

## اصول راهبردی مدیریت ناآرامی‌های شهری

نویسنده: نبی الله روحی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۸۹/۳/۲۶

فصلنامه مطالعات بسیج، سال سیزدهم، شماره ۶۶، بهار ۱۳۸۹

### چکیده

مدیریت ناآرامی‌های شهری را می‌توان فرآیند به کارگیری جامع، بهینه و سریع منابع در دسترس برای کنترل ناآرامی‌های داخلی با حداقل خسارت دانست. بی‌تردید یکی از کارکردهای اصلی مدیریت ناآرامی‌ها، عبور از وضعیت بحرانی و بازگشت به شرایط عادی در جامعه است. این نوع مدیریت، تلاشی علنی است که عملکرد مدیریت در دید عموم مردم قرار داشته و فرایند اعتمادسازی در جامعه از این منظر حاصل می‌شود. اثربخش بودن واکنش در برابر ناآرامی‌ها و موفقیت در برابر آن، مرکز ثقل مدیریت ناآرامی‌های شهری را تشکیل می‌دهد که تحقق آن مستلزم شناخت اصول راهبردی آن و برنامه‌ریزی در مواجهه با آشوبهای خیابانی است. این نوشتار بر آن است اصول مدیریت ناآرامی‌های شهری را مورد بررسی قرار دهد.

### واژگان کلیدی:

مدیریت، ناآرامی‌های شهری، اصول، جنگ نرم، تهدید نرم.

۱. مدرس و پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع).

## مقدمه

ناآرامی‌های شهری با هر ماهیتی می‌توانند تأثیرات مهمی بر امنیت جامعه داشته باشند. تهدیدهای ناشی از ناآرامی‌های شهری در جامعه، اگر با عامل ضربه زدن به ارزشهای حیاتی جامعه همراه باشند، ممکن است بحرانهای امنیتی‌ای را به وجود آورند که کنترل آنها نیازمند ساز و کاری خاص از مدیریت، تحت عنوان مدیریت ناآرامی‌های شهری متناسب با ماهیت پدیده‌های بحران‌زا می‌باشد. مدیریت ناآرامی‌های شهری را می‌توان فرایند به کارگیری جامع، بهینه و سریع منابع در دسترس دولت برای کنترل ناآرامی‌های داخلی با حداقل خسارت دانست. بر این اساس، جریان ناآرامی و کنترل آن تقابل دو بازیگر است که یک طرف با بسیج منابع و طرف دیگر با کنترل اجتماع بر اساس کاربرد منابع در دسترس خود و بهره‌برداری از فرصتهای موجود، سعی دارند طرف مقابل را با تحمیل اراده از صحنه خارج یا نوع خاصی از رفتار را به او تحمیل کند.

مدیریت ناآرامی‌های شهری در مقایسه با مدیریت سوانح و حوادث طبیعی، از الگو و روشهای متفاوت تبعیت می‌کند که ادبیات خاص خود را می‌طلبد. با عنایت به این تفاوتها، مباحث این نوشتار ناظر بر ناآرامی‌های مدنی در محیط شهری و بحرانهای شکل گرفته در محیط امنیت داخلی می‌باشد. با توجه به اینکه آشوبهای خیابانی یکی از روشهای موسوم در جنگ نرم و یکی از روشهای رایج برای ایجاد تغییرات در جوامع محسوب می‌شود، این امر ایجاب می‌کند که در حوزه امنیت داخلی بیش از گذشته به موضوع مدیریت ناآرامی‌های شهری توجه شود. یکی از اقدامات در این زمینه، تلاش در جهت تدوین اصول حاکم بر مدیریت ناآرامی‌های شهری در صحنه اجرایی و مرحله مقابله با این اغتشاشات است. این نوشتار بر آن است تا با توجه به خصوصیات بحرانهای ناشی از ناآرامی‌های شهری، اصول راهبردی مدیریت ناآرامی‌های شهری را مورد بررسی قرار دهد.

## ناآرامی‌های شهری و جنگ نرم

اردوکشی خیابانی و مانور جمعیتی، اساسی‌ترین بخش و مرکز ثقل راهبردی جنگ نرم است. حضور معترضانة بخشهایی از مردم در خیابانها، چه به صورت تظاهرات

مسالمت‌آمیز و چه به صورت اعتصاب و مانند اینها، از یک سو اعتراض سیاسی به حکومت و اعلام آشکار این پیام به حکومت است که بخشهایی از جامعه، با حکومت مستقر مخالفند و از سوی دیگر، ارسال پیام عدم مقبولیت حکومت به طرفهای ثالث، از جمله افکار عمومی داخل و خارج و دولتهای خارجی است. چنین عملیاتی به دلیل کم‌هزینه بودن، جاذبه اجتماعی زیادی دارد و می‌تواند محوری برای گرد هم آمدن همه افراد و گروههایی باشد که به هر دلیلی، شکایتی از وضع موجود دارند این جمعیت حاضر در خیابانها می‌تواند مشکلات مختلفی را برای جامعه و دولت ایجاد کند که بیشترین بخش آن بهره‌برداری سیاسی و امنیتی گروهها و دولتهای مخالف از این حرکت است. اما چالش مهم‌تر، استفاده از این حرکت به عنوان ابزاری برای اشغال اماکن حساس و حیاتی است. مصداقهای این حرکت را می‌توان در اغلب نمونه‌های براندازی نرم مشاهده کرد (ملکوتیان، ۱۳۸۷). این نمونه‌ها نشانگر آن است که اردوکی خیابانی، ابزار اصلی جنگ نرم است و نقش آن در این رویارویی نقش نیروهای پیاده‌نظام در جنگ متعارف است.

روان‌شناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان، اعتراض و ناآرامی‌های شهری را ذیل مفهوم و مبحث رفتارهای جمعی اعتراض‌آمیز مورد بحث قرار می‌دهند. منظور آنان از رفتارهای جمعی اعتراض‌آمیز، کنشهایی است که تحت شرایط خاص از گروهی از شهروندان سر می‌زند و موجب نقض آشکار هنجارهای جامعه می‌شود. یا به تعبیر دیگر؛ کنشهای جمعی اعتراض‌آمیز به آن دسته از کنشهای گروهی از شهروندان گفته می‌شود که ماهیت هیجانی دارند، آثار آنها تخریبی و ویرانگرانه است، به صورت مهارگسیخته بروز می‌کنند و با منافع حکومت و جامعه در تضاد آشکار قرار دارند. از این تعریف به روشنی می‌توان دریافت که کنشهای جمعی اعتراض‌آمیز، آشوبگرانه و اغلب غیر عقلانی هستند و این به آن معناست که بسیاری از معترضان بدون تأمل و اندیشه و تنها به سبب برانگیختگی و هیجان ناشی از تبلیغات و مشاهده کنشگران، مبادرت به رفتارهای جمعی می‌کنند. (الیاسی، ۱۳۸۲، ص ۹۳)

تقسیم‌بندی‌های مختلفی پیرامون آشوبهای شهری ارائه شده است. یکی از این

تقسیم‌بندی‌ها، کنشهای اعتراض‌آمیز به دو دسته تقسیم شده است (Mondy 1997):  
 ۱. روشهای غیر خشونت‌آمیز؛ ۲. روشهای خشونت‌آمیز. او در ذیل گروه اول، سه نوع کنش زیر را فهرست کرده است:

۱. اعتراض غیر خشونت‌آمیز؛

۲. عدم تشریک مساعی غیر خشونت‌آمیز؛

۳. مداخله غیر خشونت‌آمیز.

به باور مندی، اعتراض غیر خشونت‌آمیز، یک عمل نمادین است که در آن گروه‌های معترض، با استفاده از آن اعتراضها، خواسته‌های خود را به اطلاع مؤسسات و نهادهای حکومتی می‌رسانند. وی مهم‌ترین اشکال این روش را چنین برمی‌شمارد: راهپیمایی و اعتصاب.

جنگ نرم را می‌توان با دو معیار اساسی از جنگ سخت بازشناخت. اولین معیار، غیر خشونت‌آمیز بودن روش تهدید و معیار دوم، نرم‌افزاری بودن پیامد آن است. بنابر این، چنانچه تهدیدی از سوی عامل آن به روش غیر خشونت‌آمیز اجرا شود و پیامدهای ناشی از آن نیز نرم‌افزاری باشد، تهدید نرم نامیده می‌شود. لحاظ کردن غیر خشونت‌آمیز بودن در روش و نرم‌افزاری بودن در پیامد تهدید، در واقع خالص کردن تهدیدهای نرم و تمایز قطعی میان چنین تهدیدهایی با تهدیدهای سخت است. در این چارچوب سازماندهی و ساماندهی به اعتراضات دسته‌جمعی توسط عوامل دشمن در کشور، تهدید به روش نرم‌افزاری نیز خواهد بود. از این رو، این یک تهدید نرم تمام‌عیار محسوب می‌شود. (شارپ، ۱۳۸۸)

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های تهدیدهای نرم نسبت به تهدیدهای سخت، عرفی بودن یا در ظاهر قانونی بودن فعالیتها و اقدامات آن است. بر این اساس، در تهدیدهای نرم، آسیب رساندن به طرف مقابل اغلب با روش و ابزارهای علنی صورت می‌گیرد، اما به تحقیق، آماج<sup>۱</sup> با اهداف<sup>۱</sup> متفاوت است. به اعتقاد عبدالله‌خانی (۱۳۸۶) علنی بودن و استفاده از

1. Target

ظرفیتهای ثانوی یا عرفی یک محیط باعث می‌شود تا بازیگر مورد تهدید به جای درک تهدید، اقدامات طرف مقابل را وضعیتی عادی ارزیابی کند. به طور مثال، در فرایند تهدید نرم، آموزش خبرنگاران یا روزنامه‌نگاران یک کشور می‌تواند با آماج فرهنگی، اما با اهداف اطلاعاتی و امنیتی صورت گیرد. در چنین وضعیتی، تهدیدشونده ممکن است آماج را درک کند، اما از درک اهداف عاجز باشد و نتواند به درکی درست از تهدید نایل آید. از سوی دیگر، تهدیدشونده ممکن است تهدید و اهداف امنیتی تهدیدگر را بشناسد، اما به علت استفاده تهدیدگر از ظرفیتهای حقوقی و پیشنهادیهای قانونی نتواند تهدید بودن چنین اقداماتی را اعلام کند و به آن رسمیت بخشد. طراحان رهیافت غیر خشونت‌آمیز، هیچ‌گاه نپذیرفته‌اند که مراحل و فرایند مقابله باید به روش غیر خشونت‌آمیز باشد. اما به نظر می‌رسد از نظر آنان روش‌های غیرخشونت‌آمیز حداقل در مرحله زمینه‌سازی و یا مرحله کاشت بذر مقابله با دولتهای مستقل روش مسلط است. طراحان و حامیان این روش برای نهاده کردن و افزایش مهارت مرتبطین خود از امکانات متعددی استفاده کرده‌اند. به طور مثال فعال سازی سایت مؤسسه آلبرت اینشتین<sup>۲</sup> که جزوات، کتاب‌ها و مقالات آموزشی متعددی را در خصوص این روشها در خود جای داده، برای سهولت استفاده کنندگان ایرانی، توجه آنها به زبان فارسی نیز ارائه شده و با نوشتن کتاب‌های مختلف در چارچوب این روشها و انتقال تجارب دیگر کشورها و در نهایت ایجاد دفاتر آموزشی در کشورهای همجوار از این دست می‌باشد.

طراحان پروژه فروپاشی در چارچوب جنگ نرم معتقدند که جمهوری اسلامی ایران از ظرفیتهای و بسترهای مناسبی برای موفقیت این روش برخوردار است. در چارچوب این رهیافت، ترغیب به اعتراض، اعتصاب، بزرگنمایی حرکتیهای اعتراضی، آموزش چگونگی شکل دادن به تظاهرات خیابانی، شب‌پایی و مواردی از این دست از جمله روش‌های پیشنهادی از سوی طراحان این پروژه است.

1. Goal
2. The Albert Einstein Institution.

تهدیدهای نرم را می‌توان به سه روش اصلی گفتاری، رفتاری و مبتنی بر شبکه تقسیم کرد. هدف اصلی در روش گفتاری؛ نگرش، افکار، عقاید و باورهای اساسی مردم و نخبگان جامعه است. این روش از طریق اجرای عملیات روانی، عملیات ادراکی، دیپلماسی عمومی و فریب راهبردی به دنبال ایجاد اختلال، انحراف و تغییر در اهداف مرجع مذکور است. هدف اصلی در روش مبتنی بر شبکه، اطلاعات و ارتباطات بر روی شبکه است. از این رو اینترنت، اینترنت، بانکها و پایگاههای اطلاعاتی و سایتهای کنترل و فرمان، از بخشهای مهم و مورد توجه در این روش هستند. در روش رفتاری نیز که موضوع اصلی این مقاله است، هدف اصلی، شکل دادن به رفتارهای جمعی است. ایجاد استعداد و آمادگی در جمعیت یا بخشی از جمعیت برای وارد شدن به یک رفتار جمعی متناسب با خواسته‌ها، اهداف و برنامه‌های تهدیدگر در این چارچوب قرار دارد.

روشهای رفتاری در اعمال تهدیدهای نرم را می‌توان به چهار بخش، شامل اعتراض، عدم همکاری با دولت، مداخله غیر خشونت‌آمیز و جذب مخالفان حکومت تقسیم کرد. روش اعتراض: به اقداماتی گفته می‌شود که حکایت از نشان دادن اعتراض داشته، بدون مداخله و رویارویی با نیروهای پلیس باشد. که در صورت تکرار و روندسازی می‌تواند تبدیل به مقاومت شود. اعتراض می‌تواند به صورت تحصن، کم‌کاری، کارشکنی و تجمع و راهپیمایی انجام شود.

روش عدم همکاری: به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که از سوی تهدیدگران با برخی جمعیتها به منظور ایجاد محدودیت یا خودداری از همکاری سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، امنیتی با دولت اتخاذ شود.

روش مداخله غیر خشونت‌آمیز: به معنای ایجاد اختلال در نظم عمومی مؤسسات، سازمانها، برنامه‌ها، طرحها و فعالیتهای دولت توسط افراد، تشکلهای و دولتهای دیگر است. این روش در مرز روشهای خشونت‌آمیز قرار دارد؛ زیرا اقدام کردن از مشخصات چنین روشی است. به طور مثال، عملیات خرابکاری در کارخانه به معنای خرابکاری غیر محسوس با تصرف غیر خشونت‌آمیز یک ساختمان یا نهاد دولتی از جمله این موارد است.

**روش جذب مخالفان حکومت:** به معنای جرئت دادن به مخالفان و حمایت از آنان در هنگام سختی و خطر با هدف هویت بخشی، انسجام بخشی، تحریک پذیری و افزایش انگیزه و اعتماد، به منظور ایمن سازی مسیر مقابله از سوی دولت است. در این چارچوب، سازمانهای مخالف با فعالیت در جامعه سیاسی کشور مورد نظر تلاش می کنند تا جبهه مخالفان در کشور را پویا و رو به گسترش نگاه دارند. (خانی، ۱۳۸۶، ص ۷۶)

### اصول مدیریت ناآرامی های شهری

همان گونه که اشاره شد، پیدایش شرایط بحرانی در تقابل بخشی از جامعه و دولت، نیازمند ساز و کار ویژه ای از اعمال مدیریت است که از آن تحت عنوان مدیریت ناآرامی های شهری نام برده می شود. مدیریت مؤثر ناآرامی های شهری، مجموعه ای از معیارهای پیش بینی شونده است که سازمان را به هماهنگی، کنترل و عکس العمل در مواقع اضطراری قادر می سازد. مدیریت مؤثر این فرصت را به سازمان می دهد تا از فرصتها بیشترین استفاده را کرده و خطرها و آسیبها را به کمترین میزان برساند. مدیریت آشوبهای خیابانی، تلاشی علنی است که عملکرد مدیریت در دید عمومی قرار داشته و فرایند اعتمادسازی در جامعه از این منظر حاصل شود و به همین دلیل، تبلیغات و عملیات روانی در مدیریت ناآرامی های شهری جایگاه ویژه ای دارد. (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۵، ص ۳۱)

بی تردید یکی از کارکردهای اصلی مدیریت ناآرامی ها، عبور از وضعیت بحرانی و بازگشت به شرایط عادی در جامعه است. مدیریت ضمن توجه به شرایط زمانی وقوع ناآرامی ها و تأثیرات اجتماعی آن در زمان حال و آینده، به دنبال تأمین اهداف درازمدت بوده و اهداف کوتاه مدت را در اولویت اقدامات خود قرار نمی دهد. وظایف مدیریت، ارتباط نزدیکی با مراحل شکل گیری و توسعه ناآرامی ها داشته و تأکید بیشتر مدیریت به پیشگیری از وقوع آن و در صورت وقوع، جلوگیری از قضاوت آن است. (همان، ص ۴۲)

بحرانهای داخلی، نتیجه تقابل بخشی از جامعه با دولت است که بر اساس نارضایتی های شکل گرفته به وجود آمده و این امکان نیز وجود دارد که گروههای مخالف به منظور بهره برداری از وضعیت به وجود آمده، خواستار حضور در این صحنه

باشند، هر چند که ممکن است خود، زمینه‌های شکل‌گیری این آشوب و ناآرامی را برای تضعیف حکومت و افزایش قدرت خود فراهم کرده باشند. موضوع مهم در این رویارویی، روشهای مورد استفاده و منابع به کار گرفته شده از سوی طرفین درگیر است. آشوبگران به رغم فرودستی امکانات فیزیکی، این امکان را دارند که زمان و مکان رویارویی را به نیروهای دولتی تحمیل کنند. این امر تا زمانی ادامه خواهد یافت که نیروهای آشوبگر قادر باشند وضعیت هجومی خود را حفظ کنند و از فرصتهایی که نیروهای دولتی در اثر اشتباه فراهم می‌کنند، استفاده نمایند. اما نیروهای دولتی به دلیل آنکه عهده‌دار مسئولیت اداره جامعه و حفظ آهنگ عادی زندگی مردم و خواهان حفظ مشروعیت نظام می‌باشند، ناچارند با عکس‌العمل واکنشی، محتاطانه و اغلب با تأخیر با نیروهای آشوبگر برخورد کند.

عدم تقارن میان نیروهای آشوبگر و نیروهای دولتی، بیانگر وجود تفاوت در نگرش به قدرت از دیدگاه معترضان نسبت به قدرت حکومت است. مهم‌ترین عامل قدرت معترضان، همراهی بخش وسیعی از مردم با بهره‌گیری از اشتباهات نیروهای دولتی در برخورد با آنان برای در اختیار گرفتن افکار عمومی جامعه است. در نتیجه، تکیه عوامل آشوبگر در تولید قدرت بر جنبه‌های فیزیکی قدرت و بهره‌گیری از تاکتیکهای مؤثر برای افزایش قدرت (مانند عملیات روانی) قرار دارد تا بدین وسیله بتوانند جمعیت بیشتری را با خود همراه کنند. در مقابل، نیروهای دولتی دارای منابع مختلفی از قدرت به خصوص قدرت قهریه می‌باشند که بر اساس شرایط زمانی نسبت به بهره‌گیری از این نیروها اقدام می‌کنند. اما در رابطه با کاربرد منابع و مقابله با ناآرامی‌های شهری، برخی سؤالات وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آنها این است که اصول حاکم بر کاربرد منابع دولتی در مدیریت ناآرامی‌های شهری چیست؟ (همان، ص ۴۳-۴۲)

اثربخشی واکنش در برابر ناآرامی‌های شهری و موفقیت در برابر آن، مرکز ثقل مدیریت ناآرامی‌ها را تشکیل می‌دهد که تحقق آن مستلزم برنامه‌ریزی، شناخت اصول و سیاستها و اولویتهای آن در مواجهه با آشوبهای خیابانی است. تصمیم‌گیری در کنار برنامه‌ریزی، وجه دیگر مدیریت مؤثر است که با وجود شرایط متنوع و بعضاً غیر قابل



پیش‌بینی، باید به سرعت صورت گیرد. در نتیجه، بدیهی است که در بسیاری از موارد، هدایت در صحنه به روش غیر متمرکز صورت خواهد گرفت. لذا تصمیم‌گیری زمانی به دور از لغزش خواهد بود که در چارچوب اصول حاکم بر مدیریت ناآرامی‌های شهری اتخاذ شود. در نتیجه، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات با توجه به این اصول، ضروری است؛ که در ادامه به این اصول اشاره می‌شود.

### هدف

هدفهای قطعی و قابل دسترس، تعیین‌کننده مأموریت هستند که برای اجرای آن، راهبرد به منزله تدبیر عملیاتی است. برای دستیابی مؤثر به هدف، هر گونه طرح‌ریزی باید در جهت نیل به نتیجه‌ای واقع‌بینانه باشد. هدفهای فرعی هرگز نباید هدف اصلی را نقض کنند. هدف نهایی در مدیریت آشوبهای خیابانی اغلب اعمال درجه‌ای از کنترل بر اغتشاشگران است که با توسل به ابزار فیزیکی و غیر فیزیکی و سایر وسایل انجام می‌شود. نوع کنترل، مدت و شدت کنترل آن به طور نسبی ممکن است از کنترل محدود به کنترل کامل ختم شود.

در صحنه مدیریت ناآرامی‌ها، زمانی که احساسات جایگزین منطق می‌گردند، اهداف اعلام شده در زمان قبل از وقوع اغتشاشات در معرض تغییر قرار می‌گیرند. مدیران و فرماندهان باید آمادگی ضمنی برای تطبیق با شرایط جدید را داشته باشند. بنیاد همه طرح‌ریزی‌ها، در فهم خط مشی و اهداف در همه سطوح نهفته است. باید اهداف را تحلیل کرد و بین اهداف حیاتی، مهم و مطلوب تفاوت قائل شد و در عین حال که تمام منابع مورد توجه قرار دارند، تنها آن بخشی را که برای تحقق اهداف لازم و سودمند است، انتخاب و سازماندهی و به کارگیری کرد.

اقدامات مقابله‌ای با ناآرامی‌های شهری را می‌توان در راستای اهداف ذیل دانست:

الف) بازگرداندن نظم و امنیت اجتماعی و برقراری نظم و قانون؛

ب) اعاده حقوق اجتماعی شهروندان و شرایط مطلوب زندگی شهری؛

- ج) دفع تهدیدها علیه امنیت، ارزشها، باورها و اعتقادات مردم؛  
د) اعاده مجدد امنیت روانی به جامعه.

### رهبری و وحدت عمل

هنگامی که در یک جامعه، بحرانی به وقوع می‌پیوندد، در درجه نخست سازمانهایی که مأموریت برقراری امنیت در جامعه را به عهده دارند وارد عمل می‌شوند. اما در محیط پیچیده امروز، این سازمانها بدون یاری گرفتن از سایر سازمانها قادر به ایفای نقش کامل خود نیستند. این قاعده در بحرانهای داخلی بیشتر صادق است. اصل رهبری و وحدت عمل، انسجام در اهداف، تلاش و فرماندهی را شامل می‌شود. این اصل، تمام توانها، منابع و فعالیتها را اعم از فیزیکی و غیر فیزیکی، به سوی هدف یا اهداف مورد نظر هدایت می‌کند. چنانچه همه سازمانهای شرکت کننده، اعم از امنیتی، انتظامی و نهادهای کشوری، تمایل به کار دسته جمعی داشته باشند، در نتیجه این همکاری، می‌توان به یک هماهنگی مطلوب دست یافت.

امنیت اجتماعی مقوله‌ای فرابخشی بوده و همه سازمانهای کشوری و لشکری در تولید آن نقش دارند. به همین دلیل، شناخت و مدیریت هر یک از این افراد برای اجرای مدیریت و رهبری بحران، بسیار ضروری است. رهبری و مدیریت نادرست نه تنها موجب سوء مدیریت بحرانها می‌شود، بلکه زنجیره‌ای واکنشی از بحرانهای دیگر را نیز موجب می‌شود. سازمانهایی که عملکرد ضعیفی در مدیریت بحران دارند، قادر به عملکرد مناسب نیستند. اگر بحرانهای اولیه چندان گسترده و منفی نباشد، عملکرد ضعیف سازمانها در واکنش به این بحرانهای اولیه می‌تواند وضعیت را بسیار بدتر کند. (میراف، ۱۳۸۸، ص ۶۲)

ایجاد هماهنگی بین سازمانها به منظور تحقق وحدت عمل، باید همواره مد نظر مدیریت قرار گیرد و سازمانها و نهادهای مسئول می‌بایست به گونه‌ای ساختاردهی شوند که بتوانند به طور یکپارچه با هم کار کنند. اگر چه لزومی ندارد که این سازمانها در قالب یک سازمان مرکزی بزرگ و بوروکراتیک ادغام شوند.

## آمادگی

بسیاری از بحرانهای شهری به صورت غیر منتظره بوده یا اینکه اقدامات به عمل آمده در جهت جلوگیری از آن تأثیر لازم را نداشته؛ در نتیجه، بحران بروز کرده است. از این رو، خرد مدیریت بحران، به مدیران چنین حکم می‌کند که با نظارت صحیح بر محیط داخلی و خارجی و تهیه برنامه‌هایی برای رویارویی و مواجهه با بحرانها می‌توانند از اشتباهات محتمل در مدیریت بحران بکاهند. نتایج پژوهشها حاکی از آن است که آمادگی دقیق‌تر و کارآمدتر جهت رویارویی با بحرانها، نه تنها آسیب‌پذیری را کاهش می‌دهد، بلکه باعث توسعه توانمندی سازمانهای مدیریت جهت برخورد با بحرانهای آینده نیز می‌شود. آمادگی قبل از وقوع بحران، کمک می‌کند تا جهت پیشگیری از وقوع بحران یا تعدیل اثرات مخرب آن، راهبرد و تاکتیکهای اثربخشی را طراحی کنند. علاوه بر این، با تجهیز افراد سازمان کنترل‌کننده به آگاهی، دانش و بینش مشترک و مفید، می‌توانند جهت رویارویی با هر گونه بحران و حادثه‌ای، آمادگی لازم را کسب کنند. (همان)

## حداقل خشونت

عدم آشنایی با مسائل و پدیده‌های اجتماعی این تصور را به وجود می‌آورد که در کنترل ناآرامی‌های شهری، فوری‌ترین و سهل‌ترین ابزار مورد استفاده، قوه قهریه است؛ در حالی که این عمل پرهزینه بوده و به کارگیری آن دقت، سرعت و وسواس زیادی را می‌طلبد. مدیریت ناآرامی‌های شهری، ترکیبی از علم و هنر می‌باشد و اوج هنر مدیریت آن است که بدون توسل به خشونت یا با استفاده حداقلی از آن، قادر باشد نظم را در جامعه برقرار سازد.

در مدیریت ناآرامی‌های اجتماعی، تأکید بر عدم بهره‌گیری مستقیم از قوه قهریه در کنترل اغتشاشات بوده، هدف اصلی آن اقناع معترضان بر حفظ آرامش و پیگیری خواسته‌های خود از طریق قانون است؛ گرچه کاربرد این روش نیازمند وجود عقلانیت در فضای اغتشاشات و ناآرامی‌های اجتماعی است. در نتیجه، جمعیتی که فاقد هدف روشن بوده و فضای احساساتی زودگذر بر آن حاکم باشد، شرایط مناسبی را برای کاربرد روش اقناعی فراهم نمی‌سازد. (لازار، ۱۳۸۰)

چگونگی کاربرد خشونت، نیازمند تدبیر صحیح در مدیریت ناآرامی‌های شهری است؛ زیرا اگر از قوه قهریه به هیچ وجه استفاده نشود، این امکان وجود دارد که به تشدید و گسترش ناآرامی‌ها منجر شود. بدیهی است مناسب‌ترین زمان کاربرد خشونت، زمانی است که روش اقتاعی با عدم موفقیت روبه‌رو شده و معترضین برای بیان خواسته‌های خود متوسل به استفاده از خشونت و اختلال در نظم عمومی و اجتماع شده باشند. برخورد فیزیکی و سخت‌افزاری، آخرین حلقه از زنجیره اقدامات کنترل و مدیریت اغتشاشات شهری محسوب می‌شود که دارای مقدمات و ملاحظات اساسی است و عدم توجه به آنها به ناکارآمدی این شیوه می‌انجامد.

نظریه پردازان جنگ نرم بر اساس نظریات کارل دویچ، معتقدند حکومت تا زمانی قدرتمند است که استفاده زیادی از زور به عمل نیاورد. به رغم این قاعده نظری، تا زمانی که نیروهای دولتی با وفاداری و با تکیه بر روشهای پیشرفته و مؤثر ضد اغتشاش و در نتیجه، کاهش تلفات و هزینه‌های انسانی مقاومت می‌کنند، جنگ نرم امکان پیروزی ندارد. به دلیل نیاز تهدیدهای نرم به مظلوم‌نمایی، تلفات انسانی تله‌ای است که با بی‌رحم جلوه دادن حکومت، کارکرد ضد مشروعیتی ایفا می‌کند که می‌تواند در مقابل خشی‌سازی قدرت قهر حکومت قرار گیرد.

در چنین وضعیتی مهم‌ترین مسئله مدیریت ناآرامی‌های شهری، مقابله با اقدامات غیر قانونی اغتشاشگران به صورتی است که چهره سرکوبگر به خود نگیرد و این نیازمند اتخاذ تدابیری خاص و بهره‌گیری از منابع مختلف قدرت در زمان و مکان مناسب است. در چنین صحنه‌ای، قدرت نرم حاکمیت باید همپای قدرت قهر در جهت توجیه افکار عمومی فعال شود. نیروهای ضد اغتشاش می‌باید با دقت و صبوری، با اقدامات غیر قانونی برخورد کرده و هیچ گونه بهانه‌ای به اغتشاشگران برای نشان دادن سرکوبگری حکومت داده نشود.

## روحیه

تعاریف موجود از واژه روحیه در ادبیات امروزی نشان می‌دهد که این تعاریف متعدد، متنوع و از ناهماهنگی برخوردار است. کاربرد این واژه برای انتقال مفاهیم مختلف از یک حالت عاطفی موقت گرفته تا مفهومی معادل شخصیت است. با مراجعه به تعاریف روحیه، می‌توان شاخصه‌های روحیه را احصا کرد و ویژگی‌هایی مانند کارآمدی سطح بالا و باثبات، انجام مشتاقانه تکالیف خود و تمایل به مشارکت در وظایف سایر اعضای گروه، ایمان به هدف، مأموریت، اعتقاد به آموزشها، اطمینان مثبت به ابزار، فرماندهان و افتخار به عضویت در گروه و پیشبرد اهداف، نشاط، اعتماد به نفس، وفاداری و فداکاری

را به عنوان معرف روحیه بر شمرد. (شریفی، ۱۳۸۲، ص ۲۶)

روحیه حالتی از تفکر است که مؤید ثابت‌قدمی، شهامت و امید و حالتی از اطمینان، غیرت و وفاداری است؛ نیرویی است حیات‌بخش که حاکی از روح صمیمیت و یگانگی دسته‌جمعی و اراده و تصمیم است. روحیه، نیرویی روانی است که تا انتهای راه، توان تحمل می‌بخشد و از عزمی مستحکم برای پیروزی نشئت می‌گیرد. با برخورداری از آن، دستیابی به اهداف دشوار ممکن است و بدون آن، طرح‌ریزی‌ها به نتیجه‌ای نمی‌رسد.

علاوه بر تبلیغات و عملیات روانی، یکی از عواملی که می‌تواند در افزایش روحیه نیروهای مدافع که زیر بیشترین فشارهای روحی روانی هستند، نقش ایفا کند، حمایت و حضور توده‌های مردم پشتیبان حاکمیت در صحنه است. در صورتی که این عامل نتواند به صورت هماهنگ با نیروهای مدافع عمل کند، شرایط تدافعی جنگ نرم را به شرایط متعادل و حتی تهاجمی تغییر می‌دهد. حضور به موقع و قاطعانه مردم طرفدار نظام و حاکمیت می‌تواند علاوه بر افزایش روحیه نیروهای مدافع، اثرات ذیل را در پی داشته باشد:

الف) حفظ مشروعیت نظام در برابر تهاجم جنگ نرم؛

ب) برطرف کردن ابهام و تردید نخبگان در تحلیل صحنه؛

ج) ایجاد یأس و ناامیدی در نیروهای اغتشاشگران؛

د) ایجاد باور به موفقیت در رهبران و بدنه اجتماعی نظام.

همراهی مردم با نیروهای ضد اغتشاش و نمایش قدرت آن در فرایند شکل‌گیری و تشدید ناآرامی‌های شهری، اثر دیگری نیز در مقابله با جنگ نرم دارد و آن جلوگیری از شکل‌گیری حداکثری بسیج نیرو از سوی نیروهای اغتشاشگر برای ایجاد شوک و بهت در سازمانهای انتظامی و امنیتیِ مقابله‌کننده با این پدیده است. نکته حائز اهمیت، چگونگی تحقق این امر در یک مدل مردمی است؛ مدلی که بتواند مردم را در یک فرآیند هم‌افزا در مدیریت ناآرامی‌های شهری وارد نماید.<sup>۱</sup>

### بر هم زدن انسجام جمعی اغتشاشگران

در شرایطی که بحران، تنها دارای یک کانون و هسته مرکزی باشد، عوامل ناآرامی از توان کمی پایینی برخوردار هستند. لذا کانونهای فرعی ناآرامی هدف روشنی را دنبال می‌کنند که در صورت تحقق آن، امکان پیوستگی تمامی کانونهای فرعی به کانون اصلی فراهم خواهد شد و عملاً ناآرامی‌ها و اغتشاشات، حالتی توسعه‌ای خواهند یافت. بر هم زدن انسجام سازمان انسجام جمعیت ناآرام و عوامل مشروعیت‌بخش به رفتارهای مبتنی بر هیجانانگیزی نیروهای کنترل‌کننده اغتشاشات باید تمام تلاش خود را برای برهم زدن انسجام درون‌گروهی و ساخت قدرتمند در جمعیت هیجان‌زده به کار ببندند. این امر را می‌توان از طرق ذیل به انجام رساند:

۱. انجام عملیات روانی؛ عملیات روانی جزء لاینفک همه فعالیتها و اقدامات ضد اغتشاش محسوب می‌شود. طراحی عملیات روانی باید با اهداف مدیریت ناآرامی‌ها انطباق داشته باشد. عملیات روانی علاوه بر هدف‌گیری اغتشاشگران، ساکنان محل، عناصر بی‌طرف و نیروهای ضد اغتشاش را مورد توجه قرار می‌دهد.

### ۲. طرحهای جداسازی در درون جمعیت هدف؛

۱. چگونگی مشارکت و دخالت بسیج به عنوان یک مدل حرکت مردمی در انقلاب اسلامی و به عنوان یکی از بی‌نظیرترین حرکت‌های مردمی در سطح جهان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که در این نوشتار، مجال پرداختن به آن نیست، ولی می‌توان متذکر شد که بسیج به عنوان یک سرمایه اجتماعی می‌تواند در شکل دادن به یک هم‌افزایی داخلی در حوزه امنیت داخلی نقش هدایتگر و جهت‌بخش را در این فرآیند داشته باشد.

۳. خارج کردن عوامل اصلی ایجاد بحران از صحنه و جدا کردن گروه از رهبری

خود؛

۴. استفاده از توان بالقوه اختلاف درون گروهی و چالشهای موجود میان جمعیت.

متفرق کردن ممکن است به تقسیم شدن تجمع به گروههای چندگانه منجر شده و مشکلات بیشتر و تهدید پیوسته برای نظم و امنیت جامعه را در پی داشته باشد. در این شرایط، محاصره منطقه افراد تجمع کننده می تواند به محدودسازی منطقه تحت کنترل اغتشاشگران منجر شود.

### تناسب

راهبرد کنترل ناآرامی های شهری عبارت است از سطحی از استدلال و اقدام که در آن هدف و منابع با هم ترکیب می شوند، به گونه ای که هدف از طریق به کارگیری دو می یعنی منابع، تنظیم و قابل دستیابی می شود. نکته مهم و اساسی در مدیریت آشوبهای شهری آن است که هدف و منابع، اگر قرار است عقلانی باشند، باید با یکدیگر تناسب داشته باشند (حسینی، ۱۳۸۰). برقراری تناسب میان اهداف با منابع و شدت عمل، یکی از مهم ترین اصول مدیریت بحرانهای ناشی از ناآرامی های شهری محسوب می شود. تناسب و سازگاری اهداف و منابع، زمانی حاصل می شود که وضعیتها، هدف و اهداف واسطی که برای تأمین هدف نهایی باید تحقق یابند و همچنین میزان سودمندی آنها در دستیابی به هدف نهایی، مشخص و تعدیل و میزان و نوع منابع لازم و روشهای اتخاذی سنجیده و معین شود.

بنابراین، مدیریت بحران همزمان از یک سو هدف یا اهداف و از سوی دیگر منابع را با هم مقایسه می کند. او باید در عین حال که به تمام منابع و روشها توجه دارد، تنها آن روش یا روشها و تنها آن بخش از منابع را که برای تأمین و دستیابی هدف یا اهداف لازم و سودمند است، انتخاب، سازماندهی و به کارگیری کند. مدیریت آشوبهای شهری نه تنها استفاده از خشونت نیست، بلکه شیوه ای برای استفاده سودمند از آنهاست و به همین

دلیل، مدیریت کارآمد آن نیست که با صرف منابع زیاد و به کارگیری خشونت غیر لازم، بخواهد به اهداف کوچک تر دست یابد، بلکه روشها و میزان منابع استفاده شده باید با نتیجه و اثر مطلوب نیز تناسب داشته باشد. عدم رعایت تناسب، منجر به خسارتی عظیم می شود؛ خسارتی که ناشی از عدم تعریف دقیق ارزش هدف مورد پیگیری در تناسب با منابع و هزینه هاست.

از بحث تناسب بین اهداف و منابع، می توان نتیجه گرفت که باید حسابگری در انتخاب روشها و منابع برای رسیدن به هدف صورت گیرد که از آن به عنوان عقلانیت یاد می شود. امروزه عادی ترین مفهوم عقلانیت، حکایت از این دارد که این فرایند، تحلیلی از رابطه بین منابع و اهداف است. هدف این است که انسان عقلایی رفتار کند و عملکرد حساب شده ای برای تحقق هدف مورد نظر خود داشته باشد. بنا به گفته اسنایدر: «عقلانیت را می توان به مثابه انتخاب راه و انجام عملی دانست که متضمن به حداکثر رساندن موفقیت ارزشی یک فرد بر اساس محاسبات دقیق منابع و مضار بالقوه و احتمالات مربوط به عملکرد حریف باشد» (بیلز و دیگران، ۱۳۷۲، ص ۲۴-۲۳)

از لحاظ نظری، رفتار عقلایی بیش از این تعاریف است. این رفتار، انتخاب راهی عملی از میان سایر طرق قابل عمل است که از دیدگاه ناظری کاملاً آگاه و عینی، از حداکثر امکان ارتقای ارزش مورد نظر برخوردار باشد.

### انعطاف پذیری

توانایی های فیزیکی در مقایسه با آنچه ذهن طرح می کند، از انعطاف پذیری کمتری برخوردارند. لذا تصمیم گیری مدیریت بحران در مورد اینکه چه محل و موقعیتی باید تقویت شود، امری است با عواقب خطیر که پس از تعیین تقدّمها و اولویتهای مشخص می شود. اصل انعطاف پذیری؛ اجتناب ناپذیر بودن تغییرات در اهداف، راهبرد، طرحها و روشها را تأیید می کند و می پذیرد. بنابر این، راه حل هایی مورد نیاز هستند که با جایگزین



کردن آنها بتوان با مسائل بالقوه، بر حسب ویژگی‌هایشان از جمله: قریب‌الوقوع بودن، احتمال وقوع داشتن و درجه اهمیت هر یک برخوردار مناسب کرد. سازمانی که فقط یک نوع راهبرد طرح‌ریزی می‌کند، با خطر بزرگی روبه‌رو خواهد شد. لذا همواره طیفی از راهبردها مانند راهبرد مستقیم و غیر مستقیم مورد نیاز است که ضمن انعطاف‌پذیر بودن، الزام‌آور نباشند و چنان طراحی شده باشند که بتوان از آنها در وضعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی بهره‌برداری کرد. (کالینز، ۱۳۷۳، ص ۶۴)

### شناخت محرکان و رهبران ناآرامی

پیچیدگی و سیال بودن و فشار روانی دوران بحران، اغلب موجب می‌شود که ناکافی بودن اطلاعات به عنوان یکی از مشکلات اساسی مدیریت بحران‌های شهری مطرح شود. بر همین اساس، اطلاعات یکی از ارکان بلامنازع مدیریت بحران‌های شهری است. شناسایی تهدید و پیش‌بینی وقوع بحران، مهم‌ترین انتظاری است که در دوران قبل از وقوع بحران از حوزه اطلاعات مورد انتظار است.

در مرحله مقابله، واکنش‌های مناسب و مقتضی نسبت به ناآرامی‌های شهری مبتنی بر تجزیه و تحلیل تهدید و خطر ناشی از اغتشاشات است. عواملی که معمولاً مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: وسعت جمعیت، محرکان، عواطف و احساسات و مقاصد، ارزیابی مدل ناآرامی و حرکت یا جابه‌جایی، پوشش افراد تجمع‌کننده، منطقه تجمع و مسیرهای فرار افراد تجمع‌کننده. از میان عوامل یاد شده، عامل رهبری تأثیر زیادی بر شدت و جهت‌گیری رفتار افراد تجمع‌کننده دارد. یک آشوبگر ماهر می‌تواند گروهی از مردم ناراضی را به مردم خشمگین تبدیل کند و خشم و پرخاشگری آنها را به سمت گروه کنترل معطوف دارد. جمعیت اغتشاشگر احتمالاً از اولین شخصی که مقتدرانه دستورات روشنی را صادر کند، تبعیت خواهد شد. رهبران تندرو می‌توانند به راحتی قبول مسئولیت کرده و از حالات افراد تجمع‌کننده، بهره‌برداری کرده و تجمع را به سمت یک هدف سهل‌الوصول راهنمایی کنند. (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۵، ص ۱۸۳)

نکته حائز اهمیت آنکه، رهبری تجمّع یا گروه اغتشاشگر الزاماً در یک مقوله نمی‌گنجد. رهبر اغتشاش می‌تواند اهل مجادله و درگیری یا ظاهراً فردی آرام باشد و در صورت نیاز تغییر نقش دهد. شناسایی مناسب رهبر یک گروه خشمگین و بالقوه خشن و حذف ماهرانه وی بدون توسّل به هر گونه خشونت اضافی برای خنثی کردن موقعیت بالقوه خطرناک، مهم است.

### نتیجه‌گیری

کارایی هر یک از اصول مدیریت ناآرامی‌های شهری، یکی از مباحث مطرح در حوزه مدیریت بحرانهای شهری است. تلاش اصلی آن است که با شناخت اصول، هر کدام از آنها تبیین شوند. با وجود این، این اصول برای هر کسی می‌تواند معنای خاص و متفاوتی داشته باشد. در واقع؛ ارزش آنها برای هر فرد به چگونگی درک و تصوّر او از مدیریت ناآرامی‌های شهری بستگی دارد. هیچ یک از این اصول مانند قوانین علوم طبیعی، ثابت و غیر قابل تغییر نیستند. با اینکه این اصول را می‌توان به صورت معیاری برای کمک به قضاوت منطقی طراحان و ارزیابان تدابیر، نظریه‌ها و طرحهای عملیاتی استفاده کرد، به کارگیری آنها مستلزم آن است که بدانیم دو وضعیت کاملاً مشابه وجود ندارد و اصول را با چنین درکی و بر حسب شرایط خاص هر وضعیتی به کار برد. فرماندهان صحنه مدیریت بحران، نیازمند تفسیر و تبیینی هستند که بتواند اهداف و ابزارها را در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی به یکدیگر ارتباط دهد و به مسائل پیرامون آن توجه کند. یکی از وظایف اصلی مراکز پژوهشی در حوزه مدیریت بحران، مطالعه الگوی بحرانهای گذشته برای استخراج درسها و تجربه‌های آموزنده از آنها و حصول اطمینان از عملی شدن این درسها و تجربه‌ها در سازمانها به گونه‌ای است که احتمال بروز آنها در آینده کاهش یابد. شناخت این الگوها شامل یادگیری در حدود زمان، مکان و چرایی بروز بحرانهاست و کارهایی که می‌توان به وسیله آن، احتمال بروز و عواقب این بحرانها را در آینده کاهش داد. اگر چه جلوگیری از همه بحرانها غیر ممکن است، ولی آماده شدن برای هر بحران

به طور قابل توجهی، زمان بازسازی و رسیدن به وضعیت عادی را کاهش می‌دهد. همچنین مهیا شدن برای بحرانها می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های اقتصادی و سیاسی بحرانها و پیامدهای روان‌شناختی آنها شود.

بررسی اصول ذکر شده، درسی را به ما می‌آموزد که مدیران و فرماندهان موفق هرگز آگاهانه و از روی عمد از اصول مدیریت بحرانهای شهری تخطی نمی‌کنند، مگر اینکه از قبل تهدیدها را ارزیابی و خسارتها را برآورد کرده باشند. مدیرانی که معیارهای فوق را در مواجهه و برخورد با بحرانهای شهری به کار می‌برند، به این نتیجه می‌رسند که این اصول، منطقی و سودمند هستند. بررسی سوابق مدیریت بحرانهای شهری گویای آن است که مدیران و فرماندهان موفق، این اصول را رعایت کرده و شکست‌خوردگان به این اصول بی‌اعتنا بوده‌اند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

۱. افتخاری، اصغر (۱۳۸۵)؛ کالبدشکافی تهدید، تهران، دانشگاه امام حسین (ع).
۲. الیاسی، محمدحسین (۱۳۸۲)؛ «عملیات روانی و آشوبهای شهری»، فصلنامه مطالعات بسیج، ش ۱۹ - ۱۸ (بهار و تابستان)، ص ۹۱-۱۰۲.
۳. بشیریه، حسین (۱۳۷۸)؛ جامعه‌شناسی سیاسی، تهران، نی.
۴. بیلس و دیگران (۱۳۷۳)؛ استراتژی معاصر با نظرات و خط‌مشی‌ها، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه.
۵. تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹)؛ مدیریت بحران، تهران، فرهنگ گفتمان.
۶. جمعی از نویسندگان (۱۳۸۵)؛ مدیریت بحران، تهران، معاونت آموزشی ناجا.
۷. حسینی، حسین (بی‌تا)؛ «مدیریت بحران و تصمیم‌گیری»، فصلنامه سیاست دفاعی، ش ۴۶.
۸. ذوالفقاری، محمدعلی (۱۳۷۳)؛ مدیریت بحران، تهران، حدیث.
۹. رابرت گر، تد (۱۳۷۷)؛ چرا انسانها شورش می‌کنند، ترجمه علی مرشه‌زاده، تهران، پژوهشکده مطالعات راهبردی.
۱۰. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۸)؛ آنا تومی جامعه، تهران، بی‌نا.
۱۱. شارپ، جین (۱۳۸۸)؛ جایگزین عملی برای جنگ، تهران، دانشکده و پژوهشکده اطلاعات.
۱۲. شریفی، رضا (۱۳۸۲)؛ «شاخصه‌های روحیه اسلامی - انقلاب بسیجیان»، فصلنامه مطالعات بسیج، ش ۱۹-۱۸ (بهار و تابستان)، ص ۲۱-۴۴.
۱۳. عبدالله‌خانی، علی (۱۳۸۶)؛ تهدیدات امنیت ملی، تهران، ابرار معاصر.
۱۴. کالنیز، جان، ام (۱۳۷۳)؛ استراتژی بزرگ، تهران، دفتر مطالعات سیاسی بین‌المللی.
۱۵. کنترل اجتماعات (۱۳۷۵)، تهران، معاونت آموزشی ناجا.
۱۶. گروه مطالعات جنگ نرم (بی‌تا)؛ «جنگ نرم: از تهدید تا پاسخ»، فصلنامه مدیریت بحران، سال اول، ش ۴-۳، ص ۷-۴۴.

۱۷. لازار، ژودیت (۱۳۸۰)؛ **افکار عمومی**، ترجمه مرتضی کیش، تهران، نی.
۱۸. ملکوتیان، مصطفی (۱۳۸۷)؛ «**آیا انقلابهای رنگین واقعی هستند**»، روزنامه کیهان، ۲۲ خرداد.
۱۹. میترا، ایان (۱۳۸۸)؛ **رهبری بحران**، ترجمه اسماعیل حسن پور، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع).



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی