

بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟

نویسنده: دکتر سید حسین حسینی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۵/۶/۱۵

تاریخ تأیید مقاله: ۸۵/۸/۳۰

صفحات: ۷ - ۵۱

چکیده

بحران‌شناسی بخش مهمی از فرایند مدیریت بحران و پژوهش‌های مربوط به آن را تشکیل می‌دهد. شناخت هر چه دقیق‌تر بحران، همچون هر حوزه‌ی مدیریتی دیگری، به کنترل و هدایت هر چه مؤثرتر آن کمک کرده و مدیران بحران می‌توانند با تفکیک تفصیلی مسئله پیش رو، آن را مدیریت‌پذیر گردانند. مقاله حاضر با هدف فراهم‌آوری عناصر لازم برای شناسایی بحران و تجزیه و تحلیل آن، مهمترین ویژگی‌های نسبت داده شده به حوادث بحرانی را احصا کرده و سپس در دو بخش اصلی، لوازم و مشکلات تشخیص این حوادث را در قالب دو رویکرد سیستمی و تصمیم‌گیری تشریح می‌کند. در پایان تلاش می‌شود تا با ترکیب دو رویکرد، تعریف نسبتاً کامل‌تر و قابل قبولی که هم قابلیت تحلیلی داشته و هم در عرصه عمل به کار آید، ارائه گردد.

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

* * * * *

کلید واژگان:

رویکرد سیستمی، رویکرد تصمیم‌گیری، تعادل، ثبات، تعهد، فشار زمانی، محدودیت

گزین، غافلگیری

^۱ مدیر کل دفتر مطالعات و تحقیقات امنیتی

مقدمه

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 است. دانشمندان روابط بین‌الملل دل‌مشغول جلوگیری از بروز جنگ بین کشورها، سیاست‌شناسان نگران بروز ناآرامی‌ها و بی‌ثباتی‌های سیاسی، صاحب‌نظران علم مدیریت که با ورشکستگی و فروپاشی شرکت‌ها و کسب و کارها مواجه هستند، مهندسان و متخصصان فنی که روش‌های کاهش خسارت‌ها و خرابی‌های ناشی از بلایای طبیعی یا سوانح صنعتی را جستجو می‌کنند، اقتصاددانانی که تلاطم‌ها و نوسانات شدید بازارهای پولی و مالی را تجزیه و تحلیل می‌نمایند، روانشناسانی که با نابسامانی‌های روحی بیماران سروکار دارند و سایر صاحب‌نظران و محققان رشته‌های مختلف علمی، هریک به گونه‌ای، واژه‌ی بحران را بکار گرفته و از آن برای توصیف پدیده‌ی مورد نظر خود استفاده کرده‌اند.

تنوع در پدیده‌هایی که بحران خوانده می‌شوند، هنوز کمتر از تنوع در تعریف‌هایی است که از این واژه ارائه شده است. دانش‌پزشکی، بحران را «نقطه عطفی در سیر بیماری، یعنی وقتی که معلوم می‌شود بیمار نجات خواهد یافت یا خواهد مرد» تعریف می‌کند (فرهنگ وبستر). دانش روابط بین‌الملل با عنایت به حوادثی مانند بحران موشکی کوبا، بحران‌ها را جانشین جنگ و نه صرفاً ماجراهای خطرناکی که مقدمه جنگ‌اند تلقی می‌کند؛ از این نظر، کارکرد سیستمی بحران‌ها این است که منازعات بسیار حادی را که قابل حل از طریق دیپلماسی معمولی نبوده و در زمان‌های قدیمی‌تر از راه جنگ حل می‌شدند، بدون خشونت یا صرفاً با حداقل خشونت ممکن فیصله دهند (دورنی و فالترگراف، ۱۳۷۲، ص ۷۴۸). علم اقتصاد، بحران‌ها را «مرحله‌ای طبیعی از چرخه‌ی کسب و کار که دوره‌هایش را براساس قوانین و پویای خود سپری می‌کند»، می‌داند (کلان ژوگلهار). دانش تاریخ ورود جهان به مرحله تغییرات بزرگ ناگهانی، یعنی تغییراتی که با حالتی دهشتبار، شتابی ناگهانی

در مسیر تاریخ ایجاد می‌کند را بحران می‌داند. از نظر مورخان، بحران فقط تغییری بسیار سریع در محدوده‌ی اندکی از زمان است که بر جنبه‌های بسیار اساسی نهادها، نگرش‌های اخلاقی، انواع اندیشه و احساس، ساختارهای قدرت و تشکیلات اقتصادی تأثیر می‌گذارد (گرهارد مازور، ۱۳۶۷). دانش مدیریت، بحران را آخرین مرحله از عمر یک سازمان در حال انحطاط، یعنی زمانی که مرگ آن قریب‌الوقوع می‌نماید تعریف کرده (weitzel and jansson, 1989) و از نظر برخی محققان این رشته، همچون گرینر، لپیپت و اشمیت، «بحران‌ها دوره‌هایی هستند که داغ خود را بر چهره‌ی تغییرات مربوط به چرخه‌ی عمر سازمان‌ها بر جا می‌گذارند» (Lippitt and Schmidt, 1967 & Greiner, 1972). آیا می‌توان و رای اختلاف برداشت‌ها و تفاوت دیدگاه‌هایی که بین رشته‌های مختلف و حرفه‌های گوناگون درگیر بحران وجود دارد، تعریف مشترک و قابل اجماعی ارائه کرد، به گونه‌ای که بیشترین انطباق را با ویژگی‌های پدیده‌هایی که بحران نامیده می‌شوند، داشته باشد و از آن مهمتر، پدیده‌هایی را که با تسامح، بحران خوانده می‌شوند، بیرون از دامنه‌ی شمول خود واگذارد؟

ویژگی‌های عمومی بحران‌ها

برای دستیابی به هدف فوق، محققان تلاش‌های مختلفی انجام داده‌اند. اولین دسته قابل ذکر از اینها، اقدام برای فهرست کردن ویژگی‌های برجسته وضعیت‌هایی است که بحران خوانده می‌شوند و خلاصه‌ای از این‌ها در پی آمده است:

۱. بحران‌ها زمان‌هایی است که روح مردم را محک می‌زند (توماس بین)
۲. بحران را نباید با برنامه‌ی آن، بلکه به میزان انرژی انفجاری‌اش ارزیابی کرد (باکوب بورکهارت)
۳. بحران عمدتاً از جنس فقدان و نهستی است: برنامه‌ریزی نشده، زمان‌بندی نشده، غیرمترقبه و تقریباً غیر قابل کنترل (روزنتال، تی‌هارت، چارلز)
۴. بحران لحظه‌ای است که نوع دیگری از انطباق را می‌طلبد (توماسوشیونانی)

۵. بحران یک نقطه عطف است، دوره‌ای خطیر از آسیب‌پذیری فزاینده و پتانسیل رشدیابنده (اریک اریکسون)
۶. بحران نقطه عطفی در سیر هرچیزی، زمان، مرحله یا رویدادی تعیین‌کننده یا حساس است (فرهنگ وبستر)
۷. بحران تهدیدی واقعی نسبت به هدف‌ها و مقاصد عوامل درگیر است (واینر)
۸. بحران نقطه عطف خطیری برای هر ارگانیسم، اعم از فرد، جامعه یا سیستم، با توجه به توانایی و آمادگی آنها برای انطباق با شرایط جدید است (استویان نیکولوف مادزاروف)
۹. بحران نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن، آینده روابط طرف‌های درگیر را تعیین می‌کند (واینر)
۱۰. بحران موقعیتی حساس است، موقعیتی که نتیجه‌ی آن تعیین می‌کند که آیا پیامدهای محتملاً بد، روی خواهد داد یا نه، مانند بحران اقتصادی (فرهنگ وبستر)
۱۱. بحران موجب تنش در ارگانیسم بدن است و تنش فیزیکی، خستگی، اضطراب و تشویش ایجاد می‌کند (میلر و ایسکو)
۱۲. بحران تغییر بسیار سریع در محدوده‌ی اندکی از زمان است (گرهارت مازور)
۱۳. بحران بر گسستی در تداوم دلالت دارد (مازور)
۱۴. بحران یک مرحله زمانی است که در آن، عدم اطمینان درباره‌ی برآورد وضعیت و راهکارهای کنترل آن افزایش می‌یابد (واینر)
۱۵. بحران یک وضعیت نسبی و ادراکی است، یعنی رویدادی که برای یک طرف بحران تلقی می‌شود، ممکن است برای طرف دیگر بحران نباشد (جانانان رابرتز)
۱۶. بحران بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است تا یک حالت مزمن^۱ (میلروایسکو)

¹ Chronic

۱۷. بحران سیاست‌مداران و مدیران را به طور جدی درگیر می‌سازد و آنها را از امور سیاسی و اجرایی روزمره به موقعیتی حساس وارد می‌کند (روزنتال و...)
۱۸. خطر و فرصت، هر دو ذاتی بحران هستند (گادسون)
۱۹. بحران موجد رفتارهای پاتولوژیک، مانند احساس بی‌کفایتی، مقصوریابی، توجیه، یأس و فرار از مسئولیت می‌شود (میلر و ایسکر)
۲۰. در وضعیت بحرانی، عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می‌کند (واینر)
۲۱. بحران باز نمای یک تغییر دراماتیک، مخرب و فاسد کننده در جریان عادی امور است (گادسون)
۲۲. در وضعیت بحرانی، اصطکاک بین عوامل درگیر افزایش می‌یابد (واینر)
۲۳. بحران شامل فقدان اطمینان فزاینده درباره‌ی جریان آینده‌ی امورات (گادسون)
۲۴. در وضعیت بحرانی، معمولاً آگاهی‌ها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و غیرکافی است (واینر)
۲۵. در بحران، شدت و حجم تعامل مختل‌ساز بین بازیگران سیستم افزایش می‌یابد (برجر و بهبودا)
- کدام یک (یا کدامین مجموعه) از ویژگی‌های فوق را می‌توان مشترک بین همه‌ی پدیده‌های بحرانی دانست، به گونه‌ای که در قالب تعریفی جامع و مانع، بحران را از غیر بحران به دقت باز شناساند.
- احتمالاً مهمترین و مشترک‌ترین ویژگی را باید در این واقعیت جست که بحران، وضعیتی ما بین تباهی و سلامت است؛ این نکته را هم در قدیمی‌ترین برداشت‌ها از بحران (آنجا که بحران را حالتی از بیماری دانسته‌اند که بیمار در مرز بین مرگ و زندگی قرار می‌گیرد) می‌توان دید و هم در متأخرترین آنها (برای مثال، تلقی اسنایدر و دیزینگ از بحران، به عنوان رشته‌ای از تعاملات میان حکومت‌های دو یا چند دولت حاکم در قالب منازعه‌ای حاد ولی نازل‌تر از جنگ عملی، که در عین

حال، متضمن احتمال بسیار بالا و خطرناک بروز جنگ نیز هست). اگر به همین حد از وجه اشتراک بین پدیده‌های بحرانی قانع باشیم، آنگاه می‌توانیم تعریف استیون فینک را از بحران بپذیریم که «دوره‌ای پر تلاطم است که انجام تغییرات خطیر را گریزناپذیر می‌سازد و با دو احتمال همراه است: اول، احتمالی ناخواسته با نتیجه‌ای منفی، و دوم، با نتیجه‌ای کاملاً مثبت. معمولاً شانس وقوع هر دو برابر است، اما می‌توان این شانس را تغییر داد.» با این حال، این تعریف کلی‌تر از آن است که بتوان به مدد آن، پدیده‌های بحرانی را شناسایی کرد. برای ارائه تعریفی دقیق، باید ترکیبی از ویژگی‌های یاد شده را کنار هم گرد آورد. نویسندگان مختلف، ترکیب‌های متفاوت (و بنابراین، تعریف‌های گوناگونی) را ارائه کرده‌اند که به رغم تنوع‌ها و تفاوت‌ها، در مجموع، ذیل یکی از دو رویکرد سیستمی یا تصمیم‌گیری جای می‌گیرند. بنابراین، شناخت این دو رویکرد مقدم بر بررسی تعاریف است: با شناخت دو رویکرد می‌توان هر تعریف را در جای خود قرار داده و مناسب‌تر فهم کرد.

رویکرد سیستمی تعریف بحران

در رویکرد سیستمی، کانون توجه، بیشتر بر چگونگی وقوع بحران متمرکز است. از این نظر، بحران وضعیتی است که در آن، یک سیستم یا بخش‌هایی از آن، مختل (یا تهدید به اختلال) شده و تغییرات ناگهانی یا مخرب در یک یا چند متغیر سیستمی اساسی (برای مثال، تغییر ناگهانی در قدرت بازدارندگی یک ابر قدرت در برابر ابر قدرت دیگر) باعث بی‌ثباتی کل سیستم می‌گردد (Hermann, 1972). هر چند این تعریف بیشتر معطوف به بحران‌های بین‌المللی است، با اطلاق عنوان سیستم به هر مجموعه‌ای متشکل از متغیرهای متعامل با هم، مانند کل یک کشور، یک منطقه از کشور، یک شهر و یا حتی گروه‌های کوچک‌تری مانند مدارس یا شرکت‌های تجاری می‌توان تعریف را به همه‌ی مجموعه‌های این چنینی تعمیم داد و مدعی شد که هر کدام از این سیستم‌ها با پیدایش اختلال جدی در کل یا بخشی از حوزه خود دچار بحران می‌شوند. برای مثال، قطع برق سراسری (به عنوان اختلال در خرده سیستم

حیاتی) یک شهر مدرن و یا وقوع زلزله‌ای جدی در همان شهر(به عنوان بروز اختلال در کل سیستم) می‌تواند چنین شهری را به درجات مختلف، در بحران فرو ببرد. اما سؤال اینجاست که تغییر در کدامین بخش از سیستم و به چه میزان، بحران شمرده می‌شود؟

برای جواب به این سؤال، از چند مفهوم کلیدی استفاده شده است. اولی، مفهوم تعادل^۱ است. تعاریف مبتنی بر مفهوم تعادل، ضمن پیوند دادن این مفهوم با مفاهیمی همچون تغییر، ثبات و منازعه، مهمترین معیار تشخیص ورود سیستم به بحران را خروج از تعادل می‌دانند.^۲ برای مثال، جاناتان رابرتز تلاش کرده است تا با تفکیک سیستم‌ها از یکدیگر براساس میزان تغییر و تعادل حاکم بر آنها، سیستم‌های بحرانی را از غیربحرانی متمایز سازد. از نظر او، تغییر عبارت است از فاصله گرفتن از الگوی موجود تعامل بین دو یا چند بازیگر، در جهت منازعه یا همکاری بیشتر (Roberts, 1988). اشی چهار گونه متفاوت از تغییرات را از هم تمیز داده است:

۱ - تغییر تمام کارکردی^۳، بدون وقفه‌ای محدود در تداوم^۴ - تغییر نیمه کارکردی^۴، با وقفه‌هایی محدود در تغییر و تداوم؛^۳ - تغییر با کارکرد پله‌ای^۵، همراه با وقفه‌هایی محدود ناشی از جهش‌های آنی؛^۴ - تغییر بدون کارکردی^۶. بر این اساس، ثبات به عنوان تغییر در مرزها یا محدوده‌های پذیرفته شده، و بی‌ثباتی به عنوان تغییر در حدی فراتر از حدود نرمال یا دامنه‌ی نوسانات معمولی تعریف می‌شود. از نظر برچرو و یلکنفلد، مفهوم ثبات را می‌توان بر حسب کمیت (میزان) تغییرات در ساختار یا فرایند و یا هر دو، و در طیفی از تغییر صفر تا تغییرات زیاد عملیاتی کرد.

¹ equilibrium

^۲ برای مثال، توجه کنید به این تعریف که بحران را خروج از تعادل می‌داند، به گونه‌ای که برگشتن آن به حالت تعادل، با دشواری و هزینه بسیاری همراه باشد.

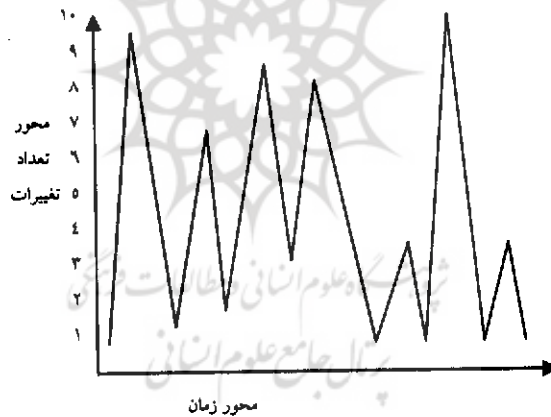
³ Full function

⁴ Part function

⁵ Step function

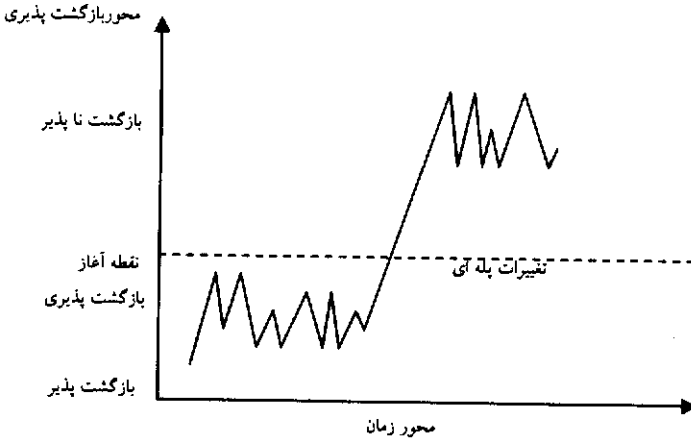
⁶ Null function

این پیوستار برای ما درجات ثبات را مشخص می‌کند: تغییر صفر نشان دهنده‌ی ثبات محض و وجود تغییر به معنای میزانی از بی‌ثباتی است (برچرو و یلکنفلد، ۱۳۸۲).
 تعادل عبارت است از حالت پایدار^۱ یک سیستم که تغییراتی مادون آستانه‌ی بازگشت‌پذیری را تجربه می‌کند؛ و عدم تعادل، عبارت است از تغییر فراتر از آستانه‌ی بازگشت‌پذیری. این مفهوم را نیز می‌توان با پیوستاری از درجات مختلف تعادل، که نشان‌دهنده‌ی کیفیت (اهمیت^۲) تغییرات رخ داده در ساختار، فرایند یا هر دو می‌باشد، عملیاتی ساخت. تغییر تدریجی مساوی تعادل است به این معنی که تغییر، تأثیری بر کل سیستم ندارد. تغییر بازگشت‌ناپذیر مساوی با عدم تعادل است و در نهایت، سیستم را متحول خواهد ساخت. سیستم جدید، تعادل جدیدی خواهد داشت، یعنی تغییرات آن بازگشت‌پذیر است (رجوع شود به جدول و نمودارها).



نمودار شماره یک: ثبات (کمیت و مقدار تغییرات)

¹ steady
² significance



نمودار شماره ۲ تعادل (کیفیت و نوع تغییرات)

منبع: «برچرو ویلکنفلد، ۱۳۸۲ ص ۶۵-۶۴»

جدول شماره ۱: تعادل و تغییر در سیستم (الف: وضعیت سیستم: ب: پیامد سیستم)

عدم تعادل	تعادل	
الف: چند تغییر برگشت‌ناپذیر به دگرگونی سیستم منجر می‌شود. ب: سیستم دگرگون شده: تعادل جدید	الف: بدون تغییر یا چند تغییر برگشت‌پذیر، بدون تأثیر بر سیستم به عنوان یک کل. ب: سیستم بدون تغییر می‌باشد و ثبات و تعادل برقرار است.	ثبات
الف: وقوع تغییرات برگشت‌ناپذیر زیاد که به دگرگونی سیستم منجر می‌شود. ب: سیستم دگرگون شده: تعادل جدید، ثبات جدید.	الف: وقوع تغییرات زیاد اما برگشت‌پذیر که به دگرگونی در سیستم منجر نمی‌شود. ب: سیستم بدون تغییر می‌باشد، و تعادل برقرار است، ثبات برقرار می‌شود.	بی‌ثباتی

ممکن است برخی با ملاحظه‌ی توضیحات نظری که تا کنون آمد، به این نتیجه برسند که سیستم درگیر بحران، الزاماً خشونت^۱ و منازعه^۲ را نیز تجربه می‌کند و یا برعکس، بروز خشونت به معنای وجود بحران در سیستم است. اما صاحب‌نظران تعریف سیستمی معتقدند که استفاده احتمالی بازیگران از خشونت و قهر به عنوان ابزار مدیریت، هر چند ممکن است به بی‌ثباتی منجر شود، الزاماً باعث عدم تعادل نخواهد شد، مگر این که چنین کاربردی، ساختار سیستم را مورد چالش قرار دهد. از نظر رابرت کیوهان، بی‌ثباتی به خودی خود، به معنای عدم تعادل در سیستم نیست، همچنان که افزایش دمای سیستم گرمایش اطاق، به خودی خود، بحران تلقی نمی‌شود. اگر ساز و کار تنظیم درجه‌ی حرارت سیستم به ما این امکان را می‌دهد که درجه‌ی دمای اطاق را به سطح نرمال برگردانیم، در آن صورت، امکان برگشت به وضعیت عادی وجود دارد. عدم تعادل در سیستم، تنها زمانی پیش می‌آید که «نیروهای متمایل به باز گرداندن موازنه» نتوانند عمل کنند و سیستم گرمایش دمای اطاق را به صد درجه‌ی فارنهایت برساند: این‌ها علائم عدم تعادل است.

منازعه، حتی اگر به تغییرات مهمی در سیستم منجر شود، حداقل برخی از متغیرهای حیاتی برای حفظ الگوی موجود روابط بین بازیگران را در خود دارد. اما بحران فقط پتانسیل تغییر در سیستم را دارد و بنابراین، به عنوان بی‌ثبات‌ساز بالقوه عمل می‌کند؛ البته تغییر واقعی نیز به حضور عوامل مختلفی از جمله ماهیت متغیرهای تعدیل‌کننده، فاکتورهای بی‌ثبات‌ساز موجود، و فنون متحول مدیریت بحران بستگی دارد. از این نظر، نه هر بحرانی به تغییرات مهمی منجر می‌شود و نه هر تغییر مهمی بحران است. درجه‌ی شدت روابط بین حریفان نیز مهم است. منازعه پیوسته بین حریفان با درجه‌ی شدت مداوم را نمی‌توان بحران نامید، اما افزایش ناگهانی این درجه ممکن است به بحران منجر شود (Roberts, 1988).

¹ violence

² conflict

اگر مفهوم تعادل و مباحث نظری مطرح شده با محوریت آن را برای شناسایی پدیده‌های بحرانی کافی بدانیم، آنگاه می‌توانیم تعریف آناتول راپوپورت را از بحران به عنوان نمونه‌ای قابل قبول از تعاریف سیستمی بپذیریم: «بحران وضعیتی است که در آن، فرایند تغییر در سیستم به گونه‌ای درمی‌آید که ثبات و تعادل سیستم به شدت و با آینده‌ای نامطمئن به خطر می‌افتد و ضرورت اقدام هرچه سریع‌تر برای اعاده‌ی آن یا برقراری نظامی جدید احساس می‌شود» (Rapoport, 1968).

به رغم همه‌ی تلاش‌های نظری یادشده در حوزه رویکرد سیستمی، تعاریف مبتنی بر این رویکرد، مشکلی اساسی از نظر قابلیت تعمیم‌پذیری دارند. همچنان که از اسامی صاحب‌نظران این رویکرد و عناوین آثار منتشر شده برمی‌آید، این تعاریف و احتجاجات نظری، بیشتر (و نه کاملاً) برآمده از حوزه‌ی روابط بین‌الملل، و شکل گرفته در بستر بحران‌های بین‌المللی است؛ به همین دلیل نیز مفاهیم کلیدی آن، عمدتاً برای توضیح مسائل این حوزه کاربرد دارد. به سادگی نمی‌توان برای مفاهیمی همچون تعادل و ثبات، مصادیقی در سیستم‌های تجاری، سازمان‌های غیرانتفاعی و جوامع دستخوش بحران‌های طبیعی یا انسان - ساخت پیدا کرد. به بیان دیگر، چگونه می‌توان تشخیص داد که شرکتی تجاری که به دلیل عقب‌ماندگی از رقابت‌های تکنولوژیک، در حال از دست دادن بازار است، چه موقع از تعادل خارج می‌شود؛ و یا جامعه‌ای که با تهدید قریب‌الوقوع یک آشوب گسترده روبه روست، تا چه وقت از تعادل برخوردار است؟ برای حل مشکل و توسعه‌ی قابلیت تعمیم‌پذیری، حداقل دو دسته تلاش نظری انجام شده است: اول، تلاش‌هایی که با بهره‌گیری از مفهوم کارکرد و اختلال کارکردی صورت گرفته، و دوم اصلاحات مبتنی بر مفهوم باور و اعتبار.

تعریف ارائه شده توسط سلبست، از جمله تعاریفی است که معرف تلاش‌های دسته اول محسوب می‌شود: «بحران، هر اقدام یا عدم اقدامی است که اختلال مهمی در کارکردهای جاری سازمان، در روند دستیابی قابل قبول به اهداف

آن، و در قابلیت بقا یا حیات آن ایجاد کرده و یا تأثیر شخصی شوک‌آوری که توسط اکثریت کارکنان، ارباب رجوع و یا موسسان آن درک می‌شود، بر جا می‌گذارد» (p.selbst, 1978). تعاریف این چینی بیش از هر چیز وامدار پرداخت‌های نظری تالکوت پارسونز درباره‌ی مفهوم سیستم‌های انسانی - اجتماعی و کارکرد هستند. وی ضمن مساوی دانستن سیستم انسانی - اجتماعی با هر مجموعه‌ی تعاملی از کنشگران انسانی، و تعادل سیستم با نظم اجتماعی، از یافته‌های رابرت بیلز برای مفهوم‌سازی کارکردها استفاده کرده است. از نظر بیلز، گروه‌ها مراحل گوناگونی از تنش، گسستگی، آرامش و حتی فروپاشی را طی می‌کنند، اما به طور کل گرایش دارند که ساختارهای کم و بیش پایداری ایجاد کنند (Bales, 1950). پارسونز نتیجه می‌گیرد که گروه‌ها برای ایجاد تعادل پویا و تبدیل شدن به سیستم اجتماعی کارکردی، باید چهار مسئله کارکردی را حل کنند، که به ترتیب، عبارتند از انطباق، کنترل ابزاری، مدیریت هیجان‌ات و حفظ یکپارچگی. منظور از انطباق عبارت است از پیش‌بینی تغییرات محیطی و سازگار شدن با شرایط موقعیت بیرونی؛ منظور از کنترل ابزاری (یا هدف‌آوری، به بیان سیستمی)، عبارت است از کنترل بر بخش‌هایی از موقعیت در انجام کارهای هدفمند و تأمین اهداف سیستم؛ مدیریت هیجان‌ات (و یا همان کارکرد حفظ الگو) به فرایندهایی اشاره دارد که از طریق آنها، بیان عواطف و تنش‌های اعضا مدیریت شده و نیروهای انگیزشی آنهاست شده توزیع می‌گردد؛ و سرانجام، کارکرد یکپارچگی به حفظ یگانگی اجتماعی اعضا با یکدیگر به عنوان یک مجتمع استوار مربوط بوده و به ایجاد کنترل، حفظ هماهنگی خرده سیستم‌ها و پیشگیری از گسستگی عمده در کل سیستم کمک می‌کند.

به عقیده پارسونز، در جوهره‌ی این چهار مسئله کارکردی، الزام‌های کارکردی برای پایداری هر سیستم اجتماعی نهفته است. این سیستم ممکن است از کوچک‌ترین آنها، مرکب از مجموعه‌ی کنش متقابل «خود - او»، تا بزرگ‌ترین آنها مانند سیستم کشور ملی یا حتی سیستم بین‌المللی باشد. میان این‌ها نیز طیف

نامحدودی از سیستم‌ها مانند خانواده، شرکت‌های تجاری، سازمان‌های دولتی، یک شهر و غیره را می‌توان مثال زد. نمونه‌ی اختلال در کارکرد هدف‌آوری یک شرکت به معنای افت جدی فروش و از دست دادن بازار، و در یک جامعه‌ی ملی به معنای بحران نفوذ و کارآمدی است. بدین ترتیب، وارد کردن مفهوم اختلال کارکردی، گستره‌ی تعریف از بحران را افزایش داده و قابلیت تعمیم‌پذیری آن را افزایش می‌دهد. اما به نظر می‌رسد که همراه با این گسترش، دقت عملیاتی تعریف کاهش می‌یابد و این سؤال مطرح می‌شود که چه میزان اختلال مساوی با بحران است. تأمل در نکات نقل شده از پارسونز نشان می‌دهد که وی نیز تداوم کارکردهای اساسی را ضامن تعادل و حفظ نظم می‌داند. بنابراین، آیا می‌توان گفت که میزانی از اختلال کارکردی که باعث برهم خوردن نظم یا تعادل شود، باعث شکل‌گیری بحران می‌شود؟ ولی چه میزان از اختلال مساوی عدم تعادل یا بحران است؟ محققین پارسونزی همچون جانسون سعی کرده‌اند شاخص‌هایی برای نشان دادن عدم تعادل در سیستم‌های اجتماعی مانند افزایش نرخ خودکشی و یا گسترش ترمرد در نیروهای مسلح ارائه کنند. اما آیا می‌توان صرف‌ب‌روز این رویدادها را نشانه بروز عدم تعادل یا بحران دانست (با فرض این که مقادیر آن‌ها قابل اندازه‌گیری و استاندارد شده باشد) یا این‌ها خود، مقدمه و علت بحران هستند؟ اگر این‌ها علت بحران هستند، پس خود بحران و عدم تعادل را چگونه می‌توان سنجید؟ البته جواب‌هایی نیز برای این سؤال‌ها ارائه شده‌اند، مانند بخش آخر تعریف نقل شده از راپوپورت مبنی بر این که خروج از تعادل باید به میزانی باشد که بازگشت آن، اقدام فوری را ایجاب کند. اما همین تکمله به معنای عدول از رویکرد سیستمی و درآمیختن عنصری تصمیمی با تعریف سیستمی است.

همچنانکه پیشتر اشاره شد پرداخت مبتنی بر باور و اعتبار، تلاش بعدی برای اصلاح تعاریف سیستمی است. برخی محققان با اذعان به نقص تعاریف این‌چنینی، تلاش کرده‌اند تا با اضافه کردن بعد روانی و ذهنی بحران، رویکرد سیستمی را دقت

بیشتری بخشند. تعریف پیشنهادی میتراف و پاچانت از این دسته است: «بحران اختلالی است که کل سیستم را تحت تأثیر قرار داده و تصورات اساسی، درک از خود، و هسته‌ی وجودی آن را تهدید می‌کند» (Mitroff & Pauchant, 1992). از این منظر، صرف اختلال فیزیکی، حتی اگر کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و ابعادی در حد «واقعۀ^۱» پیدا کند، به معنای وجود بحران نخواهد بود. واقعۀ زمانی بحران نامیده می‌شود که اغلب ذینفعان و بازیگران مرتبط، اختلال را درک کرده و وخامت اوضاع را باور کنند به عبارت دیگر، بحران مساوی است با اختلال فیزیکی اساسی به علاوه‌ی باور آن از سوی ذینفعان^۲. بیان دیگر این معادله آن است که بحران، هم بعد فیزیکی لازم دارد و هم بعد ذهنی و روانی. استفاده از مفهوم مبادله‌ای قدرت، ابداعی تالکوت پارسونز، می‌تواند این بعد از بحران را بهتر توضیح دهد.

از نظر پارسونز قدرت (ویا تعبیر دقیق تر، اقتدار^۳) به عنوان وسیله‌ای برای کنترل اجتماعی، شبیه پول رایج در کشور است؛ مقبولیت هر دو به اعتماد و اطمینان افراد بستگی دارد. پایه‌ی اولیه ارزش پول، اعتماد عمومی به این نکته است که انتظارات افراد درباره‌ی قابلیت تولید جامعه‌ی جامه عمل خواهد پوشید. طریقه عملکرد قدرت در جامعه شباهت فراوانی به نحوه‌ی گردش پول دارد. پول رایج در یک واحد اجتماعی عبارت است از قابلیت آن واحد برای به دست آوردن کالا و خدماتی که به آنها نیاز دارد. قدرت یک واحد اجتماعی نیز قابلیت آن برای تحقق اهداف اعضای آن به وسیله‌ی اصرار برانجام وظایفی نظیر خدمت وظیفه، احترام به قراردادهای و اطاعت از حکومت می‌باشد. نظام قدرت، همانند نظام پولی، متکی بر

^۱ واقعه را به معنای واقعی آن، یعنی حادثه‌ای بزرگ و معادل «accident» انتخاب کرده‌ایم. واقعه بینابین حادثه و بحران قرار دارد. حادثه «incident» تنها بخشی از سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به گونه‌ای که عملیات کل سیستم را تهدید نمی‌کند. واقعه کل سیستم را مختل می‌کند، اما هنوز برای بحران بودن، باید بعد ادراکی نیز داشته باشد.

^۲ stakeholder

^۳ Authority

تمایل مستمر افراد جامعه به سپردن موقعیت خود در حیظه مصلحت عمومی، به یک روند غیرشخصی است که در آن، تصمیمات الزام آور گرفته می‌شود، بی‌آنکه اعضای جامعه در موقعیتی قرار داشته باشند که آن تصمیمات را کنترل کنند. به عقیده پارسونز، اعتماد به نظام حاکم بر جامعه برای موثر و قابل قبول بودن قدرت و پول رایج کم‌اهمیت‌تر از ذخیره‌ی طلا و استفاده از زور^۱ نیست و این اعتماد تنها می‌تواند براساس نظام حاصل از ارزش‌های مشترک بنا گردد (چالمرز جانسون، ۱۳۶۳، ص ۴۴-۴۳).

مفاهیمی همچون اعتماد و اعتبار را می‌توان به هم‌هی سیستم‌های انسانی و اجتماعی تعمیم داد. از این نظر، هم‌هی سیستم‌های انسانی - اجتماعی، خواه به صورت یک کشور ملی، خواه شرکت تجاری و یا سازمان دولتی، بقا و دوام خود را بیش از هر چیز به باور و اعتماد ذینفعانش، و یا به بیان دیگر، به اعتباری که این ذینفعان به سیستم نسبت می‌دهند مدیون هستند. براین اساس، اگر اختلالی هر چند بزرگ، نتواند بعد ذهنی هم‌اندازه‌ی خود پیدا کرده و در ذینفعان احساس و خامت، عدم کنترل، درک خطر و ضرورت واکنش ایجاد کند، ممکن است بدون شکل‌گیری حالت بحرانی جدی، سیستم را به سوی سقوط پیش ببرد. برعکس، گاه ممکن است ابعاد ذهنی بحران بر بعد فیزیکی آن غلبه داشته و بسیار بزرگ‌تر از آن باشد؛ این حالت در زمانی پیش می‌آید که به دلیل غافل‌گیری یا بی‌تجربگی مدیران در بر خورد با اختلال‌های جدی، حادثه‌ای نه چندان جدی، بزرگ‌نمایی شده و ابعاد فیزیکی آن بسیار بیش از آنچه که هست تصور شود. چنین حالتی نیز ممکن است به پیدایش هراس، همراه با اقداماتی بسیار فراتر از آنچه برای کنترل اوضاع لازم است، منجر شود. نکته این جاست که جایگاه عنصر باور در بحران، از سیستمی به سیستم دیگر متفاوت است و به نقشی که این عنصر در مجموعه دوام و بقای آن سیستم ایفا می‌کند، بستگی دارد. در مورد شرکتی همچون جانسون و جانسون که محصولات آن

^۱ force

با مرگ و زندگی مشتریان ارتباط دارد، عنصر باور و اعتبار بسیار حیاتی است و حال آن که در مورد شرکتی که تولیدات یا خدمات آن با موضوعاتی همچون مد لباس سروکار دارد، ممکن است مسئله‌ی اعتبار تا این حد حیاتی نباشد. احتمالاً می‌توان ادعا کرد هر چه خروجی یک سیستم بیشتر با موضوع امنیت سروکار داشته باشد و همچنین برداشت ذینفعان^۱ نقش مهمتری در تداوم کارکردها و بقای آن ایفا کند، عنصر باور و اعتبار در بحران‌های آن از جایگاه بالاتری برخوردار خواهد بود.

با وجود فریبندگی پرداخت نظری مبتنی بر باور، مشکل عملیاتی‌سازی و کاربردی بودن همچنان باقی است. بعلاوه، همچنان که در نقد مبحث اختلال کارکردی نیز اشاره شد، تأکید بر این پرداخت، به جای تدقیق رویکرد سیستمی، آن را بیشتر مبهم می‌سازد، چون این رویکرد را از عینیت‌گرایی مورد ادعای آن دور ساخته و به ذهنیت‌گرایی رویکرد تصمیم‌گیری نزدیک می‌سازد. با این تفاسیل، به نظر می‌رسد که رویکرد سیستمی بیشتر ارزش تحلیلی و شناختی دارد تا کاربرد عملی، و دستیابی به تعریف کاربردی، مستلزم اتخاذ رویکرد دیگری است که شرح آن در بخش بعدی می‌آید.

رویکرد تصمیم‌گیری در تعریف بحران

همچنانکه توضیح داده شد، رویکرد تصمیم‌گیری برگرفته از برداشت انسانی است و حال آن که رویکرد سیستمی برگرفته از عینیت است. به بیان دیگر، در رویکرد جدید، این نگاه ذهنی تصمیم‌گیرنده نسبت به عالم است که مبنای تجزیه و تحلیل است و نه واقعیات عینی، و بنابراین، بحران تنها وقتی وجود دارد که عنصر

^۱ اگر بپذیریم که دنیای امروز، دنیای مشتری‌مداری و پاسخگو بودن سازمان‌ها، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی در برابر شهروندان است، آنگاه در می‌یابیم که حیات آنها به مویی بند است، چون برداشت ذینفعان، پدیده‌ای حساس بوده و گاه با حادثه‌ای کوچک دگرگون می‌شود. به همین دلیل، امروزه مهارت‌هایی همچون ارتباطات در بحران و روابط عمومی در بحران به حرفه‌هایی پررونق تبدیل شد و مشاوران ارتباطی و روابط عمومی که قابلیت کار در وضعیت بحرانی را داشته باشند، ارجح بسیاری یافته‌اند.

تصمیم‌گیرنده این چنین درک می‌کند^۱ (Roberts, p.36). هیچ وضعیتی، هر قدر هم غیرعادی، بحران نیست، مگر این که موجودات انسانی آن را این چنین تعریف کنند. افراد در گیر[دربحران]، باید نسبت به خطرات موجود آگاهی داشته و یا اعتقاد داشته باشند که چنین خطری وجود دارد ... هر چند که وضعیت‌های بحرانی عمومی هم وجود دارد، برداشت فرد از تهدید و بحران، منحصر به اوست و اغلب معلوم شده است که آنچه برای یک فرد یا گروه بحرانی محسوب می‌شود، برای فرد یا گروه دیگر این چنین نیست (Miller, 1963). اما سوال این جاست که این «برداشت از بحران»^۲ و یا همان طور که در ادبیات این حوزه خوانده می‌شود، این «تعریف وضعیت»^۳ از بحران، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا صاحب آن، اوضاع معینی را بحران تلقی کند.

عموماً سه ویژگی اصلی را شرط اصلی تعریف بحران ذکر کرده‌اند: تهدید، غافل‌گیری، فشار زمانی. به بیان دیگر، برای آنکه فرد یا گروه درگیر صحنه، اوضاع را بحرانی بداند، باید اولاً احساس کند که هدف‌های دارای اولویت بالای واحد تصمیم‌گیری تهدید می‌شود، ثانیاً در برخورد با تهدید، غافلگیر شود و ثالثاً احساس کند که زمان موجود برای پاسخ‌گویی به تهدید، محدود است (Hermann, 1969). چارلز هرمن، از اولین مبدعان این رویکرد، با اذعان به این که اندازه و درجه تهدید،

^۱ البته همانطور که دوثرتی و فالتزگراف اشاره کرده‌اند، این تأکید بر ذهنیت، به معنای نفی عالم عینی و تأثیر آن در تجزیه و تحلیل نیست، بلکه محیط عملیاتی* یا محیط عینی (یعنی دنیایی که محل اجرای تصمیمات است) نیز باید در نظر گرفته شود. چون این محیط، نتایج تصمیمات اتخاذ شده توسط بازیگران را محدود می‌سازد، صرف نظر از اینکه آنها نسبت به عوامل محیطی آگاهی داشته باشند یا خیر. در واقع، محیط عملیاتی نه تنها نتایج تصمیمات را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه غیرمستقیم و از مجرای تصورات تصمیم‌گیرندگان و فیلتر شدن در این مجرا، بر نحوه انتخاب میان گزینه‌های سیاسی اثر می‌گذارد.

(Roberts) Dougherty & Pfaltzgraff, p. 470, 1981) نقل از

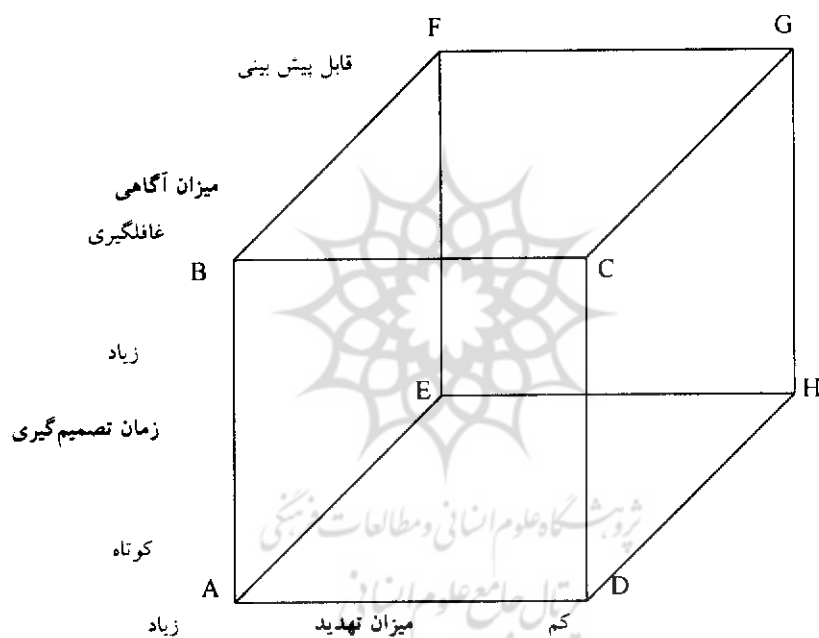
* Operationd Environment

^۲ Crisis perception

^۳ Definition of the situation

زمان موجود و میزان غافلگیری، از وضعیتی به وضعیت دیگر متفاوت است، فرض کرد که ترکیب‌های متعددی از اندازه‌های متفاوت این سه ویژگی قابل تصور است. او این ترکیب‌ها را در مکعبی ترسیم کرد که علاوه بر وضعیت بحرانی، حداقل هفت حالت دیگر را نیز از یکدیگر متمایز می‌کند و به مکعب بحران^۱ معروف شده است. (رجوع شود به تصویر)

تصویر شماره‌ی یک: «مکعب بحران هرمن»



منبع: «Hermann, 1972»

¹ Crisis cube

جدول شماره ۲: «هشت وضعیت احتمالی که حاصل ترکیب‌های متفاوت از سه ویژگی است»

ردیف	تهدید	زمان	آگاهی
A بحران	زیاد	کوتاه	غافلگیری
B نوظهور	زیاد	زیاد	غافلگیری
C کند	کم	زیاد	غافلگیری
D تصادف	کم	کوتاه	غافلگیری
E انعکاسی	زیاد	کوتاه	قابل پیش‌بینی
F برنامه‌ای	زیاد	زیاد	قابل پیش‌بینی
G روال مند	کم	زیاد	قابل پیش‌بینی
H اداری	کم	کوتاه	قابل پیش‌بینی

منبع: «Hermann, 1969»

تهدید و درک آن

حال وقت آن است که سه ویژگی یاد شده را بیشتر تشریح کنیم و ابتدا به موضوع تهدید می‌پردازیم. بحران‌ها نوعاً پدیده‌ای که «تهدید جدی» متوجهی آماج خود می‌کنند، شناخته می‌شوند و اغلب ادبیات مدیریت بحران، ضمن اشاره به تهدیدآمیز بودن آنها، تأکید دارند که برای پیدایش بحران، وجود وضعیتی که استعداد تهدید بقا یا اهداف را داشته باشد، لازم است. اولین کسی که بحران را تهدید نسبت به بقا و اهداف سازمان تعریف کرد، هرمان بود. پس از او نیز سایر محققان از این اصطلاح برای توصیف بحران استفاده کرده‌اند (رجوع شود به:

Nystrom and star buck, 1984 & pauchant and mitrooff, 1992 & Kovoov.

Misra, 1995 & Fink, Beak and Taddeo, 1971).

محققان بعدی پیشنهاد کردند که به جای عبارت «اهداف با اولویت بالا»، از

اصطلاح «ارزش‌های اساسی» استفاده شود و بنابراین، تهدید را هرگونه خطر یا

آسیب بالقوه یا بالفعل نسبت به ارزش‌های اساسی تعریف کرده‌اند. برخی نیز

همچون داتون و جکسون، برای تدقیق مفهوم، برای آن ابعادی مانند غیر قابل کنترل،

منفی بودن و خسارت‌آمیز برشمرده‌اند.

با توجه به نکات فوق، می‌توان چنین فرضیه‌سازی کرد که «هر چه ارزش مورد تهدید، اساسی‌تر بوده و تهدید متوجه آن شدیدتر و جدی‌تر باشد، احتمال بحران تلقی کردن یک حادثه نیز بیشتر خواهد بود». بنابراین، دو متغیر یاد شده می‌توانند روند و نتایج یک بحران را تغییر دهند. اما سوال اینجاست که اساسی بودن ارزش به چه معناست و چگونه می‌توان آن را از سایر ارزش‌ها (که تهدید نسبت به آنها بحران ایجاد نمی‌کند) تشخیص داد. این سوال ما را به مباحثی که در قسمت پیشین مقاله، ضمن تشریح رویکرد سیستمی مطرح کرده‌ایم، برمی‌گرداند. برای اینکه بار دیگر در آن مباحث درگیر نشویم، باید به این واقعیت اشاره کنیم که گونه‌ای اجماع در ادبیات بحران وجود دارد مبنی بر اینکه حداقل شدت تهدید مورد نیاز برای برافروخته شدن بحران، از تهدید نسبت به اهداف سازمان، تا تهدید نسبت به بقای سازمان متغیر است و این تغییر و تنوع، هنگامی که بخواهیم تهدیدات موجود در حوزه‌های مختلف بحران را نیز احصا کنیم، افزایش چشمگیری پیدا می‌کند. تازه، برخی محققین، همه این تنوعات را یک روی سکه می‌دانند و معتقدند که علاوه بر تهدیداتی همچون تهدید مرگ، خسارات بزرگ و آسیب‌های بدنی که جملگی ملموس هستند و ذاتی اغلب بحران‌ها نیز به شمار می‌آیند، تهدیداتی وجود دارد که خرابی و ویرانی جمعی ملموس ندارد و در بردارنده‌ی خطرات نامرئی و یا قابل مشاهده‌ی غیرمستقیم است (Erikson, 1994). چنین مصیبت‌های بدون نشانه و علامت ممکن است آثاری بس ویرانگر بر عملکرد جامعه یا گروه داشته باشد (برن و همکاران، ۱۹۸۶: ۵۲) و به تعبیر بارتون، تهدیدهای بحرانی از این منظر را می‌توان گونه‌ای «اضطراب جمعی» تعریف کرد (بارتون، ۱۹۶۱). در چنین مواردی، تهدید بیشتر جنبه‌ی سمبلیک دارد (همانند آنچه که در بحث از جنبه‌ی روانی اختلال سیستمی مطرح شد) و شامل موضوعاتی همچون ضایع شدن شهرت سازمانی (Sutton and Callahan, 1987) تهدید نسبت به مشروعیت آن (Elsbach, 1994)، و یا تهدید نسبت به پرستیژ مدیران عالی (kovoov-Misa, 1995) می‌شود.

در ذیل تلاش کرده‌ایم تا فهرست نمونه‌ای از ارزش‌های اساسی را در محیط‌های تصمیم‌گیری مختلف گرد آوریم.

ارزش‌های اساسی	پدیده تهدیدآمیز	نمونه حوزه وقوع یا صحنه‌ی بحران فرضی
جان و مال شهروندان و نظام اجتماعی	بلاای طبیعی	زلزله بزرگ در مناطق مسکونی مانند بم یا زلزله احتمالی در تهران
جان انسان‌ها	سوانح تکنولوژیک و صنعتی	فاجعه بوبال یا چرنوبیل
شهرت و اعتبار سازمانی	رواج گسترده‌ی شایعه‌ی مخرب	بحران صندوق‌های قرض الحسنه در ایران
اموال عمومی	خرابکاری	تأسیسات حیاتی و صنایع کلیدی یک کشور
تولید	اعتصاب گسترده	اعتصاب شرکت نفت در سال‌های انقلاب
اعتبار حکومت و جان مسئولین	گروگانگیری مقامات و مدیران	ربایش و قتل نخست وزیر ایتالیا
جان شهروندان	تروریسم	انتشار گاز سمی در متروی توکیو
صلح و ثبات سیاسی	تشدید اختلافات قومی	بحران جدایی خواهان تایلند
یکپارچگی و هویت ملی	تشدید اختلافات مذهبی	ناامنی فعلی عراق
مشروعیت حکومت	کاهش شدید مشروعیت سیاسی	بسیاری از نظام‌های سیاسی جهان سوم
اقتدار حکومت مرکزی	تضعیف شدید اقتدار و نفوذ حکومت مرکزی	افغانستان دوره جنگ‌های داخلی
ثبات اداری	مرگ رهبران و مدیران عالی	حکومت‌ها یا سازمان‌های دارای رهبران کاریزمایی
رفاه و توسعه	تحریم	تحریم همه‌جانبه عراق زمان صدام
پیش‌بینی پذیری اقتصادی	سقوط قیمت سهام	بحران سال ۱۹۲۳ بورس نیویورک
ثبات در روابط خارجی	ماتور نظامی	روابط خارجی بین کشورهای متخاصم
امنیت عمومی	بمب‌گذاری	درگیری گروه‌های مسلح مخالف با دولت‌های مستقر یا قدرت اشغالگر
شهرت و بازار	افت ناگهانی فروش	بحران شرکت جانسون و جانسون
امنیت عمومی	اغتشاش گسترده	ناآرامی اقلیت‌ها در فرانسه سال ۲۰۰۵

به رغم فهرست فوق، ناگزیر از اشاره به یک واقعیت مهم هستیم و آن این که اساسی بودن ارزش‌های یاد شده، امری نسبی است و از بازیگری به بازیگر دیگر، از صحنه‌ای به صحنه‌ی دیگر، و از وضعیتی به وضعیت دیگر تفاوت می‌کند. برای یک کشور، رپوده شدن شهروند آن در خارج، تهدید نسبت به ارزش‌های اساسی تلقی می‌شود. اما همین موضوع برای کشوری که اکثریت مردم آن با گرسنگی یا جنگ داخلی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، احتمالاً امری عادی است. همین‌طور، برای جامعه‌ای که ساختار سیاسی نیرومند و مشروعیت بالایی دارد، تجمع غیرقانونی و اغتشاش چند هزار نفری، امری گذرا و معمولی به حساب می‌آید، اما حوادثی به مراتب کوچک‌تر، برای کشوری که ویژگی‌های یاد شده را ندارد، بحران امنیتی به شمار می‌آید. بنابراین، بسته به اینکه تهدیدات فوق، برای کدام بازیگر، در چه زمانی و تحت چه شرایطی حادث شود و چه ترکیبی از آنها با هم ظهور کند، معانی مختلفی از نظر اساسی بودن خواهد داشت. از همه مهمتر، این نکته ما را به واقعیت بعدی و محوری رویکرد تصمیم‌گیری رهنمون می‌شود و آن اینکه هم میزان اساسی بودن ارزش، و هم از آن به مراتب مهمتر، شدت و جدی بودن تهدید به ارزیابی و درک تصمیم‌گیرنده بستگی دارد.

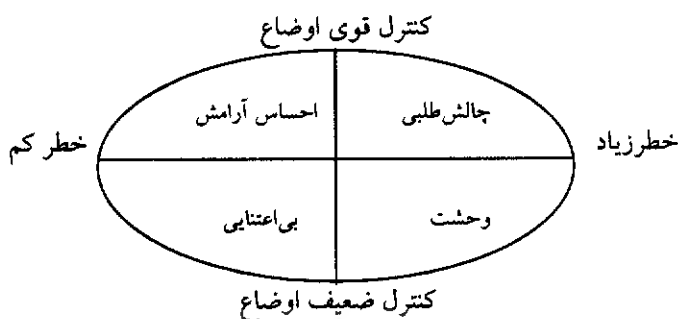
درک تهدید نقشی محوری در بحران نامیدن یک وضعیت دارد و تغییری میانجی بین حادثه و واکنش نسبت به بحران به شمار می‌آید. به بیان دیگر، انجام هر اقدامی در بحران، متوقف به درک تهدید است، خواه تهدید درک شده واقعی باشد، خواه خیالی. بر این اساس، در رقابت بین دو بازیگر، طرف «الف» ممکن است احساس کند تهدیدی از سوی بازیگر «ب» متوجه او نیست، حتی اگر طرف «ب» اذعان داشته باشد که قصد تهدید طرف «الف» را دارد؛ همچنین ممکن است طرف «الف» احساس کند که تهدیدی از سوی طرف «ب» متوجه اوست و حال آنکه طرف «ب» آشکارا تهدیدی علیه «الف» اعلام نکرده باشد. گاه نیز طرف «الف» احساس می‌کند که طرف «ب» قصد تهدید او را دارد، تنها به این دلیل که «ب» توانایی اجرای

یک تهدید واقعی (صرف نظر از اعتبار تهدید) را دارد؛ این پدیده تهدید بالقوه خوانده می‌شود (Roberts, 1988). در این گونه درک تهدید، مهم، احتمالاتی است که تصمیم‌گیرنده آنها را قابل وقوع می‌داند، خواه تهدیدکننده چنین نیتی داشته باشد یا خیر و ممکن است که چنین تهدیدی هرگز صورت وقوع هم به خود نگیرد. این وضعیت‌های فرضی که خود، نمونه‌ای از ده‌ها وضعیت دیگر از درک تهدید است، نشان می‌دهد که این پدیده و نحوه شکل‌گیری و تغییر آن بسیار پیچیده بوده و بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت بحران را معطوف به تجزیه و تحلیل خود ساخته است. نمونه‌ی ادبیات یاد شده، این جملات از کوهن است که «درک از تهدید عبارت است از پیش‌بینی تصمیم‌گیرنده از احتمال وقوع آسیب نسبت به ارزش‌های اساسی؛ موضوعاتی مانند اینکه حداقل میزان آسیب لازم برای اینکه تصمیم‌گیرنده به فراتر از آستانه‌ی درک تهدید، تغییر ذهنیت دهد چقدر است، ماهیت دقیق علائم تهدید چیست، و چه نتایج و پیامدهایی برای تهدید احتمالی پیش‌بینی می‌شود، از جمله متغیرهایی هستند که از یک وضعیت بحرانی به وضعیت دیگر فرق می‌کنند» (Cohen, 1979, p.40).

درک تهدید محصول عوامل مختلفی است و غیر از اهمیت ارزش مورد تهدید و شدت تهدید، می‌توان به عواملی همچون شخصیت تصمیم‌گیرنده، ساز و کارهای کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات، تأثیر عوامل محیطی، سابقه‌ی تهدیدات مشابه از نظر کارکرد و تأثیر، احتمال اوج‌گیری تهدید از نظر تصمیم‌گیرنده، پیش‌بینی کنترل (تصوری که تصمیم‌گیرنده از قدرت پاسخ خود دارد) و فرایند شناختی کسب درک اشاره کرد. در بحث از غافلگیری و فشار زمانی، به اغلب عوامل یاد شده خواهیم پرداخت و در اینجا تنها بر دو عامل آخری متمرکز می‌شویم.

با بهره‌گیری از برخی نظریه‌پردازی‌های مربوط به پیش‌بینی رفتار رهبران کشورها در وضعیت‌های امنیتی مختلف می‌توان تعامل بین تهدید و قدرت در ذهن تصمیم‌گیرندگان را بهتر توضیح داد برای مثال، یکی از نظریه‌پردازی‌ها واکنش

رهبران در برابر تهدید را محصول موازنه‌ی بین قدرت تهدید و توان پاسخ دانسته و بسته به نوع موازنه، چهارگونه واکنش را ترسیم کرده است: چالش‌طلبی، احساس آرامش، وحشت، بی‌اعتنایی (رجوع شود به تصویر)



تصویر شماره ۷: انواع واکنش تصمیم‌گیرندگان در مقابله با تهدید

با تعمیم دادن این تحلیل به درک تهدید در بحران، می‌توان فرضیه‌های ذیل را ارائه کرد:

الف - هر چه تصمیم‌گیرنده خطر (مساوی با شدت تهدید ضرب در اهمیت ارزش مورد تهدید) را بزرگ‌تر و توان کنترل یا تحمل را کمتر تصور کند، احتمالاً (در صورت وجود سایر ویژگی‌های لازم برای درک بحران) وضعیت را بحرانی، آن هم از شکل شدید آن، تلقی خواهد کرد.

ب - هر چه تصمیم‌گیرنده خطر را بزرگتر، و به همان نسبت، توان کنترل را نیز قوی‌تر تصور کند، احتمالاً وضعیت را بحرانی، هر چند در حد معتدل آن تلقی خواهد کرد.

تأثیر فرایند شناختی در کسب اطلاعات را نیز با بهره‌گیری از نظرات پرویت و کوهن توضیح می‌دهیم. درک از تهدید، محصول نوعی استنباط^۱ است:

^۱ Inference

ناظر (تصمیم‌گیرنده) اطلاعات مربوط به نیت حریف را همراه با شواهد کسب شده، در قالب تصویر منسجمی کنار هم قرار می‌دهد. این امر به معنای دخالت آمایه‌های^۱ تصمیم‌گیرنده در تحلیل است و هر چه آمایه قوی‌تر باشد، تأثیر آن بر استنباط‌ها بیشتر خواهد بود. از سوی دیگر، هر چه شواهد گردآوری شده مبهم‌تر و ضعیف‌تر باشد، تأثیر گرایش‌ها بیشتر خواهد بود. معمولاً درک از تهدید به طور ناگهانی شکل نمی‌گیرد و ارزیابی شناختی از شواهد، در طول زمان، و براساس داده‌های مختلفی همچون واقعیات مسلم، تمثیل تاریخی^۲، استنباط و سوءظن ایجاد شده و با اقدامات تحریک‌کننده‌ای که نقش نشانه^۳ را ایفا می‌کنند، برانگیخته می‌شود. بنابراین، ارزیابی تهدید، برداشت ساده‌ای از عناصر مربوط به وضعیت نیست، بلکه قضاوت یا استنباطی است که داده‌ها در درون آن ادغام می‌شوند تا عقاید و انتظارات را تأیید کنند (Cohen, Ibid).

درک از تهدید شامل دو مرحله است: اول، بازیگر از رویدادهای بیرونی مطلع می‌شود. اگر علائم دریافتی مبهم نباشد، آنگاه می‌توان درک کرد که رویداد مورد نظر خطری متوجه ما می‌کند یا خیر. مرحله دوم در زمانی شروع می‌شود که علائم دریافتی مبهم و غیر واضح باشد. در این صورت، تصمیم‌گیرنده تعبیر خود (تعریف وضعیت) را خواهد ساخت. البته هر دوی این فرایندها اطلاعات را آشکارا یا به طور ضمنی فیلتر کرده و برخی از آنها را نامربوط تلقی خواهد کرد. مشاهده، شامل انتخاب و توجه به برخی علائم از میان دنیایی از رویدادهای همزمان است و قضاوت، دربر دارنده انتخاب تفسیرهایی برای آن علائم، از میان دنیایی از احتمالات متصور است. ووهلستر^۴ خاطر نشان ساخته است که این فرایند می‌تواند شامل عدم توجه به واقعیاتی که برای رسیدن به درک درست لازم است، بشود. از

¹ Predisposition

² Historical Analogy

³ cue

⁴ wohlstetter

نظر او، قابل دسترس بودن علامت به معنای درک آن به صورت شواهد یا عاملی که واکنش معینی را ضروری سازد، نیست (Cohen, Ibid, p.88). در فرایند انتخاب، ممکن است علائم درستی که نشان‌دهنده‌ی وجود تهدید هستند فیلتر شوند و علائم غلط مورد توجه قرار گیرند. حتی اگر هم علائم درست مورد توجه قرار گیرند، آنگاه باید به درستی تفسیر شوند. بسیاری از رویدادها، معنای روشن و استاندارد ندارند که یکسان فهم گردند. تحلیل‌گران اطلاعاتی مختلف، نسبت به رویدادهای یکسان، واکنش‌های متفاوتی نشان می‌دهند. از نظر پرویت، عوامل مختلفی در انتخاب شواهد نقش دارند: مانند بی‌اعتمادی (انتظاری معین از رفتار انسانی)، تجربیات گذشته (که باعث شکل‌گیری فرضیات هدایت‌کننده مشاهده می‌شود)، و طرح‌ریزی اقتضایی (که باعث نادیده گرفتن و کنار گذاشتن برخی حوزه‌های خاص می‌شود) که تشریح آنها از حوصله‌ی این مقاله خارج است.

غافلگیری

منظور از غافلگیری عبارت است از «شکاف بین زمانی که بازیگر بحران زده انتظار دارد حادثه‌ای رخ دهد و زمانی که آن حادثه واقعاً رخ خواهد داد»؛ و یا به بیان دیگر، وقوع تهدید به هنگامی که انتظارش را نداریم. معمولاً اولین تأثیرات چنین پدیده‌ای، ایجاد سردرگمی، دستپاچگی، از دست رفتن کنترل و به هم ریختن محاسبات و پیش‌بینی‌هاست و بنا براین، هر قدر شکاف یاد شده بیشتر باشد احتمال سردرگمی و آشفتگی بیشتر بوده و تصمیم‌گیرنده، بحران را شدیدتر تلقی خواهد کرد.

برخی محققان در اینکه غافلگیری را شرط لازم بحران بدانیم، تردید کرده‌اند. از نظر آنها «این درست است که بحران قابل پیش‌بینی نیست، اما ناگهانی» [و غافلگیرانه] رخ نمی‌دهد» (Coobs, 1999, p.2). حداقل آنکه بحران‌هایی را می‌توان تصور کرد که در آنها، وقوع بحران با غافلگیری همراه نیست، مانند بمباران کشور «الف» توسط کشور «ب» پس از اعلام ضرب‌الاجل، و در زمانی که «ب» به «الف» اعلام

کرده است چنین قصدی را دارد. برای مثال، کاوورمیسرا معتقد است که بیشتر، سوانح تکنولوژیک ناگهانی رخ می‌دهند شروع غیرمنتظره‌ای دارند. این بدان علت است که بروز چنین سوانحی مستلزم وجود ترکیبی از نقائص است. نمونه‌ی آن، حادثه فضاپیمای چلنجر است که ناشی از طراحی غلط رینگ «O» همراه با شرایط آب‌وهوایی نامناسب در روز پرتاب بود. وجود نقص در بخش‌های مختلف یک سیستم سازمانی و ترکیب آنها به گونه‌ای خاص، به بروز ناگهانی فاجعه منجر می‌شود. این در حالی است که اغلب سوانح در طی دوره‌ی زمانی قابل توجهی پدید می‌آیند و اغلب، در این مدت، علائمی نیز از خود بروز می‌دهند (Turner, 1976)، ولی به دلیل پیچیدگی اطلاعات مربوط، این علائم مورد توجه قرار نمی‌گیرند. نوعاً نقائص در بخش‌های متفاوت سیستم سازمانی رخ می‌دهند و در نتیجه، علائمی که نشان‌دهنده‌ی بروز احتمال بحران هستند، در بخش‌های مختلف سازمان پخش بوده و عناصر مختلف سازمان، به اجزای متفاوتی از این اطلاعات دسترسی دارند. به علاوه، سازمان ممکن است با این مشکل برخورد کند، که با توجه به پیچیدگی اطلاعات، منابع کافی برای کارکردن بر روی اطلاعات را در اختیار نداشته باشد و بنابراین، نتواند اطلاعات را با هم ترکیب کرده و معنادار سازد. در نمونه‌ی چلنجر، علائم مربوط به نواقص، پراکنده بود و ناسا نمی‌توانست روابط بین علائم پراکنده را تشخیص داده و انفجار را پیش‌بینی کند.

میسرا با تشخیص دو نوع دیگر از بحران‌ها، یعنی بحران‌های انحطاطی (بحران سازمان‌های رو به انحطاط، که معمولاً علت آن، سوء‌کارکرد داخلی است) و بحران‌های توسعه‌ای (بحران‌هایی که در مسیر رشد سازمان‌ها رخ می‌دهد و عدم مدیریت آنها به توقف رشد منجر می‌شود)، آنها را بیشتر قابل پیش‌بینی می‌داند. برخلاف علائم سوانح صنعتی، علائم مربوط به این بحران‌ها بیشتر متمرکز بوده و از ابتدا توسط مدیران عالی قابل مشاهده است. در نتیجه، تحولات مربوط به این بحران‌ها شفاف‌تر است (Kovoor-Misra, 2001).

رابرت کوهن نیز معتقد است که مطابق یافته‌های مطالعاتی، هشتاد درصد از بلايای بالقوه، منشأ انسانی دارند و قابل پیش‌بینی هستند. به جز چند استثنا، معضلات دارای سرمنشأ انسانی، پیش از بروز بحران، نوعی علامت هشدار سریع از خود بروز می‌دهند (Cohn, 2000, p. 10).

اما تأمل دقیق‌تر در مفهوم و ابعاد غافلگیری و ارائه تعریفی عملیاتی از آن می‌تواند به روشن‌تر شدن این مفهوم و پاسخ‌گویی احتمالی به اشکالات یاد شده کمک کند. معمولاً آنچه که در برداشت اول، از واژه غافلگیری می‌فهمیم، همان تعریفی است که در ابتدای این بحث آوردیم، و این برداشت، رایج‌ترین منظور از این عبارت هست. اما غافلگیری را به چند شکل دیگر هم می‌توان تعریف کرد. گاه ممکن است منظور ما از جمله‌ی «در برابر تهدید غافلگیر شده‌ایم» این باشد که تهدید توسط بازیگری غیر از آن که ما انتظارش را داشتیم، به اجرا درآمده است. گاه نیز ممکن است منظور این باشد که آماجی غیر از آنچه که پیش‌بینی می‌کردیم مورد تهدید واقع شده باشد. و گاه دیگر، ممکن است تهدید با ابعادی غیر از آنچه احتمال می‌دادیم بروز یافته باشد. با احصای مجموعه احتمالاتی که در این زمینه قابل تصور است، می‌توان موضوعات مورد غافلگیری را به شرح ذیل فهرست کرد:

۱. غافلگیر شدن در مورد بازیگر یا عناصر تهدیدگر (کدام بازیگر یا چه عامل)
۲. غافلگیر شدن در مورد متحدان یا عناصر همراه عنصر اصلی (با چه متحدانی یا در هم افزایی با چه عناصری)
۳. غافلگیر شدن در مورد قدرت و توان تهدیدگر (با چه توانی، اعم از توان شروع و توان پایداری)
۴. غافلگیر شدن در مورد زمان بروز تهدید (کی، در چه زمانی)
۵. غافلگیر شدن در مورد میزان تداوم و طول کشیدن تهدید (تا چه مدتی)

۶. غافلگیر شدن در مورد ارزش‌های مورد تهدید (کدامین ارزش با چه اهمیتی)

۷. غافلگیر شدن در مورد شدت و ابعاد تهدید (چه میزان)

۸. غافلگیر شدن در مورد مکان بروز تهدید (کجا)

۹. غافلگیر شدن در مورد شیوه و ابزار اعمال تهدید

این نه موضوع را می‌توان در قالب یک پرسش، در کنار هم گرد آورد: کدام بازیگر (یا چه عنصری)، همراه با کدام متحد (یا عناصر هم افزایی)، کی، کجا، تا چه مدتی، کدامین ارزش ما را با چه شیوه و ابزاری، و با چه شدت و ابعادی تهدید می‌کند؟

غافلگیری ممکن است نتیجه‌ی ناآگاهی و عدم پیش‌بینی نسبت به هر یک از ابعاد نه‌گانه باشد؛ به بیان دیگر، گاه می‌دانیم که قرار است با فاجعه‌ای روبه‌رو شویم و حتی ابعاد آن را نیز به تقریب پیش‌بینی کرده‌ایم، اما نمی‌دانیم که حادثه دقیقاً در چه زمانی رخ می‌دهد (مانند پیش‌بینی احتمال وقوع زلزله) و آیا زمان وقوع، هنگامی است که در اوج آمادگی به سر می‌بریم و یا بیشترین آسیب‌پذیری را داریم؛ در این صورت، احتمال غافلگیر شدن زیاد است.

تأمل در عباراتی مانند زمان اوج آمادگی و زمان اوج آسیب‌پذیری، پرسش‌های جدیدی را به ذهن متبادر می‌سازد و آن اینکه آیا ممکن است غافلگیری ناشی از پیش‌بینی غلط درباره‌ی توان کنترل و سطح آمادگی خودی نیز باشد؟ به بیان دیگر، آیا می‌توان صحنه‌ای را فرض کرد که در آن، همه‌ی عناصر چندگانه مربوط به حریف (یا محیط) به درستی پیش‌بینی شده باشد، اما چون ما قدرت کنترل، سطح آمادگی یا تأثیر اقدامات مقابله‌ای خود در زمان وقوع حادثه را بیش از آنچه واقعاً می‌تواند باشد، پیش‌بینی کرده‌ایم، (و در نتیجه شکاف جدی میان ابعاد و شدت و تهدید از یک سو، و قدرت پاسخ از سوی دیگر ایجاد کرده‌ایم)، دچار غافلگیری شویم؟ پاسخ مثبت است: غافلگیری به همان اندازه که می‌تواند ناشی از عدم

پیش‌بینی یا سوء پیش‌بینی در مورد عناصر مربوط به حریف باشد، ممکن است به دلیل نقص پیش‌بینی مربوط به توان خودی نیز رخ دهد. (علاوه بر آنچه گفته شد، غافلگیری می‌تواند نتیجه‌ی قهری ضعف در ارزیابی هزینه‌ها، بی‌برنامگی، و مسامحه نیز باشد).

اما همه‌ی آنچه که در مورد غافلگیری گفته‌ایم، به معنای نفسی امکان وقوع بحران بدون عنصر غافلگیری نیست. به طور منطقی، و حتی اگر نتوان نمونه‌ای عینی از بحران‌های واقعی برای این ادعا یافت، می‌توان صحنه‌ای را تصور کرد که بازیگر مورد تهدید، با وجود آگاهی کم بیش صحیح در مورد تهدید و خودی، باز هم به دلیل قدرت تهدید و ضعف مقابله، احساس فشار زمانی و ضرورت تصمیم‌گیری فوری بنماید؛ و در این صورت، آیا چنین صحنه‌ای را نمی‌توان بحران نامید؟^۱ این نقد را به گونه‌ی دیگری نیز می‌توان مطرح کرد: غافلگیری (به معنای رویارویی غیر منتظره) مفهومی پس‌رویدادی است و اشاره به حالتی روان‌شناختی پس از روبرو شدن ناگهانی تصمیم‌گیرنده با حادثه دارد و حال آن که اطلاعات، مفهومی عمومی‌تر است و اگر این را بپذیریم که مسئله کم یا زیاد بودن اطلاعات، امری جدای از غافلگیری است، آنگاه تصور وضعیتی که بدون عنصر غافلگیری، دچار بحران شویم، دور از ذهن نیست. به همین دلیل، برخی محققان پیشنهاد کرده‌اند که به جای غافلگیری، از ابهام و کمبود آگاهی استفاده کنیم. در واقع، هنگامی که هرمن نیز غافلگیری را شرط لازم بحران تلقی کردن اوضاع پیشنهاد کرده، منظور او بیشتر، حالتی از اوج ناآگاهی و کمبود اطلاعات است. این واقعیت ما را ترغیب می‌کند که به جای اصرار بر غافلگیری به عنوان شرط لازم بحران تلقی شدن یک وضعیت،

^۱ روزنتال و همکارانش معتقدند که بهتر است عنصر غافلگیری را تنها یکی از چند عاملی که می‌توانند به درجه‌ی نسبتاً بالایی از عدم قطعیت (بلا تکلیفی) منجر شوند، در نظر بگیریم و به جای غافلگیری، مفهوم عدم قطعیت را مشخصه‌ای تعریفی برای وضعیت‌های بحرانی به شمار آوریم.

(Rosenthal, T Hart and Charles, 1989)

عبارت «وضعیت عدم اطمینان» را یعنی وضعیتی از تصمیم‌گیری که اطلاعات موجود بسیار کم بوده و میزان احتمال وقوع هر نتیجه‌ی ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن، مشخص نیست^۱، به کار ببریم.

محدودیت زمانی

ویژگی سوم، محدودیت زمانی برای تصمیم‌گیری است. اما صفت محدودیت مورد اشاره در این جمله به چه معناست؟ آیا می‌توان برای آن، اندازه‌هایی معلوم ذکر کرد؟ آیا زمان محدود به معنای یک ساعت است یا به معنای یک روز؟ قبل از هر چیز باید گفت که از نظر محققین، کوتاهی زمان، بویژه در آغاز بحران‌ها، قابل تشخیص و اندازه‌گیری نیست و از بحرانی به بحران دیگر فرق دارد. به همین دلیل، شاید عبارت دقیق‌تر «فشار زمانی»^۲ باشد.

فشار زمانی نیز همچون ویژگی‌های قلبی، امری ذهنی و ادراکی، و در درجه‌ی اول، حاصل تجزیه و تحلیل و تعاطی بین دو عامل در ذهن تصمیم‌گیرنده است: اول، زمان لازم برای واکنش، و دوم، زمان موجود برای تصمیم‌گیری. به بیان رابرتز، «فشار زمانی به شکاف بین زمان لازم برای تصمیم‌گیری و مهلت موجود برای انتخاب» اطلاق می‌شود. مهمترین نکته این است که «زمان بحرانی» همان «زمان ساعتی» نیست. زمان بحرانی بیشتر به نسبت زمان موجود با فشار زمانی تصمیم‌گیری

^۱ در یک تقسیم‌بندی، بر اساس میزان آگاهی یا ابهام، وضعیت‌های تصمیم‌گیری به سه دسته تقسیم می‌شود. اول وضعیت اطمینان است. در این وضعیت، تصمیم‌گیرنده می‌تواند پیش‌بینی کند که در آینده چه رخ می‌دهد؛ یعنی، اطلاعات موجود دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتماد است و تصمیم‌گیرنده می‌تواند با اطمینان تصمیم بگیرد؛ در این وضعیت، حد اکثر آگاهی و حداقل ابهام وجود دارد و اعتماد به تصمیمات متخذه، بیشترین حد ممکن است. دوم، وضعیت مخاطره است. در این وضعیت، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است و امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد، یعنی اطلاعات موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است. این وضعیت، آمیزه‌ای کم و بیش یکسان از آگاهی و ابهام است و اعتماد به تصمیمات متخذه در حد وسط قرار دارد و سوم، وضعیت عدم اطمینان است که شرح آن در بالا رفته است.

^۲ Time pressure

بستگی دارد (Roberts, 1988, p.60). براین اساس، می‌توان چنین فرضیه‌سازی کرد که «هرچه فاصله بین دو زمان بیشتر باشد، احتمالاً فشار و محدودیت زمانی مورد ادراک تصمیم‌گیرنده نیز بیشتر است»؛ بنابراین، برای فهم عنصر فشار یا محدودیت زمانی نیز باید به بررسی عواملی پردازیم که از نظر تصمیم‌گیرنده، فاصله‌ی بین دو زمان را افزایش می‌دهد. حداقل این عوامل را می‌توان به شرح ذیل فهرست کرد:

الف - شدت تهدید؛

ب - ارزش آماج مورد تهدید؛

ج - درک از توان خودی و امکان کنترل؛

د - ابهام و عدم قطعیت نسبت به میزان طول کشیدن بحران، پیامد اقدامات و

غیره؛

ه - شخصیت تصمیم‌گیرنده.

همچنانکه پیش‌تر اشاره شد، آنچه در ابتدای امر به ذهن تصمیم‌گیرنده در بحران خطور می‌کند، بیش از آنکه محاسبه زمان در دسترس باشد، فوریت تصمیم‌گیری و واکنش است. شاید تصمیم‌گیرنده در آغاز رویارویی با بحران، چندان اهمیتی به این نکته ندهد که ماجرا چقدر طول خواهد کشید، اما حتماً به این واقعیت می‌اندیشد که ماجرای پیش‌رو، تهدید بزرگی را متوجه ارزش‌های اساسی او ساخته است و این اندیشه، در او ضرورت تصمیم‌گیری سریع برای پیش‌دستی کردن و یا واکنش فوری نسبت به حادثه یا اقدام حریف را برخواهد انگیخت. با استدلال فوق می‌توان چنین فرض کرد که از نظر تصمیم‌گیرنده، هر چه تهدید شدیدتر و فوری‌تر باشد و هر چه ارزش‌های مورد تهدید، حیاتی‌تر شمرده شوند، وی ضرورت و فوریت بیشتری برای تصمیم‌گیری و نشان دادن واکنش احساس خواهد کرد و به همین نسبت، زمان موجود برای تصمیم‌گیری، کوتاه‌تر به نظر خواهد رسید. (Brecher, 1979, p.18). همچنین، هنگامی که تصمیم‌گیرنده دچار عدم اطمینان است، فشار زمانی افزایش خواهد یافت. فرضیه دیگری را نیز می‌توان اضافه کرد: هر قدر

طرف‌های درگیر در بحران (به ویژه زمانی که منبع تهدید، موجود انسانی باشد و تهدید عامدانه صورت بگیرد) بیشتر تصور کنند که می‌توانند به امتیازی برسند، فشار زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد. برای تصمیم‌گیرندگان مختلف، زمان معنای متفاوتی دارد و تأثیر آن بر تصمیم‌گیرنده نیز فرق می‌کند. با توجه به تفاوت‌های افراد از نظر پیچیدگی‌های شناختی، سبک‌های تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری یا قاطعیت و تجربه، برخی تصمیم‌گیران به زمان کمی برای انجام یک کار نیاز دارند و برخی دیگر، به زمان بیشتر. در عین حال، ویژگی‌های شخصی، در تعاملی که در فرایند تصمیم‌گیری، با وضعیت محیطی پیدا می‌کند، تأثیر خود را بر جا می‌گذارد. از جمله عوامل محیطی، موضوع تصمیم‌گیری است. برای مثال، پنج دقیقه زمان برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه وقت فراغت بعد از ظهر امروز را به سینما برویم و یا در خانه بمانیم، چندان احساس فشار زمانی ایجاد نمی‌کند. اما پنج هفته وقت برای تصمیم‌گیری یک جوان در مورد اینکه در کنکور شرکت کند و یا به دنبال شغل برود، احتمالاً فشار زمانی ایجاد می‌کند. نکته مهم این است که در اینجا، زمان امری نسبی است و این درک از زمان است که اهمیت دارد، چون فشار زمانی مورد ادراک، و نه فشار زمانی واقعی، باعث شکل‌گیری احساس محدودیت زمانی (که تصمیم‌گیری در بستر آن انجام می‌شود) می‌گردد. درک این که قبل از بروز تغییری دراماتیک در وضعیت، تنها زمان اندکی وجود دارد، به ایجاد استرس می‌انجامد. هر موضوع تصمیم، درک متفاوتی از زمان موجود، انعطاف‌پذیری‌های متفاوت و درجات متغیری از استرس را باعث می‌شود. به علاوه با درک زمانی یکسان، یک تصمیم‌گیرنده ممکن است در برابر استرس بی‌تفاوت باشد و حال آنکه تصمیم‌گیرنده‌ی دیگری ممکن است به شدت تحت تأثیر قرار گیرد (Roberts, 1988, p.60).

از نظر رابرتز، رابطه‌ی دوسویه‌ای بین زمان و استرس وجود دارد. استفاده از تهدید و ضرب‌الاجل در بحران، احتمالاً استرس تصمیم‌گیرنده را افزایش خواهد داد (به بیان عامیانه، هول کردن تصمیم‌گیرنده). افزایش استرس به افزایش اهمیت زمان

منجر شده و قضاوت درباره‌ی آن را تحریف خواهد کرد. به موازات افزایش خطر، تصمیم‌گیرنده تصور خواهد کرد که زمان سریع‌تر می‌گذرد (گذشت زمان را بیشتر حس می‌کند). بنابراین، از یکسو، زمان کوتاه برای تصمیم‌گیری، وضعیت بحرانی را از غیربحرانی متمایز می‌سازد و از سوی دیگر، افزایش استرس به اهمیت بیشتر زمان و کوتاه‌تر تصور کردن آن منجر می‌گردد (Ibid).

همچنین، فشار زمانی رابطه مستقیمی با وظایفی دارد که تصمیم‌گیرنده در هر مرحله از بحران، مشغول انجام آنهاست. هالستی با مقایسه‌ی بحران جولای سال ۱۹۱۴ و بحران موشکی کوبا سعی کرده است تا دلایل مربوط به فشار زمانی را در دو بحران بررسی کند. وی زمان مورد بررسی در بحران سال ۱۹۱۴ را به چهار مرحله‌ی زمانی تقسیم کرد. در مرحله اول (تا بیستم جولای ۱۹۱۴) مسئله زمان، حمله‌ی احتمالی اتریش - مجارستان علیه صربستان بود؛ در نهایت، این مسئله به اعلام ضرب‌الاجل چهل و هشت ساعته‌ی اتریش منجر شد که از آن پس، این ضرب‌الاجل به مسئله اصلی فشار زمانی تبدیل شد. بین بیست و یکم تا بیست و نهم جولای، مسئله به این ضرورت تبدیل شد که باید روند وقایع را کند کرد تا شاید از بروز جنگ در بالکان جلوگیری شود و یا در صورت وقوع، محدود نگاه داشته شود. هنگامی که معلوم شد از بروز جنگ نمی‌توان پیشگیری کرد، دغدغه‌ی هر کشور آن شد که بدون آمادگی با جنگ روبه‌رو نشود و بدین ترتیب، آماده‌سازی‌های نظامی بر همه‌ی مسائل دیگر سایه افکنده و به مسئله اصلی فشار زمانی تبدیل گردید. در واکنش به بسیج عمومی روسیه در سی ام جولای ۱۹۱۴، امپراطوری آلمان ضرب‌الاجلی برای آن کشور فرستاد مبنی بر اینکه باید ظرف دوازده ساعت، کلیه آماده‌سازی‌های نظامی را تعطیل کند. فرانسه و بریتانیا نیز دستور بسیج را صادر کردند. ده روز پس از بسیج اتریش - مجارستان و صربستان، همه‌ی کشورهای بزرگ اروپا فرمان بسیج نظامی صادر کرده و ادعا کردند که انجام واکنش‌های دفاعی لازم است و این امر هر چه بیشتر بر فشار زمانی افزود. (رجوع شود به جدول شماره ۵)

هالستی دریافت که هم بحران سال ۱۹۱۴ و هم بحران موشکی کوبا، فرضیه ارائه شده توسط توماس را تأیید می‌کنند: «اگر انسان وضعیت‌هایی را واقعی تلقی کند، آن وضعیت‌ها نتایج و پیامدهای واقعی نیز خواهند داشت» (Holsti, 1965).

جدول شماره ۵: ادراکات زمانی

دوره	جمع	نوع درک زمانی				
		A	B	C	D	E
۲۷ جون تا ۲۰ جولای	۱۰۳۱	۱۵	۱	۰	۲	۱
۲۱ تا ۲۹ جولای	۱۶۵۸	۱۱	۲۹	۱۰	۲	۴
۳۰ جولای تا ۲ آگوست	۱۹۱۰	۱	۸	۲۹	۱۶	۹
۳ تا ۴ آگوست	۴۷۹	۰	۰	۲	۲۲	۵
جمع	۵۰۷۸	۲۷	۳۸	۴۱	۴۲	۱۹

A = زمان به عنوان فاکتوری در حمله‌ی اتریش - مجارستان به صربستان

B = زمان به عنوان فاکتوری در محدودسازی منازعه

C = زمان به عنوان فاکتوری در بسیج

D = زمان به عنوان فاکتوری در تعهدات سیاسی

E = غیره

منبع: «Holsti, 1972, quoted in Roberts, 1988p6»

سایر ویژگی‌های رویکرد تصمیم‌گیری

در پرداخت‌های بعدی رویکرد تصمیم‌گیری، حداقل چهار ویژگی دیگر نیز به عنوان شرایط بحران تلقی شدنی اوضاع، مورد تأکید برخی از صاحب‌نظران قرار گرفته است: محدودیت گزینه‌های تصمیمی، کنترل حداقل بر اوضاع، لزوم صرف منابعی بسیار بیشتر از زمان عادی، و لزوم اتخاذ تصمیمات حیاتی.

معضل محدودیت در گزینه‌های تصمیمی پیش روی تصمیم‌گیرندگان در بحران را نویسندگان مختلفی پیشنهاد کرده‌اند. این محدودیت ممکن است امری واقعی باشد. برای مثال، جان بارنت، با توجه به تجربه‌ی شرکت جانسون و جانسون در سال ۱۹۸۶، استدلال کرده است که با آنکه شرکت در ماجرای سال ۱۹۸۲ بسته بندی کپسول تایلنول^۱ را تقویت کرده بود، با وقوع حادثه دوم، با محدودیت گزینه‌های تصمیم‌گیری روبه رو شد؛ به دلیل از دست دادن دوباره اعتماد مصرف‌کنندگان ظرف چهار سال، جانسون و جانسون، گزینه‌ای جز متوقف ساختن تولید تایلنول به صورت کپسول نداشت (Burnett, 1998). با این حال، محدودیت یاد شده اغلب دلیل ذهنی دارد. نمونه‌ی آن، فرضیه مورد نظر هالستی است. وی با بررسی تأثیر فشار بر الگوهای ارتباطی بین تصمیم‌گیرندگان در بحران سال ۱۹۱۴، این فرضیه را تأیید کرد که وقتی فشار افزایش یابد، تصمیم‌گیرندگان احساس خواهند کرد که طیف بدیل‌های پیش روی آنها محدودتر می‌گردد (Holsti, 1965) به نقل از برچرو بهبودا، ص ۴۰۶.

مجموعه استدلال‌های مربوط به محدودیت گزینه‌های تصمیم‌گیری را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد: اگر بپذیریم که درک از بحران، حاصل تهدید نسبت به ارزش‌های حیاتی و ضرورت اتخاذ تصمیم فوری است، نفس این دو پدیده، همراه با استرس حاصل از آنها باعث دستپاچگی و شتاب‌زدگی تصمیم‌گیرنده شده و این امر، گزینه‌های تصمیم‌گیری را محدود نشان خواهد داد. همچنین، غافلگیری با روبه‌رو ساختن تصمیم‌گیرنده با اوضاع غیرمنتظره، تلقی محدود بودن گزینه‌ها را تشدید می‌کند. به میزانی که تصمیم‌گیرنده بتواند اوضاع آینده را بهتر و کامل‌تر پیش‌بینی

^۱ نوعی کپسول مسکن که ابتدا مورد استقبال گسترده‌ی مصرف‌کنندگان قرار گرفت، اما ناگهان معلوم شد که برخی از آنها حاوی سم کشنده‌ای است. شرکت با جمع‌آوری محصولات خود از بازار و تقویت بسته‌بندی سعی کرد اعتماد مشتریان را جلب کند و تا حدودی نیز موفق شد. اما با وقوع دوباره‌ی حادثه در چهار سال بعد، تولید کپسول تایلنول را کاملاً متوقف کرد.

کند، خواهد توانست که از پیش، راه‌کارهای مختلفی را برای مقابله با آن ببیند؛ برعکس، هر قدر اوضاع بیشتر ناگهانی و غیر قابل پیش‌بینی باشد، امکان راه‌کارهایی‌های پیش‌نگرانه نیز کاهش می‌یابد. همین امر، به نوبه‌ی خود، عامل محدودیت زمان را دامن زده و فرصت چاره‌اندیشی‌های چندگانه را از تصمیم‌گیرنده خواهد گرفت. و سرانجام اینکه کمبود اطلاعات، بویژه اطلاعات مربوط به توانمندی‌های خودی و یا تأثیر اقدامات خودی، مانع از ارزیابی صحیح تصمیم‌گیرنده از احتمالات مختلف و گزینه‌های متنوع پاسخ به وضعیت می‌گردد. هر یک از عوامل یاد شده و یا ترکیبی از آنها می‌توانند جنبه‌ی ادراکی محدودیت گزینه‌ها را تشدید کنند و تصمیم‌گیرنده را در تنگنای کمبود راه‌حل گیر اندازند.

ویژگی بعدی، پیشنهادی استانی تیلور و تئودور رالستون، در این گزاره خلاصه می‌شود که «در بحران، کنترل بر اوضاع به حداقل می‌رسد» (Taylor and Ralston, 1991). بحران‌ها همچون انفجارهای هسته‌ای، در زمانی کوتاه، انرژی فوق‌العاده‌ای را آزاد می‌کنند؛ با بروز بحران در یک حوزه از تصمیم‌گیری، مشکلات و معضلات دیگر نیز سرباز می‌کنند و نقائص سازمانی پنهان شده و یا مطالبات اعتراضی که در غیر این صورت، فرصت یا جرأت ابراز نداشته‌اند، وارد صحنه شده و به مشکل اصلی می‌افزایند. این در حالی است که ترکیب تهدیدات و آسیب‌های اصلی پدیدآورنده‌ی بحران، موجب قدرت‌سازمانده‌ای است که معمولاً روال‌ها و رویه‌های معمول سازمانی، آن را بر نمی‌تابد. در رویارویی با چنین مشکلات مترامی، واحدهای تصمیم‌گیرنده که گاه حتی برای پاسخگویی به مشکلات و مطالبات عادی دچار نقص هستند، توان تحلیل و تصمیم خود را چند پاره کرده و امکان تجزیه و تحلیل مسائل و پاسخگویی به آنها را از دست می‌دهند؛ آنها همچون کامپیوتری که با روبه‌رو شدن با حجم اطلاعاتی فزون‌تر از توان پردازش خود هنگ می‌کند، همان‌اندک توان موجود برای حل و فصل بخش‌هایی از وضعیت بحرانی را از دست خواهند داد. حاصل این وضع، احساس استیصال و از دست دادن کنترل بر

وضعیت است و اگر این معضل را با مشکل غافلگیری و کمبود اطلاعات ترکیب کنیم، آنگاه احساس فقدان کنترل به مراتب شدیدتری خواهیم داشت.

کورال بل معتقد است که «بحران‌ها، موقعیت‌های مستلزم پاسخ دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده هستند» (Bell, 1971). ویژگی آخری مورد نظر بل، یعنی لزوم اختصاص منابعی فوق‌العاده، بسیار بیش از آنچه که در زمان عادی برای پاسخگویی به مسئله مشابهی لازم است، تا حد زیادی، به علل یاد شده در پاراگراف پیشین باز می‌گردد. همچون مشکل فقدان کنترل بر اوضاع، افزایش ناگهانی حجم مسائل پیش روی تصمیم‌گیرندگان، همراه با سرعت تحولات (که انجام واکنش‌های سریع را می‌طلبد)، کمبود اطلاعات (که باعث انجام اقدامات موازی و گاه خنثی کننده یکدیگر می‌شود)، و عدم قطعیت نسبت به آینده (که باعث تردید در اثربخش بودن اقدامات و بنابراین، در نظر گرفتن اقدامات پشتیبانی و ذخیره‌ای اقدام اصلی می‌شود)، آنها را و می‌دارد تا هزینه‌ی بسیار بیشتری را صرف تصمیم‌گیری و اجرا بنمایند.

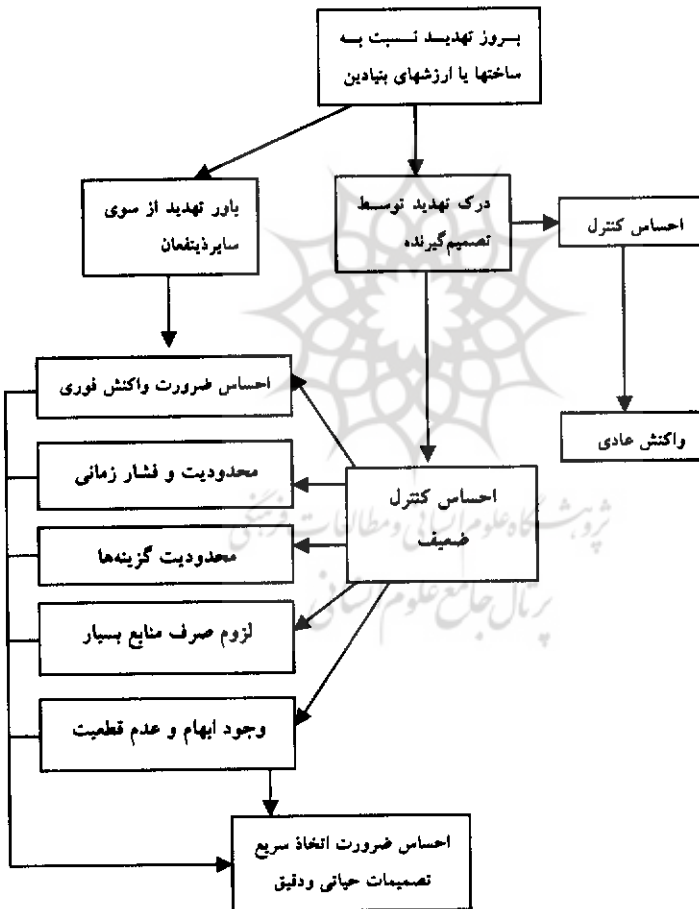
سرانجام، به ویژگی حیاتی بودن تصمیمات متخذه در بحران اشاره می‌کنیم. از نظر روزنتال و همکارانش، این فقط ضرورت تصمیم‌گیری سریع نیست که وضعیت بحرانی را از اوضاع غیربحرانی متمایز می‌کند، بلکه مهم‌تر این است که تصمیم‌گیری در بحران، انجام‌گزینه‌های حیاتی است؛ تصمیم‌گیری در بحران، در واقع، فرایند انتخاب گزینه‌هایی است که سرنوشت واحد تصمیم‌گیرنده را تعیین کرده و احتمالاً با بقا و حیات آن سروکار دارد. به بیان آنها، در اغلب موارد بحرانی، می‌باید درباره‌ی موضوعاتی که به مرگ و زندگی مربوط می‌شود، ظرف چند ساعت، چند دقیقه و یا چند ثانیه تصمیم گرفت (Rosenthal, Boin and comfort, 1989)؛ البته از نظر این محققان، حتی در مواردی که واحد تصمیم‌گیرنده با تهدیدی در حد بقا روبه‌رو نباشد، مجبور به اتخاذ تصمیمات حیاتی است (رجوع شود به روزنتال و همکارانش، ۱۳۸۱، ص

نتیجه

به نظر می‌رسد که نه رویکرد سیستمی می‌تواند به‌تنهایی، تعریف قابل قبولی ارائه کند و نه رویکرد تصمیم‌گیری؛ و برای دستیابی به تعریفی قانع‌کننده باید عناصری از هر دو رویکرد را به کار گرفت. نمونه‌ی تعریف مبتنی بر رویکرد ترکیبی، از آن روزنتال و همکارانش است، که بحران را «تهدیدی جدی نسبت به ساخت‌های زیربنایی و یا ارزش‌ها و هنجارهای بنیادین یک سیستم، که تحت محدودیت زمان و شرایط عدم قطعیت شدید، اتخاذ تصمیمات حیاتی را الزامی می‌سازد» تعریف کرده‌اند. آنها مزیت‌های چندی برای این تعریف برشمرده‌اند. اول این‌که چنین تعریفی، دو سنت متمایز و متفاوت پژوهشی را با هم ترکیب می‌کند: ادراک بحران به مثابه‌ی مقطعی از بی‌نظمی و اختلال که نشانگر انقطاعی در یک فرایند خطی الگودار است، و شیوه‌ی سستی که بر پژوهش‌های علم جامعه‌شناسی و علوم سیاسی مبتنی است. دوم اینکه این تعریف، چالش‌های تصمیم‌گیری فرا روی مدیران بحران را که موضوع پژوهشی غنی برای روانشناسان اجتماعی است نیز دربر می‌گیرد (Rosenthal and ...Ibid). با این وجود، تعریف مورد نظر، برخی از ویژگی‌های کلیدی، بویژه از رویکرد تصمیم‌گیری را وا می‌گذارد و حال آنکه ارائه تعریف قانع‌کننده، مستلزم ورود آنها در گزاره‌ی تعریفی است.

پیش از ارائه تعریف نهایی، مناسب است مفاهیم کلیدی دو رویکرد را در قالب روندنا به یکدیگر پیوند دهیم. همچنانکه تصویر شماره سه نشان می‌دهد، فرایند شکل‌گیری بحران با بروز تهدید جدی نسبت به ساخت‌های اساسی و یا ارزش‌ها و هنجارهای بنیادین یک سیستم آغاز می‌شود. به طور معمول، آماج تهدید با مرگ و بقای سیستم مرتبط بوده و کارکردهای حیاتی سیستم را مختل یا تهدید به اختلال می‌نماید. خطر حاصل از تهدید، زمانی به اوج می‌رسد که تصمیم‌گیرنده‌ی حریف متوجه دو پدیده (واقعی یا کاذب) دیگر بشود: اول، احساس اینکه کنترل بر اوضاع کاهش زیادی یافته (در غیر این صورت، واکنش عادی نشان خواهد داد) و

دوم اینکه سایر ذینفعان مرتبط با سیستم در خطر، تهدید را باور کرده و جدی گرفته باشند. در چنین حالتی، پنج درک دیگر، برداشت تصمیم‌گیرنده از بحران را تکمیل می‌کند: احساس اینکه انجام سریع واکنش ضروری است، احساس محدودیت و فشار زمانی، احساس محدود بودن گزینه‌های تصمیمی، احساس اینکه حل مسئله، نیازمند صرف منابعی بیش از وضعیت عادی است، و احساس عدم قطعیت، بلا تکلیفی و احتمالاً غافلگیری. جملگی برداشت‌ها به این احساس می‌انجامد که اتخاذ تصمیمات حیاتی ضروری است (رجوع شود به تصویر زیر).



با عنایت به مفاهیم مندرج در روندنما و روابط فرضی بین آنها، این گزاره که صورت اصلاح شده‌ی تعریف روزنتال است را می‌توان به عنوان تعریف نهایی پیشنهاد کرد: «بحران یعنی تهدیدی جدی نسبت به ساخت‌های زیربنایی و یا ارزش‌ها و هنجارهای اساسی یک سیستم، که مورد ادراک ذینفعان بوده و تحت فشار زمانی و محدودیت گزینه‌ها؛ در شرایط عدم قطعیت شدید، و احساس کاهش کنترل، اتخاذ تصمیمات حیاتی، دقیق و پرهزینه‌ای را الزامی می‌سازد».



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع (منابعی که مستقیم و غیرمستقیم، حداقل در حد اخذ یک ایده و حداکثر با نقل مستقیم پاراگراف‌هایی از آنها استفاده شده است):

الف) فارسی

دوئرتی، جیمز و فالتزگراف، رابرت. *نظریه‌های متعارض در روابط بین الملل*، ترجمه‌ی علیرضا طیب و وحید بزرگی. تهران: نشر قومس، ۱۳۷۳. بویژه فصل یازدهم با عنوان نظریه‌های تصمیم‌گیری.

مازور، گرهارد. «بحران چیست و چه وقت بروز می‌کند»، ترجمه‌ی عبدالحسین آذرننگ، *کیهان‌فرهنگی* (شماره‌ی سوم سال پنجم، ۱۳۶۷).

کرتین، تام و هیمن، دانیل. *مدیریت یک بحران*، ترجمه‌ی محمد جواد زنگنه، تهران: مرکز برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی، ۱۳۸۵.

جانسون، چالمرز. *تحول انقلابی: بررسی نظری پدیده‌ی انقلاب*، ترجمه‌ی حمید الیاسی. تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۳.

حسینی، حسین. *اصول و مبانی استراتژی*، تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۶.

روزنتال، آریل؛ تی هارت، پائول و نسی چارلز، مایکل. «دنیایی از بحران‌ها و مدیریت بحران»، *فصلنامه‌ی دانش انتظامی*، (زمستان ۱۳۸۱، شماره‌ی ۴)، ص ص ۱۳۱-۱۱۴.

ثانی، مرتضی. *مدیریت بحران در جانسون و جانسون*، تدبیر ۱۵۹ (مرداد ۸۴)، ص ص ۶۱-۶۰.

همیلتون، پیترو. *تالکوت پارسونز*، ترجمه‌ی علی برزگر، گناباد: نشر مرندیز، ۱۳۸۴.

مک کارتی، شاون. نقش اطلاعات در مدیریت بحران، تهران: انتشارات فرهنگ گفتمان،

۱۳۸۱.

میتراف، ایان و انگناس، گاس. مدیریت بحران پیش از روی دادن، ترجمه‌ی محمود

توتونچیان، تهران: مؤسسه‌ی عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱.

گاتزچاک، جک. مدیریت بحران، ترجمه‌ی علی پارسائیان، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۸۳.

(ب) انگلیسی

Hermann,C.F. «some Issues in the study of International Crises» , in Hermann(ed), *International Crises: Insights from Behavioural Research*, NewYork: free press, 1972.

Snyder, G.H.«conflict and crisis in the International system» , in Rosenau(ed), *world palitics* london: free press, 1976.

Bercher, M.and Yehuda,H.B «system and crisis in international politics» , *Review of International studies*, 11(1985).

Madzharov, stoyan Nikolov. «The challenges of the future and the Increasing significance of crisis Management» < <http://www.crisisnavigator.org/> >

Roberts, Jonathon. *Decision- Making During International crisis*, London: The Macmijlan Press,1988.

Rapoport, Anatol, «General system Theory», in *International Encyclopedia of social science*: , 1968, vol. 15, p. 453.

Miller, K. «The concept of crisis: current status and Mental Health Implications», *Human organization*, 22(fall,1963), pp.185-196.

Hermann, Charles F. «International crisis as a situational variable», in Rosenau(ed.), *International politics and Foreign policy*, New York: The Free Press, 1969, pp.409-421.

Pauchant, Thierry and Mitroff, Ian. *Transforming the crisis prone organization*, San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1992.

Cohen, R. *Threat perception in International crisis*, Wisconsin: University of Wisconsin press, 1979.

Brecher(ed.), *studies in crisis Behaviour*, New Jersey: Transaction Books, 1979.

Holsti, O. R. «perceptions of Time, and Alternatives, and patterns of communications as Factors in crisis Decision Making», *peace Research society papers*, (1965-3).

Hosti, O. R. «Time, Alternative communications: The 1914 and Cuban Missile crisis», in C. F. Hermann(ed), *International crisis*, New York: Free press, 1972.

Taylor, Stanley and Ralston, Theodore. «The Role of Intelligence in crisis Management» in Alexander Gorge, *Avoiding war: Problems of crisis Management*, Oxford: westview press, 1991.

Turner, B.A. «The organizational and Interorganizational Development of Disasters», *Administrative Science quarterly*, (21- 1976), 378-397

Barton, A.H. *communities in Disaster: A sociological Analysis*, California: University of California press, 1969.

Dunes, R.R. *organized Behaviour in Disaster*. Lexington: Heath, 1974.

Hermann, C.F. *crisis in Foreign policy: A simulation Analysis*. Indianapolis: Bobbs Merrill, 1969.

Coombs, Timothy. «Deep and surface Threats: conceptual and practical Implications for crisis vs. problem», *Public Relation Reviv* 28 (2002)

Rosenthal, uriel. «September 11: public Administration and the study of crisis and crisis Management», *Administration & society*, vol. 35, No.2, May 2003.

Burnett, John. «A strategic Approach to Managing crises», *public Relations Review*, 24 (1998).

Kovoor – Misra, sarah. «clarifying the Attributes of organizational crises», *Technological Forecasting and social change*, 67(2001).

Ritchie, Brent, «chaos, crises and disasters: a strategic Approach to crisis Management in the Tourism Industry», *Tourism Management* 25(2004).





شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی