

## Editor-in-Chief Lecture

# A Cyclical Theory of Crisis-Inducing Governance: A Conceptual Framework for Understanding How Governance Systems Produce Crises



Hassan DanaeeFard<sup>1</sup>

1. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

email: [hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir)

DOI: 10.22034/jipas.2025.239226

23/09/2025

## Abstract

This article articulates the “Cyclical Theory of Crisis-Inducing Governance” to elucidate the mechanisms by which contemporary states consistently convert manageable concerns into recurrent, high-stakes crises. The principal thesis posits that crises frequently do not stem from external perturbations or individual shortcomings, but rather constitute a foreseeable consequence of institutional frameworks. Utilizing the governance–management–operations triad alongside the ontology of critical realism, this article elucidates how erroneous problem diagnoses at the governance level culminate in symbolic interventions and regulatory proliferation at the management echelon. These developments, in turn, transfer burdens to the operational frontline without concomitant adjustments in capacity, thereby compelling practitioners toward precarious, ad hoc methodologies. The resultant effect is a largely unrecognized accumulation of adverse externalities coupled with a gradual transgression of crisis thresholds. Upon the emergence of a crisis, it incites reactive governance measures, augmented regulation, and diminished adaptability—thus planting the seeds for the subsequent cycle of crisis. To disrupt this cyclical pattern, the article advocates for a comprehensive set of capacity-enhancing and learning-centric reform mechanisms, and illustrates their implementation through a governance framework pertaining to Iran’s water sector.

**Keywords:** Crisis-Inducing Governance; Crisis Cycle; Governance–Management–Operations; Critical Realism; Institutional Reform.

**Citation:** Danaeefard, H. (2025). A Cyclical Theory of Crisis-Inducing Governance: A Conceptual Framework for Understanding How Governance Systems Produce Crises. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(2), 1–24.



سخن سردبیر

## نظریه حکمرانی بحران‌زای چرخه‌ای: چارچوبی مفهومی برای فهم چگونگی تولید



### بحران توسط سیستم‌های حکمرانی

حسن دانائی‌فرد<sup>۱</sup>

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

email: hdanaee@modares.ac.ir  
DOI: 10.22034/jipas.2025.239226

### چکیده

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

این نوشتار «نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا» را برای تبیین این پرسش صورت‌بندی می‌کند که چرا دولت‌های مدرن، مسائل قابل‌مدیریت را به بحران‌های تکرارشونده و پرهزینه بدل می‌سازند. استدلال محوری این نظریه آن است که بحران‌ها غالباً محصول شوک‌های بیرونی یا ناکامی‌های فردی نیستند، بلکه خروجی قابل‌پیش‌بینی معماری نهادی‌اند. با تکیه بر سه‌گانه حکمرانی، مدیریت، عملیات و هستی‌شناسی رئالیسم انتقادی، مقاله نشان می‌دهد چگونه تشخیص نادرست مسئله در سطح حکمرانی، به مداخلات نمادین و انباشت مقررات در سطح مدیریت می‌انجامد و سپس با انتقال بار بدون تطبیق ظرفیت، خط مقدم را به بداهه‌پردازی‌های عملی پرخطر سوق می‌دهد. نتیجه، انباشت خاموش برون‌ریزهای منفی و عبور تدریجی از آستانه بحران است؛ بحرانی که به حکمرانی واکنشی، مقررات بیشتر و انعطاف کمتر ختم می‌شود و چرخه بعدی را می‌کارد. مقاله برای شکستن این چرخه، بسته‌ای از اهرم‌های اصلاحی ظرفیت‌محور و یادگیرنده پیشنهاد می‌کند و با نگراره حکمرانی آب ایران، کاربست آن را نشان می‌دهد.

### واژگان کلیدی:

حکمرانی بحران‌زا، چرخه بحران، حکمرانی-مدیریت-عملیات، رئالیسم انتقادی، اصلاح نهادی.

**استناد:** دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۴). نظریه حکمرانی بحران‌زای چرخه‌ای: چارچوبی مفهومی برای فهم چگونگی

تولید بحران توسط سیستم‌های حکمرانی، مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۸(۲)، ۱-۲۴.



## ۱. مقدمه

در بطن پارادوکس‌های رفتاری بسیاری از دولت‌های مدرن، واقعیتی تلخ و تکرارشونده نهفته است: نهادهایی که برای پاسداری از جامعه طراحی شده‌اند، خود به مولدان نظام‌مند بحران در جامعه بدل می‌شوند. این پدیده نه نوعی ناکامی اتفاقی است و نه هم ماحصل بدشانسی است؛ بلکه برآیند ساختاری معماری حکمرانی مدرن است که در آن بحران‌ها نه به عنوان رویدادهای استثنایی بلکه به «خروجی‌های عادی» حکومت‌ها تبدیل می‌شوند. وقتی خاموشی سراسری هند در سال ۲۰۱۲ تنها با یک دستکاری فنی در مقررات برق، بیش از ۶۰۰ میلیون نفر را بدون برق می‌گذارد (Liu et al., 2013)؛ وقتی مگا پروژه‌های حمل‌ونقل استکهلم که برای کاهش ترافیک طراحی شده بودند، خود به افزایش‌دهنده ترافیک تبدیل می‌شوند (Hymel, 2019)؛ و وقتی سیستم‌های بهداشتی سنگاپور پس از ۱۷ سال از بحران سارس، همان گلوگاه‌ها را در مواجهه با کووید-۱۹ تکرار می‌کنند، باید پذیرفت که با یک الگوی عمیق‌تر روبه‌رو هستیم (Tan et al., 2020).

پاندمی کووید-۱۹ این واقعیت را با شدت بیشتری آشکار کرد جایی که برخی دولت‌ها با برخورداری از نهادهای قوی، پاسخگو و فراگیر، تاب‌آوری بیشتری در برابر بحران‌ها از خود نشان دادند (Boyce & Senderowitsch, 2022). اما چرا برخی دولت‌ها با وجود داشتن منابع و فناوری، بارها در همان مسیرهای ناکامی گیر افتادند؟ چرا «راه‌حل‌های» بحران، خود بذر بحران‌های بعدی را می‌کارند؟ و چرا حتی پس از تشکیل کمیسیون‌های تفحص و ارائه گزارش‌های مفصل و اصلاحات ظاهری، چرخه تکرار شده است؟ ادبیات موجود درباره بحران‌داری (دانائی‌فرد، ۱۴۰۰ الف)، عمدتاً بر شوک‌های بیرونی، ناکامی‌های رهبری یا سوگیری‌های شناختی تمرکز دارد (Schneider, 1995; Drennan & McConnell, 2007). در این دیدگاه، بحران‌ها انحراف از یک سیستم اصولاً سالم تلقی می‌شوند. اما این رویکرد نمی‌تواند تبیین کند که چرا الگوهای مشابه شکست در سیستم‌های حکمرانی مختلف، از کشورهای با درآمد بالا تا کشورهای در حال توسعه، به‌طور مکرر ظاهر می‌شوند (Dagher, 2018; Nguyen et al., 2022). همچنین نمی‌تواند پاسخ دهد که چگونه تصمیم‌های حکمرانی، پیشاپیش قبل از بروز بحران، شکنندگی را در سیستم تزریق می‌کنند.

نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا با هدف پر کردن این شکاف نظری اقامه شده است. این نظریه بر پایه یک پیش‌فرض بنیادی استوار است: دولت‌های مدرن بعضاً به‌طور نظام‌مند، مسائل قابل‌مدیریت را به بحران‌های تمام‌عیار تبدیل می‌کنند. هسته این نظریه در فهم این واقعیت نهفته است که بحران‌ها در شیوه حکمرانی دولت‌ها مستترند، نه اینکه از بیرون به سراغ آنها بیایند (Taylor, 2009; Klein, 2007). کانون تمرکز این نظریه، سه‌گانه «حکمرانی-مدیریت-عملیات» (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹) است و چگونگی تولید بحران از طریق برهم‌کنش رفت‌وبرگشتی این سه لایه بحث خواهد شد. در لایه حکمرانی، مسائل پیچیده در قالب روایت‌های ساده‌شده و قابل‌رسانه‌ای فشرده می‌شوند؛ در لایه مدیریت، این روایت‌ها به مقررات، بودجه‌ها و برنامه‌های افزودنی تبدیل می‌شوند که روی سیستم‌های قدیمی بدون ظرفیت اضافه سوار می‌شوند؛ و در لایه عملیات، کارگزاران خط مقدم زیر فشار مأموریت‌های بی‌منبع و قواعد متعارض، به بداهه‌پردازی‌های پرخطر متوسل می‌شوند (El-Taliawi & van der Wal, 2020; Putra, 2009).

این نظریه یک چرخه هفت‌مرحله‌ای را صورت‌بندی می‌کند که از «مسئله بدتشخیص داده‌شده» آغاز می‌شود؛ به مداخلات نمادین و افزودنی منتهی می‌گردد؛ بار را بدون همراستایی ظرفیت منتقل می‌کند؛ به ناهم‌راستایی عملیاتی می‌انجامد؛ برون‌ریزهای منفی را به‌طور خاموش انباشته می‌سازد؛ از آستانه عبور می‌کند و سرانجام به حکمرانی واکنشی و اضطراری ختم می‌شود که خود، قواعد بیشتر و انعطاف کمتر را به ارمغان می‌آورد و بذر چرخه بعدی را می‌کارد (Reinhart & Rogoff, 2009; Claessens & Kose, 2013).

بنیان هستی‌شناختی این نظریه، ریشه در رئالیسم انتقادی دارد فلسفه‌ای که تفاوت می‌گذارد میان سطح تجربی (آنچه می‌بینیم)، سطح واقعی (آنچه رخ می‌دهد) و سطح حقیقی (سازوکارهای زیربنایی) (بینید: دانائی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۳؛ دانائی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۴). نظریه جدید نشان می‌دهد که چگونه سازوکارهایی همچون وابستگی به مسیر، اضافه‌بار اداری، وابستگی شدید عناصر به هم (Tight coupling)، منافع انتخاباتی از بحران، اجتناب از سرزنش و قفل‌روایی (Narrative Lock-in)، در ترکیب با یکدیگر، یک سیستم بحران‌زای خودبازتولیدشونده می‌سازند (Higgs, 1987; Gamble, 2009). هدف نهایی این نظریه، حرکت از «واکنش دوره‌ای

(اییزودیک) به بحران» به «پیشگیری ساختاری از بحران» است. برای این منظور، هشت اهرم اصلاحی از جمله بندهای لغو خودکار مقررات، بودجه‌ریزی مقرراتی، مخازن ذخایر انعطاف، استانداردهای تعامل‌پذیری، نشانگرهای بلندمدت، قواعد تقسیم سرزنش، اختیارات اضطراری غیر انحصاری و فضاهاى روایی محافظت‌شده پیشنهاد می‌شود که هر یک، یک سازوکار خاص را هدف می‌گیرند (Funke et al., 2015; Bordo & Meissner, 2016).

این مقاله در ۱۰ بخش، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا را به تفصیل تبیین می‌کند و با ارائه نگاره بومی از حکمرانی آب در ایران، کاربرد عملی آن را نشان می‌دهد. هدف این است که هم سهمی نظری به ادبیات حکمرانی و مدیریت بحران افزوده شود و هم ابزارهای تشخیصی قابل‌استفاده‌ای برای حکمرانان و خطمشی‌گذاران فراهم آید.

### ۲. فرآیند حکمرانی-مدیریت-عملیات

برای فهم چگونگی تولید بحران در دل ساختارهای حکمرانی، نیاز به یک چارچوب تحلیلی داریم که بتواند پیچیدگی‌های چندلایه کشورداری مدرن را به‌طور نظام‌مند بازنمایی کند. سه‌گانه حکمرانی-مدیریت-عملیات در سطح سازمان که از آن به عنوان «سازمان‌داری (۱۴۰۰ب)» یاد می‌شود و در سطح اداره کشور می‌توان آن را «کشورداری» (دانانی‌فرد، ۱۳۹۹) نام گذاشت این چارچوب را فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد که چگونه مسائل عمومی از لایه‌ای به لایه دیگر عبور می‌کنند و در این مسیر، تحریف، فشرده و ناهمراستا می‌شوند و در نهایت ممکن است به بحران ختم شوند (Boin, 2005; El-Taliawi & van der Wal, 2020).

**لایه حکمرانی: صورت‌بندی مسئله و ساخت روایت:** در سطح نخست، حکمرانی به‌عنوان سطح هنجاری و جهت‌دهنده حکومت عمل می‌کند. رسالت اصلی حکمرانی، تعیین جهت کلان جامعه، تعریف ارزش‌های بنیادین و تثبیت قواعد بازی قدرت و تخصیص منابع است. حکمرانی ناظر بر این پرسش محوری است که «جامعه به کدام سمت باید حرکت کند و بر اساس چه اصول و ارزش‌هایی حرکت کند؟». در این سطح، کارویژه‌هایی همچون خطمشی‌گذاری کلان، قانون‌گذاری، تعیین اولویت‌های ملی، تنظیم روابط میان دولت، بازار و جامعه مدنی، و تضمین مشروعیت، عدالت و پاسخگویی برجسته می‌شود. ابزارهای حکمرانی عمدتاً ماهیتی کلان و الزام‌آور دارند و شامل قانون اساسی، قوانین مادر، خطمشی‌های کلی، اسناد بالادستی توسعه، سازوکارهای تنظیم‌گری، و نهادهای نظارتی عالی می‌شوند. خروجی‌های این سطح، نه خدمات ملموس، بلکه خطمشی‌ها، قوانین، مقررات، راهبردهای ملی و چارچوب‌های هنجاری‌اند که مسیر کنش سایر سطوح را تعیین می‌کنند. به عبارت دیگر، در بالاترین لایه، حکمرانی محل تعریف مسائل عمومی، وضع خطمشی‌ها و مقررات ملی، صدور مجوزها و ساخت روایت‌های مشروعیت‌بخش است. این لایه تحت فشارهای انتخاباتی، چرخه‌های رسانه‌ای و فضای نمایی سیاسی عمل می‌کند. در این فضا، مسائل پیچیده چندوجهی به روایت‌های ساده‌شده و قابل‌رسانه‌ای تقلیل می‌یابند. برای مثال، یک بحران آب که ریشه در تخصیص نادرست منابع، تغییرات اقلیمی، الگوهای کشت ناپایدار و مدیریت ضعیف زیرساخت دارد، به یک روایت ساده‌شده همچون «کمبود سدسازی» یا «بی‌انضباطی کشاورزان» فروکاسته می‌شود (Putra, 2009). این فرآیند صورت‌بندی تحت تأثیر آنچه که سوگیری چارچوبی (Framing Bias) نامیده می‌شود، قرار دارد. بازیگران سیاسی معمولاً مسائلی را برجسته می‌کنند که شاخص‌های قابل‌دیدن و قابل‌ارزیابی کوتاه‌مدت دارند، حتی اگر این شاخص‌ها با ریشه‌های واقعی مسئله همخوانی نداشته باشند. این انتخاب‌گزینشی نه تنها تشخیص را بدتر می‌کند، بلکه افق تخیل درباره راه‌حل‌های ممکن را محدود می‌سازد و به آنچه بعداً قفل روایی می‌نامیم منجر می‌شود (Taylor, 2009; Klein, 2007).

**لایه اداره امور عمومی: ترجمه نیت به برنامه و انباشت مقررات:** سطح دوم، اداره امور عمومی، نقش واسط میان جهت‌گیری‌های حکمرانی و واقعیت اجرایی حکومت را ایفا می‌کند. رسالت مدیریت، ترجمه اهداف و خطمشی‌های کلان به برنامه‌ها، ساختارها و سازوکارهای اجرایی قابل کنترل است. این سطح به پرسش «چگونه تصمیم‌های حکمرانی باید به عمل سازمان‌یافته تبدیل شوند؟» پاسخ می‌دهد. کارویژه‌های اصلی این سطح عبارتند از برنامه‌ریزی اجرایی، طراحی و اصلاح ساختارهای اداری (سازماندهی)، تخصیص منابع مالی و انسانی، هماهنگی بین‌دستگاهی، مدیریت عملکرد و کنترل هزینه، زمان و کیفیت اجرای خطمشی‌ها است. ابزارهای

مدیریت غالباً ماهیتی ابزاری و سازمانی دارند؛ از جمله برنامه‌های اجرایی دولت، بودجه‌ریزی عملیاتی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، نظام‌های ارزیابی، مدیریت پروژه‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریتی. خروجی‌های این سطح به‌صورت برنامه‌ها، پروژه‌ها، طرح‌های ملی، بودجه‌های تخصیص‌یافته و گزارش‌های عملکرد نمود پیدا می‌کند و مبنای پاسخگویی مدیران به سطوح حکمرانی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، در لایه میانی، مدیریت وظیفه ترجمه نیت‌های سیاسی به برنامه‌های قابل‌اجرا، بودجه‌بندی، هماهنگی بین‌بخشی و نظارت بر اجرا را بر عهده دارد. این لایه محل تلاقی منطق سیاسی با واقعیت‌های اداری است و در آن، تنش بین «وعده‌های سیاسی» و «امکان‌های عملی» به‌طور مستمر جریان دارد (Farazmand, 2007). یکی از مشکلات بنیادی در این لایه، افزودن بودن خط‌مشی جدید به قبلی‌ها (Policy Layering) است. هر دور جدید مداخله، قواعد و رویه‌های تازه‌ای به مجموعه موجود اضافه می‌کند، اما قواعد قدیمی به‌ندرت حذف می‌شوند. این فرآیند به تدریج منجر به تورم مقرراتی (Regulatory Inflation) می‌شود که در آن، سازمان‌ها باید به‌طور همزمان به مقررات متناقض، معیارهای متعارض و دستورالعمل‌های چندگانه پاسخ دهند (Dagher, 2018). انباشت مقررات نه‌تنها بار انطباق سازمان‌ها با آنها را افزایش می‌دهد، بلکه هزینه فرصت سازمان‌ها را نیز بالا می‌برد؛ زمان و انرژی صرف تطبیق با مقررات می‌شود، نه حل مسئله. علاوه بر این، لایه مدیریت معمولاً انتقال بار بدون تطبیق ظرفیت را انجام می‌دهد. مأموریت‌های جدید به خط مقدم منتقل می‌شوند، اما منابع اضافه‌ای تخصیص نمی‌یابد. این پدیده که مأموریت‌های (فرامین) بی‌منبع (Unfunded Mandates) نامیده می‌شود، فشار بر سیستم‌های عملیاتی را تا آستانه شکست افزایش می‌دهد (Dilger & Beth, 2013).

**لایه عملیات: بداهه‌پردازی خطرناک در خط مقدم: سطح سوم، عملیات اجرایی، سطح اجرای مستقیم و تماس روزمره حکومت با شهروندان است.** رسالت عملیات، تحقق عینی خط‌مشی‌ها از طریق ارائه خدمات عمومی و اجرای قوانین در میدان عمل است. این سطح به پرسش «امروز چه خدمتی باید به مردم ارائه شود و چگونه؟» پاسخ می‌دهد. کارویژه‌های عملیاتی عبارتند از ارائه خدمات عمومی نظیر سلامت، آموزش و امنیت، اجرای مقررات، رسیدگی به پرونده‌ها، بازرسی میدانی، تعامل مستقیم با شهروندان و ثبت داده‌های اجرایی است. ابزارهای عملیات عمدتاً فنی و رویه‌ای هستند؛ مانند آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی، فرایندهای استاندارد خدمت‌رسانی، سامانه‌های خدمات الکترونیک، فرم‌ها و چک‌لیست‌ها. خروجی این سطح، خدمات ارائه‌شده، مجوزهای صادرشده و اقدامات اجرایی انجام‌گرفته است که مستقیماً در زندگی روزمره شهروندان قابل مشاهده‌اند. به عبارت دیگر، در پایین‌ترین لایه، عملیات جایگاه ارائه خدمات، مقابله با واقعیت‌های روزمره و برخورد مستقیم با شهروندان است. کارکنان خط مقدم در این لایه با مقررات متعارض، سیستم‌های فناوری ناسازگار، کمبود منابع و انتظارات غیرواقعی روبه‌رو هستند. در این شرایط، آن‌ها مجبور به بداهه‌پردازی عملی (Practical Improvisation) می‌شوند تا کار پیش برود (El-Taliawi & van der Wal, 2020). این بداهه‌پردازی‌ها اگرچه در سطح محلی عقلانی به‌نظر می‌رسند، اما در سطح سیستم پرخطر هستند. برای مثال، وقتی یک کارمند شرکت برق برای رفع گلوگاه، یک پروتکل ایمنی را دور می‌زند، یا یک مدیر بیمارستان برای تطبیق با مقررات جدید، منابع را از بخش اورژانس به بخش مدارک منتقل می‌کند، هر یک به‌تنهایی بی‌خطر به‌نظر می‌رسند، اما در مجموع، شکنندگی سیستمی را افزایش می‌دهند (Claessens & Kose, 2013).

تمایز میان این سه سطح از حیث تحلیلی و عملیاتی اهمیت بنیادین دارد. حکمرانی واجد عقلانیت هنجاری و سیاسی است، مدیریت از عقلانیت ابزاری و سازمانی تبعیت می‌کند و عملیات مبتنی بر عقلانیت فنی و اجرایی است. تداخل این سطوح (برای مثال ورود حکمرانی به جزئیات اجرا یا جایگزینی مدیریت به‌جای حکمرانی) می‌تواند به پدیده‌هایی چون تضعیف مشروعیت، ناکارآمدی و کاهش کیفیت خدمات عمومی بینجامد. از این‌رو، درک نظام‌مند سه‌گانه حکمرانی، مدیریت و عملیات، پیش‌شرط تحلیل دقیق عملکرد حکومت و طراحی اصلاحات نهادی مؤثر به‌شمار می‌آید. به‌طور کلی فرایند حکمرانی-مدیریت-عملیات یک خط مستقیم نیست؛ حلقه‌های بازخورد دائمی بین این سه لایه وجود دارد. فشارهای عملیاتی به لایه مدیریت و حکمرانی بازگشت می‌کنند، اما معمولاً به شکلی تحریف‌شده و فشرده. گزارش‌های مثبت ارائه می‌شوند در حالی که از درون در حال فروپاشی است. عدم انطباق‌های کوچک انباشته

می‌شوند، ذخایر فرسوده می‌گردند و سیستم به سمت آستانه بحران هل داده می‌شود. معادله بحران در همین جا شکل می‌گیرد: وابستگی تنگاتنگ+کمبود انعطاف و ذخیره= خطای کوچک ... بحران نظام‌مند. درک این سه‌گانه، کلید فهم چرخه بحران است که در بخش بعدی به تفصیل تبیین می‌شود.

### ۳. صورت‌بندی نظریه حکمرانی چرخه‌ای بحران‌زا: حلقه هفت‌مرحله‌ای بحران

گزاره محوری نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا این است که بحران‌های حکمرانی مدرن نه محصول شوک‌های بیرونی، تصادفات یا شکست‌های فردی، بلکه خروجی‌های ساختاری و قابل‌پیش‌بینی یک معماری نهادی معیوب هستند که به‌طور نظام‌مند مسائل قابل‌مدیریت را به بحران‌های تمام‌عیار تبدیل می‌کند (Boin et al., 2005). این تبدیل از طریق یک چرخه هفت‌مرحله‌ای خودتقویت‌کننده انجام می‌پذیرد که در آن، هر مرحله زمینه‌ساز مرحله بعدی است و خروجی نهایی آن، یعنی بحران، خود تبدیل به ورودی چرخه بعدی می‌شود. این نظریه بر پایه سه پیش‌فرض بنیادی استوار است. نخست، بحران‌های حکمرانی منشأ درونی دارند، نه بیرونی؛ یعنی از درون ساختارهای حکمرانی تولید می‌شوند نه این که از بیرون تحمیل شوند (Boin et al., 2017). دوم، سازوکارهای تولید بحران در معماری خود حکمرانی تعبیه شده‌اند و از طریق رویه‌های روزمره و تصمیم‌های عادی فعال می‌شوند. سوم، این سازوکارها به دلیل مزایای کوتاه‌مدت سیاسی و سازمانی که برای بازیگران کلیدی ایجاد می‌کنند، خودبازتولیدشونده هستند و مقاومت در برابر تغییر دارند. برخلاف نظریه‌های سنتی مدیریت بحران که بحران را به‌مثابه انحراف از تعادل تلقی می‌کنند، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، بحران را به‌مثابه ویژگی سیستم می‌نگرد. در این دیدگاه، بحران نه استثنا، بلکه روال عادی معماری حکمرانی مدرن است که تحت شرایط خاص آشکار می‌شود.

#### حلقه هفت‌مرحله‌ای تولید بحران

**مرحله ۱: تشخیص نادرست مسئله:** چرخه از صورت‌بندی نادرست مسئله آغاز می‌شود. یک مسئله پیچیده چندبعدی که دارای ابعاد فنی، اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی است، در قالب یک روایت ساده‌شده و گمراه‌کننده فشرده می‌گردد. این بدتشخیصی نه یک خطای شناختی صرف، بلکه محصول تعامل پیچیده سوگیری‌های سیاسی، محدودیت‌های ساختاری و فشارهای رسانه‌ای است. بازیگران سیاسی مسائلی را برجسته می‌کنند که دارای ویژگی‌های خاصی هستند: قابلیت اندازه‌گیری کوتاه‌مدت، شاخص‌های قابل‌رویت، قابلیت فروش رسانه‌ای، و انطباق با چرخه‌های انتخاباتی. این گزینش نه بر اساس اهمیت واقعی یا ریشه علی مسئله، بلکه بر اساس مزیت سیاسی صورت می‌گیرد. برای نمونه، بحران آب که ریشه در تخصیص نادرست منابع، تغییرات اقلیمی، الگوهای کشت ناپایدار، قیمت‌گذاری غیرواقعی و مدیریت ضعیف زیرساخت‌ها دارد، به روایت ساده‌شده‌ای همچون «کمبود سدسازی» یا «بی‌انضباطی کشاورزان» فروکاسته می‌شود. این فرایند تحت تأثیر سوگیری دسترس‌پذیری قرار دارد؛ رویدادهای اخیر و نمایشی بیش از اندازه در تشخیص وزن می‌گیرند (Farazmand, 2007). همچنین سیاسی‌شدن علم باعث می‌شود که شواهد تجربی بر اساس سازگاری با روایت سیاسی غربال شوند، نه بر اساس اعتبار علمی. نتیجه، یک چارچوب مسئله است که از همان ابتدا، طیف راه‌حل‌های ممکن را به سمت مداخلات نامناسب محدود می‌کند و به آنچه بعداً قفل روایی می‌نامیم منجر می‌شود.

**مرحله ۲: مداخله خطامشی نمادین و پی‌درپی:** بر پایه تشخیص نادرست، مداخله‌ای طراحی می‌شود که اغلب نمادین است بیش از آنکه اثربخش باشد. هدف اصلی این مداخلات، نمایش «اراده سیاسی» و پاسخگویی به فشارهای افکار عمومی و رسانه است، نه حل واقعی مسئله. این مداخلات معمولاً به شکل پی‌درپی طراحی می‌شوند؛ یعنی یک قانون جدید، یک مقرر تازه، یک دستورالعمل اضافی به انبوه موجود افزوده می‌شود، بدون اینکه قواعد قدیمی حذف، ادغام یا بازنگری شوند. این رویکرد افزودنی ریشه در آنچه اجتناب از سرزنش نامیده می‌شود، دارد. خطامشی‌گذاران ترجیح می‌دهند قواعد جدید اضافه کنند تا اینکه قواعد قدیمی را لغو کنند؛ چراکه لغو قواعد می‌تواند به عنوان «عقب‌نشینی»، «سهل‌انگاری» یا «تسلیم در برابر لابی‌ها» تفسیر شود (Hood, 2011). در نتیجه، تورم مقرراتی به تدریج سیستم را پر می‌کند و پیچیدگی را به سطحی می‌رساند که قابلیت اجرا و نظارت را تضعیف می‌کند. این الگوی افزودنی

چندین پیامد زیان‌بار دارد: نخست، هزینه تطبیق برای سازمان‌های اجرایی به‌طور نمایی افزایش می‌یابد. دوم، مقررات متناقض و معیارهای متعارض ایجاد می‌شود که اجرا را دشوار یا گاه غیرممکن می‌سازد. سوم، هزینه فرصت سازمان‌ها بالا می‌رود؛ زمان و انرژی صرف تطبیق با مقررات می‌شود، نه حل مسائل واقعی. چهارم، انباشت مقررات یک توهم کنترل ایجاد می‌کند که در آن، حجم قوانین با کیفیت حکمرانی اشتباه گرفته می‌شود.

**مرحله ۳: انتقال بار بدون سبک و سنگین کردن ظرفیت:** مأموریت‌های جدید از لایه حکمرانی به لایه مدیریت و سپس به خط مقدم عملیاتی منتقل می‌شوند، اما معمولاً منابع متناسب برای اجرا تخصیص نمی‌یابد. این پدیده که مأموریت‌های بی‌منبع نامیده می‌شود یکی از ویژگی‌های بارز حکمرانی بحران‌زاست. چرا این اتفاق می‌افتد؟ از یک سو، تأمین منابع اضافی مستلزم انتخاب‌های دشوار بودجه‌ای است که هزینه سیاسی دارد؛ باید از برنامه‌های کاست تا به برنامه دیگری داد، یا مالیات افزایش یافت که هر دو سیاسی‌طور پرهزینه هستند. از سوی دیگر، فاصله شناختی بین لایه‌های حکمرانی و عملیات باعث می‌شود که خط‌مشی‌گذاران واقعیت‌ظرفیت‌های خط مقدم را دست‌کم بگیرند و تصور کنند که «با مدیریت بهتر» می‌توان مأموریت‌های بیشتری با منابع موجود انجام داد (Perrow, 1984). نتیجه، اضافه‌بار اداری است که در آن، سازمان‌های اجرایی باید با منابع ثابت یا حتی کاهش، مأموریت‌های فزاینده‌ای را انجام دهند. این وضعیت به تدریج ذخایر انعطاف را فرسوده می‌کند. ذخایر انعطاف همان منابع مازاد و ظرفیت‌های اضافی است که سیستم‌ها برای جذب شوک‌ها و مواجهه با موقعیت‌های غیرمنتظره به آن‌ها نیاز دارند. وقتی این ذخایر فرسوده می‌شوند، سیستم شکننده می‌گردد و حتی خطاهای کوچک می‌توانند پیامدهای بزرگ داشته باشند.

**مرحله ۴: ناهمراستایی عملیاتی و راهبردهای مقابله‌ای پرخطر:** کارکنان خط مقدم در مواجهه با مقررات متعارض، منابع ناکافی، سیستم‌های فناوری ناسازگار و انتظارات غیرواقعی، مجبور به بداهه‌پردازی می‌شوند تا کار پیش برود. این بداهه‌پردازی‌ها شامل دور زدن پروتکل‌ها، میان‌بر زدن در فرایندها، تطبیق غیررسمی مقررات، اولویت‌بندی انتخابی مأموریت‌ها، و انجام «تعاملات سایه‌ای» برای دسترسی به منابع است. اگرچه این راهبردها در سطح محلی عقلانی به‌نظر می‌رسند و حتی ممکن است مورد تشویق ضمنی مدیران مستقیم قرار گیرند، اما در سطح سیستم پرخطر هستند. دور زدن یک پروتکل ایمنی برای رفع گلوگاه، تطبیق غیررسمی یک مقررات برای جلوگیری از توقف خدمات، یا واگذاری غیررسمی یک اختیار برای تسریع تصمیم‌گیری، هر یک به‌تنهایی شاید آسیب قابل‌توجهی نداشته باشند، اما در مجموع، شکنندگی سیستمی را افزایش می‌دهند و سیستم را به آستانه شکست نزدیک‌تر می‌کنند. این راهبردهای مقابله‌ای پرخطر فرهنگ سازمانی را نیز تغییر می‌دهند و هنجاری می‌شوند که «برای انجام کار باید قواعد را دور زد»، و این هنجارها به تدریج مرزهای قابل‌قبول را جابه‌جا می‌کنند. آنچه روزی استثنا بود، امروز قاعده می‌شود، و سیستم به سمت یک وضعیت عادی‌سازی انحراف حرکت می‌کند (Vaughan, 1996).

**مرحله ۵: انباشت خاموش برون‌ریزهای منفی:** تمام این عدم‌انطباق‌ها، دورزدن‌ها و بداهه‌پردازی‌های پرخطر، برون‌ریزهای منفی (negative spillovers) تولید می‌کنند که در ابتدا نامرئی یا کم‌اهمیت به‌نظر می‌رسند. این برون‌ریزها می‌تواند شامل موارد متنوعی باشد: فرسودگی شغلی و فرسایش نیروی کار، تضعیف فرهنگ ایمنی، از کارافتادگی تدریجی زیرساخت‌ها، تخریب محیط‌زیست، فرسایش اعتماد عمومی، کاهش کیفیت خدمات، یا انباشت ریسک‌های پنهان. آنچه این مرحله را به‌ویژه خطرناک می‌سازد، ماهیت تجمعی، تأخیری و نامرئی این برون‌ریزها است. آن‌ها به‌آهستگی، خارج از نگاه سیستم‌های نظارتی و بدون هشدار فوری، انباشته می‌شوند. گزارش‌های رسمی همچنان وضعیت سازمان را مثبت نشان می‌دهند، شاخص‌های کلیدی عملکرد در محدوده قابل‌قبول باقی می‌مانند، میزبانی دوره‌ای مشکل‌جدا نمی‌یابند، اما در ژرفای سیستم، بدهی‌های پنهان روی هم انباشته می‌شوند. این پدیده شبیه به فرایند اکسیداسیون فلزات است؛ هر چرخه تنش، آسیب میکروسکوپی وارد می‌کند که تا رسیدن به آستانه، با روش‌های معمول قابل تشخیص نیست. سیستم ظاهراً سالم به‌نظر می‌رسد، اما در واقع به سمت نقطه گسست حرکت می‌کند.

**مرحله ۶: عبور از آستانه بحران:** سرانجام، انباشت برون‌ریزها به نقطه‌ای می‌رسد که سیستم از آستانه بحرانی عبور می‌کند. یک رویداد محرک، که خود ممکن است کوچک، معمولی و قابل‌مدیریت باشد، کافی است تا کل سیستم شکننده شده را فروبریزد. این محرک

می‌تواند یک خشکسالی متوسط، یک نوسان قیمت، یک خرابی فنی جزئی، یک تصمیم اداری معمول، یا حتی یک گزارش رسانه‌ای باشد که ناگهان زنجیره‌ای از شکست‌های متوالی را آغاز می‌کند. آنچه از دید ناظران بیرونی به‌عنوان یک «بحران ناگهانی» یا «شوک غیرقابل پیش‌بینی» ظاهر می‌شود، در واقع نتیجه انباشت تدریجی شکنندگی بوده است. بحران نه علت، بلکه علامت است؛ آشکارشدن آسیب‌هایی که مدت‌ها در سکوت رشد کرده‌اند. این تفاوت مهمی است، چراکه تمرکز بر رویداد محرک باعث می‌شود که ریشه‌های واقعی بحران نادیده گرفته شوند.

**مرحله ۷: حکمرانی واکنشی و بذرکاری چرخه بعدی:** بحران، فشار سیاسی و رسانه‌ای عظیمی برای «عمل فوری» و «پاسخگویی سریع» ایجاد می‌کند. در این فضای اضطرابی، حکمرانی واکنشی شکل می‌گیرد که معمولاً به معنای افزودن مقررات بیشتر، کنترل‌های سخت‌گیرانه‌تر، نظارت‌های بیشتر، و محدودسازی اختیارات است (Taylor, 2009). این واکنش‌ها اگرچه از نظر سیاسی قابل فهم و از نظر عمومی قابل توجیه هستند، اما معمولاً علائم را درمان می‌کنند، نه علل را. قواعد بیشتر به سیستمی که از پیش دچار تورم مقرراتی است اضافه می‌شوند؛ انعطاف بیشتر از سیستمی که فاقد ذخایر است گرفته می‌شود؛ مقصران فردی جستجو و تنبیه می‌شوند در حالی که سازوکارهای سیستمی دست‌نخورده باقی می‌مانند؛ و فرهنگ سرزنش‌پراکنی تقویت می‌شود. در نتیجه، بذرهای چرخه بعدی کاشته می‌شوند: تشخیص ضعیف‌تر، مداخله نمادین‌تر، بار سنگین‌تر، انعطاف کمتر، ذخایر ضعیف‌تر، و آستانه پایین‌تر برای بحران بعدی. چرخه با قدرت بیشتر و سرعت بالاتر تکرار می‌شود.

**موتورهای خودبازتولیدی چرخه:** آنچه این چرخه را خودبازتولیدشونده می‌کند، وجود چند موتور قدرتمند است: ۱-وابستگی به مسیر: تصمیم‌های گذشته، فضای ممکن تصمیم‌های آینده را محدود می‌کنند. سرمایه‌گذاری در یک مسیر، جابه‌جایی به مسیر دیگر را پرهزینه می‌سازد؛ ۲-مزیت سیاسی بحران: بازیگران سیاسی از حضور در صحنه بحران و نمایش قاطعیت، سرمایه سیاسی کسب می‌کنند. بحران فرصتی برای رهبری نمایشی است؛ ۳-کسری یادگیری سازمانی: سازمان‌ها از بحران‌ها یاد می‌گیرند که چگونه بحران را مدیریت کنند، نه اینکه چگونه بحران تولید نکنند. این تفاوت کلیدی است؛ ۴-قفل روایی: روایت‌های ساده‌شده در افکار عمومی جا می‌افتند و جایگزینی آن‌ها با روایت‌های پیچیده‌تر و دقیق‌تر، دشوار است. از این رو، هر بحران نه‌تنها سیستم را اصلاح نمی‌کند، بلکه شرایط را برای بحران بعدی مساعدتر می‌سازد.

### ۴- محرک‌های ظهور حکمرانی بحران‌زا

اگرچه چرخه هفت‌مرحله‌ای نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا سازوکار تولید بحران را تشریح می‌کند، پرسش بنیادین این است که چه نیروها و شرایطی این چرخه را فعال می‌سازند و چرا برخی سیستم‌های حکمرانی بیش از دیگران مستعد بحران‌زایی هستند. در این بخش، شش محرک سطحی را شناسایی می‌کنیم که به‌مثابه شرایط لازم برای ظهور و تداوم حکمرانی بحران‌زا عمل می‌کنند. این محرک‌ها نه به‌طور جداگانه، بلکه در تعامل پیچیده با یکدیگر، زمینه‌ساز ورود به چرخه بحران می‌شوند.

۱. **تمرکزگرایی ساختاری:** نخستین محرک، تمرکز مفرط قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای سلسله‌مراتب حکمرانی است. در سیستم‌های متمرکز، حتی تصمیم‌های عملیاتی و فنی باید از مراحل متعدد تأیید و تصویب عبور کنند، و سطوح پایین‌تر فاقد اختیار لازم برای تطبیق خط‌مشی‌ها با شرایط محلی هستند (Farazmand, 2007). این تمرکزگرایی چندین پیامد زیان‌بار دارد. نخست، باعث می‌شود که اطلاعات واقعی از خط مقدم در طول فرآیند صعود، پالایش، فشرده‌سازی و تحریف شوند. هر لایه واسط، اطلاعاتی که با ترجیحات مافوق سازگار نیست را پالایش می‌کند، و نتیجه این است که تصمیم‌گیرندگان نهایی با تصویری ناقص و گمراه‌کننده از واقعیت مواجه می‌شوند. دوم، تمرکزگرایی سرعت پاسخ را کند می‌کند؛ در شرایط اضطرابی که نیاز به واکنش سریع است، تأخیر ناشی از مراحل تصویب می‌تواند فاجعه‌بار باشد. سوم، تمرکز باعث از بین رفتن دانش محلی و تخصص موقعیتی می‌شود؛ کارگزاران محلی که واقعیت میدان را می‌شناسند، نمی‌توانند از این دانش در تصمیم‌گیری استفاده کنند. علاوه بر این، تمرکزگرایی پاسخگویی را مبهم می‌کند. وقتی مسئولیت در سطوح متعدد پراکنده است اما قدرت در بالا متمرکز، مشخص نیست که در صورت شکست چه کسی باید پاسخگو باشد (Hood, 2011). این ابهام خود یکی از سازوکارهای بقای حکمرانی بحران‌زا است.

۲. **سیاسی‌شدن تصمیم‌های فنی:** دومین محرک، تبدیل مسائل فنی و کارشناسی به عرصه چانه‌زنی سیاسی است. در حکمرانی بحران‌زا، تصمیم‌های که باید بر اساس شواهد علمی، ارزیابی ریسک، و تحلیل هزینه-فایده اتخاذ شوند، تحت تأثیر محاسبات انتخاباتی، فشارهای گروه‌های ذی‌نفع، و ملاحظات تبلیغاتی قرار می‌گیرند. این سیاسی‌شدن چند مسیر دارد. مسیر نخست، گزینش انتخابی شواهد است؛ مطالعاتی که با موضوع سیاسی مطلوب سازگارند برجسته می‌شوند، و مطالعاتی که ناسازگارند نادیده گرفته یا اعتبارزدایی می‌شوند. مسیر دوم، سانسور یا تحت‌فشار قراردادن کارشناسان است که یافته‌های آن‌ها با روایت رسمی ناسازگار است. مسیر سوم، تولید علم سفارشی است؛ سازمان‌ها یا شرکت‌های مشاوره‌ای که وابستگی مالی به دولت دارند، مطالعاتی تولید می‌کنند که به نتایج مطلوب سیاسی منتهی می‌شوند. نتیجه، چیزی است که می‌توان علم نمایشی نامید؛ استفاده ابزاری از زبان و شکل علم برای مشروعیت‌بخشی به تصمیم‌های پیش‌گرفته‌شده، نه برای کشف واقعیت (Boin et al., 2005). این سیاسی‌شدن، اعتماد به نهادهای کارشناسی را فرسوده می‌کند و در بلندمدت، توانایی سیستم برای تشخیص و پاسخ به تهدیدات واقعی را تضعیف می‌نماید.

۳. **تولید بیش از حد مقررات:** سومین محرک را می‌توان تورم مقرراتی یا بیماری قانون‌گذاری مفرط نامید. در حکمرانی بحران‌زا، پاسخ غالب به هر مسئله، تولید قانون، مقرر، دستورالعمل یا بخشنامه جدید است، بدون اینکه قواعد قدیمی حذف، ساده‌سازی یا ادغام شوند یا اثرسنجی مقررات جدید انجام شود (دانائی‌فرد، ۱۴۰۳). این تولید مفرط چند ریشه دارد. نخست، آنچه پیش‌تر اجتناب از سرزنش نامیدیم؛ خط‌مشی‌گذاران ترجیح می‌دهند با افزودن قواعد جدید نشان دهند که «کاری کرده‌اند»، حتی اگر این قواعد هرگز اجرا نشوند یا اثربخش نباشند (Hood, 2011). دوم، توهم کنترل؛ باور غلط به اینکه هر مسئله‌ای را می‌توان با یک قانون یا مقرر مناسب حل کرد. سوم، فشار سازمان‌های بین‌المللی و استانداردهای جهانی که کشورها را به پذیرش بسته‌های مقرراتی سوق می‌دهد، اغلب بدون توجه به ظرفیت اجرایی یا تناسب با بافت محلی. نتیجه، یک جنگل مقرراتی است که در آن، حتی مقامات اجرایی نمی‌توانند همه قوانینی که باید اجرا کنند را بشناسند، چه رسد به شهروندان و بنگاه‌ها. این پیچیدگی مفرط، هزینه تطبیق را به سطحی می‌رساند که کوچک‌ترین کسب‌وکارها و آسیب‌پذیرترین گروه‌ها را به شکلی نامتناسب تحت فشار قرار می‌دهد. همچنین فضایی برای رانت‌جویی ایجاد می‌کند؛ پیچیدگی مقررات، قدرت چانه‌زنی بوروکرات‌ها را افزایش می‌دهد و فرصت‌هایی برای فساد خلق می‌کند (Djankov et al., 2002).

۴. **افق زمانی کوتاه‌مدت:** چهارمین محرک، غلبه ملاحظات کوتاه‌مدت بر راهبرد بلندمدت است. در حکمرانی بحران‌زا، چرخه‌های انتخاباتی کوتاه، فشارهای رسانه‌ای برای نتایج سریع، و سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کوتاه‌مدت، باعث می‌شوند که هزینه‌های آینده به نفع منافع امروز فدا شوند. این تمایل کوتاه‌مدت‌گرایی چند پیامد دارد. نخست، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، نگهداری پیشگیرانه، آموزش نیروی انسانی، و پژوهش و توسعه که بازده آن‌ها بلندمدت است، قربانی می‌شوند. دوم، خط‌مشی‌هایی ترجیح داده می‌شوند که دارای اثرات قابل‌دید فوری هستند، حتی اگر این اثرات سطحی یا موقتی باشند و هزینه‌های پنهانی در آینده ایجاد کنند. سوم، ریسک‌های بلندمدت و تهدیدات آهسته‌رو (مانند تغییرات اقلیمی، فرسایش اجتماعی، یا تحلیل نهادی) نادیده گرفته می‌شوند تا اینکه به بحران تبدیل شوند (Taylor, 2009). این افق کوتاه، نوعی بی‌مسئولیتی بین‌نسلی ایجاد می‌کند؛ نسل حاضر از منابع بیش از حد استفاده می‌کند و بار بدهی‌ها و مشکلات را به نسل‌های آینده منتقل می‌سازد.

۵. **فقر اطلاعاتی و ضعف سیستم‌های هشدار زودهنگام:** پنجمین محرک، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و سیستم‌های هشدار زودهنگام اثربخش است. در بسیاری از سیستم‌های حکمرانی، داده‌ها در سیلوهای سازمانی پراکنده‌اند، استانداردهای جمع‌آوری و گزارش‌دهی متفاوت است، دسترسی به اطلاعات محدود است، و فرهنگ سازمانی شفافیت را تشویق نمی‌کند. این فقر اطلاعاتی چند مسیر دارد. نخست، مشوق‌های معکوس برای گزارش‌دهی؛ کارکنان و مدیران می‌دانند که گزارش مشکلات می‌تواند به سرزنش و تنبیه منجر شود، در حالی که پنهان‌سازی مشکلات ممکن است بی‌کیفر بماند (تا اینکه خیلی دیر شود). دوم، نقائص فنی؛ سیستم‌های فناوری اطلاعاتی قدیمی، ناسازگاری پایگاه‌های داده، نبود استانداردهای مشترک، و کمبود متخصصان تحلیل داده (Boin et al., 2005). سوم، فرهنگ بوروکراتیک؛ سازمان‌ها به حفاظت از قلمرو اطلاعاتی خود علاقه‌مند هستند و اشتراک اطلاعات را به مثابه از دست دادن

قدرت می‌بینند. نتیجه این است که هشدارهای زود هنگام بحران یا ثبت نمی‌شوند، یا ثبت می‌شوند اما به سطوح تصمیم‌گیری نمی‌رسند، یا می‌رسند اما جدی گرفته نمی‌شوند. سیستم کور و کر شده است.

**۶. تمرکز بر سرزنش فردی به جای اصلاح سیستمی:** ششمین محرک، فرهنگ سرزنش‌پراکنی و تمرکز بر مقصران فردی به جای اصلاح سازوکارهای سیستمی است. وقتی بحرانی رخ می‌دهد، پاسخ غالب جستجوی «کسی که خراب کرد» است؛ یک مدیر، یک کارمند، یک سازمان که باید مسئول شناخته شود، برکنار شود، و تنبیه گردد. این فرهنگ اگرچه از نظر سیاسی جذاب است (چون پاسخگویی فوری ارائه می‌دهد و خشم عمومی را فرو می‌نشاند)، اما سمی است. نخست، باعث می‌شود که کارکنان مشکلات را پنهان کنند، ریسک‌ها را گزارش ندهند، و از نوآوری و ابتکار عمل بپرهیزند، چراکه هر خطایی می‌تواند به پایان کار منجر شود. دوم، توجه را از سازوکارهای ساختاری که شکست را ممکن یا حتی محتمل ساخته‌اند منحرف می‌کند. اگر مشکل «یک فرد بد» است، پس نیازی به اصلاح سیستم نیست. سوم، فرهنگ یادگیری را خفه می‌کند؛ سازمان‌ها یاد می‌گیرند چگونه سرزنش را انحراف دهند، نه اینکه چگونه از شکست‌ها بیاموزند (Hood, 2011). این فرهنگ همچنین انتخاب نامطلوب ایجاد می‌کند؛ افراد با استعداد از مشاغل که احتمال سرزنش در آن بالاست اجتناب می‌کنند، و سازمان‌های حیاتی با کمبود نیروی ماهر مواجه می‌شوند.

نتیجه آن که آنچه این شش محرک را به‌ویژه قدرتمند می‌سازد، تعامل تقویت‌کننده آن‌ها است. تمرکزگرایی، سیاسی‌شدن را تشدید می‌کند؛ سیاسی‌شدن، تولید مقررات را افزایش می‌دهد؛ تولید مقررات، فقر اطلاعاتی را بدتر می‌کند؛ فقر اطلاعاتی، فرهنگ سرزنش را تقویت می‌کند؛ و فرهنگ سرزنش، تمرکزگرایی را توجیه می‌نماید. این حلقه‌های بازخورد مثبت، سیستم را به سمت یک نقطه جذب بحران‌زا سوق می‌دهند که فرار از آن دشوار است.

### ۵- سازوکارهای عمیق چرخه بحران

اگرچه محرک‌های سطحی شناسایی شده در بخش پیشین، شرایط لازم برای ظهور حکمرانی بحران‌زا را فراهم می‌آورند، درک عمیق‌تر این پدیده مستلزم کاوش در سازوکارهای زیربنایی است که این محرک‌ها را تولید و بازتولید می‌کنند. در این بخش، با اتکا به چارچوب رئالیسم انتقادی (Bhaskar, 1975)، سه دسته سازوکار عمیق را تحلیل می‌کنیم: سازوکارهای ساختاری، سازوکارهای سیاسی، و سازوکارهای اجتماعی-شناختی. این سازوکارها در لایه‌های عمیق‌تر واقعیت اجتماعی قرار دارند و گرچه مستقیماً قابل مشاهده نیستند، اما قدرت علی آن‌ها در تولید الگوهای تکرارشونده بحران، قابل شناسایی است.

**۱. سازوکارهای ساختاری: اقتصاد سیاسی نهادهای بحران‌زا:** نخستین لایه عمیق، ساختارهای اقتصادی-سیاسی است که الگوهای توزیع قدرت و منافع را تعیین می‌کنند. در چارچوب رئالیسم انتقادی، این ساختارها به‌مثابه سازوکارهای زاینده (generative mechanisms) عمل می‌کنند که شرایط امکان و محدودیت‌های کنش را شکل می‌دهند (Sayer, 2000). نخست، ساختار توزیع نابرابر قدرت اقتصادی موجب می‌شود که برخی گروه‌های ذی‌نفع (مانند شرکت‌های بزرگ، بانک‌ها، یا اتحادیه‌های قوی) توانایی نامتناسبی در شکل‌دهی به خط‌مشی‌های عمومی داشته باشند. این گروه‌ها می‌توانند از طریق نفوذ ساختاری (structural power)، بدون نیاز به فعالیت لابی‌گری آشکار، تصمیم‌های را به سمت منافع خود سوق دهند؛ چراکه خط‌مشی‌گذاران می‌دانند که سلامت اقتصاد (و شانس انتخاباتی آن‌ها) به رضایت این بازیگران قدرتمند وابسته است (Lindblom, 1977). این وابستگی ساختاری، آنچه را «اسارت مقرراتی» (regulatory capture) می‌نامند تسهیل می‌کند؛ نهادهایی که قرار است بر بخشی نظارت کنند، به تدریج منافع همان بخش را پیش می‌برند (Carpenter & Moss, 2014). دوم، ساختار وابستگی به درآمدهای خاص (مانند درآمدهای نفتی، مالیاتی از بخش خاص، یا کمک‌های خارجی) می‌تواند سازوکار تولید بحران باشد. وقتی دولت به یک منبع درآمدی غالب متکی است، آسیب‌پذیری ساختاری در برابر نوسانات آن منبع ایجاد می‌شود و انگیزه برای تنوع‌بخشی اقتصادی یا اصلاح ساختاری کاهش می‌یابد. این پدیده، که اقتصاددانان آن را نفرین منابع می‌نامند، همچنین کیفیت نهادی را تضعیف می‌کند؛ چراکه دولت نیازی به ایجاد قرارداد مالیاتی با شهروندان ندارد و پاسخگویی کاهش می‌یابد (Ross, 2001). سوم، ساختار تمرکز مالکیت رسانه‌ها و وابستگی آن‌ها به

تبلیغات یا حمایت دولتی، سازوکاری است که عملکرد نظارتی رسانه را تضعیف می‌کند. وقتی رسانه‌ها از لحاظ اقتصادی وابسته باشند، توانایی و تمایل آن‌ها برای افشای فساد، نقد خطمشی‌ها، و هشدار درباره بحران‌های نوظهور محدود می‌شود (McChesney, 2015).

۲. سازوکارهای سیاسی: منطق بقا و تکثیر قدرت: دومین لایه عمیق، سازوکارهای سیاسی است که از منطق بقا و تکثیر قدرت در نظام‌های سیاسی نشئت می‌گیرد. در اینجا، رویکرد نئونهادگرایی تاریخی (historical institutionalism) و نظریه وابستگی به مسیر (path dependency) بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند (Pierson, 2000). نخست، منطق انتخاباتی به‌مثابه یک سازوکار عمیق عمل می‌کند. در نظام‌های دموکراتیک، سیاستمداران که بقای سیاسی آن‌ها به پیروزی در انتخابات بستگی دارد، تمایل ساختاری به ترجیح خطمشی‌های مشهود و کوتاه‌مدت بر اصلاحات بلندمدت و بنیادی دارند. این منطق، آنچه اقتصاددانان سیاسی «چرخه خطمشی‌گذاری انتخاباتی» (electoral policy cycles) می‌نامند را تولید می‌کند؛ افزایش مخارج و محرک‌های اقتصادی پیش از انتخابات، و ریاضت پس از آن (Nordhaus, 1975). این نوسانات، ثبات و قابلیت پیش‌بینی لازم برای سرمایه‌گذاری بلندمدت را تخریب می‌کنند. دوم، سازوکار رانت‌جویی و فساد ساختاری که از تقاطع قدرت سیاسی و منافع اقتصادی نشئت می‌گیرد. در بسیاری از سیستم‌ها، شبکه‌های حامی-مولی (patron-client networks) وجود دارند که در آن‌ها، دسترسی به منابع عمومی، قراردادهای دولتی، و مجوزها، ابزاری برای خرید وفاداری سیاسی است (Robinson & Verdier, 2013). این شبکه‌ها منافع در حفظ ناکارآمدی دارند؛ چراکه ناکارآمدی، فرصت‌های رانت را افزایش می‌دهد. بنابراین، اصلاحات که کارآمدی را افزایش می‌دهند، با مقاومت ساختاری مواجه می‌شوند. سوم، وابستگی به مسیر نهادی که موجب می‌شود نهادهای ناکارآمد بقا یابند. بر اساس نظریه وابستگی به مسیر، انتخاب‌های اولیه در طراحی نهادی، اثرات تقویت‌کننده خود (self-reinforcing effects) ایجاد می‌کنند که تغییر را هزینه‌بر می‌سازد. بازیگران قدرتمندی که در نظام موجود منافع دارند، از تغییر مقاومت می‌کنند، و حتی وقتی همگان می‌دانند نظام ناکارآمد است، قفل نهادی (institutional lock-in) مانع اصلاح می‌شود (Pierson, 2000).

۳. سازوکارهای اجتماعی-شناختی: فرهنگ، هنجارها و چارچوب‌های تفسیری: سومین لایه عمیق، سازوکارهای اجتماعی-شناختی است که به فرهنگ سازمانی، هنجارهای نهادی، و چارچوب‌های تفسیری مشترک مربوط می‌شوند. این سازوکارها بر چگونگی درک، تفسیر و پاسخ به اطلاعات تأثیر می‌گذارند و اغلب نامرئی‌ترین، اما پایدارترین موانع در برابر تغییر هستند (Douglas, 1986). نخست، عادی‌سازی انحراف (normalization of deviance) که به وسیله دایان واگان (Diane Vaughan, 1996) در تحلیل فاجعه شاتل فضایی چلنجر شناسایی شد. این سازوکار تبیین می‌کند چگونه رفتارهای خطرناک یا نقض قوانین، به تدریج پذیرفته‌شده و عادی می‌شوند. وقتی یک انحراف از استاندارد پیامدی فوری ندارد، آستانه تحمل بالا می‌رود و انحراف بعدی بزرگ‌تر به نظر «طبیعی» می‌رسد. این فرآیند تدریجی، موجب فرسایش ناخودآگاه استانداردهای ایمنی می‌شود. دوم، فرهنگ سکوت سازمانی (organizational silence) که میلیکن و موریسون (Morrison & Milliken, 2000) آن را توصیف کرده‌اند. در بسیاری از سازمان‌ها، هنجارهای ضمنی وجود دارند که طرح مشکلات، نقد تصمیم‌های مافوق، یا گزارش اشتباهات را تنبیه می‌کنند. این فرهنگ، از ترکیب ساختار قدرت نابرابر، فرهنگ تک‌صدایی، و سازوکارهای انتقام‌جویی غیررسمی تولید می‌شود. نتیجه، خفه شدن اطلاعات حیاتی است که می‌تواند از بحران پیشگیری کند. سوم، تفکر گروهی (groupthink) که جنیس (Jani, 1982) آن را در تحلیل شکست‌های خطمشی امور خارجی آمریکا شناسایی کرد. این سازوکار تبیین می‌کند که چگونه گروه‌های هماهنگ و منسجم، در جستجوی اجماع، نقد را سرکوب می‌کنند، گزینه‌های جایگزین را نادیده می‌گیرند، و به توهم اتفاق نظر و شکست‌ناپذیری دچار می‌شوند. این پدیده به‌ویژه در تیم‌های رهبری که فشار بالایی برای تصمیم‌گیری سریع دارند، رایج است. چهارم، سوگیری‌های شناختی جمعی مانند سوگیری تأییدی (confirmation bias)، سوگیری در دسترس‌پذیری (availability bias)، و غفلت از احتمالات پایین (neglect of low-probability events). این سوگیری‌ها، که در سطح فردی شناخته شده‌اند، در سطح سازمانی نهادینه می‌شوند؛ یعنی در روش‌های جمع‌آوری داده، تحلیل، و ارائه گزارش تعبیه می‌شوند. نتیجه، یک واقعیت سازمانی تحریف‌شده است که در آن، تهدیدات واقعی نامرئی و تهدیدات خیالی بزرگ‌نمایی می‌شوند (Kahneman, 2011).

نتیجه آنکه آنچه قدرت تبیینی نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا را افزایش می‌دهد، تأکید بر کنش متقابل این سه لایه سازوکاری است. ساختارهای اقتصادی-سیاسی، محدودیت‌ها و فرصت‌هایی برای کنش سیاسی ایجاد می‌کنند؛ منطق سیاسی، انتخاب‌هایی از میان این فرصت‌ها می‌کند؛ و فرهنگ و شناخت، تفسیری از این انتخاب‌ها ارائه می‌دهند که آن‌ها را مشروع یا «طبیعی» می‌نماید. این تعامل، یک نظام پیچیده خودتقویت‌کننده ایجاد می‌کند که تغییر آن، نیازمند مداخله هم‌زمان در چندین سطح است. درک این سازوکارهای عمیق، نه تنها تبیین بهتری از چرایی بقای حکمرانی بحران‌زا ارائه می‌دهد، بلکه نشان می‌دهد که راه‌حل‌های سطحی که تنها به اصلاح قوانین، مقررات، یا شیوه‌های مدیریتی می‌پردازند، محکوم به شکست هستند؛ چراکه سازوکارهای عمیق‌تر، همچنان در حال تولید و بازتولید شرایط بحران‌زا هستند.

### ۶- پیامدهای نهادینه شدن حکمرانی بحران‌زا

نهادینه شدن حکمرانی بحران‌زا پدیده‌ای است که نه تنها منجر به تشدید بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی می‌شود، بلکه پیامدهای گسترده‌ای برای ساختارهای دولتی و اعتماد عمومی به همراه دارد. پیامدهای اصلی این نوع حکمرانی، فرسایش مشروعیت، کاهش ظرفیت اداری و بروز فروماندگی حکمرانی است، که هر یک به نوبه خود «مارپیچ شکست» را تسریع می‌کنند و دولت را از موضع کنشگری اثربخش خارج می‌سازند.

۱- **فرسایش مشروعیت:** مشروعیت یکی از بنیان‌های حیاتی نظام‌های سیاسی است؛ یعنی باور عمومی به حقانیت قدرت و مقبولیت تصمیم‌های دولت (Lipset, 1959). نهادینه شدن حکمرانی بحران‌زا، معمولاً بر مبنای تصمیم‌های کوتاه‌مدت، واکنشی و فاقد رویکردهای ساختاری اتخاذ می‌شود. این رویه‌ها موجب تضعیف اعتماد عمومی (دانائی فرد، ۱۴۰۳ ب)؛ شفافیت پایین، و شدید شدن شکاف بین خطمشی‌گذاران و جامعه مدنی می‌گردد (Ansell et al., 2021). فرسایش مشروعیت، حاصل عدم پاسخگو بودن نهادهای حکمرانی به نیازها و مطالبات واقعی جامعه است. زمانی که دولت‌ها دائماً در وضعیت واکنشی به بحران‌ها قرار بگیرند، توانایی تبیین و اجرای خطمشی‌های بلندمدت و توسعه‌محور کاهش می‌یابد. پیامد این وضعیت، رشد بدبینی عمومی نسبت به کارآمدی نهادهای دولتی، کاهش مشارکت مدنی و شکل‌گیری گسل‌های پایدار بین حکومت و مردم خواهد بود (Rothstein & Teorell, 2008). در نظام‌های دموکراتیک، مشروعیت شکننده‌تر است؛ زیرا کنترل‌ها و نظارت‌های عمومی بیشتر وجود دارد و شکست مکرر دولت در مدیریت بحران‌ها، به سرعت به افت سرمایه اجتماعی و کاهش اعتبار سیاسی منجر می‌شود.

۲. **کاهش ظرفیت اداری:** اجرای خطمشی‌های عمومی هر کشور در گرو تعامل دو رکن اراده سیاسی و ظرفیت اداری است (دانائی فرد، ۱۴۰۱ الف). ظرفیت اداری دولت به میزان منابع انسانی، نهادی و سازمانی دولت برای طراحی، اجرا و ارزیابی خطمشی‌ها باز می‌گردد (Savoia & Sen, 2015). حکمرانی بحران‌زا، نیروی اداری را از حالت برنامه‌ریزی بلندمدت و توسعه‌ای خارج کرده و به سمت واکنش‌های شتاب‌زده و غیرنظام‌مند سوق می‌دهد. این وضعیت به افول استانداردهای خدمات عمومی، تضعیف فرایندهای یادگیری سازمانی و از دست رفتن تجارب تراکم یافته منجر می‌شود (Pollitt, 2016). تکرار بحران‌ها و الزام به پاسخ فوری، مانع انباشت دانش مبتنی بر تجربه در زمینه سازوکارهای اداری می‌گردد و خطر غلبه فرهنگ سازمانی محافظتی و خودنگر به جای رویکردهای نوآورانه و توسعه‌محور افزایش می‌یابد. همچنین، فقدان منابع کافی ناشی از استفاده بی‌برنامه و اولویت‌بندی نادرست، به ناکارآمدی بیشتر و بروز تعارضات در سطح عملیات اجرایی دامن می‌زند (Læg Reid, 2020 & Christensen).

۳- **فروماندگی حکمرانی:** این مفهوم به وضعیت روانی و سازمانی اشاره دارد که در آن نهادهای اداری و تصمیم‌گیرندگان مبتلا به «فرسودگی سیاستی» شده‌اند، یعنی تداوم فشارهای بحران، شور و انگیزه برای تصمیم‌گیری اثربخش را از بین برده است (Peters, 2022). حکمرانی بحران‌زا، جریان دائمی درخواست واکنش سریع، تغییرات لحظه‌ای و عدم ثبات سیاستی را تحمیل می‌کند. این امر موجب فروماندگی نهادی، فرسودگی کارکنان و کاهش کیفیت و ظرفیت نوآوری در دستگاه‌ها می‌شود. در شرایطی که بحران به الگوی دائمی حکمرانی تبدیل شود، نه تنها کارکنان دولت بلکه کل ساختار مدیریتی کشور دچار فروماندگی، رکود و محافظه‌کاری خواهند شد.

فروماندگی حکمرانی باعث افزایش نرخ ترک خدمت، تمایل به عقب‌نشینی و انفعال مدیران می‌گردد و با کاهش کارایی نهادی، راه را برای رکود ساختاری و شکست پی‌درپی خط‌مشی‌ها باز می‌کند (Ansell et al., 2021).

۴. **تحول منفی در فرهنگ سازمانی:** پیامد مهم دیگری از حکمرانی بحران‌زا، تغییرات منفی و پایدار در فرهنگ سازمانی دولت‌ها است. تحت این شرایط، تمایل به اتخاذ رویکردهای محافظه‌کارانه، اجتناب از ریسک و ضعف در نوآوری افزایش می‌یابد. از طرف دیگر، فرهنگ «سرپوش‌گذاری» بر مشکلات و انتقال مسئولیت به دیگران نهادینه می‌شود که به تضعیف شفافیت و پاسخگویی دامن می‌زند (OECD, 2021).

۵. **ماریپیج شکست ساختاری:** نهادینه‌شدن حکمرانی بحران‌زا می‌تواند به بروز «ماریپیج شکست» ساختاری بیانجامد: هر بحران جدید به تضعیف بیشتر مشروعیت و ظرفیت اداری دامن می‌زند، و این تضعیف‌ها خود، شدت و تعداد بحران‌های بعدی را بیشتر می‌کنند (Capano, 2020). از این‌رو، دولت وارد چرخه معیوبی می‌شود که خروج از آن به اصلاحات ساختاری جدی، بازنگری در خط‌مشی‌گذاری و احیای سرمایه اجتماعی نیاز دارد.

۶. **تضعیف سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی:** سرمایه اجتماعی، پیوندها، اعتمادها و هنجارهای مشترک میان اعضای جامعه است؛ زمانی که دولت به‌طور مزمز در حالت بحران‌گرا و واکنشی قرار می‌گیرد، هنجارهای همکاری و اعتماد عمومی تضعیف می‌شوند. در نتیجه، سرمایه اجتماعی فروکش یافته و با کاهش ظرفیت همیاری و مشارکت گروه‌های اجتماعی، قدرت دولت برای مدیریت بحران‌های آینده نیز بیشتر تضعیف می‌شود (Boin et al., 2016).

نتیجه آنکه برای عبور از پیامدهای نهادینه‌شدن حکمرانی بحران‌زا، اصلاحات ساختاری، توسعه خط‌مشی‌های مشارکتی، تقویت شفافیت و احیای روحیه نوآوری در دولت ضروری است. همچنین، توسعه سازوکارهای یادگیری نهادی و سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران برای تاب‌آوری و مدیریت بحران پایدار، گام‌های بنیادین به شمار می‌روند.

## ۷- چگونه می‌توان چرخه بحران را شکست؟ هشت اهرم اصلاحی برای خروج از حکمرانی بحران‌زا

اگر بحران را نه یک اختلال تصادفی بلکه نتیجه عملکرد «عادی» نظام‌های حکمرانی مدرن بدانیم، آنگاه پرسش اصلی دیگر «چگونه بحران را بهتر مدیریت کنیم؟» نخواهد بود، بلکه این خواهد بود که چگونه قواعد، انگیزه‌ها و سازوکارهایی را تغییر دهیم که بحران را بازتولید می‌کنند. در چارچوب نظری این پژوهش، بحران پیامد ناهمراستایی مزمز میان حکمرانی، ساختارهای اداری و ظرفیت عملیاتی است؛ ناهمراستایی‌ای که از طریق انباشت مقررات، مسیرهای وابسته نهادی، پیچیدگی فزاینده و روایت‌های ساده‌ساز تثبیت می‌شود. از این‌رو، شکستن چرخه بحران تنها با اصلاحات سطحی یا واکنش‌های بهتر ممکن نیست، بلکه نیازمند اهرم‌هایی است که مستقیماً به موتورهای تولید بحران ضربه بزنند. در این بخش، هشت اهرم اصلاحی معرفی می‌شود که هر یک بخشی از منطق خودتقویت‌شونده بحران را مختل کرده و امکان گذار به حکمرانی پیشگیرانه، یادگیرنده و ظرفیت‌محور را فراهم می‌سازد.

۱- **مه‌ار انباشت مقررات و شکستن مسیر بحران‌زایی (Sunset & Review Clauses):** یکی از عمیق‌ترین ریشه‌های چرخه بحران، انباشت تدریجی و کنترل‌نشده مقررات، برنامه‌ها و اختیارات دولتی است. در اغلب نظام‌های حکمرانی، مقررات به‌راحتی تصویب می‌شوند اما به‌ندرت حذف می‌گردند. این انباشت، به‌مرور زمان پیچیدگی اداری را افزایش داده، شفافیت را کاهش می‌دهد و ظرفیت اجرایی را فرسوده می‌کند؛ فرایندی که احتمال خطا و وقوع بحران‌های بعدی را بالا می‌برد. سازوکار شرط انقضا و بازبینی اجباری، این منطق را به‌صورت ساختاری معکوس می‌سازد. در این رویکرد، مقررات، برنامه‌ها و اختیارات دولتی پس از یک دوره مشخص به‌طور خودکار منقضی می‌شوند، مگر آنکه با مرور شواهد و ارزیابی مستقل، دوباره تأیید شوند. بدین ترتیب، هیچ مقرره‌ای «دائمی» تلقی نمی‌شود، مگر آنکه ارزش افزوده خود را به‌طور مستمر نشان دهد. در چارچوب نظری این پژوهش، این ابزار مستقیماً موتور «بازدهی افزایشی نهادی» و وابستگی به مسیر را مهار می‌کند. تورم مقرراتی متوقف شده، ظرفیت اداری آزاد می‌شود و سطح ذخیره انعطاف‌پذیری را افزایش می‌یابد؛ امری که پیش‌شرط هر نوع اصلاح ساختاری معنادار است. تجربه دانمارک، هلند و کانادا نشان می‌دهد که این رویکرد می‌تواند بدون تضعیف اهداف عمومی، سادگی و شفافیت را به حکمرانی بازگرداند (Mousmouti & De Vrieze, 2022).

۲- **مه‌ار تورم مقررات و حفاظت از ظرفیت اجرایی:** (Regulatory Budgeting): حتی با وجود بازبینی‌های دوره‌ای، اگر سقفی برای بار مقرراتی وجود نداشته باشد، پیچیدگی اداری همچنان رشد خواهد کرد. بودجه‌ریزی مقرراتی پاسخی مستقیم به این مسئله است. در این سازوکار، برای بار انطباقی ناشی از مقررات یک سقف مشخص تعریف می‌شود؛ به‌گونه‌ای که هر مقرر جدید الزاماً باید با حذف یا کاهش باری معادل از جای دیگر جبران شود. این رویکرد، مقررات را از یک فعالیت «هزینه‌پنهان» به یک تصمیم پرهزینه و قابل محاسبه تبدیل می‌کند. خط‌مشی گذار ناگزیر می‌شود ظرفیت واقعی سازمان‌ها (زمان، نیروی انسانی و توجه مدیریتی) را در مرحله طراحی خط‌مشی در نظر بگیرد. در منطق نظری این نوشته، این ابزار یکی از مؤثرترین سازوکارهای حفاظت از ظرفیت اجرایی است. با کاهش بار اداری و پیچیدگی، احتمال بروز خطا، سوء‌اجرا و شکست نظام‌مند کاهش می‌یابد و چرخه بحران کند یا متوقف می‌شود. تجربه بریتانیا، کانادا و هلند نشان می‌دهد که کاهش کمی مقررات، اغلب با افزایش کیفیت اجرا و پایداری سیستم همراه است (Renda, 2022).

۳- ایجاد ذخایر حفاظتی برای واکنش سریع و پیشگیری (Slack Reservoirs): بسیاری از نظام‌های پیچیده کنونی در وضعیت «کارکرد لب‌به‌لب» فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی، حتی خطاهای کوچک می‌توانند به بحران‌های بزرگ تبدیل شوند. مفهوم اسلک (Slack) یا ظرفیت مازاد، دقیقاً برای حل این آسیب‌پذیری طراحی شده است. ذخایر حفاظتی به معنای اختصاص دادن منابع محافظت‌شده (زمان، نیروی انسانی، بودجه یا ظرفیت عملیاتی) است که تنها در شرایط هشدار اولیه یا فشار سیستمی آزاد می‌شوند. این منابع به سیستم اجازه می‌دهند شوک‌ها را جذب کرده و پیش از گسترش خطا، واکنش نشان دهد. در چارچوب نظری این پژوهش، ذخیره احتیاطی نقش ضربه‌گیر میان ناهمراستایی حکمرانی و پیامدهای عملیاتی را ایفا می‌کند. هنگامی که ظرفیت اضطراری وجود دارد، خطاها پیش از انفجار مه‌ار می‌شوند و نیاز به حکمرانی واکنشی و دستوری کاهش می‌یابد. نمونه سنگاپور در مدیریت سریع کووید-۱۹ نشان‌دهنده قدرت این ابزار در کاهش بحران‌زایی سیستم است (Ansell et al., 2021).

۴- **کاهش چندپارگی و افزایش هماهنگی نهادی (Interoperability Standards):** چندپارگی نهادی، ناسازگاری داده‌ها و اصطکاک میان سازمان‌ها از مهم‌ترین منابع بحران‌های تکرارشونده‌اند. استانداردهای تعامل‌پذیری با تعریف چارچوب‌های مشترک برای داده‌ها، سیستم‌ها و رویه‌ها، امکان همکاری بدون اصطکاک را فراهم می‌کنند. در منطق نظری این پژوهش، کاهش Fragmentation به معنای کاهش ناهمراستایی و انتشار خطا در سیستم‌های بهم‌پیوسته است. افزایش سرعت و دقت تبادل اطلاعات، آثار جانبی و خطاهای هماهنگی را کاهش داده و پاسخ به شرایط بحرانی را تسریع می‌کند. تجربه اتحادیه اروپا نشان می‌دهد که هماهنگی نهادی نه تنها کارایی، بلکه تاب‌آوری سیستم را نیز افزایش می‌دهد (Janssen & Estevez, 2013).

۵- **تشویق پیشگیری و تاب‌آوری به‌جای نمایش‌های بحران‌محور (Long-Term Metrics):** یکی از ریشه‌های پنهان بحران‌های مزمن، ساختارهای انگیزشی کوتاه‌مدت است. خط‌مشی‌گذاران و مدیران اغلب بر اساس واکنش‌های سریع و رسانه‌پسند پاداش می‌گیرند، نه بر اساس پیشگیری‌های نامرئی و بلندمدت. نتیجه این منطق، سرمایه‌گذاری ناکافی در ظرفیت، تاب‌آوری و اصلاحات ساختاری است. نهادینه‌سازی شاخص‌های بلندمدت (۵ تا ۱۰ ساله) این چرخه را می‌شکند. هنگامی که پیشگیری، پایداری و تاب‌آوری به معیارهای رسمی ارزیابی تبدیل می‌شوند، ارزش سیاسی «قهرمان‌نمایی در بحران» کاهش می‌یابد (Hood, 2007). در چارچوب نظری این پژوهش، این ابزار به‌طور مستقیم تشخیص غلط مسئله و حکمرانی نمادین را تضعیف کرده و ثبات بلندمدت را جایگزین نوسان‌های هیجانی می‌کند.

۶- **مه‌ار تمرکز قدرت در بحران و جلوگیری از سوءاستفاده سیاسی (Dual-Key Emergency Powers):** بحران‌ها همواره خطر تمرکز بی‌حد قدرت را در پی دارند. سازوکار «دو کلیدی» با الزام تأیید هم‌زمان قوه مجریه و قوه مقننه یا نهاد نظارتی مستقل، همراه با لغو خودکار اختیارات اضطراری، این خطر ساختاری را مه‌ار می‌کند (Molloy, Mousmouti & De Vrieze, 2022). در منطق این پژوهش، این ابزار از تبدیل اختیارات موقت به دائمی جلوگیری کرده و کیفیت تصمیم‌گیری اضطراری را افزایش می‌دهد. کاهش تمرکز قدرت، کاهش مقررات فوری و ضعیف و افزایش اعتماد عمومی، همگی به کند شدن چرخه بحران منجر می‌شوند.

۷- تبدیل بحران به فرصت ساده‌سازی، نه انباشتن مقررات (Blame-Share Rules): پس از بحران‌ها، معمولاً واکنش غالب افزودن مقررات جدید است؛ حتی اگر مشکل اصلی، پیچیدگی بیش‌ازحد باشد. قواعد تسهیم سرزنش (Blame-Share) این منطق را معکوس می‌کنند. نهادهای بررسی موظف می‌شوند پس از هر بحران، دست‌کم یک مقررره یا فرآیند زائد را حذف کنند. این ابزار از تورم مقرراتی پس‌ابحران جلوگیری کرده و مسئولیت‌پذیری را از «نمایش اصلاح» به «اصلاح واقعی» منتقل می‌کند (Hood et al., 2001). در چارچوب نظری این پژوهش، این سازوکار مستقیماً حلقه‌های تکثیر روبه‌ای چرخه بحران را قطع می‌کند.

۸- نهادینه‌سازی روایت‌های جایگزین و شکستن قفل شناختی (Protected Narrative Spaces): در بسیاری از نظام‌ها، یک روایت ساده و مسلط بر خطامشی گذاری حاکم می‌شود. این روایت‌ها، حتی در صورت نادرستی، به‌سختی به چالش کشیده می‌شوند و زمینه‌ساز تکرار بحران‌ها می‌گردند. ایجاد فضاهای امن نهادی (مانند تیم‌های نقد و واحدهای آینده‌پژوهی) امکان نقد روایت مسلط بدون هزینه سیاسی را فراهم می‌کند (Schön & Rein, 1994). در منطق نظری این پژوهش، این ابزار مرحله نخست چرخه بحران (تشخیص غلط مسئله) را هدف می‌گیرد. با افزایش تنوع شناختی و یادگیری نهادی، احتمال مداخلات نمادین کاهش یافته و خطامشی‌ها واقع‌بینانه‌تر می‌شوند.

نتیجه آنکه شکستن چرخه بحران مستلزم عبور از حکمرانی واکنشی و حرکت به‌سوی حکمرانی پیشگیرانه، ظرفیت‌محور و یادگیرنده است. هشت اهرم اصلاحی مطرح‌شده، هر یک بخشی از سازوکارهای بازتولید بحران (از انباشت مقررات و تمرکز قدرت گرفته تا قفل‌شدگی شناختی) را تضعیف می‌کنند. تنها در ترکیب این ابزارهاست که می‌توان از مدیریت مداوم بحران عبور کرد و به ساخت سیستمی رسید که ذاتاً کمتر بحران‌زا باشد.

## ۸. دستاوردهای نظری و عملی نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا

چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا فراتر از یک توصیف تجربی از بحران‌های حکمرانی عمل می‌کند و کوششی نظام‌مند برای پر کردن شکاف میان نظریه‌های کلاسیک ظرفیت دولت، حکمرانی بحران و طراحی نهادی از یک‌سو، و نیازهای عملی تصمیم‌گیران و مدیران عمومی از سوی دیگر است. دستاوردهای این چارچوب را می‌توان در دو سطح متمایز اما به‌هم‌پیوسته بررسی کرد: نخست، نوآوری‌های مفهومی و نظری در فهم منشأ بحران‌های حکمرانی؛ و دوم، اقامه ابزارهای تشخیصی و عملیاتی که به کارگزاران امکان مداخله پیشگیرانه می‌دهد.

۱- دستاوردهای نظری: بازتعریف بحران به‌مثابه محصول طراحی نهادی: مهم‌ترین سهم‌یاری نظری نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، فاصله‌گرفتن آگاهانه از روایت‌های غالبی است که بحران را عمدتاً پیامد شوک‌های بیرونی، بی‌کفایتی فردی یا کمبود منابع می‌دانند. این چارچوب با ترکیب ادبیات وابستگی به مسیر، یادگیری نهادی و حکمرانی نمادین نشان می‌دهد که بحران اغلب محصول «نحوه عمل عادی» نظام‌های حکمرانی است، نه انحراف از آن. بدین معنا، بحران در نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا یک پدیده برآمده یا برایشی (emergent) تلقی می‌شود که از هم‌افزایی چهار سازوکار شکل می‌گیرد: انباشت تدریجی قواعد، ناهمراستایی نهادی، فرسایش ظرفیت و تثبیت روایت‌های ساده‌ساز. در این چارچوب، مفهوم ظرفیت حکمرانی از یک ویژگی ایستا (مانند تعداد کارکنان یا بودجه) به یک متغیر پویا و وابسته به طراحی نهادی بازتعریف می‌شود. نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا نشان می‌دهد که ظرفیت می‌تواند حتی در شرایط وفور منابع نیز فروپاشد، اگر پیچیدگی، چندپارگی و فشارهای نمادین کنترل نشوند. این بازتعریف، شکاف مهمی را در ادبیات ظرفیت دولت پر می‌کند که اغلب رابطه میان پیچیدگی حکمرانی و بحران‌های تکرارشونده را به‌صورت نظام‌مند تبیین نکرده است. از منظر نظریه‌های خطامشی گذاری، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا همچنین به ادبیات «چرخه‌های بحران» عمق تحلیلی بیشتری می‌بخشد. به‌جای تمرکز صرف بر مراحل بحران، این چارچوب منطق درونی بازتولید بحران را آشکار می‌سازد و نشان می‌دهد چگونه مداخلات واکنشی می‌توانند خود به تقویت بحران‌های آینده منجر شوند. بدین ترتیب، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا پلی میان نظریه‌های کلاسیک تغییر نهادی تدریجی و ادبیات معاصر حکمرانی بحران ایجاد می‌کند.

۲. **دستاوردهای عملی: ابزار تشخیصی برای مداخله پیشگیرانه:** دستاورد عملی کلیدی نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، تبدیل یک چارچوب نظری انتزاعی به مجموعه‌ای از ابزارهای تشخیصی قابل استفاده برای کارگزاران است. برخلاف بسیاری از مدل‌های کلان حکمرانی، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا به مدیران و خط‌مشی‌گذاران امکان می‌دهد پیش از وقوع بحران، نشانه‌های هشدار اولیه را شناسایی کنند. این چارچوب به‌طور مشخص چهار سؤال تشخیصی محوری را پیش روی عمل‌گر قرار می‌دهد: آیا انباشت مقررات و رویه‌ها از ظرفیت اجرایی فراتر رفته است؟ آیا میان نهادها و سطوح تصمیم‌گیری ناهمراستایی مزمن وجود دارد؟ آیا ظرفیت حفاظتی سیستم به حداقل رسیده است؟ و آیا یک روایت مسلط بدون امکان نقد، مسئله را تعریف می‌کند؟

ویژگی متمایز نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا در این است که تمرکز آن بر «بهبود واکنش» نیست، بلکه بر مکان‌یابی نقاط شکست آینده است. از این منظر، چارچوب نقش یک ابزار غربال‌گری نهادی را ایفا می‌کند: سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آن، نقاطی را شناسایی کنند که در آن‌ها خطاهای کوچک به احتمال زیاد به بحران‌های بزرگ تبدیل خواهند شد. علاوه بر این، پیوند نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا با هشت اهرم اصلاحی معرفی شده در بخش قبل، آن را از یک مدل صرفاً تشخیصی به یک چارچوب مداخله‌محور تبدیل می‌کند. کارگزاران نه تنها می‌توانند بفهمند «کجا» سیستم در معرض بحران است، بلکه می‌دانند «با کدام اهرم» می‌توان مسیر را اصلاح کرد؛ خواه از طریق حذف مقررات زائد، ایجاد ذخیره احتیاطی، اصلاح شاخص‌های ارزیابی یا شکستن قفل‌های روایتی.

در مجموع، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا از حیث نظری، درک ما از بحران را از رویدادی استثنايي به پیامدی ساختاری ارتقا می‌دهد و از نظر عملی، ابزاری فراهم می‌کند که پیشگیری از بحران را ممکن و معنادار می‌سازد. این دو سطح—نظری و عملی—در تعامل با یکدیگر، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا را به چارچوبی بدل می‌کنند که هم برای پژوهش‌گران حکمرانی و هم برای تصمیم‌گیران عمومی، واجد ارزش تحلیلی و کاربردی است.

## ۹. حکمرانی آب در ایران: یک نگاره بومی

بحران آب در ایران غالباً به‌عنوان پیامد تغییرات اقلیمی، کاهش بارش یا رشد جمعیت بازنمایی می‌شود. اگرچه این عوامل نقش مهمی دارند، اما چنین روایت‌هایی قادر به تبیین تداوم، تعمیق و بازتولید بحران در چهار دهه گذشته نیستند. آثار متعددی در مورد حکمرانی آب در ایران نوشته شده است (برای نمونه ببینید: عسکری بزایه، ۱۳۹۵؛ میرعمادی، ۱۳۹۶؛ اسکوهی و اسماعیلی، ۱۴۰۰؛ احمدی‌پور و احمدی، ۱۴۰۰؛ یوسفیان، فقیهی و دانشفرد، ۱۴۰۱؛ فدائی تهرانی و میرزائی، ۱۴۰۲؛ صدقیان ترک‌نژاد، خان‌محمدی و اصلی‌پور، ۱۴۰۲؛ طالبی صومعه‌سرای، ملکی و عسکریان چایجان، ۱۴۰۳؛ اشتریان، ۱۴۰۴) که همگی به نوعی بر نقاط ضعف اداره آب (حکمرانی، مدیریت و عملیات) در ایران تأکید کرده‌اند. از منظر چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، مسئله آب در ایران نمونه‌ای برجسته از بحران نهادی مسیر-وابسته است؛ بحرانی که نه از شوک‌های بیرونی، بلکه از نحوه عمل عادی نظام حکمرانی آب تولید شده و در قالب یک حلقه خودتقویت‌شونده بازتکرار می‌شود. کاربست حلقه بحران در خط‌مشی آب ایران نشان می‌دهد که چگونه تشخیص غلط مسئله، مداخلات نمادین، انباشت مقررات، فرسایش ظرفیت و تمرکز قدرت، به‌صورت زنجیره‌ای سیستم را از اصلاح پایدار ناتوان کرده‌اند.

۱. **مرحله اول: تشخیص مسئله به‌عنوان «کمبود آب»:** نه «بحران حکمرانی»: گام نخست حلقه بحران در ایران، تعریف مسئله است. خط‌مشی آب به‌طور مزمن حول مفهوم «کمبود فیزیکی آب» چارچوب‌بندی شده است. این روایت، مسئله را بیرونی، فنی و طبیعی معرفی می‌کند و توجه را از ساختارهای تصمیم‌گیری، نظام تخصیص و انگیزه‌های نهادی منحرف می‌سازد. در نتیجه، پاسخ‌های سیاستی عمدتاً بر افزایش عرضه متمرکز شده‌اند: سدسازی، انتقال بین‌حوضه‌ای و استخراج منابع زیرزمینی. در چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، این مرحله مصداق بارز قفل‌شدگی روایتی است. روایت غالب، امکان طرح پرسش‌های بنیادین درباره بهره‌وری، حکمرانی تقاضا، یا مسئولیت‌پذیری نهادی را محدود می‌کند و از همان ابتدا مسیر بحران‌زایی را تثبیت می‌کند.

۲. **مرحله دوم: مداخلات نمادین و پروژه محور:** در پاسخ به تشخیص غلط، مداخلات سیاستی عمدتاً در قالب پروژه‌های بزرگ و قابل رؤیت صورت گرفته‌اند. سدها و طرح‌های انتقال آب نه تنها کارکرد فنی دارند، بلکه حامل پیام سیاسی «اقدام قاطع دولت» هستند. این اقدامات، مانند بسیاری از نمونه‌های حکمرانی نمادین، اثر کوتاه‌مدت آرام‌کننده دارند اما پیامدهای بلندمدت آن‌ها اغلب نادیده گرفته می‌شود. از منظر حلقه بحران، این اقدامات نه تنها مسئله را حل نمی‌کنند، بلکه با ایجاد توهم وفور، تقاضا را افزایش داده و وابستگی به مداخلات پرهزینه بعدی را تقویت می‌کنند. بدین ترتیب، خطامشی‌های واکنشی خود به بخشی از مسئله تبدیل می‌شوند.

۳. **مرحله سوم: انباشت مقررات و چندپارگی نهادی:** هر موج جدید بحران آب، با تدوین اسناد، آیین‌نامه‌ها و نهادهای تازه همراه بوده است. بدون حذف سازوکارهای پیشین، قواعد جدید بر لایه‌های قبلی افزوده شده‌اند. نتیجه، نظامی پیچیده و چندپاره است که در آن مسئولیت‌ها مبهم و پاسخ‌گویی تضعیف شده است. در چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، این مرحله نشان‌دهنده تورم مقرراتی بدون ظرفیت اجرایی متناظر است. وزارت‌خانه‌ها، شرکت‌های آب منطقه‌ای، نهادهای محلی و بخش‌های مختلف، هر یک بخشی از تصمیم را در اختیار دارند، اما هیچ‌کدام پاسخ‌گوی نتایج نهایی نیستند. این ناهمراستایی نهادی، تصمیم‌گیری منسجم را دشوار و اصلاح ساختاری را پرهزینه می‌سازد.

۴. **مرحله چهارم: فرسایش ظرفیت و حذف ذخیره احتیاطی:** انباشت پروژه‌ها، مقررات و بحران‌های متوالی، به تدریج ظرفیت حکمرانی آب را مستهلک کرده است. نظام آب ایران عملاً در وضعیت «کارکرد لب‌به‌لب» قرار دارد؛ جایی که هیچ حاشیه امنی برای خطا، خشکسالی یا تعارض اجتماعی وجود ندارد. کوچک‌ترین شوک (کاهش بارش یا اعتراض محلی) می‌تواند به بحران ملی بدل شود. نبود ذخیره در این سیستم به معنای اجبار دائمی به واکنش‌های فوری و از بالا به پایین است. این وضعیت امکان یادگیری، آزمایش خطامشی‌های جایگزین یا اصلاح تدریجی را از بین می‌برد و سیستم را در چرخه واکنش مستمر گرفتار می‌سازد.

۵. **مرحله پنجم: تمرکز قدرت و تعلیق اصلاحات مشارکتی:** با تشدید بحران آب، الگوی حکمرانی به سوی تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری اضطراری حرکت کرده است. مشارکت ذی‌نفعان محلی، کشاورزان و شوراهای به‌عنوان مانعی بر سر «اقدام سریع» تلقی می‌شود. نتیجه، تقویت شکاف دولت-جامعه و کاهش مشروعیت خطامشی‌های آبی است. در منطق حلقه بحران، این تمرکز قدرت نه راه‌حل بلکه نشانه فروپسندگی نهادی است؛ چراکه تصمیم‌های متمرکز، بدون درک تنوع محلی، اغلب به شکست اجرایی و مقاومت اجتماعی منجر می‌شوند.

۶. **بازتولید چرخه: از بحران اجتماعی تا بحران زیست‌محیطی:** پیامد نهایی این چرخه، فراتر از کمبود آب است: فرونشست زمین، نابودی تالاب‌ها، تعارضات منطقه‌ای و بی‌ثباتی اجتماعی. هر یک از این پیامدها به‌عنوان «بحران جدید» بازتعریف شده و چرخه را از نو فعال می‌کند؛ بدون آنکه منطق پایه‌ای حکمرانی مورد بازنگری قرار گیرد.

به طور کلی، نگاره بومی حکمرانی آب ایران نشان می‌دهد که بحران آب نه یک استثنا، بلکه تجلی کامل منطق چرخه بحران است. چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا امکان می‌دهد این مسئله از سطح «کمبود طبیعی» به سطح «اختلال نهادی قابل اصلاح» ارتقا یابد. تنها با شکستن قفل‌های روایتی، بازسازی ظرفیت، ایجاد ذخیره انعطاف و هم‌راستاسازی نهادها است که می‌توان از تداوم این چرخه خارج شد. در غیر این صورت، هر مداخله جدید، صرفاً بحران آینده را به تعویق خواهد انداخت، نه حل کند.

## ۱۰- جمع‌بندی و مسیرهای پژوهش آینده

از مدیریت ایزودیک بحران به پیشگیری ساختاری در حکمرانی: این مقاله با طرح ایده نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا و مفهوم «حلقه بحران»، کوشید روایتی تحلیلی و ساختاری از پدیده بحران در نظام‌های حکمرانی ارائه دهد. برخلاف رویکردهای مسلط که بحران را عمدتاً به‌عنوان رویدادی برون‌زا، مقطعی یا ناشی از شوک‌های پیش‌بینی‌ناپذیر مفهوم بردازی می‌کنند، استدلال مرکزی نظریه آن است که در بسیاری از حوزه‌های خطامشی عمومی، بحران محصول درونی منطق حکمرانی و پیامد مستقیم طراحی و تکامل نهادی است. از این منظر، بحران نه گسست از مسیر عادی حکمرانی، بلکه امتداد و تشدید همان مسیر است.

۱. جمع‌بندی مفهومی: بحران به‌عنوان پیامد طراحی نهادی: تحلیل ارائه‌شده نشان داد که بازتولید بحران زمانی محتمل می‌شود که چهار سازوکار نهادی به‌طور هم‌زمان عمل کنند: نخست، انباشت تدریجی مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها بدون حذف یا بازبینی نظام‌مند؛ دوم، ناهمراستایی و چندپارگی نهادی که مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی را از یکدیگر جدا می‌کند؛ سوم، فرسایش ظرفیت و حذف تدریجی ذخیره انعطاف که سیستم را در وضعیت شکننده عملکرد حداقلی قرار می‌دهد؛ و چهارم، تثبیت روایت‌های مسلطی که مسئله را به‌گونه‌ای ساده‌سازی می‌کنند که امکان بازتعریف علی آن از میان می‌رود. چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا این سازوکارها را نه پدیده‌هایی تصادفی، بلکه اجزای یک منطق نهادی خودتقویت‌شونده تفسیر می‌کند. در چنین وضعیتی، پاسخ‌های سیاستی متعارف (که اغلب واکنشی، پروژه‌محور و متمرکزند) به‌جای تضعیف چرخه بحران، آن را پایدارتر می‌سازند. بدین ترتیب، «مدیریت بحران» خود به یکی از سازوکارهای تولید بحران بدل می‌شود.

۲. نقد مدیریت اپیزودیک بحران: یکی از نتایج نظری کلیدی این نظریه، نقد ضمنی پارادایم مدیریت اپیزودیک بحران است. این پارادایم فرض می‌کند که بحران‌ها استثناهایی موقتی‌اند و با مداخله قاطع، سریع و متمرکز می‌توان نظام را به وضعیت پیش از بحران بازگرداند. اما شواهد تحلیلی ارائه‌شده، به‌ویژه در مطالعه موردی حکمرانی آب ایران، نشان می‌دهد که بازگشت به وضعیت پیشین، در بسیاری از موارد به معنای بازگشت به شرایط بحران‌زا است. از منظر نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا، تمرکز صرف بر افزایش سرعت واکنش، تشدید اختیارات اضطراری یا افزودن ابزارهای کنترلی، بدون بازطراحی ساختارهای نهادی، نه تنها تاب‌آوری پایدار ایجاد نمی‌کند، بلکه شکنندگی سیستم را افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، بحران‌های بعدی با شدت و هزینه بیشتری بروز خواهند کرد.

۳. صورت‌بندی پیشگیری ساختاری به‌عنوان بدیل: در برابر این منطق، نظریه مفهوم «پیشگیری ساختاری» را به‌عنوان بدیلی نظری و سیاستی پیشنهاد می‌کند. پیشگیری ساختاری مستلزم آن است که تمرکز تحلیل و مداخله از رویداد بحران به شرایط امکان وقوع آن منتقل شود. در این رویکرد، هدف اصلی حکمرانی نه مدیریت مؤثر بحران‌های بالفعل، بلکه کاهش احتمال تبدیل تنش‌های کوچک به بحران‌های نظام‌مند است. این جابه‌جایی مستلزم بازنگری در تعریف موفقیت نهادی است. موفقیت دیگر با شاخص‌هایی نظیر سرعت واکنش یا حجم پروژه‌های اجرایی سنجیده نمی‌شود، بلکه با میزان کاهش وابستگی سیستم به مداخلات اضطراری، درجه انعطاف‌پذیری نهادی و توان جذب خطا ارزیابی می‌شود. اهرم‌های اصلاحی هشت‌گانه‌ای که در این مقاله صورت‌بندی شدند، دقیقاً در راستای تحقق چنین منطقی طراحی شده‌اند.

۴. رهنمودها برای نظریه حکمرانی: از منظر نظری، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا چند دلالت مهم برای ادبیات حکمرانی دارد. نخست، این چارچوب مفهوم ظرفیت حکمرانی را از یک متغیر ایستا به یک خصیصه پویا و مسیر-وابسته بازتعریف می‌کند. دوم، با برجسته‌سازی نقش روایت‌ها، نشان می‌دهد که بحران‌ها نه تنها ساختاری، بلکه شناختی و گفت‌مانی نیز هستند. سوم، این چارچوب پیوندی تحلیلی میان ادبیات تغییر نهادی تدریجی و مطالعات حکمرانی بحران برقرار می‌کند. بدین‌سان، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا امکان عبور از دوگانه «ثبات/بحران» را فراهم می‌کند و بحران را به‌عنوان مرحله‌ای قابل پیش‌بینی در سیر تکامل نظم‌های نهادی تحلیل می‌نماید.

۵. مسیرهای پژوهش آینده: با وجود دستاوردهای مفهومی این نوشته، چارچوب نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا همچنان نیازمند گسترش و آزمون تجربی گسترده‌تر است. دست‌کم چهار مسیر پژوهشی مشخص قابل پیشنهاد است: نخست، انجام مطالعات تطبیقی میان‌بخشی و میان‌کشوری برای آزمون تعمیم‌پذیری حلقه بحران در حوزه‌های مختلف سیاست عمومی. دوم، تدوین شاخص‌های کمی برای عملیاتی‌سازی مؤلفه‌هایی مانند ذخیره انعطاف، تورم مقرراتی و ناهمراستایی نهادی. سوم، ادغام نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا با تحلیل‌های اقتصاد سیاسی به‌منظور شناسایی ائتلاف‌های ذی‌نفع در تداوم وضعیت‌های بحران‌زا. چهارم، مطالعه طولی فرایندهای یادگیری نهادی به‌منظور فهم شرایطی که در آن گذار از مدیریت اپیزودیک به پیشگیری ساختاری امکان‌پذیر می‌شود.

در نهایت، این نوشته استدلال می‌کند که بحران در حکمرانی بیش از آنکه نشانه فقدان نظم باشد، پیامد نوع خاصی از نظم است. تا زمانی که این نظم بازاندیشی نشود، مدیریت بحران (حتی در کارآمدترین شکل خود) تنها تعویق بحران‌های آینده خواهد بود. نظریه

چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا تلاشی است برای فراهم کردن چارچوبی تحلیلی که امکان این بازانندیشی را فراهم کند و مسیر گذار از زیستن در بحران به طراحی نهادی برای پیشگیری از آن را بگشاید.

## ۱۱- نتیجه‌گیری

این نوشتار با طرح «نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا» کوشید فهمی بدیل از منشأ و تداوم بحران‌ها در نظام‌های حکمرانی مدرن ارائه دهد؛ فهمی که به‌طور آگاهانه از روایت‌های رایج شوک‌محور، حادثه‌گرا و فردمحور فاصله می‌گیرد. استدلال محوری نوشتار آن است که در بسیاری از حوزه‌های خط‌مشی عمومی، بحران نه یک اختلال تصادفی یا برون‌زا، بلکه پیامد درونی و قابل‌پیش‌بینی نحوه عمل عادی معماری نهادی است. از این منظر، بحران محصول برهم‌کنش پایدار میان تشخیص نادرست مسئله، مداخلات نمادین، انباشت مقررات، فرسایش ظرفیت و تثبیت روایت‌های ساده‌ساز است؛ برهم‌کنشی که در قالب یک چرخه خودتقویت‌شونده بازتولید می‌شود. چارچوب سه‌لایه حکمرانی-مدیریت-عملیات نشان داد که چگونه مسائل عمومی در عبور از سطوح مختلف کشورداری دچار تحریف، فشرده‌سازی و ناهمراستایی می‌شوند. در سطح حکمرانی، فشارهای سیاسی، رسانه‌ای و انتخاباتی، مسائل پیچیده را به روایت‌هایی ساده و قابل‌فروش تقلیل می‌دهند. در سطح مدیریت، این روایت‌ها به مقررات و برنامه‌های افزودنی تبدیل می‌شوند که اغلب بدون توجه به ظرفیت اجرایی انباشته می‌گردند. در سطح عملیات نیز، کارکنان خط مقدم برای بقا و پیشبرد کار، به بداهه‌پردازی‌های پرخطر متوسل می‌شوند. حاصل این زنجیره، انباشت خاموش ریسک‌ها و عبور تدریجی سیستم از آستانه بحران است؛ به‌گونه‌ای که بحران نهایی، نه علت، بلکه علامت فروپاشی ظرفیت انباشته‌شده محسوب می‌شود.

صورت‌بندی حلقه هفت‌مرحله‌ای بحران، امکان آن را فراهم کرد که بحران از یک «رویداد» به یک «فرایند» و از یک «استثنا» به یک «ویژگی نهادی» بازتعریف شود. این بازتعریف، پیامدهای نظری مهمی برای ادبیات حکمرانی و مدیریت بحران دارد. نخست، مفهوم ظرفیت حکمرانی از یک متغیر ایستا به یک ویژگی پویا و مسیروابسته ارتقا می‌یابد؛ ظرفیتی که حتی در شرایط وفور منابع نیز می‌تواند در اثر پیچیدگی و ناهمراستایی فروپاشد. دوم، نقش روایت‌ها و سازوکارهای شناختی در تولید بحران برجسته می‌شود و نشان می‌دهد که بحران‌ها نه تنها ساختاری، بلکه گفتمانی نیز هستند. سوم، این چارچوب پلی تحلیلی میان نظریه‌های تغییر نهادی تدریجی و مطالعات معاصر حکمرانی بحران ایجاد می‌کند.

از حیث عملی، نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا صرفاً ابزاری تبیینی نیست، بلکه چارچوبی تشخیصی و مداخله‌محور ارائه می‌دهد. هشت اهرم اصلاحی پیشنهادی (از مهار انباشت مقررات و بودجه‌ریزی مقرراتی گرفته تا ایجاد ذخایر انعطاف، اصلاح شاخص‌های ارزیابی، مهار تمرکز قدرت اضطراری و شکستن قفل‌های روایتی) نشان می‌دهند که خروج از چرخه بحران مستلزم تغییر هم‌زمان قواعد، انگیزه‌ها و سازوکارهای یادگیری است. این اهرم‌ها مستقیماً موتورهای بازتولید بحران را هدف می‌گیرند و امکان گذار از حکمرانی واکنشی به حکمرانی پیشگیرانه، ظرفیت‌محور و یادگیرنده را فراهم می‌سازند.

کاربست نگاره بومی حکمرانی آب ایران نشان داد که این چارچوب صرفاً انتزاعی نیست، بلکه توان تبیین و بازخوانی بحران‌های مزمن در بسترهای واقعی را دارد. تحلیل موردی نشان داد که چگونه قفل‌شدگی روایتی، پروژه‌محوری، چندپارگی نهادی و فرسایش ظرفیت، بحران آب را از یک مسئله قابل‌مدیریت به بحرانی خودبازتولیدشونده تبدیل کرده‌اند.

در نهایت، این مقاله استدلال می‌کند که تا زمانی که منطق نهادی تولید بحران بازانندیشی نشود، حتی کارآمدترین اشکال مدیریت بحران نیز صرفاً بحران‌های آینده را به تعویق خواهند انداخت. نظریه چرخه‌ای حکمرانی بحران‌زا تلاشی است برای فراهم کردن چارچوبی تحلیلی که این منطق پنهان را آشکار سازد و مسیر گذار از زیستن در بحران به طراحی نهادی برای پیشگیری ساختاری از آن را بگشاید.

## حمایت مالی

نویسنده این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده است.

## تعارض منافع

نویسنده اعلام می‌دارد که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

## مآخذ

- دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۹). چارچوبی برای تحلیل کشورداری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰(۳)، ۱۷۵-۱۸۷.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۰ الف). درآمدی بر نظریه بحران‌داری ملی: پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱(۱)، ۱-۱۰.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۰ ب). به سوی «نظریه سازمان‌داری»: پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰(۴)، ۱-۲۰.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۳). اعتماد عمومی به فرایند کشورداری: تحلیل نقش حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی اجرای دولت. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۴(۴)، ۱-۵۶.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۳ الف). اثرسنجی تنظیم‌گرها به‌عنوان ابزاری برای اشکال‌زدایی در فرایند کشورداری: فهم خردمایه‌ها، فرایند اجرا و چالش‌های فراور. *نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶(۴)، ۱-۸.
- دانائی‌فرد، حسن؛ اردلان، امید؛ و دانائی‌فرد، محمدکاظم (۱۴۰۳). پژوهش‌های رئالیستی انتقادی در مطالعات سازمان و مدیریت: طراحی یک روش‌شناسی نوآورانه. *نشریه حکمرانی و توسعه*، ۴(۴)، ۵-۳۸.
- دانائی‌فرد، حسن؛ اردلان، امید؛ و دانائی‌فرد، محمدکاظم (۱۴۰۴). فلسفه رئالیسم انتقادی و مطالعات سازمان و مدیریت. *جله توسعه علوم انسانی*، ۱۱(۶)، ۵-۳۲.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۱ الف). سرنوشت خط‌مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت‌اداری. *نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۴(۴)، ۱-۲۰.
- احمدی‌پور، زهرا؛ و احمدی، ابراهیم (۱۴۰۰). تحلیل عوامل مؤثر بر ناکامی حکمرانی آب در ایران. *نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۸(۳۱)، ۱۱۰-۱۴۰.
- اشتریان، کیومرث (۱۴۰۴). گسست حکمرانی آب در ایران: گفتمان، مشارکت، قانون، طرح و برنامه، اجرا و دیپلماسی. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۵(۵۴)، ۱۰-۳۳.
- اسکوهی، مائده؛ و اسماعیلی، کاظم (۱۴۰۰). تحلیلی بر نظریه‌های حکمرانی و مدیریت منابع آب در ایران. *نشریه آب و توسعه پایدار*، ۱(۱)، ۱-۱۰.
- عسکری‌بزایه، فاطمه (۱۳۹۵). حکمرانی آب: مروری بر مفاهیم، چالش‌ها، ابزارها و تدابیر نهادی. *نشریه مدیریت آب در کشاورزی*، ۳(۱)، ۲۵-۴۰.
- فدائی‌تهرانی، محمدرضا؛ و میرزائی، آتنا (۱۴۰۲). تحلیل و ارزیابی حکمرانی آب در ایران بر مبنای اصول پیشنهادی OECD. *نشریه سد و نیروگاه برق‌آبی ایران*، ۱۰(۳۵)، ۱۰۷-۱۱۷.
- میرعمادی، طاهره (۱۳۹۶). آینده‌پژوهی انتقادی حکمرانی آب در ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۳(۴)، ۸۰-۱۰۰.

طالبی صومعه‌سرای، مهشید؛ ملکی، امیر؛ و عسکریان چایجان، میثم (۱۴۰۳). ارزیابی و آسیب‌شناسی گفتمان‌های مسلط بر حکمرانی آب کشور در پنج دهه اخیر (از منظر سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری). *نشریه جامعه و محیط‌زیست*، (۲)، ۱۹-۴۸.

صدقیان ترک‌نژاد، نگین سادات؛ خان‌محمدی، هادی؛ و اصلی‌پور، حسین (۱۴۰۲). تحلیل عوامل مؤثر بر حکمرانی آب در ایران. *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۴(۲)، ۶۹-۹۰.

یوسفیان، الهه؛ فقیهی، ابوالحسن؛ و دانشفرد، کرم‌الله (۱۴۰۱). طراحی الگوی خط‌مشی منسجم حکمرانی آب در ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۴)، ۱-۳۲.

- Ahmadipour, Z., & Ahmadi, E. (2021). An analysis of factors affecting water governance failure in Iran. *Journal of Strategic and Macro Policies*, 8(31), 110–140. (in Persian)
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses. *Public Management Review*, 23(7), 949–960.
- Askari-Bazaye, F. (2016). Water governance: A review of concepts, challenges, instruments, and institutional arrangements. *Journal of Agricultural Water Management*, 3(1), 25–40. (in Persian)
- Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*. Leeds Books.
- Boin, A. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Bordo, M. D., & Meissner, C. M. (2016). Fiscal and financial crises (NBER Working Paper No. 22059). National Bureau of Economic Research.
- Boyce, D., & Senderowitsch, R. (2022). To respond to crises, governments need effective, accountable and inclusive institutions. <https://blogs.worldbank.org/en/governance/respond-crises-governments-needeffective-accountable-and-inclusive-institutions>
- Capano, G. (2020). Policy design and state capacity in the COVID-19 emergency in Italy: if you are not prepared for the (un) expected, you can be only what you already are. *Policy and Society*, 39(3), 326-344.
- Claessens, S., & Kose, M. A. (2013). Financial crises: Explanations, types, and implications (IMF Working Paper No. 13/28). International Monetary Fund.
- Dagher, J. (2018). Regulatory cycles: Revisiting the political economy of financial crises (IMF Working Paper No. 18/8). International Monetary Fund.
- Danaeefard, H. (2020). A framework for analyzing statecraft. *Journal of Organizational Resource Management Research*, 10(3), 175–187. (in Persian)
- Danaeefard, H. (2021a). An introduction to the theory of national crisismanship: Linking governance, management, and operations. *Journal of Organizational Resource Management Research*, 11(1), 1–10. (in Persian)
- Danaeefard, H. (2021b). Toward a “theory of organizationship”: Linking governance, management, and operations. *Journal of Organizational Resource Management Research*, 10(4), 1–20. (in Persian)

- Danaeefard, H. (2022a). The fate of public policy in the implementation process: An analysis of the interaction between political will and administrative capacity. *Iranian Journal of Public Management Studies*, 4(4), 1–20. (in Persian)
- Danaeefard, H. (2024a). Regulatory Impact Assessment as an Instrument for Debugging in Statesmanship: Understanding the Rationale, the Implementation Process and the Challenges Ahead. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(4), A–AA. (in Persian)
- Danaeefard, H. (2024b). Public trust in the process of statecraft: An analysis of the role of governance, public administration, and governmental operations. *Journal of Organizational Resource Management Research*, 14(4), 1–56. (in Persian)
- Danaeefard, H., Ardalan, O., & Danaeefard, M. K. (2024). Critical realist research in organization and management studies: Designing an innovative methodology. *Journal of Governance and Development*, 4(4), 5–38. (in Persian)
- Danaeefard, H., Ardalan, O., & Danaeefard, M. K. (2025). The philosophy of critical realism and organization and management studies. *Journal of Human Sciences Development*, 6(11), 5–32. (in Persian)
- Dilger, R. J., & Beth, R. S. (2013). *Unfunded Mandates Reform Act: History, impact, and issues* (CRS Report No. R40957). Congressional Research Service.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1–37.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.
- Drennan, L. T., & McConnell, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.
- El-Taliawi, O. G., & van der Wal, Z. (2020, April 9). 3 lessons in crisis governance for the age of coronavirus. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/a-guide-to-crisis-governance-in-the-age-of-coronavirus/>
- Eshterian, K. (2025). The rupture of water governance in Iran: Discourse, participation, law, plans and programs, implementation, and diplomacy. *Strategic Studies of Public Policy Quarterly*, 15(54), 10–33. (in Persian)
- Eskouhi, M., & Esmaeili, K. (2021). An analysis of governance and water resource management theories in Iran. *Journal of Water and Sustainable Development*, 8(1), 1–10. (in Persian)
- Fadaei-Tehrani, M. R., & Mirzaei, A. (2023). An analysis and evaluation of water governance in Iran based on OECD principles. *Iranian Journal of Dams and Hydropower*, 10(35), 107–117. (in Persian)
- Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Administration Review*, 67(S1), 149–159.
- Funke, M., Schularick, M., & Trebesch, C. (2015). *Financial crises, political constraints, and policy responses* (Working paper). Institute for New Economic Thinking.
- Gamble, A. (2009). *The spectre at the feast: Capitalist crisis and the politics of recession*. Palgrave Macmillan.
- Higgs, R. (1987). *Crisis and leviathan: Critical episodes in the growth of American government*. Oxford University Press.
- Hood, C. (2007). Public service management by numbers: Why does it vary? Where has it come from? What are the gaps and the puzzles? *Public Money & Management*, 27(2), 95–102.
- Hood, C. (2011). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.

- Hood, C., Rothstein, H., & Baldwin, R. (2001). *The government of risk: Understanding risk regulation regimes*. Oxford University Press.
- Hymel, K. (2019). If you build it, they will drive: Measuring induced demand for vehicle travel in urban areas. *Transport policy*, 76, 57-66.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(S1), S1–S8.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Klein, N. (2007). *The shock doctrine: The rise of disaster capitalism*. Metropolitan Books.
- Lindblom, C. E. (1977). *Politics and markets: The world's political-economic systems*. Basic Books.
- Lipset, S. M. (1959). Some social requisites of democracy: Economic development and political legitimacy. *American Political Science Review*, 53(1), 69–105.
- Liu, S., Zhang, L., Liu, Y., & Wang, Z. (2013). Analysis of the causes of Indian blackout. *Energy Science and Technology*, 6(1), 61–66.
- Mayer, [Initials needed]. (2020). [Complete source details needed].
- McChesney, R. W. (2015). *Rich media, poor democracy: Communication politics in dubious times*. The New Press.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Mir Emadi, T. (2017). Critical futures studies of water governance in Iran. *Public Policy Quarterly*, 3(4), 80–100. (in Persian)
- Molloy, S., Mousmouti, M., & De Vrieze, F. (2022). *Sunset clauses and post-legislative scrutiny: Bridging the gap between potential and reality*. Westminster Foundation for Democracy. <https://www.agora-parl.org/sites/default/files/agora-documents/2022-01-18%20PLS%20sunset%20clauses%20-%20final.pdf>
- Nguyen, C. P., Schinckus, C., & Su, T. D. (2022). Political environment and financial crises. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 417–438.
- Nordhaus, W. D. (1975). The political business cycle. *Review of Economic Studies*, 42(2), 169–190.
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance/>
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Basic Books.
- Peters, B. G. (2022). Institutions, institutional theory and policy design. In *Research handbook of policy design* (pp. 54-71). Edward Elgar Publishing.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.
- Pollitt, C. (2016). *Advanced introduction to public management and administration*. Edward Elgar Publishing.
- Putra, F. (2009). Perspective 1: Crisis management in public administration. *Planning Forum*, University of Texas at Austin. <https://sites.utexas.edu/planningforum/perspective-1-crisis-management-in-public-administration/>
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.

- Renda, A. (2022). Regulatory budgeting: Inhibiting or promoting better policies? *Harvard Journal of Law & Public Policy Per Curiam*, 25, 1–72.
- Ross, M. L. (2001). Does oil hinder democracy? *World Politics*, 53(3), 325–361.
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165–190.
- Savoia, A., & Sen, K. (2015). Measurement, evolution, determinants, and consequences of state capacity: A review of recent research. *Journal of economic surveys*, 29(3), 441–458.
- Schneider, S. K. (1995). *Flirting with disaster: Public management in crisis situations*. M. E. Sharpe.
- Schön, D. A., & Rein, M. (1994). *Frame reflection: Toward the resolution of intractable policy controversies*. Basic Books.
- Sedghian Torknejad, N. S., Khanmohammadi, H., & Aslipour, H. (2023). An analysis of factors affecting water governance in Iran. *Journal of Public Policy-Making in Management*, 14(2), 69–90. (in Persian)
- Talebi Soumehsaraei, M., Maleki, A., & Askarian Chayjan, M. (2024). Evaluation and pathology of dominant discourses on national water governance over the past five decades (from policy-making and legislation perspectives). *Journal of Society and Environment*, 1(2), 19–48. (in Persian)
- Tan, A. T., Linster, M., Tan, C. W., Le Bert, N., Chia, W. N., Kunasegaran, K., ... & Bertoletti, A. (2021). Early induction of functional SARS-CoV-2-specific T cells associates with rapid viral clearance and mild disease in COVID-19 patients. *Cell reports*, 34(6).
- Taylor, J. B. (2009, February 9). How government created the financial crisis. *Hoover Institution*. <https://www.hoover.org/research/how-government-created-financial-crisis>
- Vaughan, D. (1996). *The challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Yousefian, E., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2022). Designing an integrated public policy model for water governance in Iran. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(64), 1–32. (in Persian)