



تقدیم به:

همسرم به پاس حضور آسمانیش در زندگیم

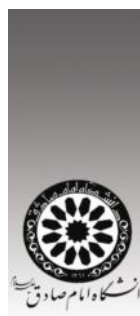
پدر و مادرم به پاس یک عمر زحمات



# رسانه‌ها و مدیریت بحران

(پیش‌بینی، پیشگیری، آمادگی)

سیاوش صلواتیان



رسانه‌ها و مدیریت بحران (پیش‌بینی، پیش‌گیری، آمادگی)

تألیف: سیاوش صلواتیان

ناشر: دانشگاه امام صادق علیه السلام

طرح جلد: گلناز حسامی

ویرایش و صفحه‌آرا: محمد روشنی

شمارگان: ۱۵۰۰

چاپ اول: ۱۳۸۹

چاپ و صحافی: زلال کوثر

قیمت: ۳۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۷۴-۵۳-۱

ISBN: 978-600-5574-53-1

حق چاپ و نشر و نسخه‌برداری دیجیتال محفوظ است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام ص.پ، ۱۵۹-۱۴۶۵۵ تلفن: ۸۸۲۷۰۱۴۲

سرشناسه	: صلواتیان، سیاوش، ۱۳۶۱-
عنوان و نام پدیدآور	: رسانه‌ها و مدیریت بحران : (پیش‌بینی، پیش‌گیری و آمادگی) سیاوش صلواتیان.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۲ ص:جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-5574-53-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۵۱-۱۴۵.
موضوع	: مدیریت بحران
موضوع	: رسانه‌های گروهی — مدیریت
موضوع	: رسانه‌های گروهی و افکار عمومی
شناسه افزوده	: دانشگاه امام صادق (ع)
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۹ ص ۸/۴۹/HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۴۷۵۰۲

## فهرست مطالب

۱۳.....	سخن ناشر.....
۱۷.....	پیش گفتار.....
۱۹.....	مقدمه.....
۲۳.....	فصل اول: بحران و مدیریت بحران.....
۲۵.....	کلیات.....
۲۶.....	۱. بحران.....
۳۰.....	۲. نوع شناسی بحران.....
۳۵.....	۳. حجم بحران.....
۳۶.....	۴. فرآیند شکل گیری بحران.....
۴۰.....	۵. رویکردها به بحران.....
۴۲.....	۶. مدیریت بحران.....
۴۵.....	۷. فرآیند مدیریت بحران.....
۴۵.....	۷-۱. مدل لچات.....
۴۶.....	۷-۲. مدل میتراف و پیرسون.....
۴۷.....	۷-۳. مدل مک کانکی.....
۴۷.....	۷-۴. مدل لیتل جان.....

## ۶ □ رسانه‌ها و مدیریت بحران

۴۸.....	۵-۷. مدل جامع مدیریت بحران.....
۴۹.....	۱-۵-۷. مرحله قبل از بحران.....
۵۰.....	۲-۵-۷. مرحله شروع بحران.....
۵۱.....	۳-۵-۷. مرحله حین بحران.....
۵۲.....	۴-۵-۷. مرحله پس از بحران.....
۵۳.....	۸. اقدامات جهت آمادگی.....
۵۸.....	جمع‌بندی.....
۵۹.....	<b>فصل دوم: رسانه و بحران.....</b>
۶۱.....	کلیات.....
۶۲.....	۱. ارتباط جمعی.....
۶۴.....	۲. ویژگی اساسی رسانه‌ها.....
۶۶.....	۳. ساخت رسانه‌ها.....
۶۷.....	۴. اثرات رسانه‌ها.....
۷۱.....	۵. نقش و کارکرد رسانه‌ها.....
۷۴.....	۶. رسانه و بحران.....
۷۶.....	۷. تیغ دولبه؛ بحران‌زایی یا بحران‌زدایی.....
۷۷.....	۸. رابطه بحران و پیام.....
۷۹.....	۹. نقش رسانه در مدیریت بحران از دیدگاه نظری.....
۷۹.....	۱-۹. نقش رسانه در مدیریت بحران از منظر رئالیسم.....
۸۰.....	۲-۹. نقش رسانه در مدیریت بحران از منظر مارکسیسم.....
۸۱.....	۳-۹. تحلیل سازه‌انگاران از نقش رسانه در مدیریت بحران.....
۸۲.....	۱۰. انواع راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با بحران.....
۸۵.....	۱۱. مراحل مدیریت بحران و نقش رسانه‌ها.....

فهرست مطالب □ ۷

۱۱-۱. مرحله آموزش (پیش از بحران).....	۸۶
۱۱-۲. مرحله مواجهه (حین بحران).....	۸۷
۱۱-۳. مرحله پشتیبانی و اصلاح (پس از بحران).....	۸۸
۱۲. اعتماد عمومی به رسانه.....	۸۹
جمع‌بندی.....	۹۰
<b>فصل سوم: مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران.....</b>	<b>۹۳</b>
کلیات.....	۹۵
۱. جهت‌گیری پژوهش.....	۹۶
۲. انجام پژوهش به روش کیفی.....	۹۶
۳. استراتژی پژوهش.....	۹۹
۴. تشریح روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد.....	۹۹
۵. روش جمع‌آوری داده‌ها.....	۱۰۵
۶. تشریح مراحل پژوهش.....	۱۰۷
۶. مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران.....	۱۲۷
۷. اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت انتقال مدل.....	۱۳۰
جمع‌بندی.....	۱۳۱
<b>نتیجه‌گیری: الزامات رسانه‌ای مدیریت بحران.....</b>	<b>۱۳۳</b>
۱. مروری بر کتاب.....	۱۳۵
۲. الزامات رسانه‌ای مدیریت بحران.....	۱۳۷
۱-۲. کارکرد اطلاع‌رسانی رسانه.....	۱۳۷
۲-۲. کارکرد آموزشی رسانه.....	۱۳۸
۳-۲. کارکرد پایش و رصد محیطی.....	۱۳۹

۸ □ رسانه‌ها و مدیریت بحران

- ۴-۲. کارکرد ایجاد همبستگی عمومی ..... ۱۴۰
- ۵-۲. کارکرد هدایت افکار عمومی ..... ۱۴۰
- ۶-۲. الزامات مدیریتی رسانه ..... ۱۴۱
- ۷-۲. الزامات نیروهای رسانه ..... ۱۴۱
- ۸-۲. الزامات ساختاری رسانه ..... ۱۴۲
- ۹-۲. ویژگی مخاطب‌محور بودن رسانه ..... ۱۴۳
- منابع و مأخذ ..... ۱۴۵
- منابع فارسی ..... ۱۴۵
- منابع لاتین ..... ۱۵۱



### فهرست نمودارها

- نگاره شماره ۱: نمودار ابعاد بحران ..... ۳۰
- نگاره شماره ۲: طبقه‌بندی انواع بحران پورعزت ..... ۳۳
- نگاره شماره ۳: طبقه‌بندی انواع بحران قلی‌پور ..... ۳۴
- نگاره شماره ۴: فرآیند شکل‌گیری بحران ..... ۳۸
- نگاره شماره ۵: چرخه عمر بحران ..... ۳۹
- نگاره شماره ۶: مدل لچات ..... ۴۶
- نگاره شماره ۷: مدل میتراف و پیرسون ..... ۴۷
- نگاره شماره ۸: مدل مک‌کانکی ..... ۴۷
- نگاره شماره ۹: مدل لیتل جان ..... ۴۸
- نگاره شماره ۱۰: مدل چرخه مدیریت بحران ..... ۴۹
- نگاره شماره ۱۱: برنامه‌ریزی سلولی چند لایه ..... ۵۵
- نگاره شماره ۱۲: تعامل «بحران - رسانه - جامعه» ..... ۷۶

۱۰ □ رسانه‌ها و مدیریت بحران

- نگاره شماره ۱۳: انواع راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با بحران..... ۸۵
- نگاره شماره ۱۴: مرحله قبل از بحران مدل چرخشی مدیریت بحران..... ۹۱
- جدول شماره ۲: مقایسه روش‌های کیفی و کمی..... ۹۸
- نگاره شماره ۱۵: گام‌های اجرای روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد..... ۱۰۱
- نگاره شماره ۱۶: نمودار درختی روش انجام پژوهش و استخراج مدل..... ۱۰۷
- نگاره شماره ۱۷: خصوصیات رسانه برای مدیریت اثربخش بحران..... ۱۲۵
- نگاره شماره ۱۸: کارکردهای رسانه در مدیریت بحران..... ۱۲۶
- نگاره شماره ۱۹: مرحله قبل از بحران مدل چرخشی مدیریت بحران..... ۱۲۷
- نگاره شماره ۲۰: مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران..... ۱۲۹

### فهرست جداول

- جدول شماره ۱: طبقه‌بندی انواع بحران هرمان.....۳۲
- جدول شماره ۳: کدهای استخراجی از مصاحبه اول.....۱۰۹
- جدول شماره ۴: کدهای استخراجی از مصاحبه دوم.....۱۱۰
- جدول شماره ۵: کدهای استخراجی از مصاحبه سوم.....۱۱۱
- جدول شماره ۶: کدهای استخراجی از مصاحبه چهارم.....۱۱۲
- جدول شماره ۷: کدهای استخراجی از مصاحبه پنجم.....۱۱۳
- جدول شماره ۸: کدهای استخراجی از مصاحبه ششم.....۱۱۴
- جدول شماره ۹: کدهای استخراجی از مصاحبه هفتم.....۱۱۶
- جدول شماره ۱۰: کدهای استخراجی از مصاحبه هشتم.....۱۱۷
- جدول شماره ۱۱: کدهای استخراجی از مصاحبه نهم.....۱۱۸
- جدول شماره ۱۲: کدهای استخراجی از مصاحبه دهم.....۱۱۹
- جدول شماره ۱۳: کدهای استخراجی از مصاحبه یازدهم.....۱۱۹
- جدول شماره ۱۴: گروه‌بندی کدهای محوری استخراجی.....۱۲۲
- جدول شماره ۱۵: فراوانی کدهای محوری.....۱۲۴



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا

عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ

(قرآن سوره مبارکه النمل آیه شریفه ۱۵)

سخن ناشر

## تربیت اسلامی، مرجعیت علمی

«کاری کنید که دانشگاه امام صادق علیه السلام ... مرجع تحقیقات مراکز

علمی و دانشگاه‌های دنیا بشود» مقام معظم رهبری<sup>۱</sup>

فلسفه وجودی دانشگاه امام صادق علیه السلام که از سوی ریاست دانشگاه به کرات مورد توجه قرار گرفته، تربیت نیروی انسانی‌ای متعهد، باتقوا و کارآمد در عرصه عمل و نظر است تا از این طریق دانشگاه بتواند نقش اساسی خود را در سطح راهبردی به انجام رساند.

از این حیث «تربیت» را می‌توان مقوله‌ای محوری یاد نمود که وظایف و کارویژه‌های دانشگاه، در چارچوب آن معنا می‌یابد؛ زیرا که «علم» بدون

---

۱. از بیانات مقام معظم رهبری در ملاقات اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق (ع) مورخ

«ترکیه» بیش از آنکه ابزاری در مسیر تعالی و اصلاح امور جامعه باشد، عاملی مشکل ساز خواهد بود که سازمان و هویت جامعه را متأثر و دگرگون می‌سازد.

از سوی دیگر «سیاست‌ها» تابع اصول و مبادی علمی هستند و نمی‌توان منکر این تجربه تاریخی شد که استواری و کارآمدی سیاست‌ها در گرو انجام پژوهش‌های علمی و بهرمندی از نتایج آنهاست. از این منظر پیشگامان عرصه علم و پژوهش، راهبران اصلی جریان‌های فکری و اجرایی به حساب می‌آیند و نمی‌توان آینده درخشانی را بدون توانایی‌های علمی - پژوهشی رقم زد و سخن از «مرجعیت علمی» در واقع پاسخ‌گویی به این نیاز بنیادین است.

**دانشگاه امام صادق علیه السلام** در واقع یک الگوی عملی برای تحقق ایده دانشگاه اسلامی در شرایط جهان معاصر است. الگویی که بیش از «ربع قرن» تجربه دارد و هم اکنون ثمرات نیکوی این شجره طیبه در فضای ملی و بین‌المللی قابل مشاهده است. طبعاً آنچه حاصل آمده محصول نیت خالصانه و جهاد علمی مستمر مجموعه بنیانگذاران و دانش‌آموختگان این نهاد است که امید می‌رود در طلیعه دور جدید فعالیتش بتواند به توسعه و تقویت آنها در پرتو عنایات حضرت حق تعالی، اهتمام ورزد.

معاونت پژوهشی **دانشگاه امام صادق علیه السلام** با توجه به شرایط، امکانات و نیازمندی جامعه در مقطع کنونی با طرحی جامع نسبت به معرفی دستاوردهای پژوهشی دانشگاه، ارزیابی سازمانی - کارکردی آنها و بالاخره تحلیل شرایط آتی اقدام نموده که نتایج این پژوهش‌ها در قالب کتاب، گزارش، نشریات علمی و... تقدیم علاقه‌مندان می‌گردد. هدف از این اقدام - ضمن قدردانی از تلاش خالصانه تمام کسانی که با آرمان و اندیشه‌ای بزرگ و ادعایی اندک در

سخن ناشر □ ۱۵

این راه گام نهادند- درک کاستی‌ها و اصلاح آنها است تا از این طریق زمینه پرورش نسل جوان و علاقه‌مند به طی این طریق نیز فراهم گردد؛ هدفی بزرگ که در نهایت مرجعیت مکتب علمی امام صادق علیه السلام را در گستره بین‌المللی به همراه خواهد داشت. (انشاءالله)

ولله الحمد

معاونت پژوهشی دانشگاه





## پیش‌گفتار

بحران یکی از معدود واژگانی است که بطور روزمره در ادبیات علمی، اجرایی، سیاسی، اقتصادی و حتی گفتاری مردم عادی نیز به کار می‌رود. کمتر کسی است که از واژه بحران و مدیریت بحران تصویری در ذهن خود نداشته باشد. فارغ از صحت و سقم این نظرات و کمبودها یا هم‌پوشانی‌های این تصورات ذهنی بایستی در نظر داشت که ریشه اصلی تمامی آنها «دشواری، پیچیدگی و حاد بودن شرایط برای ادامه زندگی و یا زیست مسالمت‌آمیز» است. با عنایت به کاربرد وسیع مفهوم بحران در ابعاد مختلف زندگی فردی و اجتماعی، از مناظر مختلف بدان نگریسته شده و کتب متعددی نیز پیرامون آن نگاشته شده است. هر کدام از این کتب، مقالات و یا نگاه‌ها می‌تواند مکمل دیگری باشد و یا مفسری باشد بر نکات مجملی که در دیگری مطرح شده است. لذا تدوین کتاب و نظریه در عرصه مدیریت بحران معمولاً توأم با نوآوری است.

از دیگر سو رسانه‌ها نیز در زندگی امروز انسان نقشی تاثیرگذار و غیرقابل انکار دارند. نقشی که کمتر فرد منصفی می‌تواند آن را منکر شود.

رسانه‌ها در فضا سازی، آگاهی بخشی، اطلاع رسانی، آموزش، توانمند سازی و در یک کلام ارتقاء و رشد جامعه و حتی فرد تاثیر خواهند داشت. بخصوص رسانه‌های دیداری و شنیداری به دلیل بهره گیری از عنصر فیلم، خبر، عکس و پیام رسانی سریعتر، تاثیر مضاعفی بر اذهان افراد خواهند داشت. بدین دلیل مطالعه تاثیر رسانه‌ها بر ابعاد مختلف زندگی انسان از جمله بحران می‌تواند جذاب، بدیع و اثرگذار باشد.

کتاب حاضر که بر پایه پژوهشی موثر و مفید نگاشته شده است، ماحصل مطالعات علمی و عملی محقق و نویسنده ارجمند آن آقای سیاوش صلواتیان بوده و کوششی است در زمینه پیوند دادن عرصه رسانه و قابلیت‌های آن با بحث بحران و نحوه مدیریت آن. البته این کار چه در قالب پژوهش و چه در قالب کتاب منظری جدیدتر به بحث بحران و رسانه داشته و می‌تواند خود ضمن بهره‌مند سازی افراد از نگاهی بدیع و کاربردی، انگیزه‌ای برای مطالعات بیشتر، دقیق‌تر و کاربردی‌تر در عرصه رسانه‌ها و مدیریت بحران گردد. در هر حال لازم می‌دانم از زحمات ایشان، جناب آقای دکتر روشندل اربطانی و همچنین معاونت محترم پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع) در کار اجرا، بررسی و چاپ کتاب مذکور به سهم خود قدردانی نمایم.

دکتر غلامرضا گودرزی

بهار ۱۳۸۹

## مقدمه

بحران از ابتدا یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی بشر بوده و بشریت همیشه با انواع مختلفی از بحران‌ها به ویژه بحران‌های طبیعی مواجه بوده است؛ از بحران‌هایی چون قحطی، خشکسالی، سیل، زلزله، شیوع بیماری‌های واگیر گرفته تا بحران‌هایی چون جنگ‌ها و آلودگی‌های زیست محیطی و ... همه این بحران‌ها بسته به حجم‌شان آسیب‌ها و لطمات متفاوتی به محیطی که در آن رخ می‌دهند، وارد می‌کنند. حجم بحران که به وسیله سه عامل دامنه فراگیری، شدت وقوع و مدت دوام بحران مشخص می‌گردد، می‌تواند در حدی وسیع و گسترده باشد که کل بشریت را مورد تهدید قرار دهد، همچون فراگیری آنفولانزای نوع یک (H1N1) در سال ۲۰۰۹.

به طور کلی، بحران با ایجاد اختلال در نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن، موقعیت‌هایی را که مستلزم پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده است به وجود آورده، موجب سردرگمی و غافل‌گیری افراد و نهادهای تصمیم‌گیرنده می‌شود. به بیان خیلی ساده، این پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده و دیگر فعالیت‌های لازم در مقابله با بحران را «مدیریت بحران» می‌نامند. محققان و صاحب‌نظران خارجی و داخلی زیادی با تامل و تحقیق در زمینه بحران، مدل‌های مختلفی را در خصوص مدیریت بحران

طراحی کرده‌اند که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارد. بررسی این مدل‌ها نشان می‌دهد که در آنها اغلب به مرحله پیش از بحران توجه اندکی شده و بیشتر در خصوص شیوه مدیریت بحران هنگام وقوع، یعنی مقابله با بحران بحث شده است. اما با اتخاذ رویکردی فعال در مقابل بحران، به جای فرار و انکار آن به دنبال پذیرش آن است، اهمیت فراوان مرحله پیش از وقوع بحران در پیش‌بینی بحران، پیشگیری و آمادگی برای به حداقل رساندن آسیب‌ها نمایان می‌شود.

از سویی دیگر در عصری که آن را عصر اطلاعات می‌دانند و در جهانی که آن را دهکده جهانی می‌نامند، رشد فزاینده فناوری‌های ارتباطی سبب شده رسانه‌ها به ابزارهایی قدرتمند در جوامع بدل گردند که مدیریت جریان اطلاعات، تفکرات، احساسات و هیجانات را بر عهده دارند و این قدرت بلامنازع رسانه‌های جمعی باعث شده آنها مهمترین ابزار مدیریت بحران در جوامع گردند که می‌توانند از طریق ایجاد آمادگی هرچه بیشتر در جوامع و هشداردهی سریع و گسترده در هنگام بحران، از صدمات بحران‌ها بکاهند. (Ferricr & Emdad Haque 2003) البته رسانه‌ها هم‌زمان می‌توانند چون باروت، آتش بحران را برافروزند یا چون آب، آتش افروخته شده را خاموش سازند. این نقش دوگانه رسانه را به تیغ تیزی بدل کرده که می‌تواند در دست زنگی‌ای مست باشد یا در دست جراحی حاذق. از این رو طراحی مدلی که بتواند راهنمایی برای عمل صحیح رسانه‌ها در شرایط بحران باشد، ضروری می‌نماید. همین مسئله باعث شکل‌گیری دغدغه‌ای در ذهن نگارنده پیرامون نقش و کارکرد رسانه‌های جمعی در مدیریت بحران گردید.

علی‌رغم اهمیت موضوع مدیریت بحران متأسفانه این حوزه در کشور ما از ادبیات غنی‌ای برخوردار نیست و متناسب با اهمیتش به آن پرداخته نشده است. به تبع آن بررسی کارکردهای رسانه‌ها در مدیریت بحران نیز به صورت

بسیار محدودی در داخل صورت گرفته است و اغلب مطالعات مربوط به مدیریت بحران در کشور به مدیریت بحران‌ها و حوادث پیش‌بینی نشده طبیعی و برخی بحران‌های سیاسی بین‌المللی اختصاص دارد و کمتر در خصوص نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران‌ها در دیگر حوزه‌ها، مطالعاتی انجام شده است.

در این کتاب ضمن بررسی ادبیات موجود در حوزه نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران و تبیین کارکردهای مختلف آنها، «مدل نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران» را با هدف استفاده از آن در مدیریت بهینه بحران‌ها توسط رسانه‌های جمعی، طراحی کردیم. در فصل اول کتاب پیرامون «بحران و مدیریت بحران» سخن گفته و سپس در فصل دوم به سراغ موضوع «رسانه‌ها و مدیریت بحران» می‌رویم. فصل سوم به موضوع طراحی مدل نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران، اختصاص دارد و در آن کلیه مراحل تحقیق انجام شده برای طراحی این مدل کاملاً تشریح می‌شوند. در انتهای کتاب نیز ضمن نتیجه‌گیری کلی، الزامات رسانه‌ای مدیریت بحران براساس مدل مطرح شده در فصل سوم بیان می‌گردد.

در پایان ضمن سپاسگزاری از کلیه عزیزانی که در تحقیق و نگارش این اثر بنده را یاری نمودند، تشکر ویژه و صمیمانه‌ای می‌کنم از جناب آقای دکتر گودرزی، جناب آقای دکتر روشندل اربطانی، جناب آقای دکتر بنی‌هاشمی و جناب آقای دکتر بیچرانلو که در تمامی مراحل از نظرات بسیار راه‌گشای ایشان بهره‌مند می‌شدم.

و اما این اثر پدید نمی‌آمد اگر همراهی و همدلی همسفر صبور زندگیم

نبود.

سیاوش صلواتیان

بهار ۱۳۸۹



# فصل اول

— ۱۳۸ —

بحران و مدیریت بحران





## کلیات

در این فصل در بررسی موضوع بحران و مدیریت بحران ابتدا ضمن تعریف بحران، دیدگاه‌ها و رویکردهای محققان و صاحب‌نظران این عرصه را به صورت تفصیلی تبیین نموده و این موضوع را از منظرهای مختلف می‌شکافیم. در این مبحث ضمن ارائه تعاریف متعدد از بحران، به گونه‌شناسی انواع مختلف بحران پرداخته می‌شود. بررسی فرآیند شکل‌گیری بحران از جمله موضوعات مورد تمرکز در این فصل است که در آن بر اساس مدل «نردبان تشدید وضعیت»، چهار مرحله مختلف شکل‌گیری بحران تشریح خواهد شد. همچنین در تحلیل انواع رویکردها به بحران سه رویکرد بحران‌گریزی، بحران‌ستیزی و بحران‌پذیری معرفی خواهند شد.

در ادامه فصل در تبیین موضوع مدیریت بحران، انواع مدل‌های مدیریت بحران معرفی و تجزیه و تحلیل خواهند شد. در این مبحث، نقاط قوت و ضعف مهم‌ترین مدل‌های ارائه شده مورد بررسی و نقد قرار می‌گیرند و در نهایت مدل جامع مدیریت بحران که به نوعی جامع مهم‌ترین نقاط قوت مدل‌های موجود است، معرفی و تبیین خواهد شد.

## ۱. بحران

«بحران» اصطلاحی عامیانه است که در پی یافتن معنایی علمی است. (تاجیک ۱۳۷۹: ۵۳) معنی «بحران» برای عموم مردم روشن و واضح است و به راحتی معنی آن را درک می‌کنند. مردم «بحران» را اتفاقی بد و امری منفی می‌دانند و آن را به عنوان حادثه‌ای ناگهانی و خطرناک که می‌تواند اثراتی بد و منفی داشته باشد، تعریف می‌کنند. فرهنگ فارسی عمید «بحران» را آشفتگی و تغییر حالت؛ تغییر حالت ناگهانی مریض تب‌دار که منجر به بهبودی یا مرگ او بشود؛ تعریف می‌کند. (عمید ۱۳۶۳: ۲۴۶) دهخدا هم «بحران» را شدیدترین و ناراحت‌ترین وضع مریض در حالت تب، معنا کرده است. (دهخدا ۱۳۷۷: ۴۳۹۰) کلمه «بحران» در نظم و نثر فارسی قدیم بیشتر به معنی حالت شدید مریضی به کار می‌رفته است، همچون نمونه‌هایی که در زیر از چند شاعر پارسی‌گو آورده شده است:

■ خاقانی شروانی:

مشنو ترهات او که بیمار      پرگوید و هرزه روز بحران

■ مولانا:

علت و پرهیز شد بحران نماند      کفر او ایمان شد و کفران نماند

«بحران» را معادل Crisis در انگلیسی می‌دانند که ریشه یونانی آن Krisis به معنی نقطه عطف در بیماری است. فرهنگ آریان‌پور واژه Crisis را بحران، شور، سرگستگی، نقطه عطف، سختی و پریشان‌حالی معنا کرده است. (آریان‌پور ۲۰۰۰: ۲۲۶)

اگر چه، از لحاظ زبان‌شناسی واژه «بحران» کم و بیش معنی واضح و مشخصی دارد، تاکنون گفتمان و ادبیات واحد و شفافی پیرامون آن شکل نگرفته است و ارائه تعریفی مشخص و قابل اجماع از مفهوم بحران غیرممکن می‌نماید. به بیان چارلز مک‌کلند (Charles McClelland) در پنجاه سال

گذشته از منظرهای گوناگون تحقیقاتی، مطالعات بسیاری درباره بحران انجام شده اما چنین تلاش‌هایی نه تنها به ارائه تعریفی شفاف از این مفهوم کمک نکرده بلکه دلالت‌های آن را به مراتب پیچیده‌تر کرده است. (رابرت ۱۹۸۸: ۹) ویلیامز (Williams) نیز تاکید می‌کند: «به‌ندرت از واژه دیگری، همچون واژه «بحران»، انتظار می‌رود معانی بسیاری را حمل و اهداف بسیاری را پوشش دهد». (ویلیامز ۱۹۷۹: ۱۹)

بسیاری عامل اصلی پیدایش تعریف‌های گوناگون از بحران راه افزون بر رهیافت‌های روش‌شناختی اتخاذ شده، نشات گرفته از زمینه واقعی رخداد بحران می‌دانند. با رویکردی روان‌شناختی و نسبی‌گرا، اندیشمندانی همچون کاپرمن (Cooperman)، ویل کاکس (Wilcox) و اسمیت (Smith) معتقدند که: «از منظر، بحران‌ها نزد نظاره‌کنندگان آنها می‌باشند. آنچه که در نزد یک فرد و یا یک گروه بحران تعریف می‌شود، ممکن است در نزد دیگری بحران نباشد.» بنابراین، مشکل اساسی در این واقعیت نهفته است که سویه و سطح هر ناظر و تحلیل‌کننده‌ای، تأثیری ژرف بر درک و تعریف بحران دارد. (به نقل از تاجیک ۱۳۷۹: ۵۰)

هر یک از دانشمندان و اندیشمندان به فراخور نوع نگاهی که به موضوع داشته‌اند از بحران معانی متفاوتی ارائه کرده‌اند. رابینسون (Robinson) بحران را «یک مقطع متراکم زمانی برای تصمیم‌گیری می‌داند که می‌تواند به دلیل حجم تهدیدهای ناشی از نوع تصمیم، مخاطرات بسیاری را متوجه منافع بازیگران سازد». (رابینسون ۱۳۷۵: ۱۲۲ الی ۱۲۳) از نظر هرمان (Herman) «بحران حادثه‌ای است که موجب سردرگمی و حیرت افراد می‌شود، قدرت واکنش منطقی و موثر را از آنان سلب می‌کند و تحقق اهداف‌شان را به خطر می‌اندازد». (هرمان ۱۹۶۳: ۱۵) اما پرو (Perrow) با تفاوت قائل شدن بین حادثه و بحران، «بحران را اختلالی عمده می‌داند که عکس حادثه، کل نظام را

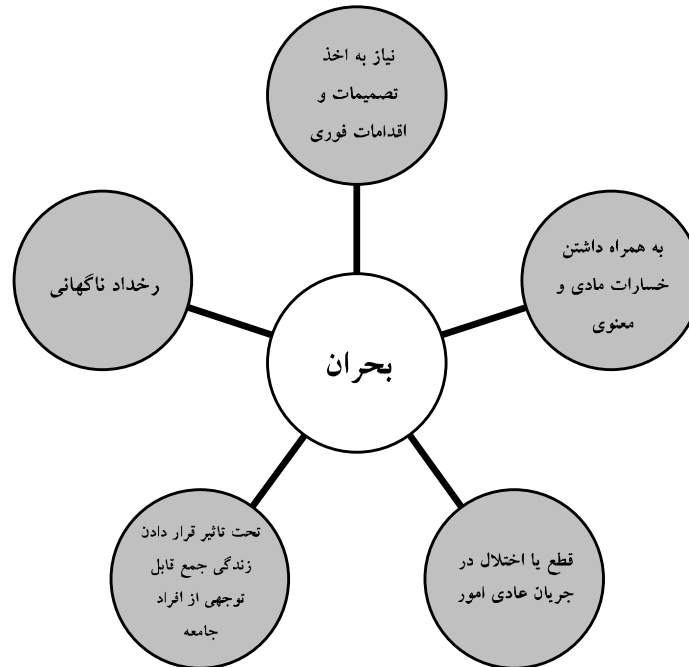
از کار باز می‌دارد و سیستم را با مشکلات عمده روبه‌رو می‌کند و حیات آن را به مخاطره می‌اندازد». (پرو ۱۹۸۴: ۸۵) تاجیک بحران را مختص سیستم اصلی نمی‌داند و می‌گوید: «بحران وضعیتی است که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن (سیستم‌های فرعی) را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند». (تاجیک ۱۳۷۹: ۶۲) بورنت (Bournet) بحران را انتهای طیفی (Continuum) می‌داند که با حادثه (Incident) شروع می‌شود، با تعارض (Conflict) ادامه می‌یابد و به بحران که شدیدترین حالت به‌هم ریختگی است، ختم می‌شود. (بورنت ۱۹۹۸: ۴۷۴) در لایحه پیشنهادی وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران برای تشکیل سازمان مدیریت بحران، بحران به عنوان «شرایطی که در اثر حوادث، رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی یا غیرقابل کنترل پدید می‌آید و موجب ایجاد مشقت و سختی برای یک مجموعه یا جامعه انسانی می‌شود و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد» تعریف شده است. (لایحه تشکیل سازمان مدیریت بحران ۱۳۸۵)

با دقت نظر به تعاریف متنوع و گوناگونی که در ادبیات بحران وجود دارد به سه عامل مشترک و مهم در تمامی تعاریف برخوایم خورد؛ (نجات بخش اصفهانی و همکاران ۱۳۸۷: ۱۴۰)

- تهدید
- زمان
- غافلگیری

واینر (Wiener) و کان (Kahn) ویژگی‌های دوازده‌گانه‌ای برای بحران ذکر می‌کنند که کمک موثری به شناخت بهتر بحران می‌کند: (کاظمی ۱۳۷۸:

۱. بحران معمولاً یک نقطه چرخش در سلسله‌ای از رویدادها و عملیات‌هاست.
  ۲. وضعیتی که در آن ضرورت تصمیم‌گیری و عمل در اندیشه طراحان و عوامل درگیر بسیار بالاست.
  ۳. بحران یک تهدید واقعی برای هدف‌ها و مقاصد عوامل درگیر است.
  ۴. بحران نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن، آینده روابط طرف‌های درگیر را معین می‌کند.
  ۵. بحران مولود تعاطی تعدادی از رویدادهایی است که از ترکیب آنها شرایط جدیدی به وجود می‌آید.
  ۶. مرحله‌ای زمانی که در آن تردید درباره برآورد وضعیت و راهکارهای مهار آن افزایش می‌یابد.
  ۷. بحران یک مرحله زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل رخدادها و تاثیر آنها کاهش می‌یابد.
  ۸. بحران یک وضعیت اضطراری است که در آن تشویش و نگرانی عوامل تصمیم‌گیرنده افزایش می‌یابد.
  ۹. در وضعیت بحرانی معمولاً آگاهی و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و ناکافی است.
  ۱۰. در وضعیت بحرانی عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می‌کند.
  ۱۱. در بحران، روابط بین عوامل دگرگون می‌شود.
  ۱۲. در وضعیت بحرانی اصطکاک بین عوامل افزایش می‌یابد.
- در نهایت می‌توان گفت که بحران به هر وضعیتی اطلاق می‌شود که دارای پنج بعد اساسی باشد. این ابعاد در نگاره شماره ۱ نشان داده شده است. (روشندل اربطانی ۱۳۸۷: ۱۴۵)



نگاره شماره ۱: نمودار ابعاد بحران

## ۲. نوع‌شناسی بحران (Crisis Typology)

بحران انواع مختلفی چون جنگ، کودتا، سقوط یک دولت، تظاهرات خشونت‌آمیز خیابانی، خیزش‌های اجتماعی، بحران اقتصادی در سطح جهانی، بروز اشتباه در تاسیسات هسته‌ای و فاجعه‌های زیست محیطی چون نشت نفت خام در دریا و ... دارد. کارشناسان مدیریت بحران، با طبقه‌بندی و تعریف انواع بحران‌ها، حرکتی مبنایی را برای شناسایی و تفکیک بحران‌ها آغاز کرده‌اند. این کارشناسان هر کدام از منظرهای خاص و با توجه به ابعاد مختلفی از بحران‌ها به طبقه‌بندی آنها اقدام کرده‌اند. با بررسی و دقت نظر در انواع

مختلف طبقه‌بندی‌های ارائه شده در ادبیات بحران می‌توان این طبقه‌بندی‌ها را در دو دسته کلی جای داد. دسته اول شامل طبقه‌بندی‌هایی است که بحران‌ها را براساس یک شاخص طبقه‌بندی نموده‌اند و می‌توان آنها را طبقه‌بندی‌های تک شاخصه نامید؛

- عده‌ای به اعتبار موضوع، بحران‌ها را در اشکال سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، امنیتی، قومی، طبیعی، فرهنگی، سازمانی و ... طبقه‌بندی کرده‌اند.
- عده‌ای دیگر بحران‌ها را از نظر گستردگی (فراگیری) به بحران‌های محلی، ملی، فراملی (منطقه‌ای و بین‌المللی) تقسیم کرده‌اند.
- فرآیند بروز، شاخص دیگری است که برای طبقه‌بندی انواع بحران از آن استفاده شده. تقسیم‌بندی بحران‌ها به ناگهانی (Abrupt Crisis) و تدریجی (Cumulative Crisis) توسط کونکی (Conkey) یا ناگهانی، تدریجی و ادامه‌دار توسط پارسونز (Parsons) (طاهریان ۱۳۸۸: ۱۶۰ الی ۱۶۱) یا ناگهانی، تدریجی و دوره‌ای توسط آنسف (Igor Ansoff)؛ (آنسف ۱۳۷۵: ۷۵) همگی از این نوع تقسیم‌بندی‌ها هستند.

دسته دیگری از طبقه‌بندی‌ها با ترکیب دو یا چند شاخص، انواع گوناگون بحران را از یکدیگر جدا کرده‌اند، که می‌توان به آنها طبقه‌بندی‌های چند شاخصه گفت؛

- میتراف (Ian I. Mitroff) از دو طیف استفاده می‌کند، یک طیف داخلی یا خارجی بودن و دیگری فنی یا اجتماعی بودن بحران را نشان می‌دهد. به این طریق می‌توان چهار نوع بحران‌های فنی داخلی، فنی خارجی، اجتماعی داخلی و اجتماعی خارجی را از هم جدا کرد. (میتراف و شریواستاوا ۱۹۷۸: ۱۸)

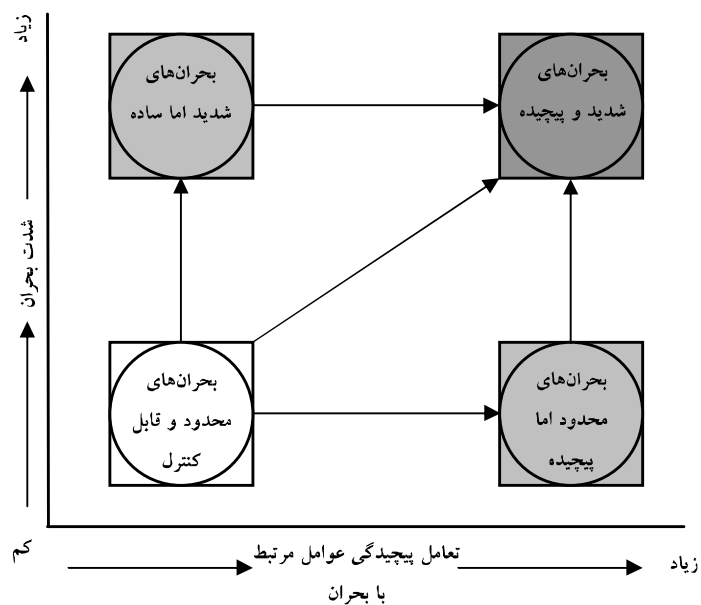
- اف. هرمان از سه شاخص میزان تهدید، زمان تصمیم‌گیری و درجه آگاهی در طبقه‌بندی خود استفاده کرده. هرمان با قرار دادن هر یک از این سه شاخص بر روی محورهای  $X, Y, Z$  مدلی همچون یک مکعب ساخت که به مکعب بحران معروف شده. او براساس این سه شاخص هشت نوع بحران را نام می‌برد. (کاظمی ۱۳۷۸: ۳۹۹) (جدول شماره ۱)

نوع بحران	میزان تهدید	زمان تصمیم‌گیری	درجه آگاهی
بحران‌های شدید	شدید	کم	غافلگیری
بحران‌های نوظهور	شدید	طولانی	غافلگیری
بحران‌های کند	ضعیف	طولانی	غافلگیری
بحران‌های ویژه	ضعیف	کم	غافلگیری
بحران‌های انعکاسی	شدید	کم	پیش‌بینی شده
بحران‌های عمدی	شدید	طولانی	پیش‌بینی شده
بحران‌های عادی	ضعیف	طولانی	پیش‌بینی شده
بحران‌های اداری	ضعیف	کم	پیش‌بینی شده

جدول شماره ۱: طبقه‌بندی انواع بحران هرمان

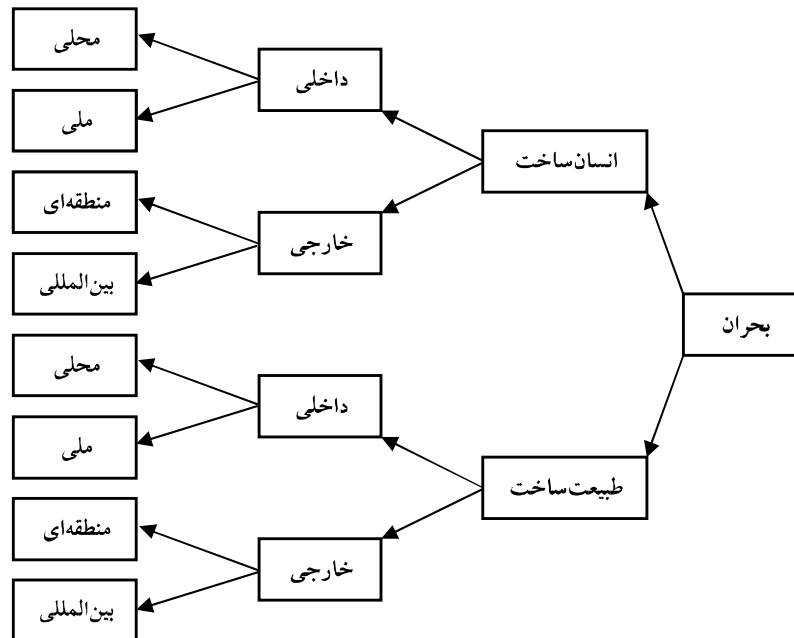
- پورعزت و همکاران با ترکیب دو شاخص پیچیدگی و شدت به نوع دیگری از طبقه‌بندی اشاره می‌کنند. در این طبقه‌بندی چهار نوع بحران مختلف دسته‌بندی می‌شوند. (پورعزت و همکاران ۱۳۸۷: ۱۶۶) (نگاره شماره ۲)





نگاره شماره ۲: طبقه‌بندی انواع بحران پورعزت

- قلی‌پور و همکاران در طبقه‌بندی خود از دو شاخص دیگر یعنی ماهیت بحران (انسان‌ساخت یا طبیعت‌ساخت) و شعاع فراگیری بحران (محلی، ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی) استفاده کرده و به هشت نوع بحران مختلف اشاره می‌کند. (قلی‌پور و همکاران ۱۳۸۷: ۴) (نگاره شماره ۳)



نگاره شماره ۳: طبقه‌بندی انواع بحران قلی‌پور

طبقه‌بندی‌های چند شاخصه به دلیل ترکیب کردن چند شاخص و استفاده هم‌زمان از آنها برای طبقه‌بندی معمولاً دقیق‌تر و کامل‌تر از طبقه‌بندی‌های تک شاخصه هستند و با کمک گرفتن از آنها می‌توان به شناخت دقیق‌تری از بحران‌ها دست یافت.

شریف م. عبدالله در کتاب «عصر ابربحران و قدرت فرد» به نوع خاصی از بحران اشاره می‌کند که آن را «ابربحران» (Meta Crisis) نامیده. از منظر وی یک ابربحران، در طول چند دهه و به شکلی تدریجی و آهسته روی می‌دهد و نمی‌توان آن را به عنوان یک خبر مهیج و بزرگ به سرعت از رسانه‌های جمعی به اطلاع مردم رساند. از آنجا که «ابربحران» پدیده‌ای بس بزرگ و

فراگیر است، تقریباً از دیدگان همه افرادی که در درون آن زندگی می‌کنند پنهان می‌ماند، حتی از دید رسانه‌های جمعی. آنچه در رسانه‌های جمعی به صورت گزارش نقل می‌شود، عوارض این ابربحران‌هاست و نه خود آنها. ابربحران‌ها، مستقیم بر تک‌تک افراد ساکن بر کره زمین تاثیر می‌گذارند و جامعه را فرو می‌پاشند و از آنجا که یک ابربحران دارای نیرویی بالقوه است، دلیل اصلی بروز مشکلات و آشفتگی‌های دیگر است. به اعتقاد شریف م. عبدالله هریک از ابربحران‌های موجود در جامعه با ابربحران دیگری در ارتباط و همبستگی کامل قرار دارند و این ابربحران‌ها رشته‌هایی را تشکیل می‌دهند که کاملاً درهم تنیده‌اند و به صورت یک شبکه فراگیر از بحران‌های کوچک و بزرگ اما مرتبط و منسجم واقعیت می‌یابند. (تاجیک ۱۳۷۹: ۷۶)

### ۳. حجم بحران

حجم یک بحران با مشخص شدن سه عامل دامنه، شدت و دوام بحران مشخص می‌گردد. منظور از دامنه بحران تعداد مسائل و زیرسیستم‌های درگیر در بحران است، در حالی که شدت بحران، وسعت و محدوده فضایی برخورد عوامل دخیل در بحران را تعریف می‌کند. دوام بحران سومین شاخص مشخص کننده حجم بحران است که در آن عامل زمان نقش اساسی دارد. گفته می‌شود، هر قدر زمان برگشت به شرایط عادی کوتاه‌تر باشد دوام بحران نیز کمتر بوده است.

اگرچه برای سهولت در شناخت زوایای گوناگون حجم بحران، شاخص‌های سه‌گانه بالا تعریف شده است، این تفکیک به منزله جدایی این شاخص‌ها از یکدیگر نیست. در حقیقت دامنه، شدت و دوام بحران سه عامل اثرگذار بر یکدیگر است و اندازه هر یک از آنها می‌تواند تحت تاثیر آن دوی دیگر قرار گیرد.