

اصول، مبانی و رویکردهای مدیریت بحران (با تأکید بر بحران‌های اجتماعی)

علیرضا سوری*

تاریخ دریافت مقاله ۹۴/۰۳/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله ۹۴/۰۴/۱۵

صفحات: ۹۸-۱۳۹

چکیده

بحران، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی اجتماعی است. بحران‌ها در ذات خود بستر شکل‌گیری تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که بر حسب نوع، شدت و گستره‌ی محیطی بحران، می‌تواند نظام سیاسی و مدیران حاکم را در شرایط دشوار و پرمخاطره‌ای قرار دهند. هدف این مقاله پرداختن به اصول، مبانی و رویکردهای مدیریت بحران با تأکید بر بحران‌های اجتماعی می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اصلیترین شاخصه جهت مدیریت بحران شناخت اصول و عوامل ایجاد بحران گفته می‌شود. به بیان مک کارتی، اصل مدیریت بحران، به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی است به گونه‌ای که منافع و ارزش‌های اساسی، تأمین گردند. با توجه به ابعاد محدودیت‌ها در شرایط بحران (زمان اندک تصمیم‌گیری و واکنش، غافلگیری و محدودیت دسترسی به اطلاعات) مدیران بحران می‌بایست در تشخیص بحران و یک موقعیت بحرانی دچار خطا و اشتباه نشوند و با استفاده از تحلیل بحران و شناخت مؤلفه‌های اساسی بحران مسیر صحیح جهت تحدید و مقابله با بحران را پی‌ریزی نمایند. در مواجهه با بحران، چهار عامل انسان، فرهنگ جامعه، ساختار و استراتژی نقش اساسی دارند و هر چه مدیران نسبت به این چهار عامل شناخت عمیق‌تری داشته باشند، مدیریت آنها در مواقع بحرانی موثرتر و نسبت به کنترل آن موفقیت بیشتری خواهند داشت. یک مدیر بحران برای موفقیت در مدیریت خود باید با یک رویکرد نظام مند، مبتنی بر کمترین آسیب و اصل بهبود مستمر، همواره بدنبال یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران بالقوه باشد تا بتواند در شرایط وقوع بحران، با کمترین خسارت بحران را کنترل کند بنابراین از مباحث مهم این مقاله بررسی اصول و رویکردهای مختلف به مدیریت بحران می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: بحران، رویکردهای بحران، مدیریت بحران، نظریه‌های بحران

* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بحران

به قول هگل، روح دولت‌ها و ملت‌ها، در ورطه بحران‌ها شکل می‌گیرد. زندگی بشر از آغاز همواره با ناملایمت‌ها و دشواری‌هایی همراه بوده و به تدریج که ابعاد اجتماعی و نظام‌یافتگی زندگی بیشتر و روابط و همکاری‌های درون اجتماعی در قالب علایق، منافع فردی و جمعی اشکال عینی‌تری به خود گرفته و در نتیجه مرزبندی‌هایی را در سازمان اجتماعی و در حوزه‌ی منافع گروهی و رقابت‌های سیاسی و اجتماعی ایجاد کرده است، این ناملایمت‌ها اشکال جدید و پیچیده‌تری به خود گرفته است. در عصر جدید و شکوفایی تمدنی و همزمان با افزایش آگاهی‌های مدنی که سطح خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی را افزایش داده و بر عرصه‌ی زندگی و حیات اجتماعی و سیاسی جوامع سایه افکنده است. در حقیقت، امروز هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند از بحران و پیامدهای کوتاه و بلندمدت آن مصون باشد؛ بنابراین مدیریت بحران‌ها بخش جدانشدنی زندگی و لازمه‌ی توسعه‌ی پایدار کشورها می‌باشند. بحران‌ها در ذات خود بستر شکل‌گیری تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که بر حسب نوع، شدت و گستره‌ی محیطی بحران، می‌تواند نظام یک کشور را در شرایط دشوار و پرمخاطره‌ای قرار دهند. افزایش ظرفیت‌های ساختاری و کارکردی نظام جهت پاسخ‌گویی مناسب و عادلانه به نیازها و احتیاجات مردم، عامل مؤثری برای شکل دادن به سازه‌های مقاوم مردمی مقابله با بحران می‌باشد. کنترل و مهار بحران براساس یک تفکر نظام‌گرا و یکپارچه و در قالب مدیریت بحران، ضرورتی راهبردی است که مورد اتفاق نظر همه‌ی اندیشمندان و صاحب‌نظران مسائل راهبردی می‌باشد و بر اهتمام دولت‌ها در سرمایه‌گذاری کلان در استقرار و توسعه‌ی این سامانه‌ی مدیریتی تأکید می‌ورزند. همه جوامع با نظام‌های متفاوت دارای عنصر «مدیریت» می‌باشند. بحران‌ها شرایطی‌اند که تدبیر، شجاعت، بصیرت و قدرت تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائل

را از سوی مدیران نشان می‌دهد. در چنین بستری، ظرفیت، کارآمدی و قدرت اندیشه مدیران در مواجهه با چالش‌های پیچیده و چند وجهی، نمود عینی به خود گرفته و منطق، درایت و دوراندیشی خاص آنها را به نمایش می‌گذارد. بحران شناسی بخش مهمی از فرایند مدیریت بحران و پژوهشهای مربوط به آنرا تشکیل می‌دهد. بحران‌شناسی هم در پیشگیری از بحرانهای مشابه و هم در پیش‌بینی نتایج بحرانها به کار می‌آید. این حوزه مطالعاتی به بازیگران عرصه‌های داخلی و بین‌المللی مدد می‌رساند تا با اعمال مدیریت بحران از وقوع یا گسترش زیانهای مخرب جنگها، خشونت‌ها و بلایا و افزایش میزان تلفات و خسارات جلوگیری به عمل آورند؛ بنابراین شناخت هرچه دقیقتر بحران، همچون هر حوزه مدیریتی دیگر، به کنترل و هدایت هرچه مؤثرتر آن کمک کرده و مدیران بحران نمی‌توانند با تفکیک تفصیلی مساله پیشرو آنرا مدیریت کنند.

مسئولین و نخبگان فکری در برخورد با مشکلات بحرانها، پس از تجزیه و تحلیل آنها و بررسی گزینه‌ها و راه‌حل‌های مختلف به نقطه‌ای می‌رسند که باید گزینه و راه‌حلی را انتخاب و تصمیمی را اتخاذ کنند. در واقع جوهره مدیریت در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود. این مطلب بویژه در شرایط بحرانی که حیات حکومت یا جامعه‌ای در خطر است بیشتر صدق می‌کند، در چنین شرایطی است که استعدادها و تواناییهای واقعی مدیران بروز می‌کند؛ بنابراین نحوه تصمیم‌گیری در این شرایط حائز اهمیت است چرا که می‌تواند با انتخاب گزینه‌هایی نظیر تداوم، توقف و اصلاح، بحران را به منظور کسب بیشتر منابع راهبری نماید.

با توجه به ماهیت متفاوت تصمیمات مربوط به بحران، طبیعی است که شیوه‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی با شیوه‌های تصمیم‌گیری در شرایط عادی بسیار متفاوت باشد؛ بنابراین بحران تنها وقتی وجود دارد که عنصر تصمیم‌گیرنده‌ای چنین درک می‌کند و این درک تصمیم‌گیرنده عموماً دارای سه ویژگی تهدید،

غافلگیری و فشار زمانی می‌باشد. بحران، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی اجتماعی است. بحران‌ها مدیران را غافلگیر کرده، هزینه‌های سنگینی را تحمیل نموده و قابلیت توسعه به وضعیت‌های خطرناک دیگر را دارند. مدیریت بحران‌ها برای مدیران یک فرصت بشمار رفته و کارایی آنان را به نمایش می‌گذارد و در صورت عدم موفقیت در کنترل آن، جامعه را با تهدید مواجه خواهد کرد. موفقیت و شکست مدیران بحران در موقعیت‌های مرتبط با بحران به میزان زیادی بستگی به قدرت تصمیم‌گیری، آموزشهایی که آنها برای مواجهه با بحران دیده‌اند و خصوصاً ایمان و توکل مدیران در انجام مسئولیت جهت مواجهه با بحران را دارد، چون بی‌تدبیری و بی‌کفایتی مدیران بحران در هدایت و کنترل بحران‌ها باعث سقوط و از بین رفتن یک کشور می‌شود.

تعاریف و ادبیات نظری:

- مدیریت عبارتست از: علم و هنر به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری و هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف مورد نظر. (رضاییان، ۲۵: ۱۳۷۴)
- بحران شرایطی غیرعادی است که در آن مشکلاتی ناگهانی و پیش‌بینی‌ناپذیر پدید می‌آید که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد و درچنین شرایطی، ضوابط، هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست. هنگام مواجهه با چنین وضعیتی نمی‌توان مطمئن بود که وضعیت مذکور یک محدودیت (تهدید) محسوب می‌شود یا یک موقعیت (فرصت). با وقوع بحران، واکنش‌های روانی متعددی رخ می‌دهد که عبارتند از: ناباوری، وحشت، قبول شکست، قضاوت-های غلط، اقدامات غیر منتظره، کوتاه‌نظری، هیجان زیاد و مقصر دانستن این و آن. (قدیری، ۲۰: ۱۳۸۵)

● بحران اجتماعی: بحران های اجتماعی و تهدید های اجتماعی، می توانند جنبه های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی داشته باشند و معمولاً وقتی این بحرانها تعادل و امنیت اجتماعی یا نظام قدرت را در معرض تهدید قرار می دهند، به نحوی که واکنش های غیر عادی، نظامی، پرخاش جویانه و خشونت بار ممکن می گردد می گویند بحران اجتماعی پدید آمده است. بحرانهای اجتماعی خطرهایی هستند که تعادل امنیت و سلامت اجتماعی را به طور جدی تهدید می کنند، اما هم ماهیت و هم منشأ اجتماعی دارند و به صورت تعارض های اجتماعی، نا آرامی، فشارهای بر هم زنده سیاسی، شورش ها و اعتصاب های بی مهار برای در خواست های سیاسی و همانند آن ظاهر می شوند. (قدیری، ۱۳۸۵:۲۴)

● مدیریت بحران: به مجموعه اقداماتی اطلاق می شود که قبل، حین و بعد از وقوع بحران برای جلوگیری از ایجاد بحران، جستجوی دقیق و اندیشمندانه بحران و کنترل و خاتمه آن در راستای تأمین منافع ملی و همچنین کاهش هر چه بیشتر آثار و عوارض آن انجام می گیرد. (عبداللهی، ۱۳۸۳: ۶۰)

ریشه شناسی و معناشناسی بحران:

اصطلاح «بحران» برگردان واژه «کرایسیس»^۱ است که خود مأخوذ از یک واژه طبی یونانی می باشد؛ این کلمه عموماً در ذهن یک وضعیت غیر عادی، اضطراری، وحشت انگیز، مصیبت بار، خشونت آمیز و سر نوشت ساز را تداعی می کند. بحران به وضعیت های مختلفی از حیث انگیزه و چگونگی دوام اطلاق می شود؛ بنابراین نمی توان تعریفی کیفی و دقیق از آن ارائه کرد؛ اما بروز نشانه هایی در موارد معین، علامت بحران است. بحران در کاربرد گسترده و عام ناظر به افراد، زندگی (فردی

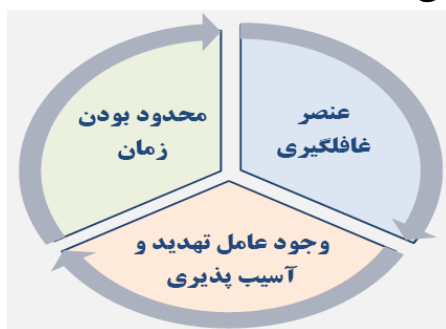
یا جمعی)، نظام، کنشها، نهادها و سازمان های مرتبط به آنها است. بحران بیانگر تصمیم گیری درباره تداوم یا عدم تداوم پدیده ها و امور است. ظهور بحرانها علل متعدد مادی و غیر مادی یا عینی و ذهنی دارد، لیکن صرف نظر از علل، بحرانها به لحاظ ساختار و کارکرد و ماهیت باید به گونه ای باشد که اشخاص یا دیگر هویت های اجتماعی درگیر نیز بتوانند آن ها را «بحران» تلقی کرده و تجربه نمایند. یکی از محورهای اصلی در هر بحران تأثیر بحران بر نحوه و نوع درک خود و تعیین موقعیت خود بازیگران نظام ها یا حوزه های متأثر از بحران است؛ زیرا بحرانها همواره بر حیات فردی و اجتماعی و شرایط زیستی به طور عام تأثیر می گذارند. (کاظمی، ۱۳۷۶:۵۲)

چیستی بحران:

مفهوم کلی بحران اشاره به وضعیتی دارد که در اثر بروز یک حادثه غیر مترقبه دگرگون می شود. این حادثه ممکن است یک رویداد بالقوه یا بالفعل باشد. بحران عبارت از وضعیتی که نظم اصلی قسمتهایی آن مختل و پایداری را برهم بزند. بحران چیزی تجلی تمام که مرتبه حالت به بی نظمی، نیست. غافلگیری عامل در همه ی بحرانهاست. بحران را یک لحظه تعیین کننده، نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت و یا مقطع حیاتی نیز تعریف کردند. (کاظمی، ۱۳۶۶: ۱۹)

در تعریف دیگر، وضعیتی ناپایدار که در آن تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عناصر متغیر منظم موجود ایجاد می گردد، بیان شده است. بحران را برخی به معنی وضعیتی که معادل فرصت خطرناک است، یعنی ترکیبی از تهدید و فرصت در نظر گرفته اند. بطور کلی بحران به وضعیتی اطلاق می گردد که تهدید شدید، عدم قطعیت و با احساس فوریت همراه است. تغییر ناگهانی، شدیدتر از حالت عادی و غافلگیری تهدید آمیز، از جمله معیارهای تعریف بحران هستند؛ بنابراین، خصوصیات عمده بحران عبارت است (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۶: ۲۲).

۱. فرصت و زمان کم برای واکنش نسبت به آن
۲. وجود اطلاعات ناقص، نامعتبر و مشکوک در هنگام وقوع حادثه
۳. تهدید کردن منابع طبیعی و یا زندگی بشر (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۶: ۲۳)



شکل ۱: خصوصیات سه گانه بحران

سازمان‌ها باید بحران را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از محیط خود تلقی کرده و مدیریت بحران را از اهداف کلی خود بدانند. بحران‌ها معمولاً وظیفه سازمانی را ایجاد می‌کنند. تصمیم‌گیری‌ها در بحران با کارهای روزمره و روتین به دلیل عدم قطعیت و پیچیدگی نسبی بالای آنها تفاوت دارند. (دیراستین^(۱)، ۲۰۰۷)

بحران و ویژگیهای آن:

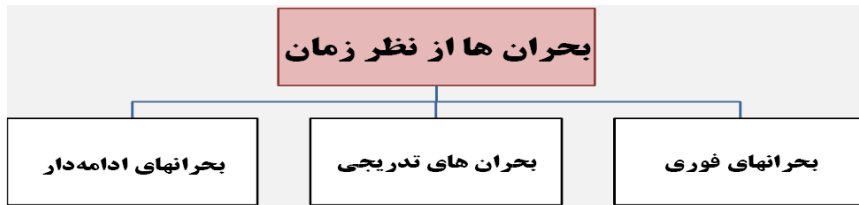
شاید کمتر واژه‌ای همچون «بحران»، ادبیات معاصر و از جمله ادبیات علوم اجتماعی را به خود مشغول داشته و رشته‌های علمی مختلف را درگیر ساخته باشد. معادل انگلیسی واژه «بحران»^۲ است که از «وضعیت اضطراری»^۳ متفاوت می‌باشد و مهمترین عامل تفاوت این دو وضعیت در وجود یا عدم وجود کنترل بر صحنه پیش رو است. در وضعیت اضطراری سیستم مدیریتی از توانایی لازم برای اداره شرایط غیر عادی ناشی از آن برخوردار است و در اصطلاح به آن مدیریت

1- Dearstyne
2- Crisis
3- Emergency

اضطراری گویند در حالی که وضعیت بحرانی، شرایطی را فراهم می‌کند که قدرت کنترلی سیستم مدیریت به چالش جدی کشیده می‌شود و به آن مدیریت بحرانگفته می‌شود. در سطوح پائین تر از این دو مفهوم، ما با مدیریت سوانح روبرو می‌باشیم. بسیاری از محققان از جمله روزنتال^۱ بر این باورند که بحران‌ها جزء ویژگی‌های بارز جوامع امروزی بخصوص قرن بیستم و بیست و یکم بوده و نمی‌توان دیگر آنها را به مثابه عوامل خارجی زندگی روزمره و تهدیداتی که در مکانی دور دست در کمین انسانها است تلقی نمود، بلکه به بخشی از دنیای ما و جزئی از شیوه و راه و رسم زندگی انسانها تبدیل شده است (اوریل روزنتال، ۱۹۸۹).

بحران‌ها از دیدگاه پارسونز

آنتونی پارسونز^۱ بحرانها را به سه دسته تقسیم کرده است که عبارتند از:



شکل ۲: بحران‌ها به لحاظ زمانی از دیدگاه آنتونی پارسونز

بحران‌های فوری: این بحران‌ها دارای هیچ‌گونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی خاصی برای دفع آنها نمی‌باشد.

بحران‌های تدریجی: این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوند. می‌توان آنها را متوقف یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت.

بحران‌های ادامه‌دار: این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سالها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت بستگی به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان فراگیری این وقایع دارد. (بهاری، ۱۳۸۷:۶)

***حالات مختلف بحران:** با توجه به سه عامل شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی از بحران، حالات مختلفی برای یک بحران قابل تصور است که عبارتند از:

وضعیت کاملاً بحرانی (شدید): در این وضعیت تهدید شدید، زمان کوتاه و

غافلگیری هست مثل زلزله‌های مخرب. لذا اهداف عمده به خطر افتاده و تهدیدات اساسی و فرصت برای تصمیم‌گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش‌آمده کاملاً غیرمنتظره بوده و همه را غافلگیر کرده است. در چنین وضعیتی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. مدیریت بیش از هر چیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقعیت سنجی نیاز دارد. از آنجا که فرصت کافی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیست باید هرچه سریعتر اطلاعات موجود را ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود.

وضعیت نوظهور (بدعتی): در این وضعیت تهدید شدید است، بحران پیش‌آمده هم کاملاً غیرمنتظره می‌باشد ولی فرصت کافی برای تصمیم‌گیری وجود دارد. بعنوان مثال تصمیم جمال عبدالناصر به ملی کردن کانال سوئز که در نهایت منجر به دخالت نظامی مشترک انگلیس و فرانسه در مصر گردید. بدیهی است که تصمیم‌گیران باید از این فرصت برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافتن گزینه مناسب از میان راه‌حل‌های گوناگون به بهترین وجه استفاده کنند.

وضعیت بطئی و آرام: در این حالت هم تهدید کم است و هم فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار زیاد، ولی حادثه غیرمترقبه است مثل تصمیم مارشال دوگل در بیرون کشیدن ناوگان مدیریتانه ای فرانسه از سازمان ناتو. این تصمیم ناگهانی برای مقامات امریکایی نگرانی‌هایی را بوجود آورد اما تهدیدی برای منافع حیاتی امریکا محسوب نمی‌شد. طبیعی است که در چنین وضعیتی تصمیم‌گیران فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات و بحث و گفتگو دارند، بویژه آنکه چون تهدید هم جدی نیست افراد کمتر دچار اضطراب و دستپاچگی هستند و بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری کنند.

وضعیت موردی یا تصادفی (ویژه): در این حالت بحران پیش‌آمده تهدید اساسی بوجود نیآورده است ولی هم غافلگیری شدید است و هم زمان برای

تصمیم‌گیری کوتاه است، مثل شورش مجارستان در سال ۱۹۵۶ که تهدیدی برای اهداف سیاست خارجی امریکا محسوب می‌گردید و یا بحران گروگانگیری در سفارت امریکا در تهران در سال ۱۳۵۸. در چنین حالتی اگر تصمیم‌گیری درست انجام نشود بحران می‌تواند تشدید شده و تهدید زیادی را متوجه تصمیم‌گیران کند. غالباً چون تهدید زیاد نیست تصمیم‌گیران به آن توجه کافی نمی‌کنند در نتیجه بعداً گرفتار می‌شوند.

وضعیت انعکاسی: در این وضعیت تهدید شدید است و زمان عکس‌العمل کوتاه، ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل، وقوع حادثه‌ای قابل پیش‌بینی بوده است. مثل محاصره برلین پایتخت آلمان در روزهای پایانی جنگ جهانی دوم توسط نیروهای شوروی. در چنین حالتی تصمیم‌گیران باید از قبل، خودشان را برای مواجهه با چنین بحرانی آماده کرده تا بتوانند در زمان کوتاه تصمیم‌های لازم را بگیرند.

بحران تعمقی (برنامه‌ای): تهدید شدید، زمان بلند و پیش‌بینی شده. در این حالت تهدید شدید است ولی زمان کافی برای عکس‌العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش‌بینی بوده است، مثل بحران برلن. در این وضعیت تصمیم‌گیران هم می‌توانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات و بحث و گفتگو داشته باشند.

وضعیت عادی و روزمره: در چنین وضعیتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم‌گیری زیاد است و هم بحران از قبل قابل پیش‌بینی بوده است. مثل عضویت چین کمونیست در سازمان ملل. این وضعیت بحرانی است که افراد با آن هرچند یکبار درگیر می‌شوند و باید بتوانند طبق روال گذشته با آن مواجه شوند معمولاً روش‌های مقابله با آنها از قبل پیدا شده است.

وضعیت اداری و اجرائی: در چنین شرایطی تهدید کم است، زمان عکس‌العمل

کوتاه و بحران قابل پیش‌بینی است. مثل درخواست کمک نظامی هندوستان. در این حالت چون تهدید شدید نیست و از قبل هم قابل پیش‌بینی بوده است باید مقدمات کار از قبل فراهم شده باشد تا در فرصت کوتاهی هم که بحران بوجود آمده است بتوان بهترین تصمیم را گرفت (کاظمی، ۱۳۶۶: ۳۴-۴۳).



شکل ۳: حالات مختلف بحران با توجه به عامل شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی از بحران

* شاخص‌ها و ویژگی‌های بحران:

شناخت شاخصه‌ها و ویژگی‌های بحران و یا یک موقعیت بحرانی برای نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر (مدیریت بحران) یک امر ضروری است و به آنان کمک می‌کند تا حوادث و رخدادها را از بحران‌ها متمایز کرده و مسیر مدیریت بحران را ترسیم و اقدام‌های لازم جهت پیشگیری و مهار بحران را با استفاده از ابزار و فنون خاص مهار بحران به کار گیرند. با توجه به ابعاد محدودیت‌ها در

شرایط بحران (زمان اندک تصمیم‌گیری و واکنش، غافلگیری و محدودیت دسترسی به اطلاعات) مدیران بحران می‌بایست در تشخیص بحران و یک موقعیت بحرانی دچار خطا و اشتباه نشوند و با استفاده از تحلیل بحران و شناخت مؤلفه‌های اساسی بحران (ماهیت بحران، سوابق و پیشینه، منابع بحران، گستره‌ی بحران و...) مسیر صحیح جهت تحدید و مقابله با بحران را پی‌ریزی نمایند. (تاجیک، ۱۳۷۹: ۵۳)

جدول ۴: خصوصیت‌های بحران‌ها بر اساس مطالعات روان‌شناختی

و جامعه‌شناختی میلرو ایسکو

۱	بحران، موقعیتی کوتاه مدت و حاد می‌باشد، اگرچه طول مدت آن همواره نامشخص است
۲	بحران، ایجاد کننده رفتاری غالباً آسیب شناسانه است.
۳	بحران اهداف طرف‌های درگیر را با تهدید مواجه می‌کند.
۴	بحران امری نسبی، آنچه را که برای یکی بحران باشد، ممکن است برای دیگری بحران نباشد.
۵	بحران ایجاد کننده تنش (فیزیکی و اضطراب) در ارگانیزم است.

شاخص‌های یک موقعیت بحرانی از دیدگاه مک کارتی: بحران‌های سیاسی، نظیر هر بحران دیگر، یک سلسله شاخص‌های عام همچون: فشردگی زمان، تنش، جدی نسبت به اهداف اولویت دار، استهلاکی طولانی و ... دارند. (معاونت سیاسی نمسا، ۱۳۸۱: ۲۷)

جدول ۵: شاخص های یک موقعیت بحرانی از دیدگاه مک کارتی

۱	اهداف اولویت دار در تصمیم گیری به خطر می افتد.
۲	زمان موجود برای پاسخ دهی پیش از انتقال تصمیم محدود می شود.
۳	منابع فوق العاده می طلبد.
۴	پیش زمینه بروز رویدادهایی است که شرایط جدید ناشناخته ای را آفریده و این احساس را قوت می بخشد که کنترلی بر رویدادها وجود ندارد.
۵	نیازمند تصمیم گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود، با اتکا بر اطلاعات ناقص است.
۶	ماهیت و آثار طولانی و استهلاکی دارد.

شناخت بحران و پدیده های بحرانی در جامعه:

ریمون آرون جامعه شناس فرانسوی می گوید: «کمتر نسلی را سراغ داریم که احساس نکرده باشد که در حال بحران یا به عبارت دیگر در نقطه چرخش تاریخ به سر می برد.» در علوم سیاسی هر جا کوششی برای نظریه پردازی انجام گرفته، در جهت تشخیص و شناخت منشأ بی نظمی و بحران در جامعه و تجویز تدابیر لازم به منظور مقابله با آن بوده است (ریمون آرون، ترجمه محمد مشایخی، ۱۳۷۷: ۳۳۴).

همه نظریه پردازان سیاسی سعی کرده اند عناصر ثبات بخش جامعه را ارزیابی کنند و دریابند که چگونه می توان مانع از آن شد که رقابت ها، تضادها، تعارضات و کشمکش های سیاسی باعث فروپاشی و تجزیه جامعه نشود. افلاطون و بحران عدالت، ماکیاول و بحران ثبات، توماس هابز و بحران آمریت، جان لاک و بحران مشروعیت، ادموند برک و بحران مدنیت، مارکس و بحران سرمایه داری، روسو و بحران اخلاقیات و دیگر نظریه پردازان معاصر هر کدام به نحوی مشاهدگر بروز بی نظمی در جامعه عصر خویش بوده اند و اندیشه های آنان در اطراف پدیده های بحرانی شکل گرفته است. درک ما از بی نظمی و عوامل آن در اجتماع معلول بینش

ما از فطرت انسان و نیروهای موثر در نظم و انجام جامعه است. این عوامل را می‌توان به دو گروه عمده طبیعی و مصنوعی در دو سطح مختلف فرد و اجتماع طبقه بندی کرد. اصولاً عوامل طبیعی بر هم زننده نظم و موجد بحران خارج از قدرت و اراده بشر است. لاجرم حیطة عمل انسان برای پیشگیری، تشخیص و تدبیر، منحصر به پدیده هایی می‌گردد که معلول رفتار، پندار و کردار خود انسان می‌باشد. از این جهت است که مقوله مدیریت بحران در آغاز چارچوب علوم رفتاری مطرح شد و بسیاری از نظریه ها و فرضیه های مربوط به آن در همین قلمرو شکل گرفته است. در این راستا ما با تشریح اجمالی مفهوم بحران بدنبال ابزار نظری و عملی مناسب برای شناخت، تحلیل، بحرانهای اجتماعی هستیم. از نظر محققین علوم سیاسی می‌توان دو رویکرد یا دو دیدگاه برای تعریف بحران در نظر گرفت:

روش تصمیم گیری: در این روش رفتار افراد یا گروههایی که در کار تصمیم گیری و تدبیر بحران دخالت دارند مورد نظر است، از این دیدگاه بحران وضعیتی است که:

- به هدفهای عالی و حیاتی عامل تصمیم گیرنده را تهدید می‌کند.
 - زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم عقلانی محدود می‌کند.
 - عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کنند.
- در واقع در این تعریف سه عامل تهدید، زمان تصمیم گیری و عنصر غافلگیری شرط لازم و کافی برای وجود بحران است. (کازمی، ۱۳۷۶: ۵۳)

روش سیستمیک؛ در این روش بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن را که ما سیستم فرعی می‌نامیم مختل کرده و ثبات و پایداری آن را به هم می‌زند. این سیستم ممکن است نظام ملی باشد یا نظام منطقه ای و بین المللی. از زاویه نگاه به خصوصیات شرایط بحرانی، می‌توان بحران را

وضعیت تنش زایی بین دولت و جامعه تصور نمود که:

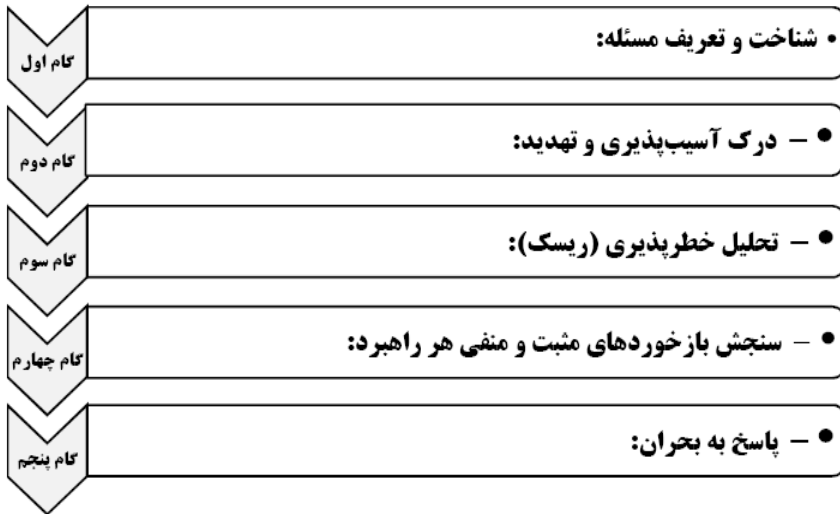
- بر نظم عمومی و امنیت تاثیر گذار باشد.
- پاسخ سریع و فوری را ایجاب نماید.
- واکنش فوری شرکت کنندگان را به همراه داشته باشد.
- کنترل بر رویدادها را کاهش دهد.
- میل به گسترش تنش و کاربرد منابع فوق العاده در آن دیده شود.
- اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد.
- سازوکارهای پیشگیری دولتقادر به کنترل آن نباشد.
- روشهای جاری برای پاسخگویی به آن کفایت ننماید.
- پیامدهای امنیتی خاصی را در جامعه و یا دولت به همراه داشته باشد.
- تهدیدکننده ارزشها و اهداف موجود طرفهای درگیر باشد.

(حسینی، ۲۴:۱۳۸۵)

شکل گیری و مراحل مدیریت بحران:

مراحل مدیریت بحران شامل طیف گسترده‌ای از اقدام‌های عادی (گفتگو و چانه‌زنی) تا اقدام‌های خشن نظامی می‌شود. صرف‌نظر از اتخاذ هر یک از راهبردهای یاد شده، تیم مدیران بحران ناگزیر به بهره‌گیری از یک سلسله کنش‌های منطقی به منظور سازماندهی راهبرد مناسب جهت مهار بحران می‌باشد. این مراحل عبارتند از:

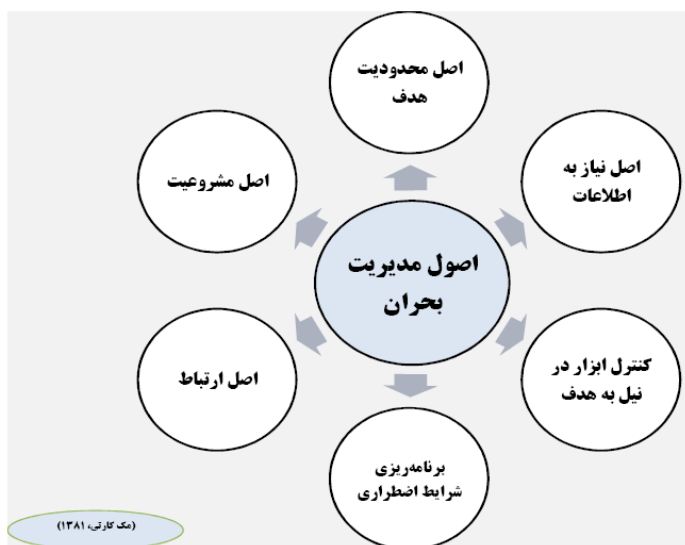
جدول ۶: شکل‌گیری و مراحل مدیریت بحران



اصول مدیریت بحران:

مدیریت بحران در راستای اهداف خود می‌بایست از اصول و چارچوب‌هایی استفاده کند که دستیابی به اهداف اصلی با کمترین هزینه، میسر و امکان‌پذیر گردد. مک کارتی اصول زیر را مرتبط بر مدیریت بحران می‌داند: (مک کارتی،

۱۳۸۱: ۶۱)



شکل ۷: اصول مدیریت بحران از دیدگاه مک کارتی

ویژگی های مدیریت بحران در مهار بحران:

- هر اندازه سازماندهی نیروهای مقابله کننده با بحران بیشتر باشد، کنترل بحران آسان تر است.
 - هر اندازه ارتباطات بین ارگان های مقابله کننده با بحران بیشتر باشد، مدیریت بحران کاراتر است.
 - هر اندازه سرعت تصمیم گیری مدیریت بحران بیشتر باشد، سرعت کنترل بحران بیشتر است.
 - هر چقدر عوامل بحران برای مدیریت بحران آشناتر باشد کنترل آن آسانتر است.
 - هر اندازه برنامه ها و وظایف نیروهای مهار با بحران روشن تر باشد، کنترل بحران ساده تر است.
- اصول مدیریت بحران، به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی

به گونه ای است که منافع و ارزش های اساسی، و... تأمین شوند تاکید دارند. این هدف در برگیرنده سیاست جاری است و از طریق فرایندهای اجبار و انطباق پیگیری می شود تا نهایت، گرفتن بیشترین امتیازات ممکن از دشمن بیانجامد و موقعیت و جایگاه خودی، حد امکان، هر گونه زلزلی حفظ گردد. (تاجیک، ۱۳۷۹:۴۳)

۱- هر اندازه سازماندهی نیروهای مقابله کننده با بحران بیشتر باشد، کنترل بحران آسان تر است.

۲- هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان های مقابله کننده با بحران بیشتر باشد، مدیریت بحران کارا تر است.

۳- هر اندازه سرعت تصمیم گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد، سرعت کنترل بحران بیشتر است.

۴- هر چقدر عوامل بحران برای مدیریت بحران آشنا تر باشد کنترل آن آسان تر است.

۵- هر اندازه برنامه ها و وظایف نیروهای مقابله کننده با بحران روشن تر باشد، کنترل بحران ساده تر است.

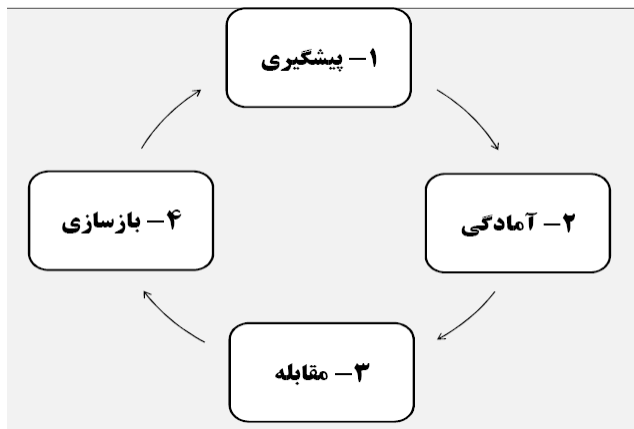
نمودار ۸: ویژگی های مدیریت بحران در مهار بحران

چرخه مدیریت بحران:

۱. پیشگیری: اقدامات با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن.
۲. آمادگی: اقداماتی برای افزایش توانایی در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه ریزی، ایجاد ساختارها، آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.
۳. مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق العاده بدنبال وقوع بحران است با

هدف حفاظت از منابع مختلف در جلوگیری از گسترش خسارات مقابله در حوادث بحرانی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه‌یابی عوامل ایجاد بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.

۴. بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان موفق و کلیه ضوابط ایمنی. (تاجیک، ۱۳۷۹: ۴۷)



نمودار ۹: چرخه مدیریت بحران

الگوهای رایج مدیریت بحران

مهم‌ترین شاخصه تفاوت بین بحران‌ها و مدیریت بر آنها، در شیوه و نحوه کنترل و اداره بحران می‌باشد. لذا هر قدر موانع پیشگیری‌کننده از بحران و عناصر و ارکان کنترل و مهار بحران، قوی‌تر باشد به همان نسبت، مدیریت بحران نیز موفق‌تر خواهد بود. در ادبیات مدیریت، الگوهای متعددی در خصوص مدیریت بحران مطرح شده که عمده مدلهای بر پایه گسترش آمادگی در جامعه، استوار است. مهم‌ترین الگوهای مدیریت بحران عبارتند از:

-	الگوی تقدیر گرا:
-	الگوی خود انکاز:
-	الگوی سیستمی له چات:
-	الگوی شش مرحله ای لینل جان:
-	الگوی رسیدگی جامع فینک:
-	الگوی عملیاتی:

نمودار ۱۰: الگوهای مدیریت بحران بر پایه گسترش آمادگی در جامعه

چارچوب‌های مدیریت بحران:

چارچوب مدیریت بحران به طور کلی به دو طبقه دسته‌بندی می‌شوند:

۱. چارچوب عملگرا: با تمرکز بر این که چرا بحران‌ها اتفاق افتاده‌اند و یا با

تمرکز بر چگونگی تأثیر بحران‌ها بر روی سازمان‌ها چارچوب‌های عملگرا نامیده می‌شود. چارچوب‌های عملگرا بر روی آن بحران‌هایی تمرکز می‌کنند که از عملیات منظم سازمان‌ها بدست می‌آیند. (راستن اسپینگام، ۲۰۰۷)

۲. چارچوب‌های فرآیندگرا: آنهایی که وظایفی جهت کاهش تأثیرشان باید

انجام شود، چارچوب‌های فرآیندگرا نامیده می‌شوند و بر این موضوع تمرکز می‌کنند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند آسیب‌پذیری‌ها را در بحرانی که آنها در فازهای مختلف چرخه حیات بحران‌ها با آن برخورد می‌کنند، از بین ببرند. (راستنا اسپینگام، ۲۰۰۷) یک بحران را بر اساس مهم‌ترین وظایف سازمان‌ها، در فازهای پنجگانه تقسیم‌بندی می‌کند. این موضوع سازمان را با اطلاعات مربوط به نیازهای دانشی خود مجهز می‌کند تا کارها را به صورت موفقیت آمیز انجام دهد. چارچوب میتراف شامل پنج فاز بحران است:

فاز اول؛ فاز شناسایی: در فاز شناسایی یا ردگیری علائم، سازمان‌ها به دنبال

علائمی که ممکن است در مورد یک بحران هشدار دهند، تمرکز می‌کند. مدیران جلسات بحث رسمی و غیررسمی ای را باید سازماندهی کنند و کارکنان را تشویق کنند تا به طور فعالانه وارد بحث شوند و تجربیات و افکار خود را در مورد بحران با همکارانشان به اشتراک بگذارند. این جلسات به کارکنان کمک می‌کند تا توضیح دهند چه چیزی به آنها آموزش داده شده است و چگونه باید چیزی را که یاد گرفته‌اند رسمی کنند و چه چیزی باید بررسی شود و چگونه می‌توانند در مورد آن تحلیل و بررسی کنند.

فاز دوم؛ فاز پیشگیری و آمادگی: در این فاز هدف سازمان‌ها حذف نقاط ضعف آنهاست تا از یک بحران پیشگیری شود یا به خوبی برای مواجهه با آن بحران آماده شوند. تجربه کارکنان برای مقابله با بحران‌های آنها را به‌طور جدی وادار می‌کند تا صلاحیت خود را بررسی کنند و اینکه چگونه توانسته‌اند کار بهتری را در طی بحران انجام دهند. آن‌ها باید مشتاق باشند چیزی را که باید برای سپری کردن بحران بعدی خود بدانند، یاد بگیرند. این به نوبه خود، منجر به ایجاد طرح‌های یادگیری وسیع سازمانی شد و بوسیله مدیران سازماندهی گسترده‌ای برای یادگیری انجام شد تا فراگیری، اشتراک و رسمی سازی دانش تسهیل یابد. به علاوه مواردی که از تجربه بحران کارکنان خود می‌آموزند را بکار برده تا در رویه‌های عملیاتی و دستورالعمل‌ها در بحران‌های مختلف لحاظ و طراحی گردد.

فاز سوم؛ فاز مهار ویرانی: در فاز مهار ویرانی یا محدودیت آسیب، هدف سازمان‌ها، کنترل آسیب ناشی از یک بحران است. باید به پرسنل سازمان و همین طور افرادی که مسئول کارهای مهم بودند را اطمینان داد و مسئولیت‌های هر کس هنگام بحران واضح منطقی. باید افراد درگیر در مدیریت بحران تحلیل مناسبی از خطر و تهدید داشته باشند. این امر با بکارگیری سیستم‌های مناسب مدیریت بحران میسر است.

فاز چهارم؛ فاز بهبود: سازمان‌ها در فاز بهبود، عمدتاً در رفع آسیب ناشی از یک بحران تمرکز می‌کنند. مستندات جزئی درباره آنچه که افراد از بحران یاد گرفته‌اند بصورت خلاصه و سازماندهی شده، باید توسعه داده شود. باید با بهره‌گیری از بانک اطلاعاتی دانشی کارکنان، پروتکل‌های عملیاتی و آئین‌نامه‌های سازمانی، مسئولیت‌های هر فرد و هر بخش هنگام اجرای پروژه‌های مشابه و هنگام برخورد و بهبود بحران‌ها مشخص و مورد بررسی قرار گیرد.

فاز پنجم؛ فاز یادگیری: در طی فاز یادگیری، سازمان‌ها این موضوع را بررسی می‌کنند که چه چیزی در زمان بحران اتفاق افتاده و سپس تعیین می‌کنند چه درس‌هایی آموخته‌اند. سازمان‌ها سپس می‌توانند از تجربیات بحران خود به منظور ارتقاء توانایی‌های خود برای جلوگیری و کاهش اثرات بحران‌های مشابه در آینده استفاده کنند. بسیاری از این دوره‌های می‌تواند به وسیله سازمان‌های همکار برای آموزش در مورد شیوه‌های بهتر مدیریت بحران برگزار شود. باید بخشی از برنامه‌های آموزشی را برای کارکنان جدید در مورد ساختارهای سازمانی در وضعیت بحرانی برگزار نمود. به طور کلی سازمان ادراک کارکنان را در مورد بحران‌های بالقوه بهبود بخشید و در نتیجه آسیب‌پذیری خود را در برابر بحران‌ها کاهش داد. (داون و پریسکیلا، ۲۰۰۸)

راهبردهای مدیریت بحران:

وقتی سازمان مدیریت بحران به عنوان فرمانده مدیریت بحران، بر اساس سیاستهای نظام شکل می‌گیرد بر این اساس، راهبردهای اولویت دار مدیریت بحران کشور از بین راهبردهای زیر استخراج می‌گردد:

راهبردهای پیشگیری از وقوع بحران

- رشد و توسعه پایدار و متوازن

- پژوهش و آموزش
- هماهنگی و تلاشها و فعالیتهای دستگاه ها و نهادهای مربوط در راستای پیشگیری از وقوع بحران
- قوانین و مقررات و دستورالعملهای پیشگیری از وقوع بحران
- نظام آمار و اطلاعات
- تقویت فرهنگ ایمنی و پیشگیری از وقوع بحران
- ایجاد تقویت زیر ساخت های سیاسی
- برنامه ریزی و تخصیص منابع
- راهبردهای آمادگی برای مواجهه باوقوع بحران**
- اطلاع رسانی عمومی و تخصصی برای آمادگی در بحران
- برقراری ترتیبات موثر ساختاری برای ایجاد هماهنگی در فرایندهای کسب آمادگی در برابر بحران
- وجود زیر ساخت ها و بسترهای ارتباطی و مخابراتی
- طراحی و استقرارنظامهای پشتیبانی با رویکرد آمادگی در برابر بحران
- سیستم های اطلاعات مدیریت
- تقویت فرهنگ آمادگی در برابر بحران
- وجود قوانین و مقررات و دستورالعمل های آمادگی در برابر بحران
- پژوهش و آموزش
- نظام مستند سازی از سوابق و تجربیات بحرانهای قبلی
- وجود نظام ارزیابی و پایش در رابطه با فرایندهای آمادگی در برابر بحران
- برنامه ریزی و تامین اعتبارات مورد نیاز برای برنامه های آمادگی در برابر بحران

بحران

راهبردهای مقابله و مواجهه با بحران

- سیستم های اطلاع رسانی و اطلاع گیری
- برآورد اولیه ابعاد حادثه
- ساختاردهی و هماهنگ سازی عملیات در حین بحران
- جستجو و نجات
- تخلیه و انتقال
- فوریت‌های پزشکی و درمانی
- پشتیبانی عمومی و تخصصی عملیات امداد و نجات
- ارزیابی (پایش) عملیات امداد و (نجات)

راهبردهای بعد از بحران

- ساختاردهی و هماهنگ سازی فعالیت‌های دستگاه‌ها و سازمان بعد از بحران
- سیستم‌های اطلاعات مدیریت
- ارزیابی برآورد اولیه از نیازها برای عادی سازی نسبی شرایط زندگی
- حادثه‌دیدگان
- پذیرش و اسکان
- توزیع مایحتاج عمومی بصورت آماده برای مصرف
- تامین و تحویل آب سالم برای مصارف آشامیدنی و بهداشتی
- تامین مسایل مربوط به بهداشت و درمان افراد حادثه دیده
- تامین بهداشت محیط عمومی
- استقرار تاسیسات و زیر ساخت های حیاتی برای زندگی
- تامین سوخت و انرژی مورد نیاز
- تامین امنیت عمومی اردوگاه ها و اقامتگاه ها
- پشتیبانی عمومی و تخصصی بعد از بحران

- ارزیابی عملیات عادی سازی، بازسازی و نو سازی بعد بحران (بیرویدیان، ۱۳۸۵:۹۳)

رویکردهای مدیریت بحران

هدف اصلی در مدیریت بحران، مهار خسارت ها و تهدیدها و پاسداری از منافع خودی و ایجاد فرصت ها می باشد بر همین اساس هفت رویکرد اساسی و متفاوت در الگوهای مدیریت بحران پدید می آید: (حسین زاده، ۱۳۹۱:۶۵).

۱. رویکرد بازدارنده:

طراحی و معماری یک جامعه امن که در برابر انواع بحران ها مقاوم بوده و استعداد صیانت از ذات و خود تداوم دهندگی مطلوبی برخوردار باشد. در اینجا برنامه ریزی و اقدامات پیشگیرانه نقش محوری در مدیریت بحران دارد.

۲. رویکرد مواجهه:

ایجاد ظرفیت برای مهار بحران ها با توسل به استراتژی ها و تکنیک های گوناگون سخت افزاری و نرم افزاری که بیشتر در حین بحران انجام می گیرد. در این منظر، فن مدیریت بحران شامل طیفی وسیع از گفتگو و فشار های عاری از خشونت اقدام های خشن نظامی و... می گردد لذا این استراتژیها در یک فرایند منطقی صورت می گیرد.

۳. رویکرد انفعالی:

برخورد انفعالی با بحران ها که بیشتر ناظر بر اقدامات باز سازی و اصلاحی است که بعد از بحران صورت می گیرد.

۴. رویکرد پویا:

برخورد با بحران ها، نتیجه ترکیبی از رویکردهای فوق است که توجه به اقدامات پیشگیرانه به همراه توسل به استراتژی ها و تکنیک های مختلف مدیریت بحران در مرحله حین بحران و برخورد های اصلاحی بعد از بحران محقق می گردد. لزوم بهره گیری از تکنیک های گوناگون تحدید و تدبیر بحران برای یک

مدیر بحران در شرایط بحرانی متفاوت، قابل تبیین است در یک طبقه بندی کلی، مهم ترین تکنیک های مدیریت بحران که به فراخور شرایط مورد بهره برداری مدیر بحران، قرار می گیرد عبارتند از تکنیک های انضباطی، روانی، چانه زنی، پیشگیرانه، استقرار بحران، جریان سازی، افزایش اعتبار، مدیریت شناور و تکنیک رسانه ای می باشند؛ بنابراین واکنش ها و نحوه ی تصمیم گیری افراد در زمان بحران به چگونگی برداشت آن ها از اوضاع وابسته است. طبیعاًست که هرچه برداشت از وضع پیش آمده جدی تر باشد و خطر بیشتری برای منافع خود و سازمان احساس کنند، به همان میزان وضع را بحرانی می بینند.

۵. رویکرد تصمیم گیری:

رویکرد تصمیم گیری برگرفته از برداشت انسان است و در این رویکرد، این نگاه ذهنی تصمیم گیرنده نسبت به عالم است که مبنای تجزیه و تحلیل است و نه واقعیات عینی، بنابراین، بحران تنها وقتی وجود دارد که تصمیم گیرنده این چنین درک کند. هیچ وضعیتی، هر قدر هم غیر عادی، بحران نیست، مگر این که موجودات انسانی آن را این چنین تعریف کنند. افراد در گیر در بحران باید نسبت به خطرات موجود آگاهی داشته و یا اعتقاد داشته باشند که چنین خطری وجود دارد. برداشت فرد از تهدید و بحران، منحصر به اوست و اغلب معلوم شده است که آنچه برای یک فرد یا گروه بحران محسوب می شود، برای فرد یا گروه دیگر این چنین نیست. (میلر، ۱۹۶۳)

در این رویکرد هرچه ارزش های بنیادین، اساسی تر و تهدید متوجه آن شدیدتر و جدی تر باشد، احتمال بحران تلقی کردن یک حادثه نیز بیشتر خواهد بود. برخی محققین معتقدند تهدیداتی وجود دارند که خرابی و ویرانی ملموسی ندارند بلکه در بردارنده خطرات نامریی و یا قابل مشاهده غیرمستقیم هستند و ممکن است آثاری بسیار ویرانگر بر عملکرد جامعه داشته باشند، در چنین مواردی تهدید بیشتر

جنبه سمبلیک دارد و شامل موضوعاتی مثل ضایع شدن شهرت سازمانی، تهدید نسبت به مشروعیت و یا تهدید نسبت به پرستیژ مدیران عالی می‌شود؛ بنابراین با توجه به تعاریف بحران و مدیریت آن، چارچوب‌های نظری و رویکردهای تصمیم‌گیری در بحران، اگر یک واقعه دارای ویژگی‌هایی نظیر تهدید ارزش‌های بنیادین، محدودیت و فشرده‌گی زمان، غافلگیری و استرس، بروز وضعیت خاص رفتاری از سوی نخبگان تصمیم‌ساز و ... باشد به آن بحران اطلاق می‌شود و در این وضعیت باید با مدیریت بحران که آن هم دارای خصوصیتی است بهترین تصمیم را در خاتمه دادن به آن گرفت. بعنوان مثال جامعه‌ای که ساختار نیرومند و مشروعیت بالایی دارد، تجمع غیرقانونی و اغتشاش چندهزار نفری امری گذرا و معمولی به حساب می‌آید اما حوادثی بمراتب کوچکتر برای کشوری که ویژگی‌های یاد شده را ندارد بحران امنیتی به شمار می‌آید. (حسینی، ۱۳۸۵: ۳۰)

۶. رویکرد حکیمانه:

این رویکرد بواسطه در نظر گرفتن این مطلب که چیزها را آن چنان که هست باید شناختو کارها را آن چنان که باید به انجام رساند به تصمیم‌گیری حکیمانه مشهور شده است. در این رویکرد تاثیر اساسی مفروضات، بخصوص در مبحث حق‌گرایی تا واقع‌گرایی، تجلی یافته است؛ بنابراین تمرکز اصلی این رویکرد بر آرمان‌گرایی و واقعیت‌نگر بودن دستگاه تصمیم‌گیری است که محصول یا خروجی این دستگاه تصمیم‌گیری، تصمیمات حکیمانه است. بر اساس سیره ائمه، شیعه (ع)، خود را آرمان‌گرای واقعیت‌نگر می‌داند و محصول این دستگاه تصمیم‌گیری، تصمیمات حکیمانه خواهد بود. تصمیم‌گیری حکیمانه فرایندی است در چارچوب جهان‌توحیدی که در آن تصمیم‌گیرنده برای تدبیر امور فردی و اجتماعی خویش با بهره‌گیری از دانش و هنر مدیریت، همواره با استفاده از اصول و مبانی اعتقادی مدون خود از یک‌سو و در نظر گرفتن شرایط حاکم بر موضوع

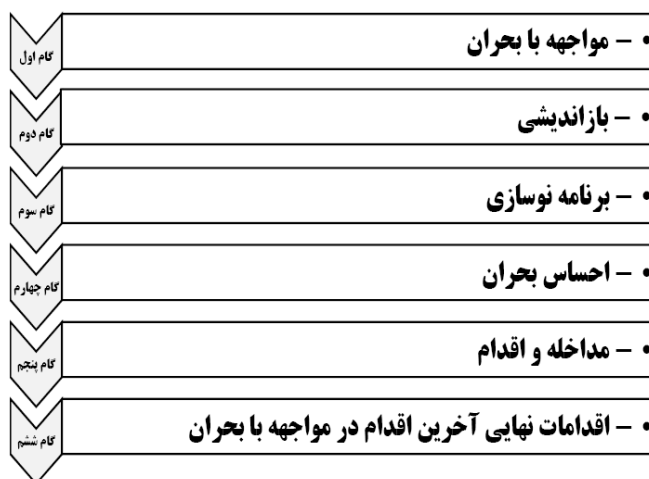
(شناخت عوامل داخلی و محیطی) به عنوان پایه واقع‌گرایی از سوی دیگر، تصمیمات خود را اخذ می‌کند؛ بنابراین برای گرفتن هرگونه تصمیم، دو مورد اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع مبانی تعیین نوع تصمیمات می‌باشند. در این فرایند هر اندازه درک از اصول و مبانی و پایداری و التزام به آن عمیق‌تر و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر و آشنایی و مهارت بهره‌گیری از علوم و فنون مدیریت بیشتر باشد تصمیمات و تدابیر گرفته شده حکیمانه‌تر، کم‌هزینه‌تر و آثار و برکات آن ماندگارتر و بهره‌ورتر خواهد بود. در این رویکرد، چهاررکن تصمیم‌گیرنده، اصول، مبانی و شناخت موضوع نقش اصلی و اساسی دارند. فرآیند مذکور قابلیت اصلاح خود را دارد و به صورت چرخه تصمیم‌گیری عمل می‌کند و با تکرار تصمیمات مشابه چرخه مذکور در نظام تصمیم‌گیرنده نهادینه می‌شود کیفیت تصمیمات مبتنی بر دو پایه اساسی اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع می‌باشد. با توجه به اینکه نظام جمهوری اسلامی ایران یک نظام دینی است، رویکرد مدیریت حکیمانه در آن نمود عینی دارد و با توجه به اینکه تمرکز اصلی این رویکرد بر آرمان‌گرایی و واقعیت‌نگر بودن دستگاه تصمیم‌گیری است، خروجی آن تصمیمات حکیمانه است؛ بنابراین برای گرفتن هرگونه تصمیم، دو مورد اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع مبانی تعیین نوع تصمیمات می‌باشند. در این فرایند هر اندازه درک از اصول و مبانی و پایداری و التزام به آن عمیق‌تر و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر و آشنایی و مهارت بهره‌گیری از علوم و فنون مدیریت بیشتر باشد تصمیمات و تدابیر گرفته شده حکیمانه‌تر، کم‌هزینه‌تر و آثار و برکات آن ماندگارتر و بهره‌ورتر خواهد بود. (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۳: ۴۰-۳۳)

گامهای مدیران در مواجهه با بحران:

مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر

هوشیاری، حساسیت مدیریتی و درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی است. لذا مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. درمواقع بحرانی خودشیفتگی و رضایتمندی از خود نمی تواند مدیران را در تصمیم گیری اثربخش یاری کند، بلکه تنها آنها را آشفته خواهد ساخت. مدیرانی که در شناسایی بحران کوتاهی می کنند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند، هنگام بحران، دچار گرفتاریهای شدید خواهند شد. در این راستا شش گام اصلی که می تواند برای آمادگی بیشتر یک سازمان در برابر بحران برداشته شود، به شرح ذیل می باشد:

جدول ۱۱: گامهای مدیران در مواجهه با بحران



۱. مواجهه با بحران

روبرو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است. برخی سازمانها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران کرده اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می دهد. این هم درست نیست که گفته شود یک برنامه مدیریت بحران همه مسایل را حل

خواهدکرد، اما در اکثر موارد، مواجهه با بحران با کمک یک برنامه مدیریت بحران، فشار ناشی از آن را حداقل قابل تحمل خواهدکرد. مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت مردم و همچنین دارائیهای ارزشمند سازمان شامل دارائیهای ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند. مدیریت خوب بحران می تواند تا حد زیادی باعث تسهیل در مواجهه با بحران و رهایی از خطر شود. (متولی حبیبی، ۶۰:۱۳۸۵)

۲. بازاندیشی

بعداز بررسی یک بحران ازطریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک تجدید قوا هستند؛ اما این مسأله نباید بیش از حد طولانی باشد. این امر فرصتی است تا مدیران مناسبترین پاسخها را برای پرسشهای ذیل بیابند:

۱. چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟

۲. علت این واقعه چیست؟

۳. چرا به این شکل رخ داده است؟

بازاندیشی، یافتن مقصر یا سربلا نیست، بلکه درواقع به درک اشتباهات گذشته و یافتن دلسوزانه یک روش بهتر و جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده اشاره دارد. خسارات ناشی از بحران را باید کاملاً ارزیابی کرد تا اهمیت و اثر منفی آن برای سازمان مشخص شود. اغلب چنین ارزیابی می تواند درسهای مهمی را درباره نتایج نادیده انگاشتن مدیریت بحران در برداشته باشد. در سازمانی که برنامه مدیریت بحران در واکنش به بحران اجرا می شود، بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. زمینه های آسیب

پذیری که ممکن است به صورت ظاهری مورد بررسی قرار گرفته یا کاملاً حذف نشده باشند، در برنامه مدیریت بحران می تواند مشخص شود. (متولی حبیبی، ۱۳۸۵:۶۱)

۳. برنامه نوسازی

اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می کند. از این رو بعد از بازاندیشی نوسازی روشها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می گیرد. اگر برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی مخالفان سرسخت در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی پافشاری کنند. پیامد بحران و شاهد موجود در مورد اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در متقاعد ساختن مدیران فراهم می آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کنند. از سوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید مورد بازبینی قرار گیرد تا درسهای آموخته شده از بحرانهای پایان یافته مدنظر قرار گیرد. برنامه مدیریت بحران مستلزم به روزرسانی است و تغییرات صورت گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد. (متولی حبیبی، ۱۳۸۵:۶۲)

۴. احساس بحران

هدف اصلی احساس، یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. درحقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات، به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد. اگر مدیران هشیار باشند، فرصت خوبی وجود دارد

که آنها را قادر کند تا نشانه‌هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می‌دهند. اگرچه پیش‌بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد. احساس در پیش‌بینی دقیق‌تر بحران از این جهت که لازم است مدیران چشم و گوششان را به خوبی بازنگه دارند و از این رو احتمال احساس نشانه‌های اولیه بحران را افزایش دهند، نقش مهمی ایفا می‌کند. (متولی حبیبی، ۱۳۸۵: ۶۲)

۵. مداخله و اقدام

احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه‌های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم‌پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه‌ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه‌ها نمی‌توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است. بدیهی است توان ادراک و تحلیل مدیران در دستیابی آنها به نتیجه نهایی از اهمیت زیادی برخوردار است. هرگاه مدیران اطمینان یافتند که مداخله روش مناسبی است، باید استراتژی مداخله موردنظرشان را به سرعت و به موقع به اجرا درآورند. بهترین استراتژی آن است که مانع از رشد یک بحران بالقوه شده و آن را به طور ریشه‌ای مهار کنند. اگر بحرانها مهار نشوند، اگرچه در مراحل اولیه شکل‌گیری باشند، تمایل به توسعه پیدا می‌کنند و به قدری افزایش می‌یابند که غیرقابل کنترل می‌شوند. (متولی حبیبی، ۱۳۸۵: ۶۲)

۶. اقدامات نهایی آخرین اقدام در مواجهه با بحران

سازمانی که دارای یک برنامه مدیریت بحران است، برنامه خود را به اجرا درآورده و همه اعضای تیم مدیریت بحران را در آماده‌باش کامل قرار می‌دهد. همه منابع پشتیبانی شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده‌باش باشد؛ بنابراین

بدیهی است که مدیران نمی توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند. با این حال اگر آنها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانهایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است و ضامن بقا و شکوفایی بلندمدت یک سازمان است.

رویکرد شش مرحله ای فوق به مدیران کمک خواهد کرد تا مهارت‌های تصمیم گیری خود در مدیریت بحران را توسعه داده و اهمیت نقش مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک را درک کنند. سرعت تصمیم گیری در مدیریت بحران، یک مسأله اساسی است و میان سرعت تصمیم گیری و سرعت کنترل بحران، ارتباط مستقیم وجود دارد. در مواجهه با بحران، چهار عامل انسان، فرهنگ جامعه، ساختار و استراتژی نقش اساسی دارند و هرچه رهبران نسبت به این چهار عامل شناخت عمیق تری داشته باشند، مدیریت آنها در مواقع بحرانی موثرتر و نسبت به کنترل آن موفقیت بیشتری خواهند داشت. یک مدیر بحران برای موفقیت در مدیریت خود باید با یک رویکرد نظام مند، مبتنی بر کمترین آسیب و اصل بهبود مستمر، همواره بدنبال یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه باشد تا بتواند در شرایط وقوع بحران، با کمترین خسارت بحران را کنترل کند. (حبیبی، ۱۳۸۵: ۶۳)

نتیجه گیری

با توجه به بخش اول تحقیق لوسین پای با رویکرد توسعه در جوامع در حال گذار، بحرانها را به بحران هویت، مشروعیت، مشارکت، نفوذ، همگرایی و بحران توزیع تقسیم کرده است. همچنین پارسونز بحرانها را به سه دسته بحرانهای فوری،

بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند و بحران‌های ادامه‌دار تقسیم نموده است. با توجه به سه عامل شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی از بحران، حالات مختلفی برای یک بحران (وضعیت کاملاً بحرانی، وضعیت نوظهور، وضعیت بطنی و آرام، وضعیت موردی، وضعیت انعکاسی، بحران تعمقی، وضعیت عادی و وضعیت اداری و اجرائی) قابل تصور است. علل و عوامل بوجود آمدن بحرانها متنوع و گوناگون است که می‌توان به این موارد اشاره نمود: تغییر روان شناختی، حمله ناگهانی، افزایش تنش‌های دیپلماتیک، جنگ، کودتا، فروپاشی دولتها، بروز ناآرامی و شورش، تظاهرات خشونت آمیز، خیزش‌های اجتماعی، ترور نخبگان سیاسی، ناکامی و بن بست‌های اقتصادی، فجایع زیست محیطی، عدم پاسخگویی به نیازهای مشروع اقشار مختلف جامعه، برخوردهای قومی - نژادی، جنبش دانشجویی، چالش‌های غیرقاعده مند جناح‌های سیاسی و ... هر کدام می‌توانند منشاء بحران باشند. اصلیت‌ترین شاخصه تفاوت بین بحران و مدیریت بر آن، در شیوه کنترل بحران خلاصه میشود. هر چقدر در ایجاد موانع پیشگیرنده از بحرانها و کنترل بر آنها توفیق حاصل شود، به همان نسبت، مدیریت بحران نیز موفق خواهد بود. به بیان مک‌کارتی، اصلی مدیریت بحران، به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی است به گونه‌ای که منافع و ارزش‌های اساسی، و تأمین گردند. عوامل ایجاد بحران، یا در محیط بیرونی مستقرند و یا در محیط درونی؛ اگر مدیریت بحران بتواند بر عوامل محیط بیرونی که غالباً غیر قابل کنترل هستند، اثر بگذارد و در خصوص عوامل محیط درونی نیز تصمیمات سنجیده و درست اتخاذ کند، راه رفع بحران، سریع الوصول خواهد بود. سرعت تصمیم‌گیری رهبران و مدیران در مدیریت بحران، یک مسأله اساسی است و میان سرعت تصمیم‌گیری و سرعت کنترل بحران، ارتباط مستقیم وجود دارد. در مواجهه با بحران، چهار عامل انسان، فرهنگ جامعه، ساختار و استراتژی نقش اساسی دارند

و هر چه رهبران نسبت به این چهار عامل شناخت عمیق تری داشته باشند، مدیریت آنها در مواقع بحرانی موثرتر و نسبت به کنترل آن موفقیت بیشتری خواهند داشت. یک مدیر بحران برای موفقیت در مدیریت خود باید با یک رویکرد نظام مند، مبتنی بر کمترین آسیب و اصل بهبود مستمر، همواره دنبال یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه باشد تا بتواند در شرایط وقوع بحران، با کمترین خسارت بحران را کنترل کند لذا از مباحث مهم این بخش بررسی رویکردهای مختلف به مدیریت بحران می باشد که هر کدام به طور مختصر توضیح داده شده است.

رویکرد تصمیم گیری برگرفته از برداشت انسانی است، به بیان دیگر در رویکرد تصمیم گیری، نگاه ذهنی تصمیم گیرنده نسبت به عالم، مبنای تجزیه و تحلیل قرار می گیرد، نه واقعیات عینی. لذا، عنصر ادراک یا برداشت، از جایگاهی مرکزی برخوردار است؛ بنابراین سه عنصر (مورد تهدید واقع شدن اهداف، محدودیت زمان وغافل گیری) در نظریه تصمیم گیری، حائز اهمیت است. در رویکرد حکیمانه؛ تمرکز اصلی بر آرمان گرایی و واقعیت نگر بودن دستگاه تصمیم گیری است که خروجی این دستگاه تصمیم گیری، تصمیمات حکیمانه است. بر اساس سیره ائمه، شیعه(ع)، خود را آرمانگرای واقعیت نگر می داند و محصول این دستگاه تصمیم گیری، تصمیمات حکیمانه (حکمت دانستن اشیاء آن چنان که هست و انجام کارها آنچنان که باید است) خواهد بود.

منابع

۱. قرآن کریم، ترجمه ناصر مکارم شیرازی، قم: انتشارات اسماعیلیان، ۱۳۷۷.
۲. احمدی، حمید، ریشه‌های بحران در خاورمیانه، تهران، انتشارات کیهان، ۱۳۷۷.
۳. افخمی، حسین، «نقش روابط عمومی ها در مهار بحران های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی»، مجله روابط عمومی، تیر ۱۳۸۵، ش ۴۳.
۴. اداره‌ی سیاسی ستاد نمایندگی ولی فقیه در سپاه، جدایی تا رویارویی، ۱۳۷۷.
۵. اسماعیلی، حمید رضا، شورش اشرافیت بر جمهوریت، ریشه یابی حوادث سال ۱۳۸۸، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۹.
۶. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، چاپ هشتم، تهران: نشر نی، ۱۳۷۴.
۷. بوچر، مایکل و ویلکفلند، جاناتان، ترجمه علی صبحدل، بی جا: پژوهشکده مطالعات راهبردی، ۱۳۸۲.
۸. بیرویدیان، نادر، مدیریت بحران، مشهد: جهاد دانشگاهی مشهد، ۱۳۸۵.
۹. پای، لوسین و دیگران، ترجمه غلامرضا خواجه سروی، بحرانها و توابعها در توسعه سیاسی، تهران: کوثر، ۱۳۸۰.
۱۰. تاجیک، محمدرضا، مدیریت بحران، تهران: انتشارات جلالی، ۱۳۷۹.
۱۱. تسلیمی، سعید و دیگران، بررسی الگوی سه نوع تصمیم گیری حضرت امام خمینی (ره)؛ دو ماهنامه دانشور رفتار، سال یازدهم، شماره ۸، ۱۳۸۳.
۱۲. تئودور نیوتن ویل، گروه مترجمان میثاق مدیران، نشریه مدیران پیشرفته ایران، شماره ۲۵، شهریور ۸۶.
۱۳. جمعی از نویسندگان، مدیریت بحران (۱) و (۲)، با نظارت دکتر حسین حسینی و دکتر سید مجید جدی، تهران، معاونت آموزش ناجا، ۱۳۸۶.
۱۴. حسینی، حسین، تصمیم گیری در بحران، مدیریت بحران و وضعیتهای اضطراری. ش ۲، زمستان ۱۳۸۷.
۱۵. حسینی حسین، «بحران چیست و چگونه تعریف می شود»، فصلنامه امنیت شماره ۱ و ۲، دفتر مطالعات و تحقیقات امنیتی وزارت کشور، ۱۳۸۵.

۱۶. حمیدرضا رضوانی، «مدیریت بحران»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال هفتم، شماره ۱۷۰، ۱۳۸۵.
۱۷. خواجه سروی، غلامرضا، رقابت سیاسی و ثبات سیاسی در ج.ا.ا، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ۱۳۸۲.
۱۸. دشتی، نهج البلاغه، خطبه‌ی ۹۰.
۱۹. شهوری، احمد، دیپلماسی بحران، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ۱۳۷۵.
۲۰. روزنتال اوریل، مدیریت بحرانها (تهدیدها، تنگناها و فرصتها)، ترجمه زنگنه اینالو، معاونت آموزش سپاه، ۱۳۸۵.
۲۱. کاظمی، علی‌اصغر، مدیریت بحرانهای بین‌المللی، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل، تهران: نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۶۶.
۲۲. قدیری ایبانه، «نقش روابط عمومی‌ها در مهار بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی»، مجله روابط عمومی، تیر ۱۳۸۵، ش ۴۳.
۲۳. معاونت سیاسی نمایندگی ولی فقیه در نیروی مقاومت بسیج، گونه‌شناسی بحرانها و راهبردهای مقابله با آنها، تهران: چاپخانه نیروی مقاومت بسیج، ۱۳۸۱.
۲۴. معین، محمد، فرهنگ فارسی، تهران، انتشارات ثامن، ۱۳۸۴.
۲۵. میتراف، ئی. پی. ایوانگتاس، گاس، ترجمه محمود توتونچیان، بی‌جا: موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱.
۲۶. نورمند، فریگان، رهبری سازمانی، مرکز مدیریت دولتی، چاپ دوم، ترجمه ایرج والی‌پور، تهران، ۱۳۸۳.
۲۷. وردی‌نژاد فریدون، مدیریت بحران و رسانه، انتشارات سمت، ۱۳۸۸.
28. Steven Lukes, "Power and the Battle for Hearts and Minds: On the Bluntness of Soft Power", in Power in World Politics, Edited by Felix Berenskoetter & M. J. Williams, London & New York: Routledge, 2007.
29. Bhargava, J. N. Economics of Information Management; Jampur: Arihant Publishing House, 1993, Pp.62-5.
30. Miller, K. "The concept of crisis: current status and Mental Health Implications" Human organization 22, (fall, 1963), pp.185-196.
31. Herman, international crisis: Insights from Behavioural Research,

NewYork: free press.1972.

32. Dawn, R. Gilpin and Priscilla, J. Murphy (2008), "Crisis Management in Complex World", Oxford University Press, Inc.
33. Dearstyne, B. (2007), "The FNDY on 9/11: Information and decision making in crisis", Government Information Quartely, Vol.18 No.1.
34. Mitroff, I.I. (1994), "Crisis management and environmentalism: a natural fit", California Management Review, Vol.36 No.2, pp. 101-130.