش فرهنگی (معنوی) قطعاً طی یک فرآیند بلند مدت میسر است) و ارتقاء بینش و گرایش عمومی

در سازمان و عبور روحیه کارکنان از ظاهر به باطن، از ناسوت به ملکوت، از لزوم نظارت های مدیریتی به خود کنترلی و خود ارزیابی در محضر خداوند، بال کشیدن سطح توقعات از انتظارات مادی صرف به جلب رضای خدا و انجام تکلیف، ... همه و همه موجب تهذیب قلوب، تنزیه افکار، تقویت روحیه ها ، وظایف مدار شدن رفتارها و نهایتاً افزایش بهره وری می گردد.

اصول ده گانه مدیریت بحران

(۱) آمادگی در مواجهه با بحران

سازمان شما چه فرصتهایی را برای مقابله با چنین وضعیت های بحرانی در اختیار دارد؟ در اینجا باید متذکر شد که برخی بحران ها یک امر محتوم و گریزناپذیراند و وقوع آن ها اجتناب ناپذیر می باشد. در واقع باید اشاره کرد که سازمانها اهرم ها یا ابزارهایی را در اختیار ندارند که بتوانند صد درصد مانع از وقوع بحران اهشوند بلکه صرفاً می توانند آنها را مهار کنند و یا اثرات آنها را کاهش دهند. درک شرایط بحرانی و خسا رات ناشی از آن یک واقعیت است. در حقیقت خطرناک ترین کاری که می توانید انجام دهید این است که هیچ کار نکنید و سیستمتان را فلج نمایید. معمولاً مدیران ارشد اطلاعات محرمانه ای در اختیار دارند که احتمال وقوع بحران را پیش بینی و بیان می کند و از این رو این دقیقاً آخرین فرصتی است که برنامه ریزی در همان زمان وقوع بحران آغاز شود.

(۲) تیم مدیریتی و ارتباطی خود را در ارتباط با بحران مشخص کنید.

یک تیم کوچک از مدیران ارشد می بایستی به عنوان تیم مدیریت بحران در هر سازمانی مشخص شوند. اگر اعضای تیم بحران تخصص و مهارت الزم را در زمینه بحران های محتمل نداشته باشند، رئیس سازمان ممکن است از موسسات مشاورین مستقل که تخصص کافی را در این زمینه دارند استفاده کند.

(۳) تعیین افراد سخنگو

در هر تیم مدیریت بحران، افرادی در سازمان باید باشند که تنها آنها صالحیت صحبت کردن در شرایط بحرانی را داشته باشند. حقیقت این است که برخی از مدیران ارشد، افراد با استعداد و زیرکی هستند، اما در نقش رابط و خبررسان، افراد چندان موثری به شمار نمی روند. در اغلب موارد انعکاس دادن و بیان مطالب و موضوعات نقش بسیار موثری در مدیریت بحران ایفا می کند و در واقع نحوه انعکاس و بیان وقایع بر کنترل بحران موثر است، مهارتهای ارتباطی یکی از معیارهای عمده در انتخاب افراد سخنگو به شمار می رود.

(۴) آموزش سخنگویان

آموزش سخنگویان در راس امور ارتباطی رسانه ها است. این به شما می آموزد که چگونه آماده پاسخ به طریقی که شانس تان را در ارتباط با یک رویداد پیش بینی نشده افزایش دهید، باشید.

۵) آئین کار (تشریفات) مربوط به تیم مدیریت بحران را ایجاد کنید.

اخبار اولیه مربوط به بحران را می توان در هر سطح از سازمان دریافت. در وهله ی اول ممکن است یک دربان یا فردی در قسمت کار اداری متوجه یک مشکل شود یا تهدیدی (اخطاری) به شکل یک تماس شبانه از جانب یک مدیر مطرح شود. چه کسی باید این مشکل را اطلاع دهد؟ و در کجا می توان آن را یافت؟ یک شبکه ارتباطی اضطراری همانند یک درخت بایستی ایجاد نمود و آن را به تمام کارمندان سازمان تسری بخشید و با صراحت و احتیاط به آنها گفت در هنگام ضرورت چه کنند و در صورت وقوع یک بحران واقعی و بالقوه چه کسی به آنها اطلاع دهد، علاوه بر آن حداقل یکی از اعضای تیم مدیریت بحران را می باید از بین یکی از مشاوران مناسب سازمان به همراه یک عضو جانشین و شماره تلفن های همراه، منزل و اداره آنان جزء فهرست ارتباطات ضروری در اختیار داشت.

۶) مخاطبین (مشتریان) خود را مشخص و آنان را بشناسید.

مخاطبینی که موضوع سازمان شما هستند چه کسانی می باشند، اغلب سازمانها به رسانه ها، مشتریان و انتظارات خود اهمیت می دهند. در رابطه با هر مخاطب نیاز است که فهرست کاملی از شماره های ارتباطی نظیر تلفن، فاکس، آدرس پستی، یا ایمیل وی را به جهت برقراری ارتباط سریع در هنگام بحران در اختیار داشته باشید. همچنین ضروری است بدانید چه نوع اطلاعاتی را مشتریان شما نیاز دارند.

۷) بحران را پیش بینی کنید.

اگر خود را برای بحران آماده کرده اید و یا احتمال دارد این بحران در سازمان شما اتفاق بیفتد تیم مدیریت (ارتباطی) خود را به منظور شرکت در جلسات بلندمدت طوفان مغزی که در آن تمامی جنبه های بالقوه بحران بررسی می شود تشکیل دهید.

۸) وضعیت بحرانی را مشخص کنید.

واکنش بدون داشتن اطلاعات کافی و مناسب به مثابه اول تیر انداختن و سپس تحقیق کردن است و وضعیتی است که می تواند شما را قربانی نخستین موج بحران نماید. اما اگر قبل از هر چیز تحقیق و مطالعه می کردید و اطلاعات مناسب را نیز فراهم می نمودید، با در اختیار داشتن یک تیم قدرتمند مدیریتی و ارتباطی می توانید آخرین اطلاعات ممکن را در خصوص مشکل و یا تهدید دریافت نموده و مطمئن شوید که روند صحیح اطلاعات به گونه ای فراهم شده است که می توانید از هم اکنون واکنش خود را مشخص نمایید.

۹) روش های ارتباطی خود را تعیین کنید.

در خصوص اطلاع رسانی یک وضعیت بحران روش های بسیار متفاوتی به لحاظ داخلی و خارجی وجود دارد. کارمندان، ارباب رجوع، مشتریان و سرمایه گذاران را می توان از طریق افراد با ارسال نامه، خبرنامه ها یا از طریق نمابر از وضعیت بحرانی مطلع نمود.

۱۰) بر طوفان مسلط شوید.

اهمیتی ندارد که ماهیت یک بحران چیست؟ آیا حامل پیام یا اخبار خوب و بد است؟ یا اینکه چگونه خود را در مقابل آن آماده کرده و واکنش نشان می دهید مهم این است که برخی از مخاطبین شما واکنشی برخلاف آنچه شما از آنها خواسته اید، بروز می دهند که مورد انتظار شما نیست: این مسئله در ابعاد گسترده ای می تواند اقدامات شما را خنثی سازد. در مواجهه با چنین وضعیتی چه کار می کنید؟

- به خدا توکل کنید.

- یک نگاه واقعی (عینی) به واکنش تان در مقابل بحران بیاندازید (واکنش خود را بطور عینی مورد بررسی قرار دهید) آیا اشتباه از جانب شماست؟ یا تفسیر خاص آنها (مخاطبان) از موضوع است.
- اگر تالش برای ایجاد ارتباط دیگری، سودمند می باشد، آن را تعیین کنید و به انجام رسانید.

وظایف تیم بحران

الف: وظایف تیم بحران قبل از بحران

این تیم بایستی چک لیستی شامل موارد ذیل تهیه نماید:

- انواع بحرانهایی که سازمان شما ممکن است با آن مواجه شود.
- تعیین کند کدامیک از تجهیزات یا پرسنل در معرض خطر هستند؟
- ارزش این تجهیزات چه میزان است و هزینه ی جایگزینی آنها چقدر است؟
- آیا صرفاً باید از منابع خودتان برای مدیریت بحران استفاده کنید یا انتظار دارید از کمکهای خارج از سازمان نیز بهره مند شوید.

ب: وظایف تیم بحران در مرحله ی آمادگی (preparation) و ایجاد خط مشی جهت رویارویی با بحران:

- هماهنگی بین خط مشیهای سازمان و مقررات دولت
- چه مقرراتی باید وضع شود.
- تعیین سلسله مراتب و حدود اختیارات
- چگونگی پاسخگویی سازمان
- دستیابی به اطلاعات حساس
- تماس با مطبوعات (چه کسی و چگونه)
- آموزش پرسنل با نحوه اقدامات
- نحوه مستندسازی و نگهداری آرشیو
- رهبر گروه و جانشین رهبر چه کسانی هستند
- نحوه ارتباط با خانواده ها

ج: وظایف تیم بحران در هنگام وقوع بحران (response)

- بلافاصله برنامه شیفت کار باید مشخص شود.
- روی مسائل واقعی تمرکز شود نه علائم آنها (تب یک علامت است)
- از خط مشی های سازمان پیروی کنید اما روش خودتان را بکار ببرید (نوآوری)
- گردش اطلاعات و اخبار را مدیریت نمایید.
- به قربانیان حادثه و خانواده ی آنها توجه و کمک کنید.
- فشار عصبی اعضای تیم را کنترل کنید.
- سعی کنید پیش بینی نمایید.

د: وظایف تیم عملیاتی بعد از بحران (learning)

- اثربخشی برنامه هایتان را ارزیابی کنید.
- رسا و کافی بودن خط مشی ها را ارزیابی کنید.
- عملکرد پرسنل را مرور و بازنگری کنید.
- تجهیزاتی را که به کار برده اید ارزیابی کنید.
- برنامه های آموزشی و اثربخشی آنها را ارزیابی کنید.
- -پاداش مناسب به پرسنل اعطاء کنید.
- ترتیبی بدهید تا به طور منظم به وضعیت عادی برگردید
- از هر وسیله ی ارتباطی برای مبارزه با شایعات استفاده کنید.
- به قربانیان وضعیت بحران به طور مناسب کمک کنید.
- رویدادها را مستند و گزارش بحران را به طور کامل تهیه نمایید.
- سوابق را نگهداری کنید.

تکنیک ها و فنون مدیریت بحران

تکنیک های متعددی در مدیریت بحران وجود دارد. ما در اینجا به ۵ تکنیک که از اولویت بیشتری برخوردار می باشند اشاره می کنیم و برخی از آنها را با تفصیل بیشتری به بحث می گذاریم :

۱- سعی کنیم بحران را به فرصت تبدیل نمائیم:

اثرات فرصتی بحران ها موضوعی است که توجه و دقت نظر خاصی را می طلبد و در صورت اجرای کامل آن نه تنها ضایعات ناشی از بحران را پوشش می دهد بلکه می تواند منافع را نیز برای سازمان بر جای بگذارد. سخن مشهور امام خمینی بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران که جنگ نعمت است می تواند ناظر بر اثرات فرصتی بحران جنگ باشد که ما بعد از سلاها شاهد آنها می باشیم.

مثال های متعددی در این ارتباط وجود دارد و ما در اینجا به دو نمونه از آنها اشاره خواهیم نمود. یک نمونه مربوط به حوادث صدر اسلام و یک نمونه مربوط به شرکت های تولیدی و صنعتی در عصر حاضر.

الف) نمونه صدر اسلام:

ابتدا قضیه جنگ تبوک را از کتاب ارزشمند فرازهایی از تاریخ پیامبر اسلام نوشته ی استاد جعفر سبحانی مرور می کنیم.

تبوک در نوار مرزی سوریه در میان راه حجاز و شام قرار دارد. سوریه آن روز از مستعمرات روم شرقی که مرکز آن قسطنطنیه (استانبول فعلی) بود بشمار می رفت. رقیب روم در آن زمان ایران بود که اتفاقاً به شدت از روم ضربه خورده بود، آوازه فتوحات اسلام به گوش رومیان رسیده و مضطرب شده بودند.

سواره و پیاده نظام روم چهار هزار نفر بودند که آماده حمله به مسلمانان شده و این خبر توسط بازرگانان به اطلاع پیامبر (ص) رسیده بود.

پیامبر (ص) لشگر سی هزار نفری ۱۱ (هزار پیاده و ۲۱ هزار سواره) را آماده یک نبرد نمودند پیامبر به حضرت علی (ع) که در تمام نبردها ملازم حضرت بودند فرمان دادند که به عنوان

سرپرست اهل بیت و گروه مهاجر در مدینه بمانند. اقامت علی (ع) در مدینه، منافقین و توطئه گران را آشفته کرد چون می دانستند با وجود خردمندی همچون علی (ع) کار آنان دشوار خواهد شد و توطئه های خود را (که یکی از آنها مسجد ضرار بود) نمی توانند اجرا نمایند.

تا اینجا قضیه تاریخی نقل گردید از این به بعد ۷ مورد که به نظر نگارنده از مواردی که تهدید جدی قلمداد می شود و می توانست به بحران تبدیل گردد و با دوراندیشی پیامبر(ص) به فرصت مبدل شده اند فهرست می گردد.

تهدید ۲) منافقین شایعه کردند که علی (ع) با توجه به بعد مسافت جنگ تبوک (تبوک دورترین نقطه در غزوات پیامبر بوده است) و شدت گرما از این نبرد امتناع کرده و از دستور پیامبر سرپیچی کرده است. علی (ع) موضوع را با پیامبر مطرح و اصرار و حتی گریه نمودند که با وی در این نبرد شرکت داشته باشند.

فرصت ۲) پیامبر حدیث مشهور منزلت را در این موقعیت ذکر نموده و جانشینی علی(ع) را در نه تنها در این واقعه بلکه برای همیشه ی تاریخ ثبت کردند و بدینوسیله فرصت دیگری به اسلام عطا گردید.

حدیث منزلت : آیا راضی نیستی که تو نسبت به من همچون هارون نسبت به موسی باشی؟ با این تفاوت که پس از من پیامبری نیست. سزاوار نیست من بروم مگر اینکه تو خلیفه و جانشین من باشی.

تهدید ۱) سپاه اسلام در این مسیر با سختی ها و تهدیدهای زیادی روبرو شد لذا این سپاه جیش العسره لقب گرفته است. بادهای داغ و سوزان بویژه در منطقه ثمود، سپاه را بشدت آزار می داد بطوریکه پیامبر (ص) صورت خود را با پارچه پوشانده بود.

فرصت ۱) پیامبر در این وضعیت موعظه و یادآوری نمودند که درباره قوم ثمود بیاندیشید و بدانید هیچ فرد با ایمان نباید مطمئن شود که سرانجام زندگی او مانند قوم ثمود نخواهد شد و سکوت مرگبار این سرزمین و خانه های ویران آن باید درس عبرت باشد.

تهدید ۳) پیامبر از بادهای تند آن منطقه آگاه بود لذا تاکید نمود که زانوهای شتران را ببندید و کسی

از استراحتگاه خارج نشود. دو نفر از قبیله بنی ساعده بی انطباطی کرده و نیمه شب از استراحتگاه خارج شده و هر دو تلف شدند.

فرصت ۳) پیامبر ص در فرصت مناسب همه را جمع نموده و به انضباط و رعایت نظم و دستور برای جلوگیری از چنین تهدیدهایی تاکید نمودند.

تهدید ۴) شتر پیامبر در راه گم شد و یاران به دنبال آن گشتند. یکی از منافقین عنوان نمود که پیامبر می گوید من از عالم بالا خبر دارم ولی جای شتر خود را نمی داند.

فرصت ۴) پیامبر از این فرصت استفاده و اعلام نمود من آنچه را خدا تعلیم می دهد می دانم و هم اکنون نیز خدا مرا به جای شتر دلالت داد و شتر در فلان مکان است آنرا بیاورید. بدین ترتیب ضمن بیان معارف اسلام، معجزه ی دیگری نیز به اثبات رسید.

تهدید ۵) سپاه روم با پیروزی هائی که در گذشته بدست آورده بود روحیه بالایی داشت و بسیار مغرور بود لذا می توانست تهدید جدی برای سپاه اسلام باشد.

فرصت ۵) با تدبیر پیامبر (ص) و تدارک سپاهی چند برابر سپاه روم و رساندن آوازه ی این سپاه به گوش دشمن، روحیه آنها تضعیف و موجب فرار سپاه روم گردید. لذا ورود سپاه اسلام در آغاز شعبان سال نهم هجری به سرزمین تبوک بدون جنگ و تلفاتی به سود مسلمانان پایان یافت) چه فرصتی بالاتر از پیروزی بدون جنگ)

تهدید ۶) این امکان وجود داشت که افرادی در سپاه اسلام مطرح نمایند که این همه مشقات را تحمل کرده ایم تا به این سرزمین رسیده ایم لذا باید به خاک دشمن نفوذ نمائیم.

این امر می توانست باعث تهدید و دو دستگی سپاه اسلام گردد.

فرصت ۶) پیامبر از فرصت استفاده و سپاه را جمع نمود و اعلام نمود در خصوص ادامه کار دستوری از طرف خدا نرسیده است لذا روی اصل مسلم اسلامی و شاور هم فی الامر تاکید نموده و در خصوص حمله یا بازگشت به مدینه با سپاه مشورت نموده اند در نهایت چون نظر جمع به بازگشت بود سپاه به مدینه برگشت.

تهدید ۷) قبل از حرکت از مدینه، منافقین با مراجعه به پیامبر (ص) و عنوان کردن اینکه قصد ساختن مسجدی برای کسانی را دارند که ناتوانند به مسجد قبا بیایند و به هر طریقی تاییدی از حضرت پیامبر (ص) می خواستند. پاسخ مثبت یا منفی به آنها می توانست تهدیدی برای تقویت منافقین و یا مشکلاتی برای حضرت علی (ع) که قرار بود به تنهایی در مدینه بماند داشته باشد.

فرصت (۷) پیامبر پاسخ را به برگشت از تبوک موکول کردند که پس از برگشت دستور به انهدام کامل مسجد ضرار و سوزاندن تیرهای آن نموده و اعلام کردند محل مسجد نیز مرکز زباله باشد. بدین ترتیب عملاً حزب نفاق را نابوده کرده و عبدالله ابی (رئیس منافقان) دو ماه پس از جنگ تبوک درگذشت.

ب) نمونه شرکت های تولیدی و صنعتی:

تهدید : در سال ۱۸۶۹ فرد ناشناسی یک ماده سمی و کشنده را در بطری های داروی شرکت جانسون اند جانسون تزریق نموده و در اولین مرحله ۷ نفر کشته شدند و بحران عظیم بین المللی را برای این شرکت دارویی و بهداشتی ایجاد نمود.

فرصت : شرکت مذکور بلافاصله وارد عمل شده و با ۳۱۱ میلیون دلار هزینه محتوای کلیه بطری ها را به صورت سربسته و مهر و موم به بازار عرضه کرده که تحول نوی در این صنعت محسوب می شد. این تحول دستاوردهای بزرگی را برای شرکت جانسون اند جانسون در پی داشت.

۲- سعی کنیم بحران درونی نشود

بعضی از نظریه پردازان مدیریت بحران معتقدند که بحران یک حادثه بیرونی نیست بلکه چیزی است که در درون فرد اتفاق می افتد و در نقش یک واکنش بصورت بحران به بیرون بروز می نماید. در این ارتباط بحث تنش ها و فشارهای کاری و علم مدیریت استرس (stress , management) بسیار حائز اهمیت می باشد که جداگانه به آن خواهیم پرداخت علاوه به آن موضوع هوش عاطفی/هیجان (emotional intelligence) نیز مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۳- سعی کنیم با واکنش سریع از رشد بحران جلوگیری کنیم

یک آتش کوچک را در مراحل اولیه می توان با یک لیوان آب خاموش کرد ولی در صورت گسترش

۴- اجتناب از بحران

یک ذره از پیشگیری از خروارها درمان با ارزش تر است.

۵- برنامه ریزی اقتضایی برنامه های اقتضائی را باید قبل از شروع بحران و به کمک تیم مدیریت بحران آماده نمود تا بتوانیم متناسب با شرایط حاصله و به اقتضای موقعیت های ایجاد شده برنامه مناسب را به مرحله اجراء درآوریم.

بررسی موارد بحران‌زا

در سفرهای زیارتی

بررسی موارد بحران زا در سفرهای زیارتی

(۱) در ابتدا و پس از مرور مجدد مبانی نظری مباحث مربوط به مدیریت بحران سرفصل های کلی چند موضوع اصلی تدوین و برای شروع کار تعیین گردید. این موضوعات که در فهرست مندرجات آورده شده اند قابل بررسی مجدد می باشند.

(۲) هر کدام از موضوعات اصلی به یکی از مدیران کاروان های استان خوزستان واگذار و مقرر گردید پس از مشورت در گروه به تعدادی موضوع فرعی که چالش های نهائی یا فهرست ریسک ها و بحرانها می باشند تقسیم بندی شوند. این فهرست در نهایت به تعداد بیش تر منتهی شد که در فهرست مندرجات مشخص گردیده است.

(۳) بعضی از موضوعات فرعی جنبه های بدیهی داشت و یا امکان انتقال تجربه ای در آنها مقدور نبود که جهت کاهش حجم جزوه و به منظور اختصار با توجه به محدودیت زمانی حذف گردیدند. برای سهولت بیشتر در تدوین و گسترش این موضوعات فرمی در دو صفحه طراحی که اهم مطالب در آن فرم منتقل گردید.

(۴) جهت انتقال این تجارب دو راه حل وجود داشت. راه حل اول تدوین این تجارب در قالب مدل ۵ مرحله ای تیر و میتراف که یک مدل فرایندی است می باشد. مراحل این مدل به شرح ذیل است:

مرحله اول: پیش بینی و رد گیری علائم یک بحران Signal Detection

مرحله دوم: پیشگیری و آمادگی برای بحرانهای احتمالی Preparation

مرحله سوم: پاسخگویی سریع به منظور مهار بحرانها Response

مرحله چهارم: بهبود و مرمت آثار بحران Recovery

مرحله پنجم: یادگیری و تجربه اندوزی از بحرانها Lessons Learned

راه حل دوم: تدوین مطالب در قالب یک مدل زمانی (بجای مدل فرایندی) بود که شامل سه مرحله، قبل از بحران، حین بحران و پس از بحران است.

راه حل اول به موضوع عمق بیشتری می بخشد ولی از پیچیدگی بیشتری نیز برخوردار است. راه حل دوم ساده تر ولی ممکن است در انتقال مطالب نکاتی نادیده گرفته شود. به منظور بهره گیری از محاسن هر دو مدل و کاهش ضعف آنها، ترکیب این دو راه حل، بدین صورت انجام شد:

قبل از بحران: شامل مراحل ۱ و ۲ یعنی مراحل پیش بینی و آمادگی
حین بحران : شامل مرحله ۳ یعنی پاسخگویی سریع و امداد و نجات
پس از بحران : شامل مرحله ۴ و ۵ یعنی بهبود و یادگیری

۵- در تدوین این جزوه، از تفاوت‌های معانی در مفاهیم (RISK(خطر، (Disaster(فاجعه) و (Crisis(بحران) به منظور سهولت اغماض شده است.

ریسک ها، عناصر یا مولفه هائی هستند که پتانسیل ایجاد یک مشکل یا فاجعه (Disaster) را دارند.
بحران موقعیتی است که ما آن موقعیت را قرار است فرماندهی کنیم. منظور از موضوع فرعی در فرمت این جزوه اشاره به ریسک های عملیات حج می باشد.

۶- با توجه به بند ۵، هر جا از بحران استفاده گردیده می تواند به کلماتی مانندخطر، چالش، ریسک، مشکل، گلوگاه و.. استفاده نمود و لذا عناوین جزوه نیز به عناوینی مانند مدیریت بر چالش ها، مدیریت بر مشکلات عملیاتی، مدیریت بر گلوگاه ها و... بجای مدیریت بر بحرانها قابل تبدیل می باشد.

۷- منظور از مدیریت بحران مجموعه مراحل اداره یک بحران است و با فرماندهی بحران که فقط به اقدامات و عملیات و واکنش سریع که یکی از مراحل مدیریت بحران است تفاوت زیادی است.

غالباً این دو واژه مترادف فرض شده و هر دو را به معنی فرماندهی بحران اطلاق نموده و کمتر به جزئیات مدیریت بحران توجه می شود.

لذا عمده هم و غم کار گروه بر مراحل قبل از بحران و پیش بینی ها و پیشگیریها معطوف گردیده تا نیاز به مراحل در حین بحران و نیاز به واکنش سریع، نگردیم . و از آنجایی که بعضی از بحرانها علی رغم همه پیش بینی ها و پیش گیریها به وقوع می پیوندند بایستی برای مرحله حین بحران نیز آمادگی لازم مدیران کاروانهای حج کسب گردد.

۹ مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می گیرد و به طور خاصی به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می باشد. به عنوان توسعه و ادامه عملیات تدوین این جزوه پیشنهاد می گردد. تدوین مدیریت استراتژیک و تهیه سند چشم انداز سازمان حج و زیارت که در حال شکل گیری است به اتمام برسد بدیهی است در صورت وجود چنین سندی این جزوه بایستی مورد بازنگری قرار گیرد.

۸- در کنار سایر اصول و تکنیک های مدیریت بحران، بر ۳ اصل اساسی که در آموزه های دینی جایگاه ویژه ای دارند اشاره شده و سعی کرده ایم از این منظر نیز بحران را تجزیه و تحلیل و کنترل نمائیم. این سه اصل عبارتند از :

الف : ایثار (اول دیگران بعد من)

ب: صبر (ایستادگی در مقابل مشکلات)

ج: صداقت (صداقت در گفتار، عمل و رفتار)

این سه اصل به ترتیب در قبل از بحران (ایثار) ، حین بحران (صبر) و بعد از بحران (صداقت) جایگاه ویژه و مشخص تری پیدا می کنند.

۱۱- بحرانها را می توان از منظر دیگری نیز ارزیابی و دسته بندی و در نهایت جهت برنامه ریزی های بعدی اولویت بندی کرد. هر بحران به مثابه مثلثی است که اضلاع سه گانه آن احتمال وقوع

(probability)، تعداد دفعات وقوع (Frequency) و شدت اثر (Impact) می باشند. به عنوان مثال ریزش پل در ایام تشریق، احتمال و تعداد دفعات وقوع کمی دارد ولی چنانچه این اتفاق واقع شود شدت اثر بسیار زیادی در ایجاد بحران خواهد داشت و یا گم شدگان در حج، احتمال وقوع زیاد، تعداد دفعات زیاد و بر حسب مورد شدت اثر کمی دارد. بدیهی است مولفه شدت اثر در ارتباط با اهداف استراتژیک سازمان و تاثیری که در انحراف از اهداف دارد مشخص می گردد.

به هر حال این مثلث سه بعدی در فرم های طراحی شده گنجانده شده تا در صورت نیاز بتوان بوسیله روشهای کمی و تعیین ضرایب برای هر فاکتور فهرست اولویت بندی شده از بحرانها را استخراج تا بتوانیم منابع محدود را صرف بحرانهای با اولویت بالاتر بنمائیم.

۱۱ تیم های مدیریت بحران در هر مورد (موضوع فرعی) مشخص گردیده اند. هماهنگی و ارتباط افراد این تیم و مهارتهایی که از طریق آموزشهای ویژه کسب می کنند آنها را برای هر موضوع مستحدثه ای در آینده آزموده می کند لذا ضروری است که تیم بحران جلسات دوره ای خود را برگزار و نتایج این جلسات توسط ستادی ردیابی گردد.

۱۲- لازم است از گروه کاری ارزشمند شامل مدیران محترم کاروانهای حج تمتع خوزستان که به سرپرستی مدیر محترم حج و زیارت جناب آقای دل آرام در پی جلسات متعدد و فشرده فصل دوم این جزوه را تدوین و ارائه کردند سپاسگزاری شود.

فهرست برخی از موارد بحران‌زا در سفرهای زیارتی

۱- آموزش

۱-۱: تنش‌های ناشی از تفاوت‌های زبانی و فرهنگی زائران کاروان / مجموعه

۲- بهداشت و امور پزشکی

۲-۱: بیماری و یا حادثه‌ای شدید که منجر به بستری شدن یک یا چند تن از زائران شود

۲-۲: بروز حادثه یا سانحه برای زائر در طول ترافیک عرفات - مشعر و یا منی

۲-۳: تصادف جاده‌ای و کشته و مجروح شدن

۲-۴: فوت زائر در زمان قبل از پرواز یا در طول سفر

۳- مسکن

۳-۱: تنش‌های ناشی از مشکلات مسکن در مکه

۴- مشاعر

۴-۱: آتش سوزی در چادرهای عرفات

۴-۲: گم شدن زائر در مشعر الحرام

۴-۳: عدم استفاده از فرصت وقوف اضطراری

۴-۴: گم شدن کوپن‌های قربانی

۴-۵: بد حال شدن تعداد زیادی از زائران به علت ترافیک سنگین و دود اتوبوس

۵- امنیت در سفر

۵-۱: احتمال سانحه هوایی در هواپیما در مسیر رفت یا برگشت

۵-۲: سرقت از زائر یا عوامل

۵-۳: گم شدن زائر به مدت ۲۴ ساعت یا بیش‌تر

۵-۴: دستگیری زائر در بدو ورود به فرودگاه عربستان به هر علت

۶- اعمال و زیارات

۶-۱: مشکلات ناشی از ازدحام زیاد در طواف کعبه

۷- حوادث غیرمترقبه

۷-۱: وقوع سیل در ایام تشریق (منی و عرفات)

۷-۲: طوفان شدید در صحرای عرفات

۸- امور سیاسی - امنیتی - اجتماعی

۸-۱: برخورد و هابیون افراطی

۸-۲: برخورد پلیس

۸-۳: برخورد ماموران امنیتی لباس شخصی

۱) موضوع اصلی: آموزش زائران

موضوع فرعی: تنش های ناشی از تفاوت های زبانی و فرهنگی زائران

کم	متوسط	زیاد	
		*	احتمال وقوع
	*		فراوانی وقوع
	*		میزان اثر

تیم بحران : مدیر - معاون - روحانی - معین - شورای فرهنگی کاروان

دستورالعمل های مرتبط : کتاب راهنمای آموزش

شرح موضوع :

در جلسات آموزشی در بعضی از شهرستانها درصد بالایی از زائران با گویشهای مختلف حضور دارند و با عنایت به این که اکثراً در روستاهای اطراف هستند و با زبان فارسی آشنایی زیادی ندارند. روحانی لازم است در آموزش زائرین به زبان آنان صحبت کند. از طرفی اختصاص زمان زیادی از وقت جلسه به سخنرانی به گویش های مختلف سبب می شود که افرادی که فارسی زبان هستند اعتراض نمایند. ضمن این که سبب ایجاد اختلاف بین زائرین می شود و جلسه آموزش به جای پرداختن به هدف اصلی که آشناسازی آنان با ابعاد مختلف حج و آموزش مناسک است به بحث های فرعی و حاشیه ای کشیده شده و اختلاف درون کاروانی ایجاد می کند. این تهدیدات ممکن است درگیری های لفظی را نیز به دنبال داشته باشد. لذا اتخاذ تدابیری برای هماهنگ کردن آموزش جهت استفاده هر دو گروه از زائرین بسیار اهمیت دارد.

عنوان فرعی: تنش‌های ناشی از تفاوت‌های زبانی و فرهنگی زائران

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش‌بینی-پیش‌گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ‌گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. در ثبت نام سعی شود اگر اکثر کاروان از یک فرهنگ و زبان باشند سایر افراد را توجه کرد که افراد از زبان های دیگر با اطلاع قبلی از فرهنگ غالب بر کاروان ثبت نام کنند ۲. در صورت امکان روحانی یا معین کاروان به گونه ای انتخاب شود که مسلط بر گویش غالب باشد. ۳. شناسایی زائرین از نظر تسلط زبانی و طبقه بندی آنان ۴. استفاده از نرم افزارهای آموزشی با گویش های زائرین ۵. جداسازی زائرین در برخی از کلاسهای آموزشی و اداره یک جلسه بر عهده روحانی و جلسه دیگر بر عهده معین ۶. انتخاب مدیر یا معاون کاروان به نحوی که مسلط بر گویش های زائرین باشد. ۷. در انتخاب نمایندگان زائرین سعی شود که از فرهنگ ها و زبان های مختلف در شورا حضور داشته باشند.	۱. استفاده از تیم بحران کاروان و نمایندگان زائر و بحث بر سر موضوع ۲. روحانی کاروان سعی کند مسائل مهم مناسک را به گویش های مختلف توضیح دهد. ۳. افراد اقلیت که به زبان دیگری تکلم می کنند در کلاس دیگر جدا شده و توسط معین کاروان آموزش داده شوند. ۴. مدیر کاروان یا معاون کاروان به هر دو زبان مسائل مهم را توضیح می دهد و در صورت لزوم ترجمه می کند. ۵. نمایندگان زائرینی که از هر دو زبان انتخاب شده اند با زائران به شور می نشینند تا راه حل‌هایی برای موضوع پیدا شود. ۶. نرم افزارهای آموزش با گویش های مختلف در اختیار زائران قرار گیرد.	۱. روحانی کاروان آیات و روایات وحدت اعتقادی اهمیت آن را مطرح می کند و این که مالک و هدف اصلی تقوا است. ۲. مدیر کاروان و روحانی ارتباط بیشتری را با غیر همزبان داشته باشد. ۳. همراه کردن برخی از افراد که تسلط بر هر دو گویش دارند با این افراد و ایجاد رابطه صمیمانه آنان

۲) موضوع اصلی: بهداشت و امور پزشکی

موضوع فرعی (۱): بیماری و یا حادثه ای شدید که منجر به بستری شدن یک یا چند تن از زائرین شود

کم	متوسط	زیاد	
	*		احتمال وقوع
	*		فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران : مدیر - معاون - پزشک - همراه زائر

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل پزشکی و هیئت پزشکی حج

شرح موضوع :

به علت عدم رعایت قوانین و مقررات راهنمایی و رانندگی و نیز مسائل بهداشت فردی زائرین دچار حادثه شده یا بیمار می گردند که توصیه مدیر مبنی بر رعایت بهداشت فردی و قوانین و مقررات راهنمایی و رانندگی مشکل را به حداقل می رساند.

عنوان فرعی (۱) : بیماری یا حادثه شدید که منجر به بستری شدن یک یا چند تن از زائرین شود.

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آموزش زائرین در جلوگیری از بروز حوادث من جمله: ۲. عبور از خیابان، سوارو پیاده شدن از وسائل نقلیه عمومی ۳. پوشیدن کفش و لباسهای مناسب که از خطر جلوگیری نماید و... ۴. زائرینی که از نقص های خاصی برخوردار هستند بیشتر مورد توجه و تذکر قرار گیرند از جمله کسانی که ضعف در شنوایی و بینایی دارند و از نظر جسمی ضعیف می باشند. ۵. رعایت بهداشت اعم از انفرادی یا جمعی ۶. تحویل با همراه نمودن زائرین ضعیف که همراه ندارند با زائرین با مراحل پذیرش و درمان در هیئت های پزشکی ایران و سعودی	۱. در صورتیکه مشکل در هتل یا نزدیکی هتل باشد اعلام به مدیر یا پزشک مجموعه توسط هر فردی ۲. تماس تلفنی با هیئت پزشکی یا بیمارستان سعودی در صورت وخیم بودن و یا دوری از بیمارستان ایران ۳. انتقال سریع حادثه دیده به بیمارستان و انجام امور کمک درمانی در محل حادثه توسط پزشک مجموعه ۴. در صورت در دسترس نبودن پزشک مجموعه استفاده از هر پزشکی که در دسترس باشد ۵. اعلام به ستاد و هیئت پزشکی توسط پزشک مجموعه ۶. اعلام بصورت کاملاً آرام به همراهان حادثه دیده و در صورت لزوم کمک از همراهی آن	۱. آرامش دادن به همراه حادثه دیده توسط عوامل کاروان با زائرین هم اتاقی به سفارش مدیر ۲. رعایت سرکشی مناسب و دقیق پزشک مجموعه پس از بستری شدن حادثه دیده ۳. اعلام رعایت جانب احتیاط برای جلوگیری از بروز حوادث مشابه برای دیگر افراد ۴. پیدا نمودن علل این حادثه و تحقیق در این رابطه و بیان عبرت به همه زائرین و حتی نمود آن در نشریه ها و بولتن های سازمان حج و زیارت

**موضوع فرعی (۳) : تصادف جاده ای و کشته و مجروح شدن
(اتوبوس حاوی زائرین در جاده از شجره به مکه، عرفات، مشعر و...)**

	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع		*	
فراوانی وقوع		*	
میزان اثر	*		

تیم بحران : مدیر - عوامل همراه اتوبوس با اتوبوسهای بعدی - پزشک - پلیس و امداد سعودی

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل خاصی ندارد

شرح موضوع:

یکی از موارد حادثه ساز مسیر ۴۱۷ کیلومتری مدینه به مکه می باشد. حرکت در شب و جاده کفی و مستقیم و خستگی رانندگان ناشی از میزان افزایش ساعات کار در موسم حج تمتع زمینه های خطرساز تصادف و یا خارج شدن اتوبوس از مسیر و ایجاد سانحه و حادثه است. هر سال یک یا چند مورد در این خصوص را شاهد هستیم که در صورت در نظر گرفتن تمهیدات مدیر کاروان می توان این مشکل را به حداقل رساند.

عنوان فرعی (۳) : تصادف جاده ای (اتوبوس حاوی زائرین در جاده از شجره به مکه) و کشته و مجروح شدن زائران

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. رعایت جانب احتیاط، خوردن غذا در عرفات قبل از حرکت تا بروز مشکلات کمتر شود. ۲. علام به زائرین در ترافیک و پیاده نشدن آنها به هیچ عنوان از اتوبوس ۳. رعایت حال مریضان و مسن ها در اتوبوس ها ۴. ایجاد روحیه معنوی و شاد در اتوبوس در طی طریق ۵. سرگرم شدن زائرین با ارائه مطالب توسط روحانی کاروان و یا مداح در طول ترافیک ۶. در صورت وجود پزشک زائر در کاروان و نظر به یکی بودن پزشک کاروان پیشنهاد می شود از وجود آنها در هر اتوبوس استفاده شود.	۱. با توجه به اینکه ترافیک سنگینی از عرفات به مشعر وجود دارد دسترسی به آمبولانس بسیار ضعیف می باشد لذا می بایست سریعاً نسبت به پیدا کردن پزشک از نزدیکترین گروه استفاده شود. ۲. در صورتیکه رعایت تقسیم پزشکهای همراه کاروان در اتوبوسها شده باشد نسبت به حضور پزشک اقدام شود. ۳. تماس با اورژانس سعودی و اعلام محل وقوع حادثه یا سانحه شدید آن نزدیکی اکیب آماده وجود داشته باشد. ۴. اعلام به مدیر کاروان در صورتیکه مدیر در اتوبوس دیگر باشد. ۵. آرام نمودن جو زائرین موجود در اتوبوس	۱. برگرداندن جو آرامش به زائرین و انجام عادی مابقی مسیر و اعمال ۲. همراه نمودن کلیه زائرین و ایجاد جو همراهی زائرین تا پایان مناسک

موضوع فرعی (۴) : فوت زائر در زمان قبل از پرواز

کم	متوسط	زیاد	
*			احتمال وقوع
*			فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران : مدیر - معاون - پزشک - ستاد

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل اجرائی مدیران حج و هیئت پزشکی

شرح موضوع :

یکی از مواردی که احتمال وقوع آن در زمان حج وجود دارد فوت زائر قبل و یا در آستانه سفر برگشت به ایران می باشد که با توجه به مقررات دست و پاگیر عربستان و مشکلات عاطفی برای همراهان و فرصت کم برای انجام کارهای اداری لازم است این مورد از قبل مورد مطالعه قرار گیرد و مدیر کاروان آمادگی لازم برای تصمیم گیری را داشته باشد تا ضمن انجا کار متوفی حرکت کاروان دچار اختلال نگردد.

عنوان فرعی (۴): فوت زائر در زمان قبل از پرواز

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آموزش در کلاسهای ایران به زائرین در مورد اینکه قبل از عزیمت از شهری به شهری به خود فشار نیاورده و حتی الامکان از خانه خارج نشوند ۲. توجه بیشتر به سلامت فردی و رعایت جانب احتیاط در ترددهای خیابان برای جلوگیری از بروز حوادث در زمانهای اعزام از شهری به شهر دیگر ۳. رعایت توجه به موارد بهداشتی و پزشکی	۱. اطلاع رسانی سریع به ستاد و کسب تکلیف از رئیس ستاد ۲. خارج نمودن گذرنامه شخص متوفی و تحویل آن به مسئول ذیربط (فرودگاه یا ستاد منطقه) ۳. تحویل متوفی به هیئت پزشکی ۴. در صورت اجازه دادن ستاد برای ماندن شخص پیگیری کننده یکی از عوامل (مدیر یا معاون) جهت همراهی باقی می ماند ۵. دادن آرامش به همراه احتمالی متوفی و دیگر زائرین ۶. اطلاع رسانی به خانواده متوفی در ایران و کسب اجازه جهت روند به خاکسپاری متوفی	۱. با توجه به نزدیک شدن به پایان سفر کاری شود که در روحیه زائرین اثر منفی نگذارد ۲. وضعیت علت فوت تحقیق و بررسی و جهت افراد و زائرین سالیهای بعدی عبرت شود ۳. کمک به همراهان متوفی جهت برگشت به ایران و تحویل وسائل آن به خانواده ۴. از بین بردن نگرانی های احتمالی ۵. شرکت در مراسمات بعدی جهت اثرگذاری بر خانواده متوفی در ایران

۳) موضوع اصلی: مسکن

موضوع فرعی تنش های ناشی از مشکلات مسکن در مکه

کم	متوسط	زیاد	
	*		احتمال وقوع
	*		فراوانی وقوع
	*		میزان اثر

تیم بحران : مدیر، معاون، مسئول گروه ارشاد

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل مسکن

شرح موضوع :

مسکن های مکه و مدینه، تفاوت بین ساختمان های مکه و مدینه، دور بودن هتل ها از حرم در مکه، تنگی جا، قدیمی بودن بعضی از هتل ها، خرابی آسانسورها، قطع آب، تعداد گروه بندی منازل در مکه، از موارد بحران زا می باشد که تنش های شدید برای زائران ایجاد می کند.

عنوان فرعی: تنش های ناشی از مشکلات مسکن در مکه

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آموزش در جلسات کاروان و مدیران	۱. دعوت به آرامش	۱. تماس با ستاد مسکن
۲. نمایش فیلم و توضیح کافی در رابطه با هتل های مکه و مدینه	۲. بیان واقعیت ها	۲. دعوت از نماینده ستاد مسکن جهت رویت مشکلات
۳. بیان کمبودها	۳. اعلام به مسئول منطقه	۳. در بند ج قرار دادن ساختمان در صورت لزوم
۴. بیان مشکلات جغرافیائی شهر مکه	۴. دعوت از مسئول منطقه جهت حضور در جمع زائران و توجیه آنان	۴. کم کردن تعداد گروه های نزدیک به هم
۵. لزوم استفاده بهینه از وسائل		

۴) موضوع اصلی : مشاعر

موضوع فرعی (۱): آتش سوزی در چادرهای عرفات

کم	متوسط	زیاد	
	*		احتمال وقوع
*			فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران : ۱- مدیر کاروان ۲- معاون ۳- روحانی ۴- یکی از خدمه های مجرب

دستورالعمل های مرتبط : آتش سوزی در چادرهای عرفات

شرح موضوع :

با توجه به اینکه جنس چادرهایی که در عرفات بر پا می شوند از برزنت می باشد که در مقابل حرارت و آتش شدیداً قابلیت اشتعال دارد و با توجه به پیوستگی چادرها با هم یک آتش سوزی جزئی می تواند عواقب غیرقابل جبران داشته باشد.

عنوان فرعی (۱): آتش سوزی در چادرهای عرفات

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آشناسازی اعضاء کاروان با اطفاء حریق به صورت عملی	۱. داشتن سرعت عمل در خاموش کردن اولین جرقه ها و شعله های آتش	۱. تهیه جا و مکان استراحت برای زائرین پذیرائی با وسایل خنک کننده
۲. آموزش اصلی ایمنی به زائرین در جلسات آموزشی به ویژه افراد سیگاری	۲. خارج کردن زائرین با حفظ خونسردی از وسط چادرها (خیابانهای وسط چادرها)	۲. ایجاد آرامش و رفع نگرانی و اضطراب و دادن اطمینان مبنی بر سالم بودن زائرین و همراهان
۳. عدم استفاده از آتش در چادرها از قبیل کپسول گازهای کوچک	۳. جدا کردن چادر آتش گرفته از بقیه چادرها و کشیدن تیرک زیر چادرها تا چادرهای روی زمین کشیده شود	۳. اطمینان از حضور همه زائرین و در صورت گم شدن تعدادی زائر دادن ماموریت به چند نفر از عوامل پیدا کردن آنان
۴. بررسی اطراف چادر و اطمینان از عدم استفاده از آتش توسط حجاج سایر کشورها	۴. استفاده از شن و خاک جهت مهار آتش	۴. بجا آوردن شکر و سپاس خداوند نسبت به حفظ جان زائرین
۵. اطمینان از وجود کپسول آتش نشانی در اطراف و در دسترس بودن آنها	۵. برداشتن موانع در مسیر راه نیروی اطفاء حریق	
۶. تهیه آب جوش در مکان های اختصاصی مکتب مطوف	۶. دور کردن وسائل زائرین از محل آتش سوزی	
	۷. تماس با مکتب مطوفین	

موضوع فرعی (۲): گم شدن زائر در مشعرالحرام

کم	متوسط	زیاد	
		*	احتمال وقوع
	*		فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران : مدیر، معاون و خدمه مجرب

دستورالعمل های مرتبط :

شرح موضوع :

یکی از عوامل ارکان حج وقوف در مشعرالحرام است که در دو حالت اضطراری و اختیاری لازم است زائرین در آنجا وقوف کرده و نیت های مربوط را ادا نمایند با توجه به وضعیت سرزمین مشعر و عدم امکان نصب چادر و کم بودن مدت حضور در مشعر و رسیدن زائران ثلب هنگام، امکان گم شدن زائرین بسیار وجود دارد. در یکی از سال ها، پیرمردی که از نظر بینایی مشکل داشت در شب گم می شود. خانواده شامل همسر و چند زن دیگر که از بستگان وی بودند متوجه گم شدن وی می شوند لذا دچار نگرانی شده و همسر وی پس از چند ساعت از پیدا نشدن زائر شروع به گریه و زاری می کند، به وی اطمینان داده می شود که حتماً زائر همراه با سایر کاروان ها به منی حرکت کرده و در آنجا به کاروان ملحق می شود. هنگام رسیدن به منی و انتظار چند ساعته و مراجعه به ستاد امداد باز هم این زائر پیدا نمی شود. این امر سبب می شود که همسر این زائر و سایر بستگان در وضعیت ناراحتی اضطراب و استرس قرار گرفته و آرامش کاروان را به هم بزنند. گریه و زاری فضای کاروان را ناآرام می کند. روز یازدهم زائر توسط امداد از کاروان کشورهای خارجی تحویل کاروان می شود.

عنوان فرعی (۲): گم شدن زائر در مشعرالحرام

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. در جلسات آموزشی وضعیت ایام تشریق تشریح شود و ضرورت همراه بودن و مراقبت از افراد سالخورده توسط بستگان و افراد جوان گوشزد شود. ۲. گروه بندی زائران و استفاده از نیروهای جوان جهت مراقبت افراد پیر و ناتوان ۳. بیان ارزش و ثواب همکاری، همیاری و مساعدت به افراد ناتوان با ذکر آیات و روایات توسط روحانی و تشویق زائران به این امر ۴. دادن کارت شناسائی / نقشه راهنمایی و کروکی به همه زائرین مخصوصا افراد سالخورده ۵. تاکید بر استفاده از دست بندهایی که مشخصات زائرین و شماره مکتب در آن نوشته شده است. ۶. در جلسات مکه قبل از اعزام به عرفات و مشعر و منی شماره مکتب به صورت مکرر به زائرین گفته شود. ۷. توصیه به زائران که در صورت گم شدن و پیدا نکردن کاروان با یکی از کاروان های ایرانی همراه شوند	۱. یکی از عوامل کاروان با بلندگوی دستی در اطراف محل استقرار نام زائر را صدا می کند. ۲. اعزام تعدادی از زائران جوان به همراه خدمه در اطراف استقرار کاروان جهت جستجو ۳. مراجعه به ستاد امداد گمشدگان ۴. دادن اطمینان به همراهان زائر که ستاد امداد گم شدگان ایران مسئولیت پیدا کردن گمشدگان را دارد. ۵. اقداماتی که برای پیدا کردن زائر صورت گرفته است از قبیل سرکشی به ستاد امداد و سایر مراکز را به اطلاع بستگان زائر برسانیم.	

موضوع فرعی (۳): عدم استفاده از فرصت وقوف اضطراری

	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع		*	
فراوانی وقوع		*	
میزان اثر	*		

تیم بحران : ۱- مدیر کاروان ۲- معاون کاروان ۳- روحانی و خدمه مجرب

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل مشاعر و قربانی

شرح موضوع :

وقوف اضطراری در شب دهم برای بانوان و افراد سالخورده سبب می شود که تعداد زیادی از زائران بتوانند در شب وقوف و رمی جمرات را انجام داده و در چادرهای منی مستقر شوند. این امر باعث بهره گیری از فرصت قربانی در صبح روز دهم و جلو افتادن کاروان می شود. در صورتی که به دلیل ترافیک قفل شدن جاده ها، حوادث غیرمترقبه، اشکالات فنی در اتوبوس، بسته شدن برخی جاده ها توسط پلیس سعودی، گم کردن راه یا سایر عوامل ماشین زائرین زن و معذورین به موقع به منی نرسد تهدیدهایی همچون تاخیر در قربانی کردن، خارج نشدن از احرام در روز دهم، تاخیر در حلق و تقصیر می شود . مشاهده انجام اعمال قربانی و تقصیر و خروج از احرام کاروان های همجوار سبب می شود که افراد این کاروان دچار ناراحتی شوند.

عنوان فرعی (۳): عدم استفاده از فرصت وقوف اضطراری

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آموزش عوامل کاروان جهت انتخاب صحیح جاده و مسیر و جلوگیری از گم شدن ۲. آموزش زائرین در مورد مسائل ترافیکی و این که ممکن است هم زائران نتوانند در روز عید از احرام خارج شوند. ۳. توضیح وضعیت مشعر به صورت فیلم در کلاسهای آموزش زائرین ۴. انتخاب مجرب ترین افراد جهت اتوبوس های وقوف اضطراری ۵. توجیه و آموزش راننده ها در مورد مسیرها جهت جلوگیری از گم کردن راه ۶. پیش بینی چندین دستگاه تلفن همراه برای عوامل کاروان	۱. اعزام سریع معاون یا خدمه مجرب به کشتارگاه ۲. توصیه و ترغیب زائرین جوان جهت انجام سریع رمی جمرات و نیابت گرفتن برای رمی جمرات خانم ها و افراد سالخورده ۳. واگذاری مسئولیت های مختلف گروهی به زائرین توانمند ۴. انتقال سریع زائرین به چادرهای منی ۵. ایجاد آرامش توسط روحانی و مدیر ۶. اولویت دادن به قربانی جهت مردان ۷. استفاده از فرصت قربانی در شب	۱. گفتگو با زائرین در مورد عامل و عوامل ایجاد مشکل و تخلیه روانی ۲. ذکر روایت مربوط به ثواب مشکلات در حج ۳. آماده کردن زائرین برای اعمال بعدی

موضوع فرعی (۴): کم شدن کوپن های قربانی

کم	متوسط	زیاد	
	*		احتمال وقوع
*			فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران : ۱- مدیر کاروان ۲- معاون ۳- روحانی و یکی از خدمه های مجرب

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل طرح قربانی

شرح موضوع :

شب دهم با توجه به این که مسئول اجرای طرح قربانی معاون کاروان بوده است. وی به همراه اتوبوس خانم ها وقوف اضطراری آنان را بر عهده داشته است. به دلیل ترافیک سنگین، اتوبوس خانم ها همراه با معاون به مشعرالحرام با تاخیر وارد می شود. از طرفی به دلیل سهل انگاری در نگهداری کوپن ها، در محل مشعر یا منی یا جمره کلیه کوپن های زائران توسط معاون مفقود می شوند. پس از انجام رمی جمرات و برگشت زائران معذور و زنان به چادرهای منی، معاون که باید با در دست داشتن کوپن ها به کشتارگاه برود متوجه مفقود شدن کوپن ها می شود. اگر در صبح روز دهم قربانی کردن شروع نشود، ضمن تاخیر در سایر اعمال، انجام تقصیر یا حلق و خارج شدن از احرام نیز با تاخیر مواجه می شود. از طرفی زائران در صورت مشاهده کاروان های همجوار مبنی بر اتمام اعمال و مقایسه کاروان خود که هنوز قربانی شروع نشده است. کم کم اعتراض ها، مجادلات و برخوردهای تنش زا را شروع می کنند. با عنایت به حرام بودن مجادله در حال احرام و لزوم حفظ آرامش این امر سبب ایجاد استرس برای زائرین و لطمه به هدف آرامش سازی می شود. چنانچه در اثر نبودن کوپن، در روز دهم هیچ قربانی صورت نگیرد، دیگر بحران قابل کنترل نخواهد بود و آرام کردن زائران نیز با مشکل خواهد بود.

عنوان فرعی (۴): گم شدن کوپن های قربانی

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. ممهور کردن کوپن ها به مهر کاروان و نوشتن شماره تلفن مدیر کاروان بر روی آنها ۲. در نظر گرفتن تمام جنبه های احتیاطی در نگهداری کوپن ها ۳. یادداشت کردن شماره کوپن ها توسط مدیر و معاون کاروان ۴. مامور کردن فردی دیگر جهت نظارت بر چگونگی نگهداری کوپن ها ۵. برقراری تماس تلفنی با مدیر	۱. توکل بر خدا و توسل به معصومین جهت حل مشکل ۲. تماس با مسئولین مرتبط با موضوع شامل مدیر منطقه، مسئول طرح قربانی، مسئول کشتارگاه ۳. سعی کنیم زائرین متوجه گم شدن کوپن ها نشوند چون نمی توانند در حل موضوع نقشی داشته باشند. ۴. تشکیل تیم بحران شامل: مدیر، معاون و روحانی ۵. سپردن تعهد توسط مدیر به ستاد و پذیرفتن هر گونه خسارت توسط وی ۶. برقراری ارتباط با مدیر	۱. پیگیری موضوع پیدا کردن کوپن ها و پرس و جو در منطقه ای که گم شده اند تا در صورت پیدا کردن کوپن ها، آن ها را تحویل ستاد بدهد ۲. بررسی علت سهل انگاری و دلایل گم شدن کوپن ها به منظور تجربه آموزی

۵) موضوع اصلی : امنیت در سفر

موضوع فرعی (۱) : احتمال سانحه هوایی در هواپیما (در طول پرواز) رفت یا برگشت

	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع			*
فراوانی وقوع			*
میزان اثر	*		

تیم بحران : مدیر و عوامل - روحانی - مسئولین هواپیمائی (مهماندار و خلبان) - پزشک

کاروان

دستورالعمل های مرتبط :

شرح موضوع :

در سال ۱۳۹۱ پس از پرواز بعلت ورود کبوتر به یکی از توربین های هواپیما ، توربین مزبور از مدار خارج گردید لیکن بعلت سوخت بالای هواپیما امکان فرود وجود نداشت لذا پس از ۲۱ دقیقه پس از مصرف بنزین، هواپیما در فرودگاه اهواز به زمین نشست و در حین پرواز از زائرین بعلت شنیدن صدای بلند نگران شده بودند که با بیان موضوع توسط خلبان و رفع نگرانی پرواز بدون مشکل فرود آمد.

عنوان فرعی (۱): احتمال سانحه هوایی در هواپیما (در طول پرواز) و وخیم شدن حال زائر

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. بیان و صحبت با زائرین درباره وضعیت هواپیما و سفر هوایی در جلسات آموزشی زائرین ۲. صحبت خصوصی با زائرین که تاکنون با هواپیما پرواز ننموده اند (به تشخیص مدیر) ۳. پیشنهاد به زائرین که تاکنون با هواپیما سفر ننموده اند که قبل از حرکت با پرواز داخلی سفر نمایند. ۴. آموزش همراه نداشتن وسایل حجیم و یا سنگین با زائر برای آزادی عمل بیشتر ۵. بیان حقیقت که پرواز با هواپیما مطمئن ترین نوع سفر است (حتی از قطار مطمئن تر است طبق استانداردهای جهانی) ۶. بحث تاخیرات بیان شود	۱. اطلاع رسانی صحیح به زائرین در صورت وجود شایعات فراتر از حقیقت ۲. آرامش بخشیدن به زائرین توسط پزشک کاروان و روحانی کاروان ۳. مراجعه و دیدار از زائرینی که بیشتر از دیگران تحت فشار و وحشت هستند ۴. آمادگی پزشک برای مقابله با هر مسئله ممکن پیش آمده ۵. بوجود آوردن جو معنوی با خواندن دعا و قرآن برای زائرین ۶. ارائه توضیحات لازم و آرامش دهنده توسط خلبان	۱. می توان در این حادثه برای بوجود آمدن جو بسیار معنوی در طول سفر استفاده نمود. ۲. بیان مطالب برای زائرین بسیار نافذ و اثربخش نمودن اعمال و زیارت ۳. بالا بردن دقت زائرین به حوادث احتمالی در نوع دیگر سفر (اتوبوس - تاکسی)

موضوع فرعی (۲): سرقت از زائر یا عوامل در هتل، فروشگاه، خیابان یا حرم

	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع	*		
فراوانی وقوع	*		
میزان اثر		*	

تیم بحران: مدیر مدیر - معاون - ستاد منطقه

دستورالعمل های مرتبط : دستورالعمل حراست سازمان تحت عنوان امنیت در سفر

شرح موضوع:

یکی از مواردی که همه ساله شاهد وقوع آن در جریان سفر حج تمتع هستیم سرقت از زائرین می باشد که تقریباً هیچ کاروانی نیست که حداقل یک زائر آنها برای یکبار دچار مشکل سرقت نشده می باشند. لذا با وجود همه تذکرات امنیتی برای حفظ اموال زائران این مشکل را در عربستان شاهد هستیم گرچه نسبت به سال های گذشته کمتر شده است و آنها هم بخاطر اقداماتی بوده است که صورت گرفته است.

عنوان فرعی (۲) : سرقت از زائر یا عوامل در خیابان، هتل، فروشگاه یا حرم

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. دادن تذکرات لازم از جمله نگهداری اموال و اشیاء قیمتی در صندوقهای امانات هتل، همراه نداشتن مبالغ زیاد در حین زیارات و یا زمان رفتن به خیابان در جلسات آموزشی به زائرین در ایران ۲. قرار ندادن پول یا اشیاء گرانبها در کیف ها و ساکهای همراه ۳. تذکرات مدیر کاروان در بدو حرکت دسته جمعی به حرم یا امکان زیارتی در لحظه ای که همه آماده حرکت هستند و بیان موضوع همراه نداشتن پول زیاد ۴. مشخص نمودن مسئولین سعودی و یا محلهای مراجعه اشیاء گم شده در جلسات ایران به زائرین و روشهای پیگیری سریع (مثال مراجعه به باب ۳۲ در مدینه در همان زمان وقوع سرقت) ۵. آشنا نمودن زائرین به وضعیت سرقت در عربستان و محلهای خطر خیر و اینکه عربستان کشور امنی نمی باشد	۶. دل داری و آرام نمودن زائر سرقت شده و یا همراهان و همراه نمودن یکی از عوامل با زائر برای مراجعه به محل سرقت ۷. پیگیری از ستاد منطقه و اطلاع رسانی و تهیه گزارشی (در صورت زیاد بودن مبلغ سرقت شده) ۸. مراجعه همراه زائر به پلیس یا قسمت اشیاء گم شده حرم ۹. در صورت سرقت در هتل مراجعه به مسئول هتل را اعلام موضوع و پیگیری جدی ۱۰. در صورت سرقت در هتل مراجعه به مسئول هتل را اعلام موضوع و پیگیری جدی ۱۱. مراجعه به پلیس و بیان موضوع و همراه نمودن مامور برای تحقیق و تفحص ۱۲. در صورتیکه محل سرقت فروشگاهها باشد، علاوه بر موارد فوق می توان در صورت داشتن مستقیم دوربین مدار بسته از مسئول فروشگاه جهت دیدن فیلم مربوطه کمک گرفت	۱. حتی الامکان سعی در جبران خسارت وارده به زائر بشود (به هر شکل ممکن) ۲. دلداری و کمک به همراههای زائر سرقت شده ۳. بیان موضوع بصورت شفاف و استفاده از واقعه حقیقی برای بیان تذکرات دیگر که از اهمیت زیاد برخوردار هستند و گرفتن عبرت از این موضوع ۴. استفاده از این حادثه برای جلب توجه بیشتر زائرین ۵. آوردن این حوادث در گزارشات کشوری برای آگاهی زائرین سالیهای بعد

موضوع فرعی (۳) : گم شدن زائر بمدت بیش از ۱۴ ساعت (بالاخص خواهران)

کم	متوسط	زیاد	
		*	احتمال وقوع
		*	فراوانی وقوع
	*		میزان اثر

تیم بحران : مدیر - عوامل (خدمه امدادگر) - ستاد منطقه - کلیه زائرین آشنا به محیط
دستورالعمل های مرتبط : نقشه های مکه و مدینه - بروشور استفاده از وسایل حمل و نقل
درون شهری (اتوبوسها) - دستورالعمل امداد گمشدگان سازمان حج و زیارت

شرح موضوع :

یکی از موضوعاتی که همه ساله شاهد وقوع آن هستیم مسئله گم شدگان زائر در موقعیت های مختلف است اگرچه با اقداماتی که ستاد امداد گمشدگان حج و زیارت انجام داده است میزان گمشدگان در سال های اخیر به حداقل کاهش یافته است اما با توجه به آثار نگران کننده و استرس زا برای زائر گم شده و همراهان وی باید برای جلوگیری از این مشکل اقدامات لازم را صورت داد.

عنوان فرعی (۳) : کم شدن زائر به مدت بیش از ۲۴ ساعت (بخصوص خواهران)

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. توضیح وضعیت جغرافیایی مکه و مدینه در جلسات آموزشی زائرین ۲. استفاده و در اختیار قرار دادن نقشه های مکه و مدینه و مسیرهای دسترسی از منازل تا حرمین شریف ۳. نمایش تصویری مسیرهای اتوبوس ها و نحوه استفاده از سیستم ناوگان حمل و نقل جمهوری اسلامی ۴. تذکر نحوه سوار نشدن زائرین (بالاخص خانمها) در ماشینهای شخصی بصورت انفرادی ۵. در اختیار زائرین قرار دادن شماره تلفنهای پلیس سعودی ۶. توضیحات بسیار شفاف مدیر کاروان در اولین خروج دسته جمعی از هتل تا حرم و بیان راهکارهای مناسب به زائرین در قرار دادن علامت و نشانه های موجود در مسیر ۷. همراه داشتن کارت شناسائی در کلیه مراحل سفر از روز ابتدا تا روز انتها	۱. اطلاع رسانی و کسب اطلاعات از ستاد منطقه ۲. بسیج عوامل (خدمه امداد) و زائرین با تجربه و تقسیم بندی مناطقی که می بایست در آن جستجو بعمل آید. ۳. ارسال اکیپ جستجو برای سر زدن به پلیس منطقه و بیمارستانها ۴. مراقبت از همراه زائر گم شده	۱. بیان موضوع به زائرین کاروان و یا در سطح کلی تر بصورت بروشور یا اطلاع رسانی بیانی به کلیه زائرین و گرفتن عبرت از این حادثه ۲. جو همراه و همدل نمودن زائرین در کاروان برای مسائل و مشکلات احتمالی بعدی

موضوع فرعی (۴) : دستگیری زائر در بدو ورود به فرودگاه عربستان به هر علت (حمل مواد مخدر)

	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع		*	
فراوانی وقوع		*	
میزان اثر	*		

تیم بحران: مدیر کاروان - مسئول ایرانی فرودگاه - عوامل کاروان (خدمه)

دستورالعمل های مرتبط : کتاب مقررات عربستان - دستورالعمل های صادره سازمان حج و زیارت در مورد ممنوعیت های اجناس ورود به عربستان دستورالعمل های حراست در خصوص

امنیت سفر

شرح موضوع:

با کمال تأسف یکی از مواردی که در سفر به عربستان سعودی شامل وقوع آن هستیم مسئله دستگیری زائرین به علت حمل مواد مخدر در بدو ورود به فرودگاه عربستان است . این موضوع ضمن در پی داشتن اثرات تبلیغی سوء علیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و مذهب حقه شیعه اثنی عشری موجبات ناراحتی های روحی و روانی برای زائرین دستگیر شده و گرفتاری برای مدیران و عوامل دست اندرکار حج و زیارت می باشد.

عنوان فرعی (۴) : دستگیری زائر در بدو ورود به فرودگاه عربستان به هر علت (حمل مواد مخدر)

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمدگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. توضیح مقررات عربستان در جلسات آموزشی زائرین ۲. بیان برخورد پلیس عربستان با خاطیان و کیفر مربوطه به زائرین در جلسات ایران ۳. دعوت از مسئولین نیروی انتظامی در جلسات آموزشی زائرین در ایران و بیان از زبان مسئولین انتظامی و توزیع بروشورهای مربوطه ۴. تذکرات آخر در فرودگاه مبدا قبل از ورود به فرودگاه ۵. حفظ یا همراه داشتن شماره تلفن های تماس مسئول ایرانی فرودگاه (جده یا مدینه) - مسئول ستاد (جده یا مدینه) - سفیر یا کاردار ۶. ارتباط با زائرین که مشکوک به این سوابق باشند و تذکرات خصوصی به آنها	۱. دور کردن وحشت و هراس از شخص دستگیر شده توسط مدیر ۲. آرام نمودن همراهان زائر دستگیر شده ۳. تفویض امور عادی دیگر زائرین کاروان به معاون یا همراه دیگر (عوامل) ۴. تماس با مسئولین ذیربط (فرودگاه - ستاد) ۵. صحبت با طرفهای سعودی در فرودگاه و اعلام وضعیت زائر و تا حد امکان روانسازی مسئله ۶. واگذاری ادامه پیگیری به مسئول فرودگاه و ملحق شدن به زائرین	۱. نقل موضوع به زائرین و آرامش دادن به آنها ۲. آرام نمودن جو کاروان ۳. بیان تذکرات بعدی به زائرین و مرتب بیان نمونه برای جلوگیری از حرکات بعدی زائرین ۴. مطمئن نمودن زائرین از بیان تذکرات مدیر همراه نمودن آنها

۶) موضوع اصلی : اعمال و زیارات

موضوع فرعی: مشکلات ناشی از ازدحام زیاد اطراف کعبه

کم	متوسط	زیاد	
		*	احتمال وقوع
		*	فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران: مدیر – روحانی – عوامل با سابقه

دستورالعمل های مرتبط: دستورالعمل انجام مناسک

شرح موضوع:

با ورود زائران به بیت الله الحرام جهت انجام طواف ازدحام افراد عملاً انجام یک طواف آرام را از زائران سلب نموده و گم شدن زائران، بهم خوردن حالت سلامت بعضی از زائران، عدم توان تعدادی از زائران در نیمه طواف و لزوم خروج آنان از مطاف

موضوع فرعی: مشکلات ناشی از ازدحام زیاد اطراف کعبه

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آموزش لازم در جلسات ایران ۲. نمایش فیلم در جلسات ایران ۳. انجام طواف نمادین بیان مشکلات ازدحام ۴. اطراف کعبه توسط روحانی ۵. تعیین و معرفی مکانی قبل از طواف برای تجمع در صورت گم شدن ۶. انتخاب تعدادی از زائران جوان برای کمک به افراد ناتوان در حین طواف ۷. عدم همراه بردن زائران ناتوان و مسن در مرحله اول طواف ۸. تقسیم زائران به چند گروه و گماردن سرگروه برای آنان	۱. استفاده از تیم بحران ۲. جمع آوری زائران در محل از پیش تعیین شده ۳. جستجو برای افراد گم شده ۴. اقدام سریع با همکاری روحانی کاروان برای اتمام اعمال زائرین که ناتمام مانده	۱. استفاده زائران از آب زمزم ۲. هدایت زائرین به منطقه ای خلوت ۳. کنترل اعمال زائران توسط روحانی ۴. بازگرداندن زائرینی که امکان انجام را ندارند به هتل ۵. انجام بقیه اعمال با تقسیم زائرین به گروههای کوچک و گماردن سرگروه برای آنان

۷) موضوع اصلی: حوادث غیر مترقبه

موضوع فرعی (۱): وقوع سیل در ایام تشریق (منی)

کم	متوسط	زیاد	
*			احتمال وقوع
*			فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران: مدیر - معاون - عوامل - زائرین - روحانی - ستادهای مختلف حج (ایران و سعودی)

دستورالعمل های مرتبط: دستورالعمل مبارزه با حوادث غیر مترقبه هلال احمر

شرح موضوع:

نقشه هائی که در اختیار مدیر کاروان از سوی موسسه مطوفی قرار می گیرد.

شهر مکه به دلیل موقعیت جغرافیائی دارای بارانهای سیل آسا است در سال ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ بعثت

بارندگی شدید تعدادی از اتوبوس های زائرین در مسیر منی به مکه دچار مشکل گردیده به گونه ایکه تعدادی

از زائرین در اتوبوسها کاملاً خیس شده و دچار سرماخوردگی گردیدند و تا ساعت ۲۲ روز دوازدهم به محل

اقامت نرسیدند.

عنوان فرعی (۱): وقوع سیل در ایام تشریق (منی)

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آشنا نمودن زائرین با جغرافیای عربستان (مکه - منی) در جلسات آموزشی ایران ۲. روشهای دفاع غیر رزمی (دفاع الممدنی) را به کلیه زائرین ایران در جلسات آموزشی گفتن ۳. همراه نداشتن وسائل اضافی در هنگام وقوع سیل ۴. مشخص نمودن جهت های ۴ گانه در منی یا حتی عرفات ۵. مشخص نمودن نقاط امن در منی که سال گذشته توسط موسسه مطوفین به مدیران اعلام شد ۶. نحوه حرکت به سمت نقاط مذکور بصورت فردی یا جمعی باشد ۷. زمان شروع و پایان این حادثه چگونه است و چه موقع می توان نقاط امن را ترک کرد ۸. اهمیت ندادن به هر خبر و انجام ندادن آن تا اینکه از طریق افراد معتبر مخصوصاً مدیر یا عوامل کاروان اعلام شود ۹. همبستگی و جمع بودن هم اعضاء کاروان (زائر و عوامل)	۱. در ابتدای بروز حادثه می توان تمهیدات انجام خطر خارج شد. در صورتیکه لازم باشد و لازم است محل وقوف ترک شود با همکاری و همیاری روحانی کاروان مسئله به زائرین گفته شود. ۲. آرام نمودن زائرین و دور کردن ترس و وحشت از آنها و تشکیل محیط شوخی و فراموشی وضعیت غیر عادی بوجود آمده ۳. انتقال زائرین جمعی به نقاط امن و داشتن وحدت رویه در کارها ۴. همراه داشتن حداقل امکانات مورد نیاز برای هر شخصی بالاحص آب و نان	۱. انتقال زائرین به محل اقامت (چادرها یا ساختمان مکه) ۲. آرامش بخشیدن به جو کاروان پس از وقوع و در صورت مفقود بودن افراد تشکیل گروه و اطلاع رسانی به ستادهای مربوطه ۳. ترویج و تشویق زائرین با توجه به حادثه انجام شده برای وحدت و همدلی در کاروان تا پایان سفر ۴. تهیه گزارش برای مسئولین ذیربط و تهیه گزارش از وضعیت به مقامات سعودی برای چاره اندیشی و چاره جوئی در سال های بعد

موضوع فرعی (۲): طوفان شدید در صحرای عرفات

کم	متوسط	زیاد	
*			احتمال وقوع
*			فراوانی وقوع
		*	میزان اثر

تیم بحران: مدیر - عوامل - زائرین - ستادهای مختلف حج (ایران و سعودی)

دستورالعمل های مرتبط: دستورالعمل مبارزه با حوادث غیرمترقبه هلال احمر

شرح موضوع:

با توجه به شرایط جوی عربستان احتمال طوفان در صحرای عرفات وجود دارد در چنین شرایطی احتمال گم شدن زائرین و پراکندگی آنان وجود دارد. بعلاوه برخورد اقلام سبک در محیط به افراد نیز پیش بینی می شود.

عنوان فرعی (۲): طوفان شدید در صحرای عرفات

اقدامات قبل از بحران	اقدامات حین بحران	اقدامات پس از بحران
پیش بینی-پیش گیری-آمادگی-شناسایی	پاسخ گویی سریع-امداد و نجات-مهار ویرانی	بازیابی-بهبود-توسعه مجدد یادگیری
۱. آشنا نمودن زائرین با وضعیت صحرای عرفات در جلسات آموزشی ایران ۲. روشهای مقابله با طوفان به کلیه زائرین بر اساس دستورالعملهای مربوط به هلال احمر ۳. در طوفان با توجه به شدت یا غیر شدید بودن می بایست همبستگی و کنار هم بودن در این مواقع به زائرین آموزش و از حلقه نمودن دستها و چسبندگی بیش از حد آنها را آماده نمود. ۴. نحوه حرکت به مکانهایی که از امنیت بیشتر برخوردارند از جمله ساختمانها و یا ستونهای موجود ۵. رها نمودن وسائل شخصی و اهمیت به جان تا اموال	۱. در زمان بروز حادثه فرهنگ کمک و همراهی به زائرین تلقین شود ۲. راهنمایی زائرین به نقاط امن از پیش تعیین شده (کنار ساختمانها و ستونها) ۳. رعایت همراهی و همبستگی و کنار هم بودن و حلقه نمودن دستها برای توده ای شدن جمعیت ۴. همراه نداشتن وسائل اضافی در مواقع بروز حادثه ۵. بوجود آوردن جو دعا و روحیه معنوی در زائرین	۱. انتقال زائرین به حالت عادی و محل اقامت ۲. برگشت به آرامش کاروان ۳. پیگیری جهت پیدا نمودن احتمالی گمشدگان ۴. بسیج کلیه زائرین در انجام کارها