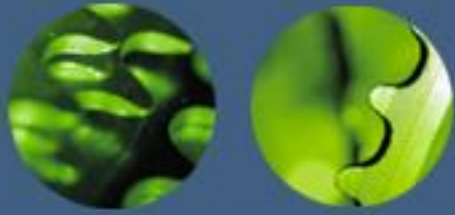




سناریو نویسی در بحران ها

محمد تقی جودکی ، کارشناس پرستاری ، کارشناس مدیریت خطر بیمارستان ولی عصر (عج) اراک

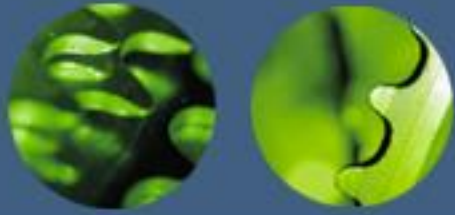


سناریو چیست؟

ابزاری برای تحلیل روش ها و شناخت شرایط، تهدیدها،
فرصت‌ها، نیازها و ارزش‌های برتر آینده

“انسان صاحب خرد، حیوانی سناریونویس است.”
دیوید اینگوار (عصب‌شناس)

تفسیر علایم محیطی و بازسازی آن‌ها در قالب تصاویر
معنادار و مسیرهایی برای آینده



تعریف سناریو

✓ واژه سناریو از دنیای تئاتر و سینما گرفته شده است

✓ نخستین بار در زمان جنگ جهانی دوم سناریو نویسی مورد استفاده قرار گرفت.

✓ در مبحث برنامه ریزی بر پایه سناریوها، بصورت داستان های مربوط به آینده های ممکن و متعدد که یک سازمان احتمالاً" با آنها مواجه خواهد شد تعریف کرد.

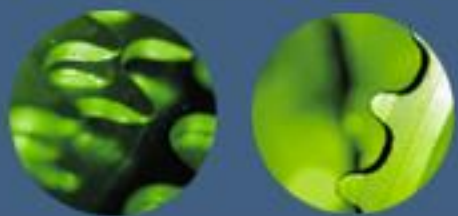
✓ سناریوها دسته ای از روش های نظام مند، آینده نگر در بیان موجودیت ها و اهداف سازمان

✓ سناریوها پیشگوئی آینده نیستند

✓ سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به درک مدیران در آینده نگری و هدف گذاری.

✓ تصمیم های مدیران در این محیط های متفاوت و مختلف شکل می گیرند.

• به طور خلاصه سناریوها ابزاری هستند که با نمایاندن خطرات پنهان بالقوه ی موجود در بیمارستان و آشکار کردن فرضیات محتمل، از غافلگیری (واقعی و یا روانی) بیمارستانها در شرایط پیچیده ی ناشی از رخداد حوادث و بلایا پیشگیری میکنند.



چه زمانی سناریوها بسیار مفید هستند؟

✓ زمانی که محیط فعالیت بیرونی برای یک سازمان پیچیده و توأم با عدم

قطعیت بوده و تصمیم‌های کلیدی با پیامدهای بلند مدت در میان باشد.

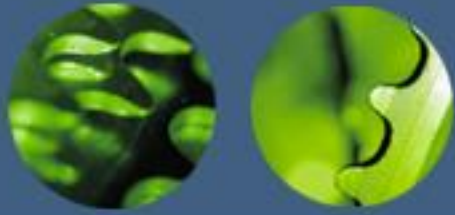
✓ محیط‌های پیچیده شامل عوامل غیر قابل تعیین هستند که تغییرات

ساختاری و حلقه‌های بازخورد پیچیده و بغرنج دارند .

✓ زمانی که تغییر حتمی به نظر می‌رسد و جهت تغییرات مشخص نیست.

برای موقعیت‌هایی که متغیرها، قابل شناسایی و تعیین بوده و تصمیم‌ها با پیامدهای کوتاه مدت مد نظر است، سناریوها خیلی مفید

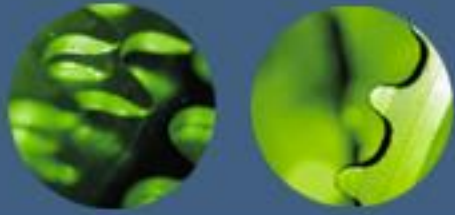
نیستند .



منظور از سناریو نویسی

- خلق یک سناریو به منظور ارائه یک راه کار پیشنهادی برای وقوع یک رخداد و یا اجرای یک پروژه
- بیان یک مسئله در قالب یک رویداد (تحقیقات و پژوهش ها)
- توسعه و بهبود شرایط موجود به شرایط مطلوب



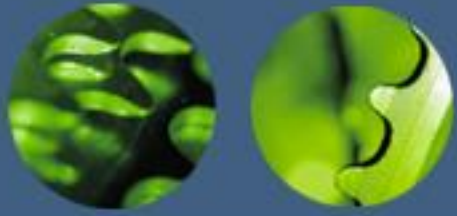


خاستگاه سناریو در بیمارستان

سناریو می بایست مبتنی بر شواهد معتبر باشد

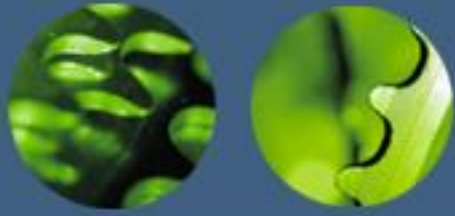
- این شواهد از یک فرآیند علمی و اصولی ارزیابی خطر حاصل میشوند. یعنی ما برای هر بیمارستان در کمیته ی مدیریت خطر حوادث و بلایا، که متشکل از همه عناصر تأثیرگذار اجرایی و عملیاتی و نیز مدیران منابع است، ابتدا به ارزیابی مخاطرات و عوامل خطرآفرینی که هر بیمارستان با آنها مواجه است میپردازیم و سپس این مخاطرات متصور برای بیمارستان خود را اولویت بندی میکنیم.
- هر بیمارستان بر اساس منابع در اختیار و شرایط سازمانی خود، مدیریت تعدادی از مخاطرات را بر اساس اولویت در دستور کار قرار میدهد که بر اساس توصیه ی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دست کم 5 مخاطره باید بررسی و مدیریت شوند.
- در مرحله ی بعد باید آسیب پذیری بیمارستان در برابر هر مخاطره و توانمندیها و ظرفیتهای بیمارستان برای مقابله با هر مخاطره استخراج شود. تلفیق این اطلاعات بر اساس یکی از روشهای شناخته شده ی علمی، به ترسیم نقشه های خطر منتهی میشود.

این داده ها پایه و بنیان هر بیمارستان برای تدوین سناریوها هستند.



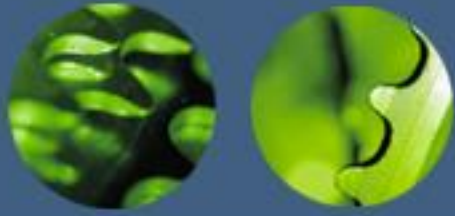
پنج اصل سناریونویسی

- ویژگی های یک سناریوی خوب (پنج اصل سناریونویسی)
- خیلی خلاصه نباشد . در عین حال حاوی ریزترین جزئیات و خیلی وسیع نباشد.
- **1- چشم انداز چندگانه :** سناریوها باید از چند منظر به آینده نگاه کنند و تک بعدی نباشند. عوامل بسیاری میتوانند بر آنچه در آینده رخ میدهد، تأثیر بگذارند و در نظر گرفتن همزمان چند احتمال، میتواند سناریوی ما را معتبر نگه دارد. نگاه تک بعدی، پیشگویی است نه سناریو.



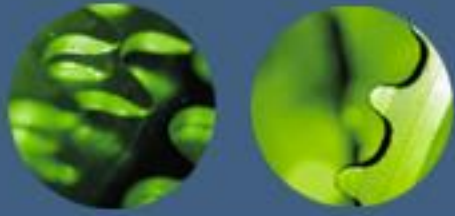
پنج اصل سناریونویسی

- **2-تغییرات کیفی :** تغییراتی که در جریان سناریوها در بیمارستان و هر سازمان دیگر رخ میدهند، باید شرایطی باشند پیچیده و شدیداً ناپایدار که متاثر از عواملی کیفی است، و نه الزاماً عوامل قابل اندازه گیری و عینی، این عوامل کیفی همچون ارزشهای اجتماعی، فناوری، قوانین و مقررات و مانند آن نقش اصلی را در رخداد آن شرایط ایفا میکنند.



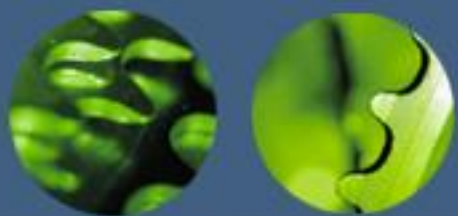
پنج اصل سناریونویسی

- **3-منسجم و عینی و قابل قبول بودن :** سناریوها شرایطی را توصیف میکنند که میتواند رخ دهد،
- نه آن چیزی را که ما میخواهیم رخ دهد! عینی بودن نیازمند این است که سناریو از انسجام درونی و قابلیت وقوع برخوردار باشد. سناریوهایی که جنبه های خیال پردازانه به خود میگیرند مردود و بیفایده اند.



پنج اصل سناریونویسی

- 4- **باز بودن انتها :** سناریوها داستانهایی هستند که جزئیات دقیق را بیان نمیکنند. سناریو باید به خواننده اجازه دهد که جزئیاتی را، که به زنده بودن داستان سناریو کمک میکند، به آن اضافه کند. سناریو باید پیشبینی پایان ماجرا را به خوانندگان و بازیگران بسپارد و خود همه چیز را تعیین نکرده باشد.



پنج اصل سناریونویسی

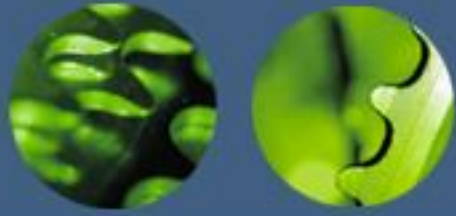
- **5- متمرکز و مرتبط بودن :** سناریوها باید مرتبط با شرایطی باشند که مورد نظر است. آنها باید بر مواردی متمرکز شوند که با وقوع حادثه‌ی مورد نظر مرتبط است و یا مواردی را توصیف کنند که بر تصمیم‌گیری مدیران در آن شرایط تأثیر می‌گذارد. حاشیه روی بیهوده و از این شاخه به آن شاخه پریدن‌های غیرمرتبط با خط اصلی داستان، از آفتهای سناریونویسی است.



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

- هر سناریو از عناصر و اجزایی تشکیل شده است

**چهار عنصر محیطی، زیرساختی،
شغلی و نیروی
انسانی و در نهایت عناصر سیاسی
و راهبردی**



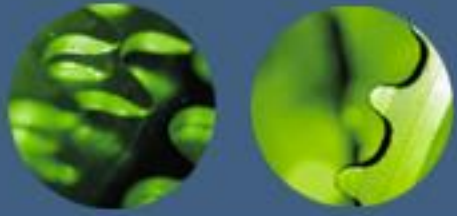
عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

- **الف) نوع، ابعاد و پیامدهای حادثه:**

- □ نوع مخاطره و حادثه ناشی از آن

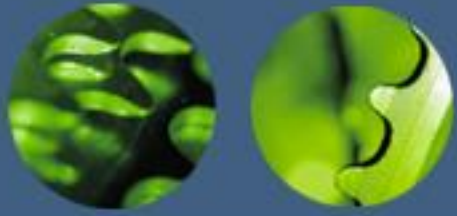
- علل و عوامل اصلی و زمینه ساز

- تعداد کشته ها-مصدومین- مفقودین- بیماران- تعداد افراد تخلیه شده- تعداد افراد اواره- تعداد افراد نیازمند به امدادرسانی فوری- تعداد افراد وارد شده به بیمارستان پس از وقوع حادثه- تعداد کارکنان نظام سلامت فوتی، مفقود، مصدوم و متاثر از حادثه-تعداد افراد با شرایط خاص و آسیب پذیر در میان جمعیت متاثر از حادثه



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

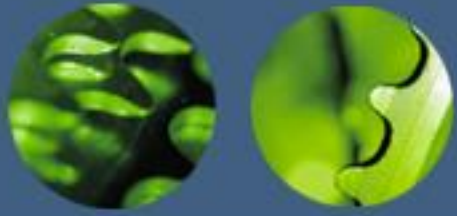
- میزان و ابعاد خسارت وارده به بیمارستان
- آسیبهای اقتصادی بر بیمارستان
- نیاز به سامانه ی هشدار اولیه در بیمارستان
- پیچیدگی و پویایی حادثه : به معنی احتمال وقوع حوادث ثانویه و آبخاری بعدی
- ناپایداری شرایط (احتمال تهدید کارکنان بیمارستان، ریزش بخشی از ساختمان بیمارستان، استمرار یا تشدید حادثه و...)



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

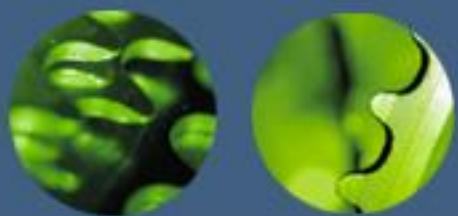
• عناصر محیطی :

- ❖ زمان وقوع حادثه: روز یا شب- فصل- مصادف شدن با مناسبت هاو..
- ❖ مکان وقوع حادثه: نام محله- روستا- شهر- استان- وسعت منطقه متاثر-
- ❖ تعداد و نام و موقعیت ساختمان (ها) و بخش (های) درگیر بیمارستان (در حوادث داخلی)
- ❖ شرایط اب و هوایی
- ❖ شرایط کلی بیمارستان



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

- **عناصر زیرساختی:**
- **حمل و نقل:** حوادث و فوریت‌هایی که می‌توانند به دست‌رسی از طریق یکی از موارد زیر آسیب بزنند یا در آن محدودیت ایجاد کنند.
- **شریانهای حیاتی:** آب- فاضلاب- برق -گاز طبیعی، گازوئیل و سایر منابع انرژی
- **ارتباطات و فناوری اطلاعات:** تلفن- اینترنت-تلویزیون و...



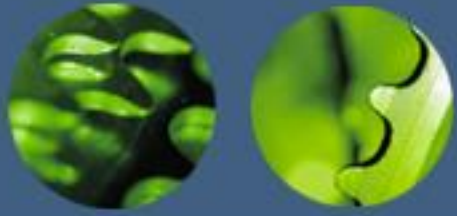
عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

- **د) ابعاد مرتبط با نیروی انسانی:**

- سناریو باید شامل توصیف سطوح مختلف کارکنان و عناصری باشد که به طور اختصاصی برای هر نوع حادثه، درگیر عملیات پاسخ به آن میشوند و یا شاغلین مجموعه ای که در آن حادثه رخ میدهد.

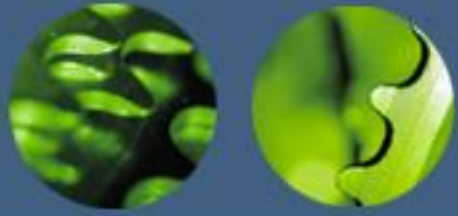
- این عناصر عبارتند از:

- **1- ساعت روز:** برای توجه به این نکته که آیا حادثه در ساعاتی از شبانه روز رخ میدهد که تعداد کمتری از کارکنان به ویژه متخصصین و مدیران اجرایی حضور دارند و یا در دسترس نیستند.



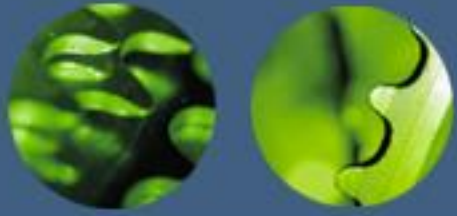
عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

- 2- وقتی کارکنان امکان مقابله ندارند: برخی حوادث خود کارکنان را به طور مستقیم درگیر و متأثر میکند. مانند غیبت- ترک خدمت-عدم پاسخگویی و یا ناتوانی از دریافت فراخوان و اعلام وضعیت به دلیل آسیب به سامانه های ارتباطی و یا سامانه های حمل و نقل-ناتوانی در رسیدن بموقع به بیمارستان.



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

(5) ابعاد سیاسی و راهبردی: عناصر سیاسی و راهبردی شامل توصیفی از وقایع اطراف بیمارستان در سطوح محلی (شهرستان و استان)، قطب، ملی و یا بین المللی میباشد که نیاز است بیمارستان برای تشخیص و پاسخ در برابر آنها آماده باشد. مواردی مانند: طغیان یک بیماری واگیر-هشدارهایی که از سوی مقامات مافوق سیاسی و امنیتی صادر شده باشد-اثرات روانی/ بازتابهای اجتماعی، سیاسی و امنیتی حادثه-شرایطی که پیش بینی میشود میتواند منجر به ناآرامی شود-حضور شخصیت‌های طراز اول (VIP) یا متهم امنیتی در میان مصدومین حادثه.



عناصر شکل دهنده ی یک سناریو

(و) عوامل مؤثر در آمادگی، پاسخ و بازیابی:

- ظرفیت ها-آسیب پذیری و نقاط ضعف بیمارستان اعم از سازه های و غیر سازه های و عملکردی-نتایج ارزیابی سریع تیم اعزامی به صحنه ی حادثه-امکان، میزان و نحوه ی دسترسی به منطقه ی متأثر از حادثه-نیاز یا عدم نیاز به هماهنگی با سایر سازمانهای پاسخ دهنده و همکار و پشتیبان-نیاز به نیروی انسانی و تجهیزات و خدمات تخصصی-نوع پاسخ مورد انتظار (تخلیه ی اضطراری انتقال مصدومین/ برقراری نظام مراقبت و...).
- اعلام هر یک از وضعیتهای اضطراری (پایش-هشدار-آماده باش-فعال سازی نسبی-فعال سازی کلی).
- پیشبینی زمان و اقدامات لازم برای بازیابی بیمارستان در ابعاد مختلف.



رویکردی سیستمی در سناریو نویسی



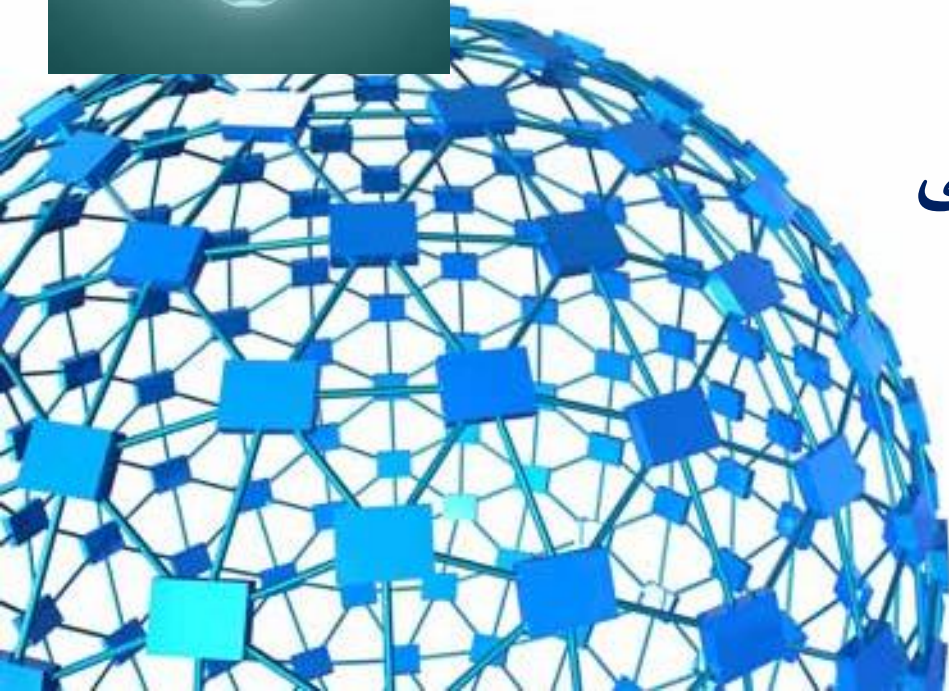
- ایجاد تفکر سیستمی در سازمان

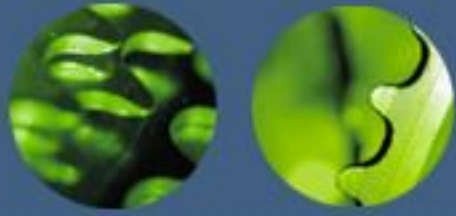
- تعیین متغیر های مداخله گر در سناریو نویسی

- ۱- متغیر های مداخله گر داخلی

- ۲- متغیر های مداخله گر خارجی

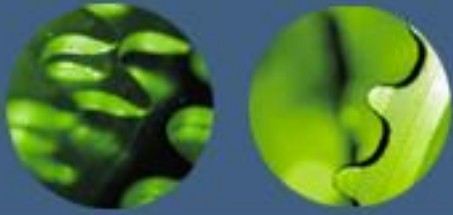
- تعیین اهداف ، مکان ، زمان





اهمیت سناریو نویسی در مدیریت

- سناریو نویسی آماده سازی مدیران برای مقابله با رخداد های غیر معمول.
- سناریو در تصمیم گیری های مدیران نقش بسیار مهمی ایفا میکند
- سناریو خطای مدیران را در زمان بحران به کمترین حد کاهش می دهد.

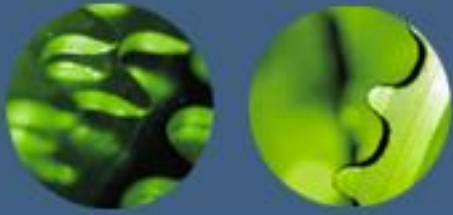


سناریو پیش‌بینی آینده‌ای جبری نیست،

بلکه

توصیف تمامی احتمال‌ها است.

(تصویری از آینده‌های ممکن و محتمل)

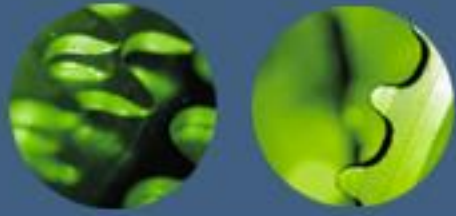


ذهن سالم و سازمان پویا

همواره



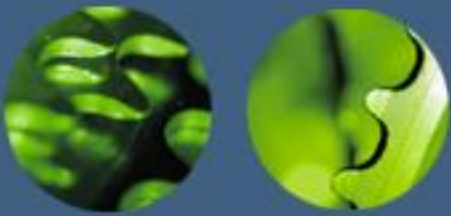
در حال سناریوپردازی هستند.



روند نوشتن و ارائه یک سناریو

- سناریو نویسی یک تکنیک پیچیده است که محقق با تلاش و مدیریت زمان تصمیم دارد به یک راه کار تاثیر گذار در بخش های مختلف علمی و پژوهشی دست یابد.
- ارائه دیدگاه های واقع بینانه در بیان رخداد هایی که احتمال وقوع آنها متصور می باشد.
- ساده نویسی و قابل فهم بودن سناریو
- استفاده از رویکرد **SWOT** در رویکرد عملیاتی سناریو
- توجه مدیران و متخصصین به سناریو نویسی به عنوان یک راهبرد

(Strength , Weakness, Opportunity, Threats)



سطوح

میزان تغییر

شکل بخشیدن به آینده

- تعالی آینده

- شکار فرصت‌های آینده

- طراحی فرایند برای آزمون
شکل‌دهی فردا

پیش‌بینی نیازهای آینده

- شناسایی و رفع مسایل دشوار ساز
- یادگیری

حل دشواری‌های کهنه

- رویکرد نوآورانه به آینده
- مشارکت جمعی در پایش و تفکر
- برنامه‌ریزی بر پایه سناریو

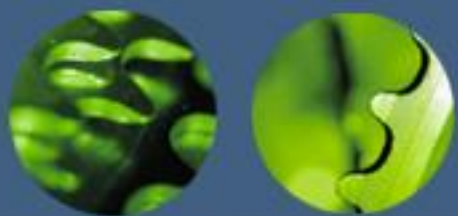
شناسایی و حل مشکلات

- چشم‌پوشی از مخاطره
- شناسایی نشانه‌ها
- دورنمای روزانه

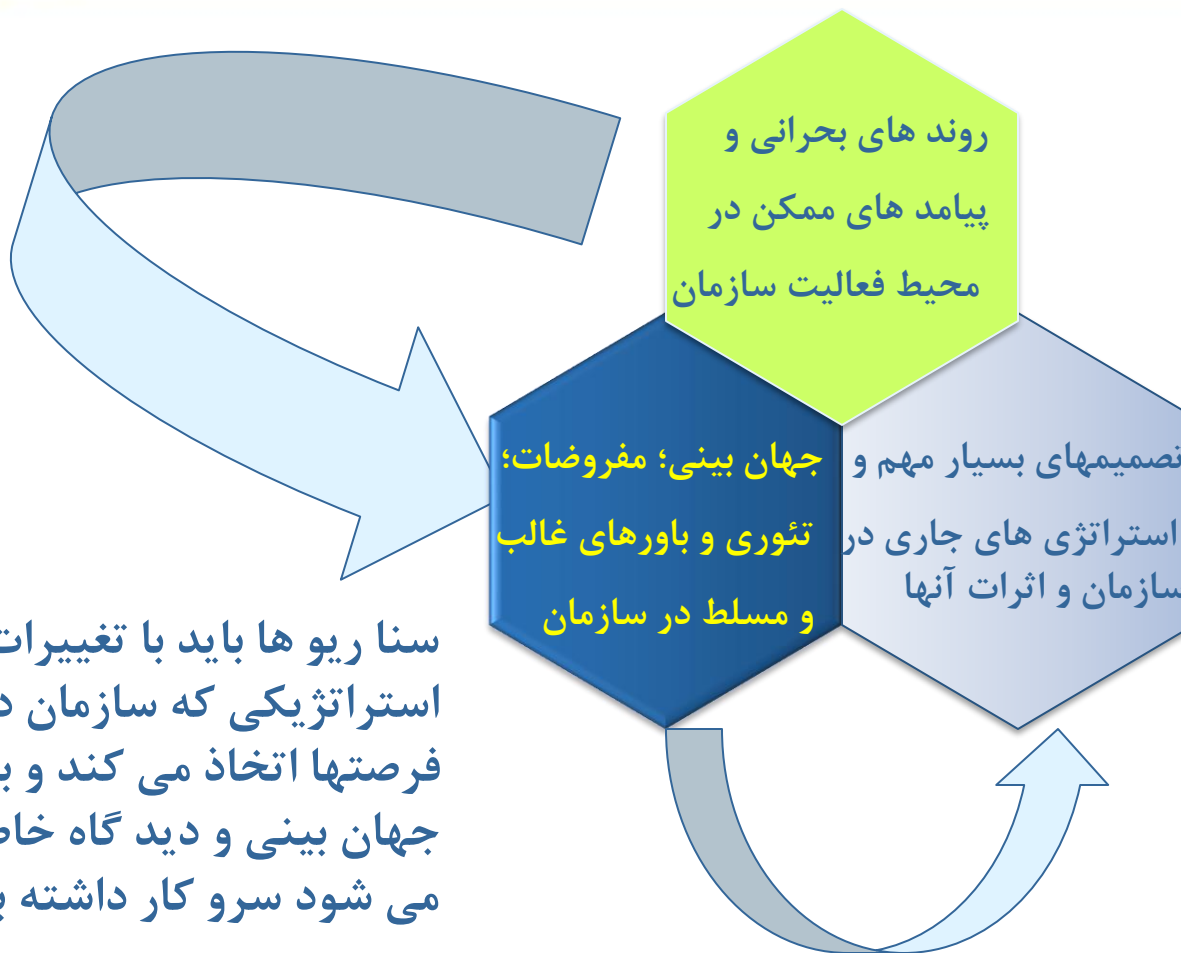
کوتاه مدت

میان مدت

بلند مدت



موضوعات اساسی در شروع سنا ریو نویسی



سنا ریو ها باید با تغییرات و تصمیمهای استراتژیکی که سازمان در برابر چالشها و فرصتها اتخاذ می کند و باعث بوجود آمدن جهان بینی و دید گاه خاصی در آن سازمان می شود سرو کار داشته باشد.

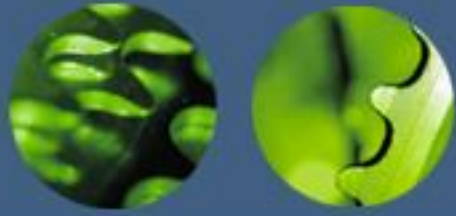
- مسئله یا موضوع باید چالش های پیشروی سازمان را در برداشته باشد.
- عدم قطعیت موضوع یا مسئله باید بالا باشد.



فرایند برنامه ریزی جهت تدوین سناریو

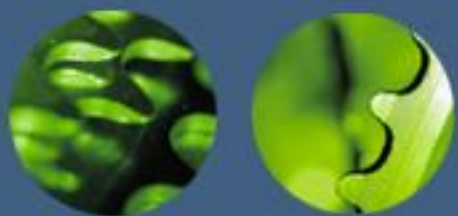
❖ فرایند برنامه ریزی شامل گام های زیر می باشد.

- مشخص کردن تمرکز سناریو (یک پرسش کانونی)
- بررسی تغییرات گذشته برای شناسایی روندها و نیروهای جاری
- شناسایی تغییرات آتی و نیروهای ایجادکننده ی آن تغییرات
- شناسایی ناپایداری های بحران ساز و خطرناک منجر به عوارض و اتفاقات متفاوت
- خلق یک چارچوب منطقی بر پایه ی ناپایداری های بحران ساز
- پردازش ویژگیهای اصلی داستان برای هر سناریو
- شناسایی مفاهیم اصلی سناریوهای سازمان



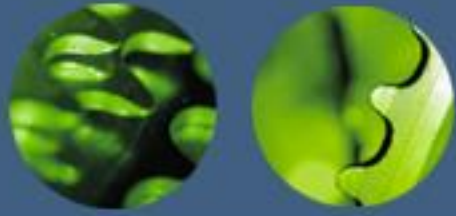
سناریوهای محتمل برای بیمارستان

- **درگیری جامعه بدون تأثیر بر بیمارستان:** در این چنین سناریوهایی، بیمارستانها نقشی حیاتی در پاسخ به حادثه بر عهده دارند. در این سناریوها، بیمارستانها اغلب دچار افزایش ناگهانی تقاضای دریافت خدمات درمانی میشوند زیرا به یکباره تعداد بیماران و مصدومین افزایش مییابد؛ لذا این احتمال میرود که اگر بیمارستان از آمادگی قبلی کافی برخوردار نباشد، خود دچار بحران در ارائه ی خدمات شود.



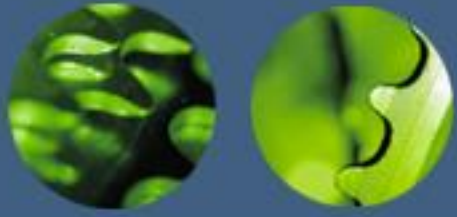
سناریوهای محتمل برای بیمارستان

2- متأثر نبودن جامعه و درگیر بودن بیمارستان: چنین سناریوهایی از حوادث و بلایای داخلی بیمارستانها منشأ میگیرند. در بسیاری از این موارد، تخلیه ی کامل یا بخشی از بیماران، که در شرایط نامناسب هستند، و انتقال ایشان به مراکز درمانی امنی که از قبل با آنها تفاهم نامه منعقد شده است، نکته ای کلیدی در پاسخ موفق به حادثه است.



سناریوهای محتمل برای بیمارستان

- در چنین سناریوهایی، به درجات بالایی از آمادگی در بخشهای اداری و نیروی انسانی بیمارستان نیاز است و باید برای یک عملیات موفق پاسخ، سازمانهای امدادی بیرون از بیمارستان (آتشنشانی، پلیس، هلال احمر و ...) و نیز بیمارستانهای دیگر (به ویژه بیمارستانهای نزدیک) به سرعت به یاری بیمارستان درگیر حادثه بشتابند.



سناریوهای محتمل برای بیمارستان

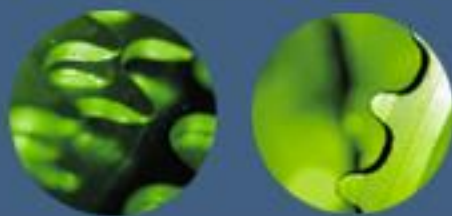
3- درگیری همزمان جامعه و بیمارستان: چنین شرایطی موجب وخیمتر شدن چالشهایی میشود که بیمارستان با آن مواجه است؛ زیرا علاوه بر آن که بیمارستان باید مشکل خود را حل کند باید به تقاضای فزاینده ناشی از وقوع حادثه در جامعه نیز پاسخ دهد. در چنین موقعیتی، بیمارستانها ممکن است دچار چالشهای بیشتری در زمینه ی کاهش نیروی انسانی و نیز خدمات زیرساختی(از قبیل تأمین آب، برق، گازهای طبی و مانند آن) شوند.



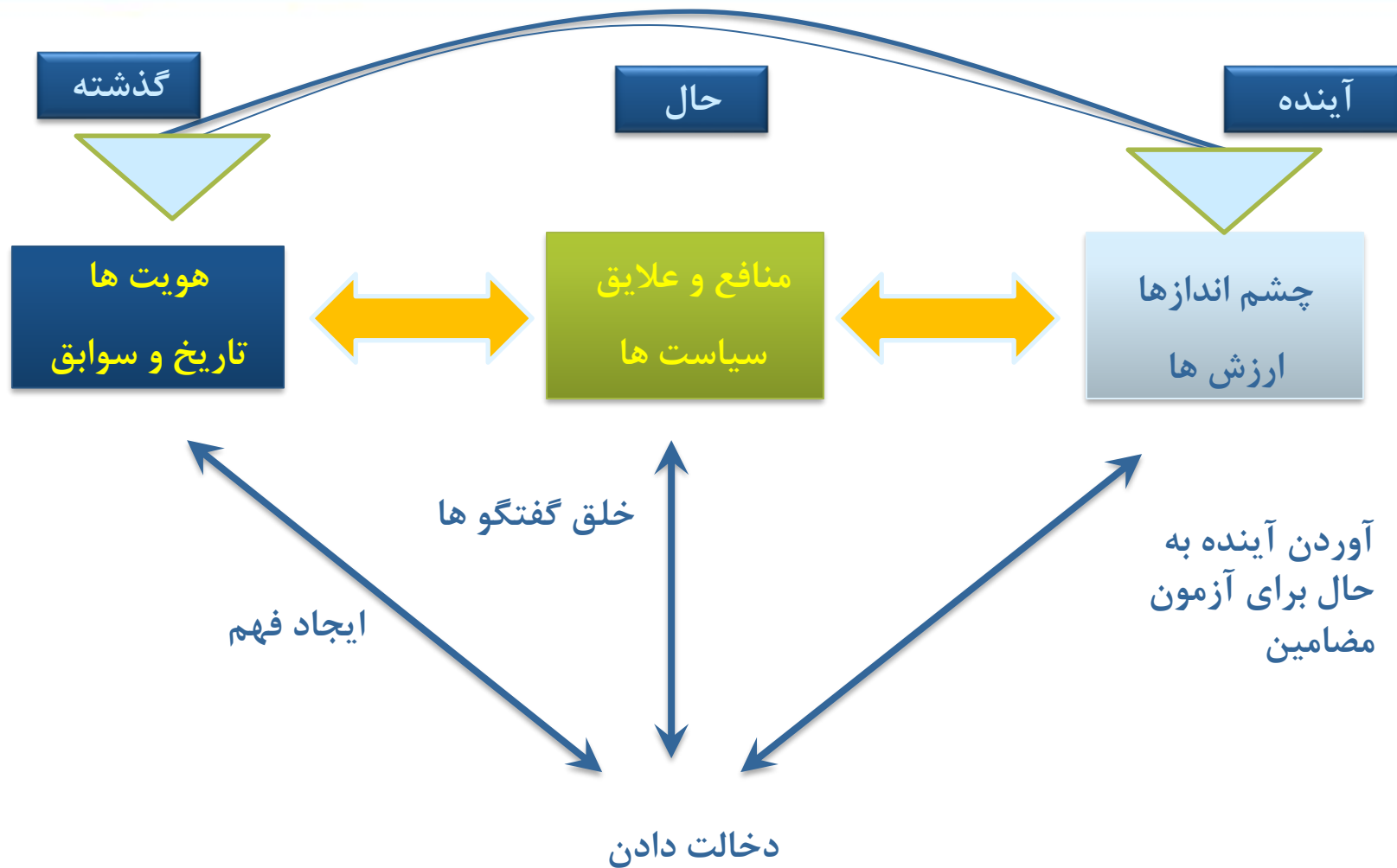
سناریوهای محتمل برای بیمارستان

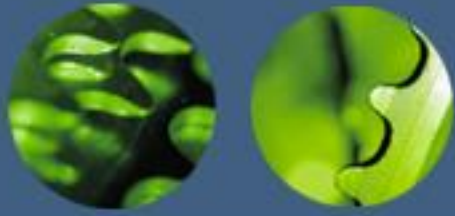
تنها راه منطقی و عقلانی، که بیمارستانها بتوانند در برابر بلایا آماده باشند، افزایش تاب آوری و کاهش آسیب پذیری

آنها در ابعاد سازه‌های و غیرسازه‌ای و عملکردی است تا به سطح قابل قبولی از ایمنی برسند و دچار چنین وقایعی نشوند.



رهیافت درهم کنشی دخالت دادن سناریو ها





انواع سناریو

- ۱- روند بنیان (Trend base) مناسب برای کسب و کار (محتمل)
- ۲- تقابلی (Contrasted) بررسی بافت تصمیم‌گیری (ممکن)
- ۳- هنجاری (Normative) برای خلق چشم‌انداز و سناریو چالشی
(مطلوب)



اصول تفکر سناریویی

۱- داشتن جعبه ابزار (تکنیک‌ها و روش‌ها)

- جمع‌آوری اطلاعات (شهود)

- تحلیل اطلاعات (منطق)

- مدل‌سازی آینده (خلاقیت)

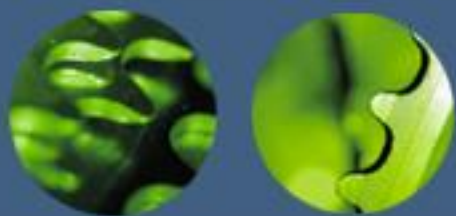
✓ روش رسانه‌ای

✓ روش مصاحبه‌ای

✓ روش شهودی - زایشی

✓ روش بازیگر محور

✓ روش سامانه‌ای



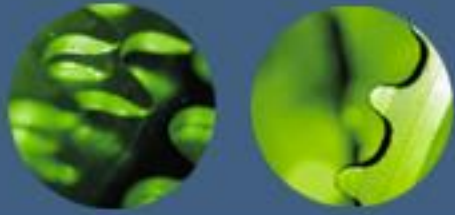
اصول تفکر سناریویی

۲- اداره مغز

- پارادایم‌ها
- خیال‌پردازی

۳- تفکر نمایشنامه‌ای

- بازیگران (افراد اصلی نمایش) چه کسی؟
- رویدادها (چه چیزی در حال وقوع است؟) چه چیزی؟
- زمان (حوادث چه زمانی روی می‌دهند؟) چه زمانی؟
- صحنه (حوادث کجا روی می‌دهند؟) کجا؟
- پشتوانه‌ها (چه زمینه‌هایی لازم است و فعالیت‌ها چگونه انجام می‌شوند؟) چگونه؟
- انگیزه‌ها (چرا این حوادث روی می‌دهند؟) چرا؟



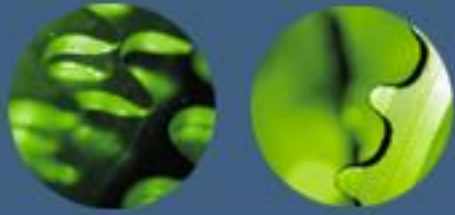
اصول تفکر سناریویی

۴- تفکر در آینده

۵- تفکر پیرامون عدم قطعیت

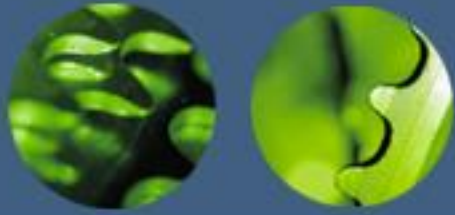
۶- تفکر سامانه‌ای

۷- تفکر پیرامون بازیگران



انواع سناریو

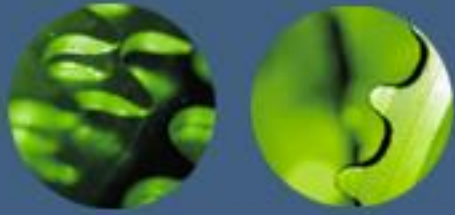
- ۱- بدون شگفتی (ادامه روند کنونی)
- ۲- خوش بینانه (روند بهبود)
- ۳- بد بینانه (روند تخریب)
- ۴- سناریو فاجعه (بحران‌های پیش‌بینی نشده)
- ۵- سناریو معجزه (بهبودهای پیش‌بینی نشده)



ساده‌سازی گام‌های سناریو

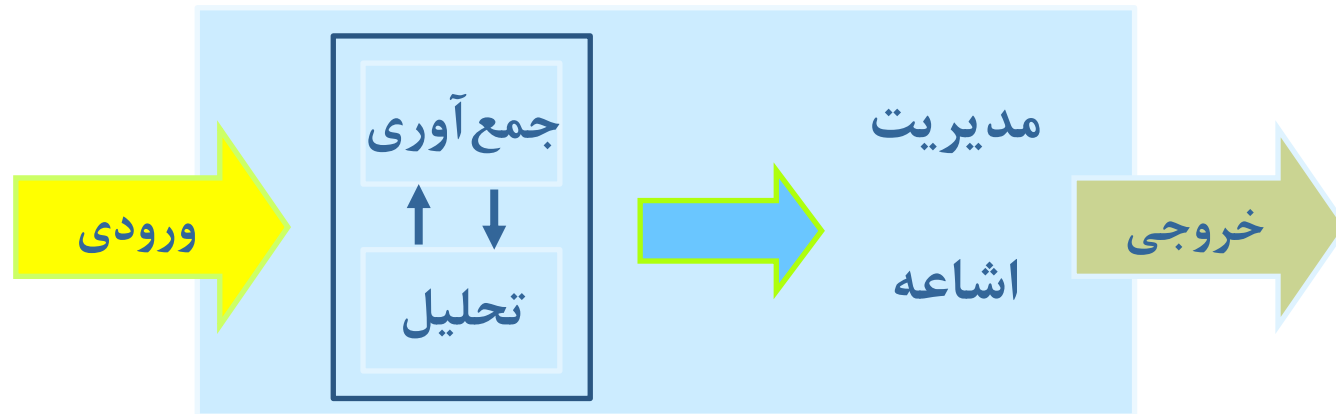
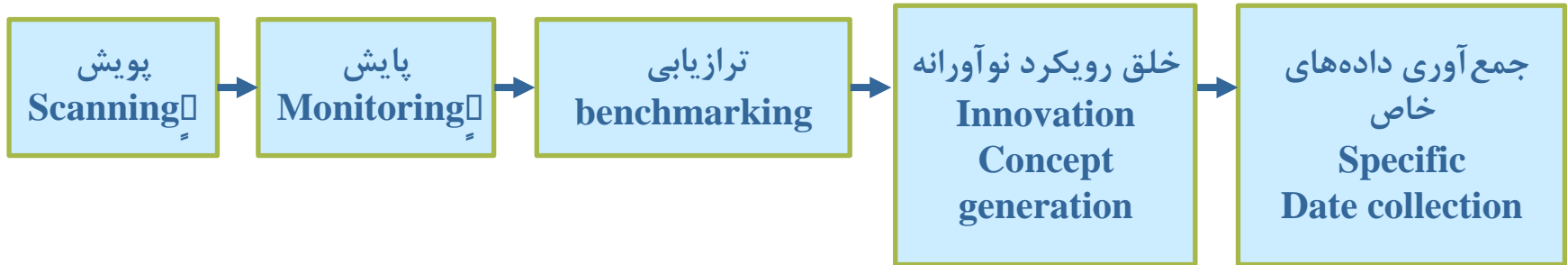
گام یک: آشکارسازی تصمیم

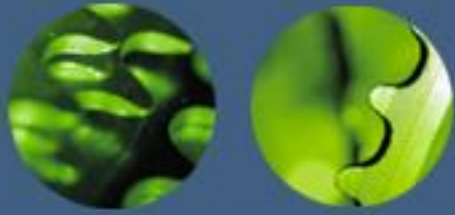
- نگاه به چشم‌انداز (ارزش، چشم‌انداز اهداف، مأموریت)
- به کدام سو در حال حرکت هستیم؟
- مسیر رشد و توسعه ما چیست؟
- عوامل موثر بر ما چیست؟
- چه عواملی برای موفقیت بیشتر ضروری است؟
- چه شرایطی مخاطره‌آمیز است؟



فرآیند ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۲: گردآوری اطلاعات

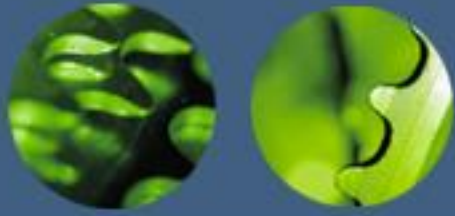




ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۳: شناسایی نیروهای پیشران کلیدی (STEEP)





ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۴: آشکارسازی مولفه‌های پیش معین

گام ۵: شناسایی عدم قطعیت‌ها

گام ۶: تدوین سناریوها

۱/۶- نیروهای پیشران کلیدی کدام است؟

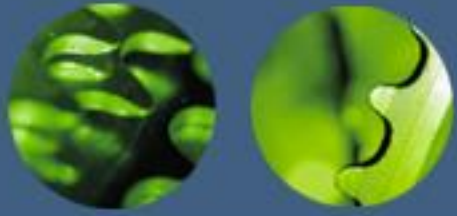
۲/۶- چه مسایلی نامشخص و مبهم هستند؟

۳/۶- چه آینده‌هایی قطعی هستند؟

گام ۷: تصمیم (بازگشت به گام نخست)

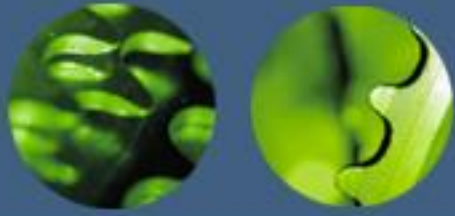
گام ۸: گزینش شاخص‌های راهنما

یافتن شاخص برای پیمایش مسیرهای آینده



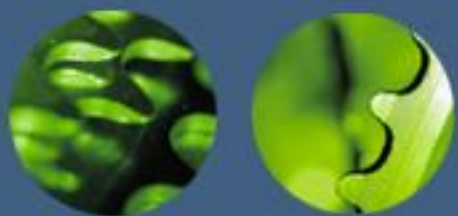
برنامه رزمایش عملی

- خلاصه‌ای از نحوه برگزاری مانور
- امکانات مورد نیاز برای برگزاری مانور
- اطلاعات مورد نیاز برای انجام مانور
- اقداماتی که در مانور صورت می‌پذیرد
- توضیحاتی در مورد چگونگی تعامل سامانه فرماندهی حادثه (ICS) و اتاق بحران (EOC).
- سامانه فرماندهی حادثه (ICS)



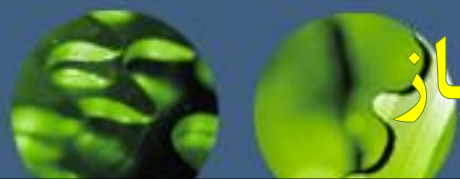
روند آغاز عملیات

- سناریوی مانور در اختیار کمیته اجرائی قرار می گیرد.
- به تناسب شرایط و وضعیت اضطراری اعلام می شود.
- اعلام آماده باش، فعال سازی «سامانه فرماندهی حادثه» (ICS) و «اتاق بحران» (EOC).
- پاسخگویی گام به گام به وضعیت های سناریو
- به تبع شرایط ترسیم شده در سناریو، حادثه ممکن است گروه های مرتبط و زیرمجموعه را در ادارات مختلف و مراکز سایبری مرتبط نیز درگیر کند.



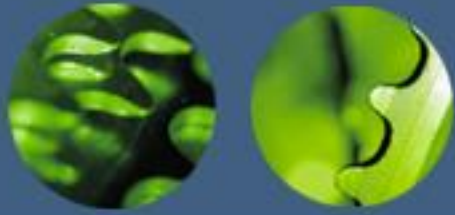
روند آغاز عملیات

- بررسی انجام سناریوها و امکان عملی سازی آن ها در نشست ستادی (رزمایش دور میزی)
- تعیین برنامه زمانبندی
- تهیه و واگذاری ابزار ارتباطی رزمایش
- دعوت از ارزیابان رزمایش
- تعیین جداول کد برای واحدها و افراد شرکت کننده در عملیات.
- تهیه گزارشات قسمتی از آمادگی واحدها (جداگانه)
- انجام هماهنگی های درون و برون سازمانی



روند آغاز عملیات - اطلاعات مورد نیاز

ردیف	عنوان
۱	خلاصه ای از رویداد
۲	سطح وضعیت اضطراری
۳	ریسک های ناشی از رویداد
۴	سطح تهدید
۵	میزان آسیب پذیری از تهدید در زیر ساخت
۶	راه های کاهش یا کنترل ریسک
۷	اطلاعات مربوط به انواع اطلاعات مشابه که از افشا اطلاعات قبلی صدمه خواهند دید
۸	فهرست اسامی و اطلاعات مربوط به کارکنان و کارگران شاغل در کلیه بخشها
۹	چک لیست های مربوط به ارزیابی
10	اطلاعات مربوط به منابع مورد نیاز در اختیار
11	اطلاعات امنیتی و حراستی منطقه مانور
۱۲	دیگر اطلاعات مورد نیاز - برای وضعیت های پیش بینی نشده

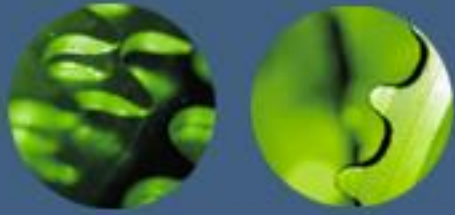


وضعیت مانور

• اعلام فرضیه اصلی:

گم شدن سند سری به یکی از روش های ذیل:

- سرقت
- آتش سوزی
- جابجایی (پیک - نامه رسان)
- فقدان (گم شدن)
- تهاجم تروریستی به واحد (اشغال عدوانی)
- اشغال به وسیله نیروهای کشور خارجی
- نافرمانی مدنی
- افشا غیر مجاز (توسط کارمند)



مقابله:

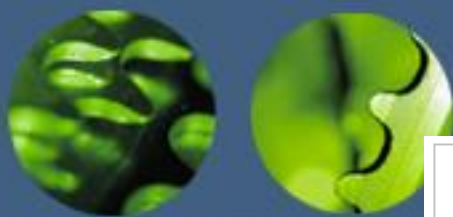
- تعیین واحدهایی که از افشای سند ضربه می بینند (عملیاتی)
- تعیین اطلاعاتی که از افشای سند از اعتبار می افتند (ستادی)
- کاهش طبقه بندی با مشارکت:

❖ واحد صادر کننده سند

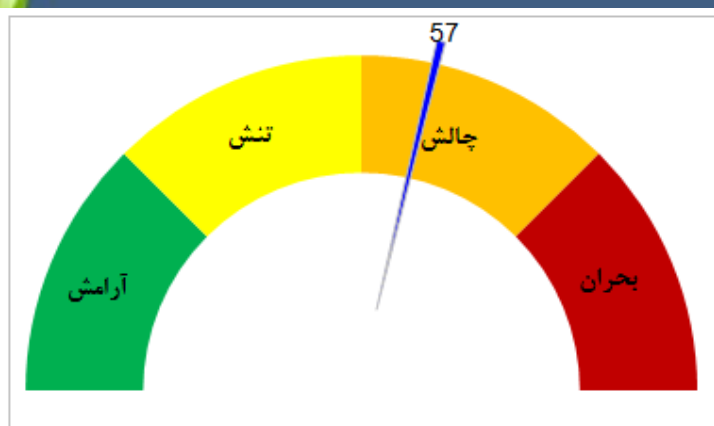
❖ واحدهای دریافت کننده سند

❖ بهره برداران سند

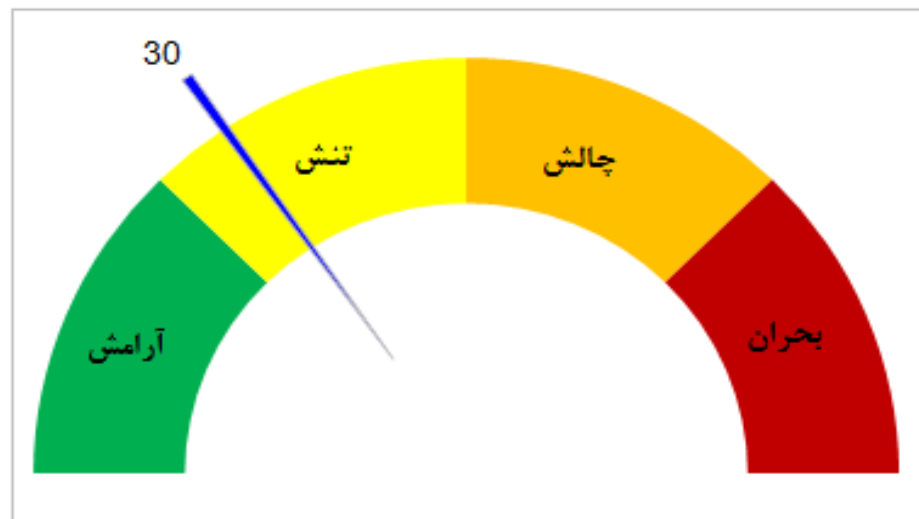
❖ اسناد مرتبط

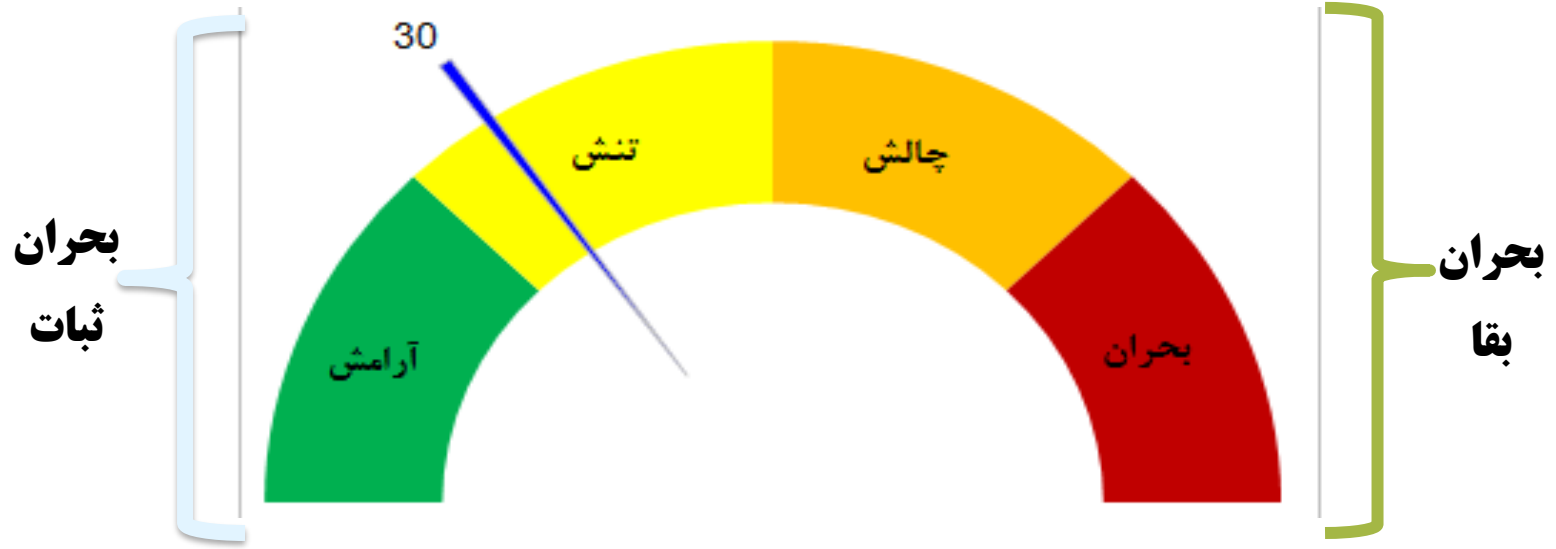


ریسک اولیه مجموعه پیش از اصلاحات



ریسک اولیه مجموعه پس از اعمال راهکارها





روش طوفان ذهنی

روش های ارائه راهکار

روش تجربی - اخذ دستورات



✓ قبل از وقوع بحران

✓ حین وقوع بحران

✓ پس از وقوع و بازگشت به حالت عادی

زمان اجرا

✓ کاهش خطر

✓ اجتناب از ریسک

✓ انتقال خطر

✓ پذیرش ریسک

استراتژی

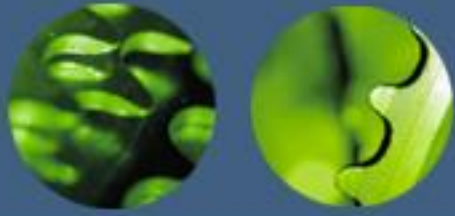
دسته بندی راهکارها:

کاربرد

Process ✓

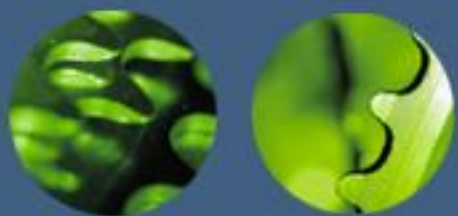
Utility ✓

Building ✓



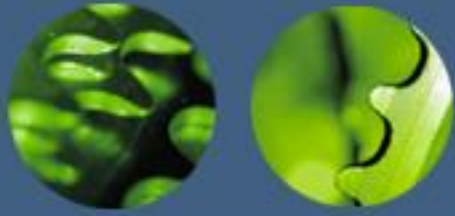
تهیه سناریو – هشدار اولیه

- تعیین فرضیه اصلی
- تعیین وضعیت های منتج از فرضیه
- تعیین آسیب پذیری های حوزه خودی
- تعیین تاثیر مخاطرات بر اطلاعات ستادی خودی به عنوان فرضیه های فرعی
- روش مقابله با هر رویداد از فرضیه های فرعی به عنوان یک رویداد معمولی
- راه های پیشگیری از گسترش رویداد ناگوار
- راه های بازسازی قسمت های آسیب دیده
- ارزیابی آسیب های وارده با گزارش گرفتن از رده های پایین تر
- تهیه گزارش برای ارائه به رده بالاتر

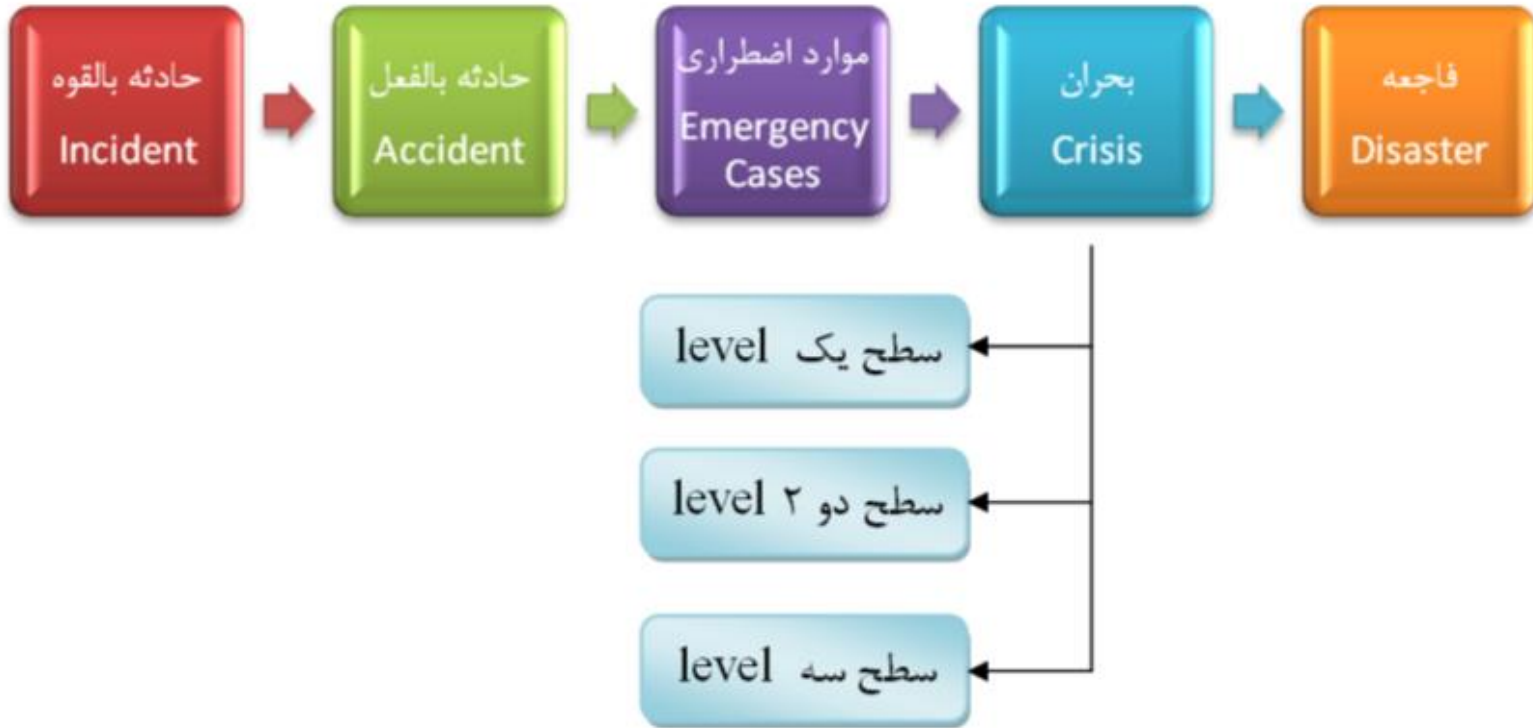


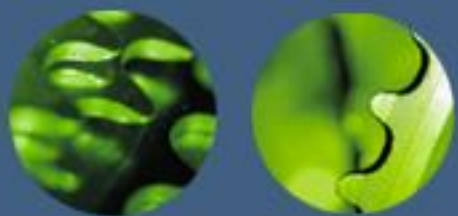
تهیه سناریو - راهکارهای مقابله

- احضار نیروهای مدیریت بحران
- اعلام هشدار اولیه به صادرکننده و مشتریان سند
- تعطیلی موقت دبیرخانه و مسدود کردن ارتباطات اسنادی
- هماهنگی با نیروهای انتظامی - حراستی و امنیتی
- ابلاغ دستورات مدیریت بحران
- پیگیری وضعیت تا بازگشت به حالت عادی
- آماده باش ارتباط اسنادی
- تعیین پست های جایگزین
- بررسی میزان خسارات ناشی از افشای غیر مجاز
- استفاده از تجارب قبلی
- آرام سازی محیط برای بازگشت به وضع عادی



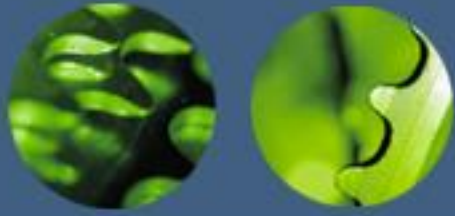
زنجیره حادثه





زمان و رسالت رزمایش

- زمان اقدام:
از اعلام خبر اولیه تا انتهای عملیات ۳ ساعت
- رسالت رزمایش:
بیشترین کارکرد عاقلانه در کمترین زمان اولیه



سوال - خسته نباشید