

حادثه بمب‌گذاری مسابقه ماراتن بوستون از دید مدیریت بحران

حسن قاضی *

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰

تأیید مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۰

چکیده

این پژوهش از نوع تاریخی است و با استفاده از روش توصیفی به بررسی حوادث قبل، هنگام و بعد از بمبگذاری شهر بوستون امریکا می‌پردازد تا بتواند با شناخت ماهیت این حادثه و قیاس آن با ویژگیهای وضعیت بحرانی و اقدامات مدیریت بحران به این سؤال پاسخ دهد که آیا حادثه بمبگذاری مسابقه ماراتن بوستون را می‌توان بحران نامید یا خیر. برای پاسخ به این پرسش از نوشته‌ها، مقالات، کتابها و دیگر ادبیات حوزه مدیریت بحران و نیز گزارشها و مقالات منتشر شده درباره حادثه یاد شده به‌عنوان جامعه مورد مطالعه بهره گرفته شده است. با توجه به بعد برداشت ذهنی از بحران و چگونگی برخورد با آن در منطقه حادثه‌دیده، می‌توان بمبگذاریهای بوستون را یک رویداد بحرانی نامید.

کلیدواژه‌ها: بحران و مدیریت آن، فرایند مدیریت بحران، ماراتن بوستون، بمبگذاری در بوستون.

مقدمه

هنگامی که وضعیت بحرانی به وجود می‌آید، نخستین پرسشی که در ذهن شکل می‌گیرد این است که برای رویارویی و مدیریت آن، چه باید کرد؛ اقدامات لازم کدام است و نقطه شروع اقدامات چیست. پرسش مهمتری که اولویت دارد این است که آیا حادثه را اصولاً می‌توان بحران نامید؛ اگر چنین است، دامنه تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم آن چقدر وسعت دارد؟ شناخت بحران می‌تواند تا حدودی قرار گرفتن اقدامات بعدی در مسیر درست را تضمین، و نوع و فرایند تصمیم‌گیری مناسب را در رویارویی با وضعیت مشخص کند.

به‌طور کلی، باید پذیرفت که ارائه تعریفی مشخص از بحران بسیار دشوار است. تعاریف ارائه شده نیز همگی نسبی است؛ چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد، سازمان یا جامعه بحران باشد اما در جامعه دیگر بحران به شمار نیاید؛ اما این نکته که در موقعیت بحرانی باید اقدامات عاجل و جدی انجام شود تا وضعیت بحرانی‌تر نشود، مورد پذیرش همه جوامع است؛ زیرا وضعیت بحرانی از موقعیت عادی متمایز است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۸).

یکی از کارهایی که می‌تواند به افزایش دانش و تجربه در تشخیص بحران و در پی آن، رویارویی، کنترل و بازیابی موقعیت کمک کند، مطالعه حوادث و وضعیت‌های بحرانی دور و نزدیک است. این مطالعه باید تمامی ابعاد، جنبه‌ها، زمینه‌ها، رویدادها، پاسخها، اقدامات و دیگر جزئیات را از قبل، هنگام و بعد از حادثه در دایره شمول خود بگیرد. آنچه می‌توان بدان باور محکم داشت این است که گسترش دانش و تجربه مدیریت بحران و آنچه جوامع، سازمانها و دولتها تاکنون بدان دست یافته‌اند حاصل جستجو و کاوش دقیق در تجربیات موقعیت‌های بحرانی پیشین است؛ خواه مدیریت این بحرانها موفقیت‌آمیز بوده، و خواه به بن‌بست و شکست منتج شده باشد.

مدیریت بحران مهارتی بی‌نظیر است که در عین حال بسختی به‌دست می‌آید. تجزیه و تحلیل حوادث اغلب اشتباهاتی را نشان می‌دهد که انسان نتوانسته است از آنها جلوگیری کند یا آنها را وخیم‌تر، و موجبات حادثه‌های بدتر را فراهم کرده است (علمایی، ۱۳۸۷: ۲۰۶). پرهیز از این اشتباهات و به‌جا گذاشتن تجربه‌های موفق در مدیریت بحران مستلزم توجه به حوادث بحرانی پیشین است. مهمترین وظایف مدیریت بحران بر مراحل مختلف مدیریتی از جمله کاهش آسیب‌پذیری، پیش‌بینی و هشدار، ایجاد آمادگی، واکنش سریع، ترمیم و بازسازی تأکید دارد؛ در این میان بویژه برای سازمانهای اقدام‌کننده در زمان بحران، آمادگی از اهمیت دوچندانی برخوردار است: زیرا اولاً از تمامی مراحل مدیریت بحران اثرپذیر، و بر تمامی آنان مؤثر است و در ثانی بشدت با مرحله واکنش در هم آمیخته است (جدی، ۱۳۹۱: ۲۶۲). به نظر می‌رسد یکی از راه‌های دستیابی به آمادگی، مطالعه جزء‌به‌جزء حوادث بحرانی پیشین و درسهای آن است؛ از جمله این حوادث می‌توان به اتفاقاتی مانند جانسون و جانسون، بوپال، نیروگاه فوکوشیما و بسیاری از حوادث دیگر اشاره کرد. این مقاله بر آن است که حادثه بمبگذاری در مسیر مسابقه دو ماراتن شهر بوستون آمریکا در ایالت ماساچوست را بررسی کند و با نگاه به اقدامات مدیریت بحران، که توسط عناصر مسئول در این حادثه به انجام رسیده است به این سؤال پاسخ دهد که آیا این حادثه را می‌توان بحران نامید. برای این منظور تمام نوشتارها، اسناد و مدارک در دسترس درباره این حادثه مطالعه شده است تا بتوان سیر حوادث این بمبگذاری و اقدامات را در ظرف ویژگیهای وضعیت بحرانی و اقدامات مدیریت بحران به‌سنجش گذاشت.

مبانی نظری پژوهش

تعریف بحران

بحران را می‌توان دگرگونی در سامانه یا مجموعه‌ای از زیرسامانه‌ها برشمرد که با وقایع غیر قابل پیش‌بینی ایجاد می‌شود و نیازمند اقدام و پاسخ برای ایجاد توان بازنهاد ثبات در سامانه است. با اینکه هر بحرانی متغیرها و نتایج منحصر به فرد خود را داراست، می‌توان چنین تلقی کرد که تمام بحرانهای چرخه زمانی و سیر تکامل مشابه عمل می‌کنند (واکر و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۶۴). تاکنون تعاریف گوناگونی برای واژه بحران به وسیله اندیشمندان این حوزه ارائه شده که هر یک از دیدی خاص به موضوع بحران پرداخته و به گونه‌ای تلاش در شناساندن آن کرده‌اند که مطابق با درک ارائه‌کننده تعریف است؛ چنانکه اندیشمند بریتانیایی دنیس اسمیت در سال ۲۰۰۵ گفته است: «تعریف بحران مباحثات قابل ملاحظه‌ای را در ادبیات علمی تولید کرده است و تاکنون درباره معنی دقیق این واژه پذیرش عمومی وجود ندارد (اسمیت، ۲۰۰۵، ۳۱۹)؛ به‌عنوان مثال، فیرن بانکس (۱۹۹۶) بحران را «رویدادی عمده با پیامد بالقوه منفی مؤثر بر سازمان، شرکت و یا صنعت و هم‌چنین افراد مرتبط، محصولات، خدمات و یا وجهه آن» تعریف می‌کند. ری (۱۹۹۹) بحران را رویدادی می‌داند که با اشتباهات و استدلال غلط سازمان، بروز و ظهور می‌یابد. پیرسون و کلایر (۱۹۹۸) بحران را «رویداد با احتمال بروز ضعیف ولی تأثیرگذاری زیاد می‌دانند که کارایی سازمان را تهدید می‌کند و ابهام در علت، میزان تأثیر، ابزار تصمیم و باور به تصمیم‌گیری سریع را از ویژگیهای آن می‌شمارند» (کینگ، ۲۰۰۴: ۲۳۷). پاچانت و میتراف (۱۹۹۲) بحران را اختلالی می‌نامند که هر سامانه را به‌عنوان کل به‌طور فیزیکی تحت تأثیر قرار می‌دهد و ارزشهای اساسی و هسته وجودی آن را تهدید می‌کند (مجری^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۹). چارلز هرمن تهدید، زمان تصمیم‌گیری و غافلگیری را سه عامل اساسی برای

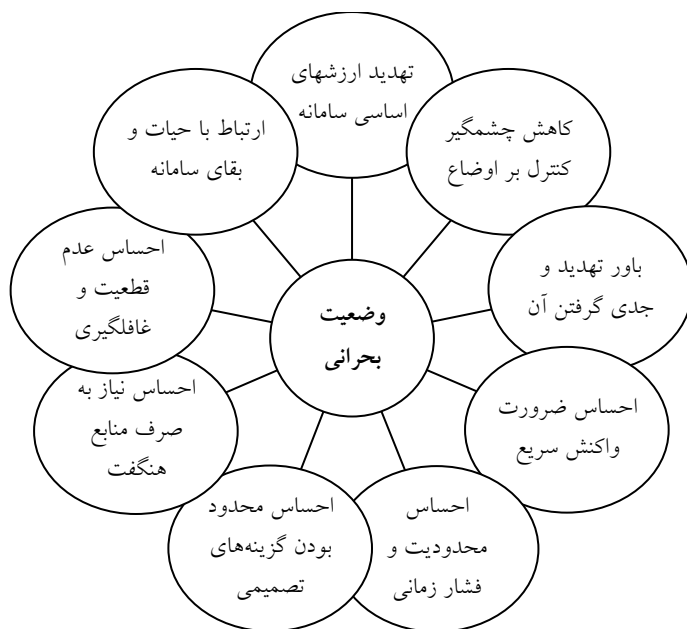
تولد وضعیت بحرانی می‌داند و چنین می‌نویسد: «هر وضعیت را زمانی می‌توان بحران خواند اگر و صرفاً اگر ۱) یک یا چند هدف مهم کشور را تهدید کند. ۲) زمان کوتاهی برای تصمیم‌گیری در اختیار گذارد. ۳) سیاستگذاران را دچار غافلگیری کند». وی عنوان می‌کند که با این تعریف بسیاری از وضعیت‌هایی که به‌طور رایج بحران نامیده می‌شود از شمول دایره بحران خارج می‌شود؛ اما برخی از این وضعیت‌ها ویژگی‌های بحران را دارد. (هرمن، ۱۹۶۹: ۱۸۷). وی به‌طور ویژه آن را در ارزیابی شاخصهای مربوط به بحرانهای سیاسی بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌دهد (هرمن، ۱۹۶۹: ۲۳۸)؛ با این حال یکی از جامعترین تعاریف مدیریت بحران، که با نگاه به هر دو رویکرد سیستمی و تصمیم‌گیری در تعریف و شناخت بحران ارائه شده، تعریف حسینی از بحران است که عنوان می‌کند: «بحران یعنی تهدیدی جدی نسبت به ساختهای زیربنایی و یا ارزشها و هنجارهای اساسی هر سامانه که مورد ادراک ذی‌نفعان است و تحت فشار زمانی و محدودیت گزینه‌ها در موقعیت عدم قطعیت شدید و احساس کاهش کنترل، اتخاذ تصمیمات حیاتی، دقیق و پرهزینه‌ای را الزامی می‌سازد» (حسینی، ۱۳۸۵: ۴۷). این تعریف از آن‌رو جامع خوانده می‌شود که بر اساس آن، فرایند شکل‌گیری بحران با بروز تهدید جدی نسبت به ساختهای اساسی و یا ارزشها و هنجارهای بنیادین هر سامانه آغاز می‌شود. به‌طور معمول، آماج تهدید با مرگ و بقای سامانه مرتبط است و کارکردهای حیاتی آن را مختل، و یا تهدید به اختلال می‌کند. خطر تهدید، زمانی به اوج خود می‌رسد که تصمیم‌گیرنده حریف متوجه دو پدیده (واقعی یا کاذب) دیگر بشود: اول، احساس اینکه کنترل بر اوضاع کاهش زیادی یافته است و دوم اینکه دیگر ذی‌نفعان مرتبط با سامانه 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 واکنش سریع 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 (حسینی، ۱۳۸۵: ۴۶).

آنچه از این تعریف با این ویژگیها بر می‌آید این است که هر رویداد یا حادثه‌ای را صرفاً به این دلیل که وضعیت را نسبت به حالت عادی متفاوت ساخته و ذی‌نفعان یا عموم را دچار دشواری و زحمت نموده است، نمی‌توان بحران نامید. برای اینکه هر رویداد، بحران به‌شمار آید، باید اولاً تهدیدی را متوجه سامانه و ارزشهای حیاتی و اساسی آن کند. ثانیاً این تهدید که البته هزینه‌هایی هنگفت را بر سامانه تحمیل می‌کند بخوبی توسط ذی‌نفعان درک شود و بیم از دست دادن کنترل بر سامانه را ایجاد کند و نهایتاً اینکه در اثر درک آن تصمیمات و اقدامات فوری ضروری شود.

حوادث متعددی در جهان امروز به دلیل دارا بودن این ویژگیها بحران خوانده شده‌اند. این بحرانهای جدید، رهبران سیاسی در کشورها را اغلب به دلیل ایجاد وضعیت غیر منتظره و پیش‌بینی نشده و علاوه بر آن به دلیل حلقه‌های ضعیف و اختلال در جریان اطلاعات به چالش کشیده است؛ نمونه‌های بارز آن عبارت است از: حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، شیوع و همه‌گیری بیماریهای سارس و آنفلوآنزای خوک در سال ۲۰۰۳، سونامی اقیانوس هند در سال ۲۰۰۴، توفان کاترینا در سال ۲۰۰۵، فوران آتش‌فشان در ایسلند و ایجاد ابر خاکستر بر فراز اروپا در سال ۲۰۱۰ و زمین‌لرزه توهوکو در شرق ژاپن در سال ۲۰۱۱ که سونامی آن و واقعه نیروگاه هسته‌ای دایچی فوکوشیما به زنجیره‌ای از پیامدها منتج گردید. یکی از وجوه مشترک این حوادث این است که غالباً جدید و کم‌سابقه است (بابیون، ۲۰۱۳: ۶). شاید بتوان حملات بی‌سابقه تروریستی در کشورهای سابقاً امن جهان را، که طی ماه‌های اخیر به‌طور بی‌سابقه‌ای تکرار می‌شود نیز از جمله این بحرانهای کم‌سابقه

نامید. حادثه انفجار تروریستی در متروی شهر مادرید در سال ۲۰۰۴ در زمان خود بسیاری را مبهوت کرد؛ اما امروزه نظیر آن در کشورهای پیشرفته اروپایی و آمریکا بارها اتفاق می‌افتد و فضای پیچیده‌ای را رقم می‌زند.



شکل ۱: متغیرهای تشکیل دهنده وضعیت بحرانی

مدیریت بحران

اصطلاح «مدیریت بحران» عموماً با پاسخ سازمانی و سیاسی در خلال مراحل بسیار سخت و مخاطره‌آمیز بروز بحران مرتبط شده است (ساکاکی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۵۷). مدیریت بحران، که در طی دو دهه گذشته شاهد تحولات مستمری بوده به دنبال کمک به سامانه برای مدیریت کردن وضعیت بحرانی و به حداقل رسانیدن آثار و پیامدهای منفی آن است. کومیز معتقد است که مدیریت بحران

عملکردی حیاتی برای سازمان است؛ زیرا عدم توفیق در مهار و مدیریت بحران می‌تواند به آسیب جدی به ذی‌نفعان، زیان سازمان و حتی پایان حیات آن منجر شود (کومبز، ۲۰۰۷: ۳). متخصصان اتفاق نظر دارند که مدیریت بحران فراتر از پاسخ آنی است و شامل مدیریت مخاطرات و آمادگی در مرحله پیشین در کنار بازیابی و بازخورد در مرحله پسین می‌شود؛ به‌عنوان مثال، هیدئو کوراتا مدیریت بحران را به سامانه‌ای تعریف می‌کند که فرد آن را برای بدترین حالت آماده می‌سازد؛ تمام تلاش‌های ممکن را برای جلوگیری از حوادث ناگوار به کار می‌بندد و در صورت وقوع بحران، توسط آن خسارات را به حداقل می‌رساند و به‌سوی بازیابی وضعیت عادی حرکت می‌کند (ساکاکی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۵۷). نویسندگان متعددی مدیریت بحران را فرایندی درازمدت می‌دانند و برای آن الگوهای چندمرحله‌ای پیشنهاد کرده‌اند که غالباً از پیشگیری و آمادگی برای بحران شروع می‌شود، و به بازیابی اوضاع به زمان پیش از بحران پایان می‌پذیرد. این الگوها، که بازتاب رویکردهای مختلف نسبت به مدیریت بحران است، در تعداد مراحل متفاوت است؛ مانند الگوهای سه مرحله‌ای که توسط اسمیت، ریچاردسون، هیل و همکاران و کومبز به‌طور جداگانه ارائه شد. به‌طور مشابه، الگوهای چهار، پنج و حتی شش مرحله‌ای توسط دیگر اندیشمندان حوزه مدیریت بحران معرفی شده است. جدول ۱ گام‌های فرایند مدیریت بحران را از دید اندیشمندان مختلف حوزه مدیریت بحران نشان می‌دهد.

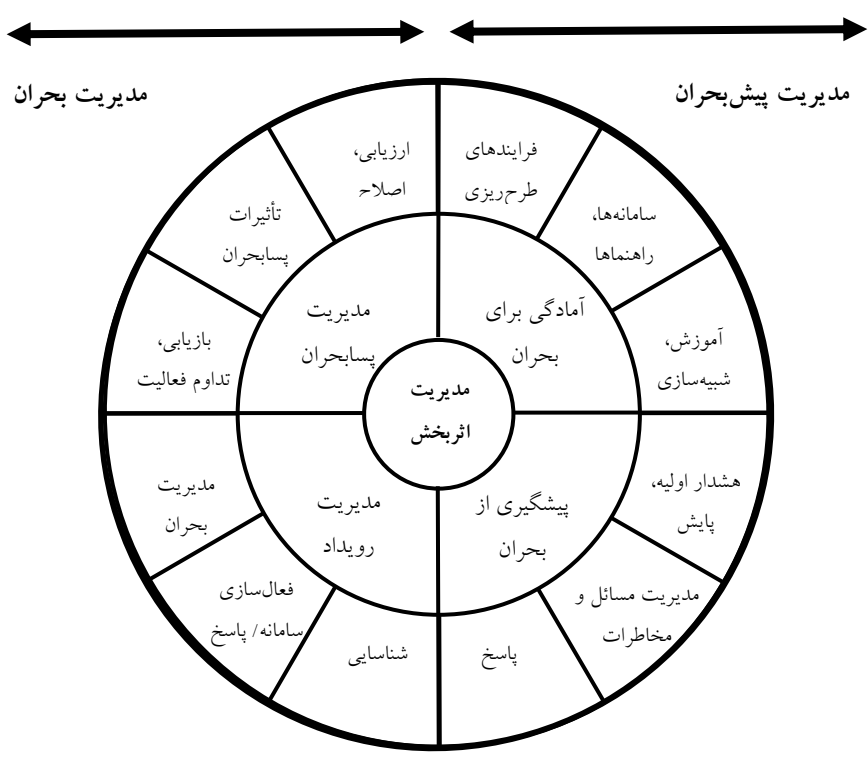
جدول ۱: نظر صاحب‌نظران دربارهٔ مراحل مختلف مدیریت بحران

ردیف	اندیشمند	سال	مراحل پیشنهادشده
۱	بابیون	۲۰۱۳	(۲ مرحله) ۱ - آمادگی برای بحران (طرح‌ریزی پیش‌فرضهائی شامل ارزشیابی مخاطرات، طرح‌ریزی اضطراری، آموزش و فعال‌سازی)، ۲ - پاسخ (فرماندهی و کنترل شامل تصویر عملیاتی، پاسخ، رهبری و پایان بحران) (بابیون، ۲۰۱۳: ۲۱ - ۹)
۲	اسمیت	۱۹۹۰	(۳ مرحله) ۱ - بحران مدیریت (دوره پیش بحران)، ۲ - بحران عملیاتی (دوره بحران)، ۳ - بحران مشروع‌سازی (دوره پس‌ابحران) (اسمیت، ۱۹۹۰: ۲۷۰)
۳	ریچاردسون	۱۹۹۰	(۳ مرحله) ۱ - پیش بحران (پیش‌گیری از بحران)، ۲ - بحران (پیشامد حادثه بحرانی)، ۳ - بازیابی (کسب دوباره اعتماد ذی‌نفعان) (ریچاردسون، ۱۹۹۰: ۵۲)
۴	کومبز	۲۰۰۷	(۳ مرحله) ۱ - پیش بحران (آمادگی و پیشگیری شامل شناسایی اقدامات ممکن برای کاهش احتمال بروز بحران یا کاهش آسیبهای آن در صورت وقوع)، ۲ - بحران (پاسخ واقعی به بحران)، ۳ - پس‌ابحران (مرور، جمع‌آوری اطلاعات، درسهای آموخته‌شده و آمادگی برای بحران بعدی) (کومبز، ۲۰۰۷: ۵)
۵	میرز	۱۹۹۳	(۴ مرحله) ۱ - عملیات عادی (اقدامات پیشگیرانه)، ۲ - پاسخ اضطراری (نخستین ساعات پس از بروز بحران)، ۳ - پردازش موقتی (اقدامات موقت تا زمان شروع عملیات‌های عادی)، ۴ - احیا (گذار به عملیات عادی) (میرز، ۱۹۹۳: ۱۶۸)
۶	ژاک	۲۰۰۷	(۴ مرحله) ۱ - آمادگی برای بحران، ۲ - پیشگیری از بحران، ۳ - مدیریت رویداد بحران، ۴ - مدیریت پس‌ابحران (ژاک، ۲۰۰۷: ۱۳ - ۵)
۷	ساکاکی و لوکتر	۲۰۱۳	(۴ مرحله) ۱ - پیشگیری و تخفیف، ۲ - آمادگی، ۳ - پاسخ، ۴ - بازیابی و یادگیری (ساکاکی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۵۸)
۸	فینک	۱۹۸۶	(۵ مرحله) ۱ - تخفیف، ۲ - طرح‌ریزی، ۳ - هشدار، ۴ - پاسخ، ۵ - بازیابی (فینک، ۱۹۸۶: ۷۶)
۹	پیرسون و میتراف	۱۹۹۳	(۵ مرحله) ۱ - دریافت نشانه‌های بحران، ۲ - آمادگی و پیشگیری، ۳ - مهار و محدودسازی خسارت، ۴ - بازیابی، ۵ - یادگیری (پیرسون و میتراف، ۱۹۹۳: ۵۶)
۱۰	آگوستین	۱۹۹۵	(۶ مرحله) ۱ - پرهیز از بحران، ۲ - آمادگی برای اداره کردن بحران، ۳ - شناخت بحران، ۴ - مهار بحران، ۵ - حل بحران، ۶ - بهره‌گیری از بحران (آگوستین، ۱۹۹۵: ۱۵۸)

باید توجه کرد که تفاوت الگوهای پنج و شش مرحله‌ای با الگوهای سه و چهار مرحله‌ای، که توسط نویسندگان دیگر معرفی شده، تنها در این است که آنان یک یا دو مرحله را به مراحل کوچکتری تقسیم کرده‌اند؛ اما در کل با الگوهای سه و چهار مرحله‌ای تفاوت چندانی ندارد.

شاید یکی از متمایزترین الگوهای فرایند مدیریت بحران الگوی تونی ژاک در سال ۲۰۰۷ باشد؛ زیرا او مدیریت بحران را در زمینه فعالیت‌های دارای ارتباط متقابل با هم در نظر گرفته است که در آن خوشه‌هایی از اقدامات باید در مراحل مختلف مدیریت شود. علاوه بر این، الگوی وی هم از فشردگی و خلاصه‌گویی الگوهای دو و سه مرحله‌ای پرهیز کرده و هم در دام پیچیده و طولیل کردن فرایند با افزودن به مراحل آن نیفتاده است. ژاک با تشریح رویکردی به نام رویکرد فرایندی، الگویی را ارائه کرد که به عقیده وی می‌تواند نشان‌دهنده فرایند پویای مدیریت بحران باشد. به گفته او، نکته حیاتی در مدیریت بحران، آگاهی کامل از این است که مدیران پویا می‌توانند و باید اقداماتی را در وهله اول در دستور کار قرار دهند که موجب پرهیز و مصونیت از بحران شود. این کار شامل فرایندی است که بر دو واقعیت مبتنی است: یکم اینکه بیشتر بحرانها حوادث ناگهانی نیست؛ بلکه به دنبال برخی پیش‌زمینه‌ها ظاهر می‌شود و به اصطلاح پرچم قرمز نشان می‌دهد. دوم اینکه رهبران و مدیران می‌توانند زنجیره‌ای از فعالیتها و فرایندها را از قبل اجرا کنند که به شناسایی و پیشگیری از وقوع بحران منجر می‌شود و یا در صورت وقوع، تأثیرات آن را کاهش می‌دهد. ژاک پیشگیری از بحران را بخش مهم و حیاتی از کل مدیریت بحران معرفی کرده است (ژاک، ۲۰۱۰: ۱۱). او الگوی خود را به این شکل معرفی کرده که در آن ساختار غیر خطی بیانگر این است که عناصر مدیریت بحران باید نه به صورت گامهای پی‌درپی، بلکه به صورت خوشه‌هایی از فعالیت‌های مرتبط و یکپارچه دیده شود که ممکن است با یکدیگر همپوشانی داشته باشد یا

همزمان اجرا شود. بر اساس این الگو، سامانه مدیریتی باید برای مدیریت کردن تأثیرات درازمدت و بازخوردهای یادگیری دستاورد بحران حاضر باشد تا به سازمان در جهت آمادگی بهتر برای بحرانهای آینده یاری رساند (ژاک، ۲۰۱۰: ۱۲).

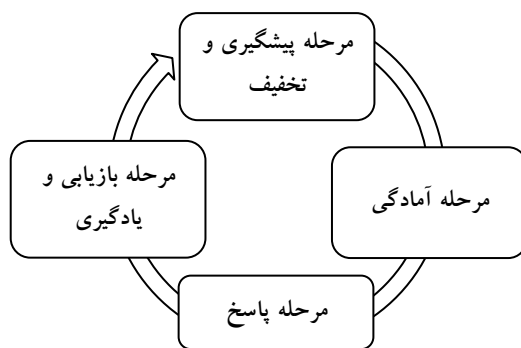


شکل ۲: فرایند مدیریت بحران تونی ژاک (۲۰۱۰)

در این الگو، مرحله پیش بحران از دو بخش آمادگی برای بحران و پیشگیری از بحران تشکیل شده است که اولی شامل فرایندهای طرح‌ریزی، آموزش و شبیه‌سازی و توجه به سامانه‌ها و راهنماها می‌شود. بخش دوم نیز هشدار اولیه و پایش، مدیریت مسائل و مخاطرات و پاسخ اضطراری را در بر می‌گیرد. نکته

برجسته در این الگو تقسیم مرحله مدیریت بحران به مدیریت رویداد بحران و مدیریت پس‌بحران است که دستاورد آن درنهایت موجب بازیابی و ادامه فعالیت سامانه همانند قبل از بحران و نیز یادگیری سازمانی برای رویارویی بهتر با بحرانهای بعدی می‌شود.

علاوه بر الگوی تونی ژاک، الگوی مشابه دیگری توسط ساکاکي و لوکنر ارائه شده است که صرف نظر از برخی تفاوت‌های جزئی، همپوشانی خوبی با الگوی ژاک دارد. این الگوی چهار مرحله‌ای را می‌توان به شکل ذیل نشان داد:



شکل ۳. فرایند مدیریت بحران ساکاکي و لوکنر

در این الگو، مرحله یکم دربرگیرنده راهبرد مدیریت خطر شامل شناخت و ارزیابی نشانه‌های تهدیدآمیز و پرهیز یا کاهش آسیب‌پذیریهای است که ممکن است سازمان یا جامعه و مردم با آن روبه‌رو شوند. مرحله دوم - آمادگی - شامل شفاف‌سازی مسئولیتهای بازیگران مختلف و توسعه طرحها و منابعی است که در صورت وقوع بحران می‌توان آنها را به کار گرفت؛ مانند طرحهای عملیات اضطراری و طرحهای تخلیه. گام سوم یعنی پاسخ، به دنبال بروز بحران آغاز می‌شود و شامل بررسی وضعیت، اولویت‌بندی، مدیریت خطوط ارتباط و فرماندهی و هماهنگی پاسخ‌ها برای کاهش خسارت است. انتظار این است که این

مرحله نیازمند رهبران قاطعی است که بتوانند تصمیمات فوری بگیرند و بر فعالیتهای بازیگران مختلف نظارت کنند. گام بازیابی و یادگیری شامل احیای حس حالت عادی در میان اعضای جامعه درگیر بحران و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری است که نتیجه آن درس گرفتن از بحران برای کاهش آسیب‌پذیریهای آینده و اقدامات تخفیف و آمادگی بعدی است (ساکاکی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۵۸). به نظر می‌رسد اجرای درست، دقیق و بموقع گامهای یکم و دوم می‌تواند تا حدود زیادی از رویداد بحرانی جلوگیری کند که ذی‌نفعان را به برداشتن گامهای سوم و چهارم مجبور می‌کند؛ به عبارت دیگر هر رویداد بحرانی که نیازمند پاسخ، بازیابی و یادگیری است، زمانی اتفاق می‌افتد که پیشگیری و آمادگی مطلوب نباشد و این شروع مرحله مدیریت حادثه بحرانی است.

پاسخ به بحران از چرخه پاسخ اولیه تا دوره تثبیت، دوره احیا و ثبات سامانه پیش می‌رود. باید توجه کرد که وضعیت ثبات در سامانه ممکن است با وضعیت قبل از بحران بسیار متفاوت باشد (برای نمونه، وضعیت بعد از یازدهم سپتامبر در امریکا یا وضعیت پس از طوفان کاترینا در نیو اورلئان). در سیر تکامل بحران، باید بسته به ماهیت آن به تصمیم‌گیری دست زد. این امر نوعاً نیازمند اطلاعاتی است که قبل از بحران استخراج می‌شود؛ طی بحران جمع‌آوری می‌گردد تا از تصمیم‌ها پشتیبانی کند و پس از بحران حفظ می‌شود تا ما را قادر به تجربه‌اندوزی برای تقویت انعطاف‌پذیری در مقابل حوادث آینده کند. به همین صورت، تصمیمگیری‌های خوب کنترل‌شده طی تکامل بحران می‌تواند هزینه و سطح پاسخ مورد نیاز را به حداقل برساند؛ زمان بازگشت به حالت عادی را کاهش دهد و به صورت بالقوه حتی قبل از رخداد اولین اتفاق واکنش ایجاد کند (برای مثال: پیش‌بینی آب‌وهوا، پایش آنفولانزای همه‌گیر، الگوهای رفتاری غیر معمول به‌عنوان نشانه‌های فعالیتهای تروریستی) (واکر و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۶۴).

بمبگذاری در بوستون

مسابقه دو ماراتن بوستون رویدادی سالانه است که در روز میهن برگزار می‌شود. این مسابقه در مسیری مستقیم انجام می‌شود که از هشت شهر و شهرک می‌گذرد. این شهرها عبارت است از: هاپکینزتون، اشلند، فرامینگهام، ناتیک، ولزلی، نیوتون، بروکلین و بوستون. یکصد و هفدهمین مسابقه ماراتن بوستون در روز دوشنبه ۱۵ آوریل سال ۲۰۱۳ با حضور ۲۷۰۰۰ دوندۀ آغاز شد. موجهای چند هزار نفری دوندگان بین ساعت ۰۹:۰۰ تا ۱۰:۴۰ مسابقه خود را شروع کردند. (گزارش آژانس مدیریت بلاپای ماساچوست، ۲۰۱۴: ۳۵). در ساعت ۱۴:۴۹ یک بمب دست‌ساز در نزدیکی خط پایان منفجر شد. بعد از ۱۳ ثانیه، بمب دوم نیز حدود ۱۶۵ متر آن‌طرفتر منفجر شد. بعدها معلوم شد که این دو بمب داخل دو کوله‌پشتی و در میان انبوه تماشاگران مسابقه جاسازی شده بود (همان منبع، ۳۷). بلافاصله بعد از انفجار دو بمب، پلیس اقدامات اضطراری خود را آغاز، و در پی آن با همکاری اف‌بی‌آی، فعالیت یک‌هفته‌ای خود را برای دستگیری بمبگذاران شروع کرد. نکته قابل توجه در این اتفاق ارتباطات بحران بود که در رویدادهای بعد از انفجارهای ماراتن از پاسخ اولیه گرفته تا دستگیری مظنونان نقش مهمی ایفا کرد. مهمترین رویدادهایی که از زمان انفجار بمبها تا زمان دستگیری بمبگذاران اتفاق افتاد به این قرار است:

دوشنبه پانزدهم آوریل

- دو بمب در نزدیک خط پایان مسیر دوی ماراتن منفجر شد که سه نفر کشته و بیش از دویست نفر زخمی برجای گذاشت
- باراک اوباما رئیس‌جمهور ضمن واکنش فوری و اعلام اینکه افراد پشت این حادثه ناشناس هستند به دولت دستور داد هر آنچه برای امدادگران و سازمانهای مسئول پاسخ به حادثه ضروری است، تأمین شود.

سه‌شنبه شانزدهم آوریل

- پزشکان اعلام کردند که قربانیان بمبگذاری با ترکش و ساچمه آسیب دیده‌اند. آنان مجبور شدند در همان ساعات اولیه عملهای جراحی بسیاری را روی مجروحان بدحال انجام دهند.

- رئیس‌جمهور این حادثه را اقدامی تروریستی نامید.

پنج‌شنبه هجدهم آوریل

- رئیس‌جمهور در مراسم همدردی با افراد آسیب‌دیده در بمبگذاریهای بوستون شرکت کرد.

- در آخرین ساعات عصر، یک افسر پلیس در مؤسسه فناوری ماساچوست^۱ به ضرب گلوله کشته شد و یک مرد چینی به‌وسیله مردانی ربوده شد که خود را عاملان بمبگذاری روز دوشنبه معرفی کردند.

جمعه نوزدهم آوریل

- مظنونان تا شهر واترتاون در حومه بوستون تحت تعقیب قرار گرفتند. در آنجا، طی درگیری مظنونان با پلیس، یک افسر پلیس زخمی و یکی از مظنونان کشته شد.

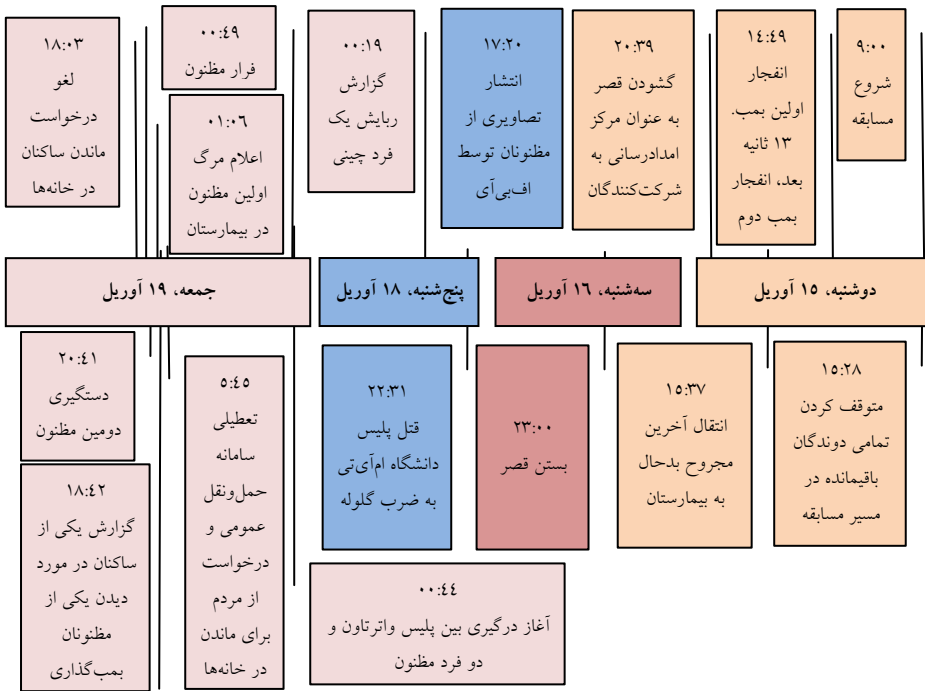
- شهر واترتاون^۲، بوستون و نیز، شهر والتهم^۳ وارد حالت محدودیت عبور و مرور شد. تلاش سراسری برای به دام انداختن مظنون دوم ادامه یافت. سامانه حمل‌ونقل عمومی تعطیل و کل منطقه بسته شد.

- در ساعت ۷:۳۰ بعد از ظهر پلیس اعلام کرد که مظنون دوم بازداشت شده است (گزارش اوربریج، ۲۰۱۳: ۱).

1 - Massachusetts Institute of Technology (MIT)

2 - Watertown

3 - Waltham



شکل ۴: سیر حوادث بوستون از آغاز مسابقه تا پایان عملیات

تاریخچه عملیات تروریستی در بوستون

حادثه بمبگذاری در بوستون در ۱۵ آوریل ۲۰۱۳ نخستین حادثه بمبگذاری در این شهر نبود. کنسرسیوم ملی مطالعه و پاسخ به تروریسم (استارت)^۱ طی آماری که بعد از انفجار منتشر نمود، اعلام کرد که از سال ۱۹۷۰ تاکنون ۱۶ حمله تروریستی در بوستون ثبت شده است که سه مورد از این حمله‌ها پس از سال ۱۹۹۰ رخ داده است. جدیدترین حمله تروریستی ثبت شده در نوامبر سال ۱۹۹۵ در دفتر مرکزی جامعه علمی مسیحیت در این شهر به وقوع پیوست که تلفاتی در بر نداشت. طبق اطلاعات پایگاه داده تروریسم^۲، طی چهل سال گذشته، شهر بوستون از نظر تکرار حملات تروریستی در امریکا رتبه چهاردهم را دارا است. بیشتر فعالیتهای

1 - National Consortium for STUDY OF TERRORISM AND RESPONSES TO TERRORISM (START)

2 - Global Terrorism Database (GTD)

تروریستی در این شهر در دهه هفتاد میلادی و زمانی اتفاق افتاد که ملی‌گرایان سیاه‌پوست مسئولیت پنج مورد از دوازده حمله تروریستی در طول این دهه را به عهده گرفتند. طی این مدت، برتری‌جویان سفیدپوست و چپ‌گرایان خوشونتگرا نیز بشدت مشغول حرکات تروریستی در بوستون بودند. از سال ۱۹۷۰ تاکنون، دو عملیات تروریستی منتج به مرگ در بوستون ثبت شده است: حمله نخست، ترور رئیس یک دانشگاه ژاپنی به نام ایوانو ماتسودا بود که در زمان دیدار وی از بوستون در هتلی در این شهر اتفاق افتاد و عملیات دوم، قتل پال مک‌لارین، بازپرس ویژه پرونده‌های گروه‌های تبهکاری بود که در خودروی خود در یک پارکینگ عمومی ترور شد (گزارش استارت، ۲۰۱۳: ۱).

در روز حادثه، مرکز هماهنگی نهادها^۱ مستقر در ستاد آژانس مدیریت بلایای ماساچوست در فرامینگهام در ساعت ۰۷:۰۰ فعالیت خود را شروع کرد و تا ساعت ۰۹:۰۰ گروهی ۸۰ نفره از نمایندگان آتش‌نشانی، اورژانس پزشکی، وزارت بهداشت ماساچوست^۲، اداره پلیس ایالتی ماساچوست، گارد ملی، صلیب سرخ آمریکا، انجمن ورزشی بوستون و دیگر نهادهای ایالتی پشتیبان و نهادهای کلیدی فدرال در آنجا گرد هم آمدند. علاوه بر آن، اداره پلیس بوستون در محوریت مرکز هماهنگی انتظامی بوستون^۳ قرار گرفت تا عملیات امنیت عمومی را هماهنگ کند. در این مرکز مسئولان ارشد پلیس بوستون، پلیس ایالتی ماساچوست، آتش‌نشانی، اورژانس پزشکی، مرکز اطلاعات منطقه‌ای بوستون^۴ و اداره پلیس دانشگاهی بوستون حضور داشتند (گزارش استارت، ۲۰۱۳: ۳۶).

در سپتامبر سال ۲۰۱۳، گزارش مشروحی به‌وسیله آژانس مدیریت بلایای ماساچوست با همکاری نهادهای دیگری همچون وزارت بهداشت ماساچوست، مدیریت شهری بوستون، کمبریج و واترتاون و گارد ملی و پلیس ایالتی ماساچوست

1 - Multi-Agency Coordination Center (MACC)
 2 - Massachusetts Department of Public Health (MDPH)
 3 - Law Enforcement Coordination Center (LECC)
 4 - Boston Regional Intelligence Center (BRIC)

منتشر شد که ضمن مرور تمام وقایع و فعالیتهای روز حادثه و روزهای بعد از آن، منتهی به دستگیری مظنونان، نقاط قوت و ضعف این فعالیتها را نیز به صورت جزء به جزء بیان کرد. بخشهایی از این گزارش ۱۳۰ صفحه‌ای در زیر می‌آید:

برخلاف معمول، که مسابقات ماراتن در مسیری مدور و بسته انجام می‌شود، مسابقه ماراتن بوستون در مسیری مستقیم با گذر از چندین شهر برگزار می‌شود. به همین دلیل همه‌ساله طرح‌ریزیهای دقیق و فراوانی در سطح محلی، منطقه‌ای، ایالتی و فدرال برای این مسابقه مورد نیاز است تا هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان در امور برگزاری مسابقه را برای تأمین ایمنی و امنیت آن تضمین کند. به همین دلیل یک کمیته چند رشته‌ای امنیت عمومی جلسات خود را در ماه ژانویه هر سال برای طرح‌ریزی این مسابقه آغاز می‌کند. نمایندگان پلیس ایالتی و محلی، آتش‌نشانی، خدمات اورژانس پزشکی، بهداشت عمومی، گارد ملی ماساچوست^۱ و آژانس مدیریت بلایای ماساچوست^۲ با هماهنگی انجمن ورزشی بوستون^۳ کار خود را شروع می‌کنند تا تمام طرحهای عملیاتی مرتبط با این رویداد ورزشی را مرور، به‌روزرسانی و اصلاح کنند. بخشی از اقدامات این کمیته، مرور و بررسی درسهای آموخته‌شده از مسابقات ماراتن سالهای پیشین است. (گزارش آژانس مدیریت بلایای ماساچوست، ۲۰۱۴: ۳۵).

پس از انفجارها، بی‌درنگ اقدامات پاسخ به حوادث پر تلفات آغاز شد. اطلاعات و هشدارها از گروه‌های پاسخ حاضر در صحنه مانند آتش‌نشانی بوستون، پلیس بوستون، پلیس ایالتی ماساچوست و اورژانس بوستون به مراکز عملیاتی گوناگون شامل مرکز هماهنگی چند نهادی، مرکز عملیات وزارت بهداشت ایالت ماساچوست^۴، مرکز هماهنگی انتظامی اداره پلیس بوستون و مرکز اطلاعات منطقه‌ای بوستون رسید. خیلی زود مشخص شد که این حادثه اقدام عامدانه

1 - Massachusetts National Guard (MANG)

2 - Massachusetts Emergency Management Agency (MEMA)

3 - Boston Athletic Association (BAA)

4 - Massachusetts Department of Public Health Department Operations Center (MDPH DOC)

خشونت‌بار بوده است. با توجه به تهدیدی که در این‌گونه مواقع متوجه پاسخ‌دهندگان اولیه است، آتش‌نشانان، افسران انتظامی و کارکنان اورژانس بی‌درنگ به یاری مجروحان و افراد نیازمند کمک شتافتند. تماشاگران، داوطلبان انجمن ورزشی بوستون و دوندگان نیز بسرعت به آنها ملحق شدند. لحظاتی پس از وقوع انفجارها، زمانی که افسران ارشد انتظامی از اداره پلیس بوستون و مدیر آژانس مدیریت بلایای ماساچوست در خیابان بویلستون گرد هم آمدند و بسرعت ضمن تعیین اولویتها، فعالیت‌های پاسخ به بحران را آغاز کردند، فرماندهی واحد تشکیل شد. اولین تصمیم این بود که ایجاد یک پست فرماندهی^۱ در جایی دور از صحنه حادثه برای هدایت عملیات پاسخ مورد نیاز است. در ساعت ۱۵:۲۸، یعنی کمتر از ۴۰ دقیقه بعد از انفجارها مرکز فرماندهی تشکیل شد. گروه فرماندهی شامل فرماندار، شهردار، دبیر دفتر اجرایی امنیت عمومی، مدیر آژانس مدیریت بلایای ماساچوست، یک افسر ارشد از اداره پلیس ایالتی ماساچوست، کمیسیونر اداره پلیس بوستون، کمیسیونر اداره آتش‌نشانی بوستون، رئیس سازمان اورژانس بوستون، مدیر دفتر مدیریت بلایای شهرداری بوستون، افسر رابط گارد ملی ماساچوست و نماینده ویژه اف‌بی‌آی در بوستون بود.

در لحظه انفجار ۱۶ آمبولانس در صحنه حاضر بود. با اعلام هشدار که در ساعت ۱۴:۵۵ صادر شد، ۷۳ آمبولانس دیگر از سازمانهای دولتی و مراکز خصوصی نیز ظرف چند دقیقه به این تعداد اضافه شد. بسیاری از مجروحان وخیم حادثه، کمک‌های اولیه را در محل دریافت کردند و سپس بسرعت به بیمارستانها منتقل شدند. اولین آمبولانسها تنها ۹ دقیقه بعد از انفجار نخست به سمت بیمارستانها گسیل شدند. تعدادی از مجروحان نیز قبل از اعزام به بیمارستان به چادر پزشکی آلفا در ورودی خیابان بویلستون منتقل شدند. مجروحانی که خطر جدی آنها را تهدید نمی‌کرد در همان مکان مورد معاینه اولیه قرار گرفتند و با تعیین

اولویت، منتظر اعزام به بیمارستان شدند. در این میان عده‌ای وظیفه اعلام‌های عمومی برای باز نگهداشتن مسیر آمبولانسها را بر عهده داشتند. در مجموع ۱۱۸ نفر به‌وسیله آمبولانس به بیمارستانها منتقل شدند؛ اما تعداد افرادی که خدمات پزشکی درمانی دریافت کردند بیش از ۲۶۰ نفر بود.

بیمارستانها اولین هشدارها را از طریق رادیو، ایمیل و شبکه بهداشت و هشدار محلی دریافت کردند. مجروحان به محض ورود به بیمارستان تحت معاینات اولیه قرار گرفتند و سپس به بخش جراحی منتقل شدند تا اولویت‌بندی شوند. با اینکه در صحنه انفجار معلوم شد که انفجارها فاقد مواد سمی و آلوده‌کننده است به علت عدم آگاهی بیمارستانها، فرایند رسیدگی به بیماران به علت بررسی بودن یا نبودن آلودگی در بیماران اندکی کند شد. از آنجا که بسیاری از بیمارستانها از پیش، بخش عملیات اورژانس خود را قسمتی یا کاملاً فعال نگاه داشته بودند، توانستند بسرعت به افزایش حجم عملیات دست بزنند؛ کارکنان بخش اورژانس را زیاد کنند؛ از تعویض نوبت کاری کارکنان جلوگیری کنند و کارکنان خود را فرا بخوانند. این عرضه خدمات مورد انتظار از بیمارستانها را میسر کرد. به دلیل ماهیت بحرانی و تروماتیک جراحات، عده زیادی از بیماران اورژانسی در بیمارستانها پذیرفته شدند؛ برخی از آنها روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌ها در بیمارستان ماندند و تحت مراقبت قرار گرفتند (گزارش آژانس مدیریت بلایای ماساچوست، ۲۰۱۴: ۳۵).

ارزیابی اقدامات مختلف نهادهای دخیل در زمینه برگزاری مسابقه و نیز نهادهای دارای وظیفه در حادثه بمبگذاری بعد از آن طی مراحل آمادگی، پاسخ اولیه به انفجارها، تداوم اقدامات پاسخگویی به حادثه، بازداشت مظنونان و بازیابی بعد از حادثه بدقت انجام شد که خلاصه‌ای از آن در جدولهای ذیل می‌آید:

جدول ۲: حوزه تمرکز یکم: مرحله آمادگی

حوزه‌های نیازمند ارتقا	اقدامات بهینه
۱ - نبودن طرح یکپارچه ایمنی عمومی برای روز مسابقه	۱ - ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای از پیش تعیین شده
۲ - نیاز به تقویت امنیت در مسیر مسابقه	۲ - اجرای سامانه جامع پزشکی پشتیبان مسابقه
	۳ - فعال‌سازی یک مرکز هماهنگی چند نهادی در پشتیبانی از فعالیتهای مسابقه
	۴ - مشارکت بیمارستانها در طرح‌ریزی و تمرین آمادگی اورژانس
	۵ - استفاده از سامانه‌ها و ابزارهای اطلاع‌رسانی برای اشتراک‌گذاری اطلاعات
	۶ - بررسی مسیر توسط گروه‌های مشترک بررسی خطر قبل از شروع مسابقه

جدول ۳: حوزه تمرکز دوم: پاسخ اولیه به انفجارها

حوزه‌های نیازمند ارتقا	اقدامات بهینه
قدرت: فرماندهی	۱ - تشکیل فوری فرماندهی واحد و مرکز فرماندهی واحد
۱ - مرکز عملیات اضطراری بوستون قبل از بمبگذاری فعال نشده بود.	۲ - ارتباطات اثربخش برای جلوگیری از سد راه خودروهای امدادی به منطقه حادثه زده
۲ - نیاز به تعریف شفاف نقشها و مسئولیتهای اضطراری در حوزه شهری	۳ - همکاری اثربخش برای امن سازی منطقه وقوع حادثه
۳ - عدم شناسایی موقعیت و تجهیز مرکز فرماندهی واحد از قبل	۴ - افزایش سریع سطح امنیت در زیرساختهای حیاتی
۴ - نبودن هماهنگی و ارتباطات بین عناصر انتظامی و بیمارستانها در تفاهمنامه‌های امنیت و تجسس	۶ - سازماندهی فعالیتهای گروه‌های خنثی‌سازی
۵ - مشکل در شفاف‌سازی نقشهای کارکنان بیمارستانها در صورت بروز تهدید به بمبگذاری	۷ - توانایی به‌کارگیری سریع امکانات گارد ملی ماساچوست برای پشتیبانی از مأموریت‌های امنیتی دارای تقدم
۶ - چالش تخلیه دوندگان و تماشاگران از مسیر	۸ - توانایی سامانه پزشکی مسابقه برای تغییر به وضعیت پاسخ به حوادث پر تلفات
۷ - مراقبت و تغذیه کارکنان در صحنه	۹ - توزیع مجروحان
۸ - استفاده ناقص از مجراهای فرماندهی	۱۰ - آموزش دیدگی بسیار خوب و اجرای تفاهمنامه‌های اضطراری توسط بیمارستانهای منطقه
۹ - نبود اطلاع‌رسانی بموقع درباره نبود آلودگیهای شام‌ه در خط پایان	۱۱ - هماهنگی اثربخش میان همه بخشهای سلامت عمومی
۱۰ - نبود اعلام هشدار اضطراری	۱۲ - هماهنگی اثربخش برای حفظ هوشیاری وضعیتی
۱۱ - نبود طرح هماهنگی سلامت روانی بحران	۱۳ - پیام‌رسانی عمومی مداوم و هماهنگ

جدول ۴: حوزه تمرکز سوم: روزهای دوم تا چهارم (مرحله ادامه پاسخ به انفجارها)

اقدامات بهینه	حوزه‌های نیازمند ارتقا
۱- تداوم کمک‌رسانی ۲- تأسیس درمانگاه‌های سلامت روانی بحران برای عموم، بازماندگان حادثه و خانواده‌های آنان ۳- وسایل رفاهی در مرکز نگهداری افراد آسیب‌دیده ۴- تأسیس مرکز جداگانه امداد خانواده برای بازماندگان حادثه، خانواده‌های آنان و خانواده‌های قربانیان	۱- نیاز گروه سلامت روانی فاجعه وزارت بهداشت به پشتیبانی آمادی ۲- نبود مرکز مشترک اطلاع‌رسانی ۳- نبود طرح مرکز امداد خانواده

جدول ۵: حوزه تمرکز چهارم: روز پنجم (بازداشت مظنونان)

اقدامات بهینه	حوزه‌های نیازمند ارتقا
۱- تصمیم به ماندن مردم در خانه‌ها ۲- اقدام به جست‌وجوی شبکه‌ای ۳- هماهنگی خوب در تصمیم‌گیری فرماندهی واحد ۴- پاسخ اثربخش توسط پلیس و اترتاون ۵- جوابگویی به حجم زیاد تماس با شماره ۹۱۱ پلیس ۶- استقرار آمبولانس در نزدیکی محل اولیه درگیری ۷- توانایی استفاده از ارتباطات عملیاتی متقابل ۸- به‌کارگیری مؤثر هشدارهای اضطراری ۹- فعال‌سازی بخشهای مسئول در وزارت بهداشت بوستون برای هماهنگی اطلاعات بیمارستانها	۱- نبود فرماندهی مشخص و شناخته‌شده در میدان ۲- نبود نظم تسلیحاتی ۳- بسته شدن مسیرها به‌وسیله خودروهای پلیس ۴- ناتوانی در برداشتن اسلحه از مقرهای سلاح درون خودروها ۵- آموزش ضعیف خنثی‌سازی ۶- نبود هماهنگی و مدیریت منابع و کارکنان ۷- نبود پشتیبانی افراد در میدان ۸- سردرگمی در پی تصمیم ماندن در خانه‌ها ۹- نبود مرکز اطلاعات مشترک

جدول ۶: حوزه تمرکز پنجم: بازبایی

اقدامات بهینه	حوزه‌های نیازمند ارتقا
۱- کمک به فعالیتهای کسب‌وکار ۲- جلسات زودهنگام برای بحث درباره پاسخ امداد دوجانبه در ارتباط با اعلام وضعیت اضطراری توسط رئیس‌جمهور و برنامه امداد عمومی ۳- جلسات هفتگی هماهنگی برنامه امداد عمومی ۴- تمدید عرضه خدمات سلامتی روانی	۱- مشکل در به‌کارگیری قانون سیاستهای استنفورد در حوادث تروریستی ۲- ارتباطات بهتر مربوط به تمام فرصتهای تأمین منابع مالی فدرال

این پژوهش به لحاظ بهره‌ای که می‌تواند داشته باشد، کاربردی، و به لحاظ هدف و ماهیت، تاریخی است که تحلیل نهایی در آن به روش کیفی صورت می‌گیرد. برای مطالعه و بررسی پیشینه پژوهش و ادبیات مرتبط با آن از اسناد و کتابها و مقالات مرتبط با موضوع موجود در آرشیوها و کتابخانه‌های در دسترس و پایگاه‌های اینترنتی معتبر به‌عنوان جامعه مورد مطالعه بهره گرفته شده است که در مجموع مبانی نظری پژوهش را شکل می‌دهد. با توجه به عدم دسترسی به صاحب‌نظران آگاه به مسائل و رویدادهای مرتبط با موضوع پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس ادبیات گردآوری شده انجام شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تعیین اینکه آیا می‌توان رویدادی خاص را بحران برشمرد و آیا اقدامات در پی وقوع هر حادثه مصداق مدیریت بحران است یا خیر، نیازمند بررسی دقیق و همه‌جانبه تمام وقایع و سیر اتفاقات و تصمیم‌ها و اقدامهاست. بحرانها به‌طور طبیعی، ویژگیهایی دارد که برخی از آنها خاص همان حادثه و بیشتر دیگر در حادثه‌های دیگر دارای نظیر است. همین ویژگیهای مشترک، زمینه‌ساز و مبنای تولید ادبیات شناسایی حالت و وضعیت‌های بحرانی است. ابتدایی‌ترین کاربرد مشخص کردن ویژگیهای بحران، که در متون علمی بسیاری بدان پرداخته شده، این است که می‌تواند مرجع قیاس قرارگیرد و با توجه به آنها می‌توان حوادث بعدی را از این نظر در بوته ارزیابی گذاشت که آیا بحران شمرده می‌شود یا خیر تا بحران یا نابحران بودن آنها معین شود. این تشخیص علاوه بر اینکه می‌تواند موجب آمادگی برای رویارویی با حوادث بالقوه شود و به‌اصطلاح مرحله پیش بحران از سلسله مراحل مدیریت بحران را تقویت کند به موفقیت در تصمیم‌گیری سریع و دقیق در حالت بحران خواهد انجامید. از سوی دیگر یکی از مراحل مدیریت بحران، که

بیشتر صاحب‌نظران در مورد آن یگانگی رأی دارند، مرحله‌ای است که یادگیری نام می‌گیرد. بررسی و جستجو در تمام حوادث و رخداد‌های قبل و بعد از بحران، میزان آمادگی، اقدامات برای پاسخ اولیه به بحران، مدیریت هنگام بحران و کنترل خسارت، مدیریت وضعیت پس‌ابحران و تلاش برای بازیابی وضعیت و بازگشت به حالت قبل از بحران، همگی در مرحله یادگیری بررسی می‌شود تا مبنای بهینه‌سازی تصمیم‌ها و اقدام‌های ضروری در صورت وقوع بحران‌های بعدی باشد. به همین دلیل تحلیل حادثه بوستون می‌تواند ارزشمند باشد. آنچه در مسابقه دو ماراتن بوستون در سال ۲۰۱۳ افتاد از دید بحران و مدیریت آن، ویژگی‌هایی دارد که در جدول‌های ۷ و ۸ نشان داده شده است.

جدول ۷: مقایسه وضعیت حادثه بوستون با ویژگی‌های وضعیت بحرانی

توضیح	تطابق با حادثه بوستون		ویژگی‌های بحران	صاحب‌نظر
	بله	نه		
وقوع حادثه مشابه در این رویداد ورزشی سالانه بسیار کم سابقه بوده است.	*		احتمال بروز ضعیف	پیرسون و کلایر
تعداد کشته‌ها و زخمی‌های حادثه و هرج و مرج متعاقب آن نشان از تأثیرگذاری زیاد حادثه دارد.	*		تأثیرگذاری زیاد	
علت اصلی حادثه در دقایق اول مبهم و ناشناخته بود.	*		ابهام در علت	
این حادثه دقیقاً افراد و شهروندان را مورد هجوم و تهدید قرار داد.	*		تهدید	چارلز هرمان
باینکه تمهیداتی برای امن و بی حادثه برگزار کردن مسابقه از قبل اندیشیده شده بود، انفجارها آن‌هم به فاصله ۱۳ ثانیه موجب غافلگیری شدیدی شد.	*		غافلگیری	
لزوم امداد‌رسانی و نجات فوری مصدومان و وخامت حال آنان، نگرانی از وقوع انفجارهای احتمالی بعدی، لزوم تلاش برای آرام کردن وضعیت از مواردی است که عامل زمان را به عامل فشار برای ذی‌نفعان تبدیل کرده بود.	*		فشار زمانی	

ادامه جدول ۷: مقایسه وضعیت حادثه بوستون با ویژگیهای وضعیت بحرانی

صاحب‌نظر	ویژگیهای بحران	تطابق با حادثه بوستون		توضیح
		بله	نه	
حسینی	جدی بودن	*		واکنش از سوی رئیس‌جمهور و اعلام وضعیت اضطراری نشان از این دارد که درک مسئولان از حادثه، جدی بودن آن را نشان می‌دهد.
	تأثیر بر ساختارهای زیربنایی	*		این رویداد فرهنگی ورزشی در جامعه آمریکا و ایالت ماساچوست، ساختار زیربنایی فرهنگی به شمار می‌رود که مورد حمله قرار گرفت.
	تأثیر بر ارزشهای اساسی	*		امنیت در خاک آمریکا، رفاه عمومی و عدم اختلال در فعالیتهای روزانه آزاد از جمله ارزشهایی بود که در این حادثه تحت تأثیر قرار گرفت.
	مورد ادراک بودن	*		پاسخ اولیه و اقدامات بعدی توسط تمام نهادهای مسئول نشان‌دهنده این است که درک ذی‌نفعان از این حادثه، موقعیت بحرانی بوده است.
	فشار زمانی	*		لزوم امدادرسانی و نجات فوری مصدومان و وخامت حال آنان، نگرانی از وقوع انفجارهای احتمالی بعدی، لزوم تلاش برای آرام کردن وضعیت از مواردی است که عامل زمان را به عامل فشار برای ذی‌نفعان تبدیل کرده بود.
	محدودیت گزینه‌ها	*		هرج و مرج حاصل از وقوع حادثه و حاکم شدن فضای وحشت و عدم اطمینان همراه با تنش ناشی از حادثه باعث محدود شدن گزینه‌ها گردیده بود.
	وضعیت عدم قطعیت شدید	*		نگرانی از ادامه داشتن انفجارها در منطقه حادثه و دیگر مناطق شهر، نگرانی از وجود عوامل میکروبی و شیمیایی در انفجارها چنین حالتی را رقم زده بود.
	احساس کاهش کنترل	*		در دقایق نخستین بعد از حادثه بشدت وجود داشت.
	لزوم تصمیمات حیاتی و پرهزینه	*		نمونه تصمیم پرهزینه اجرای حالت عدم آمدو شد و خواستن از مردم برای ماندن در خانه‌ها بود.

جدول ۸: مقایسه وضعیت حادثه بوستون با مراحل عملی مدیریت بحران

توضیح	تطابق با حادثه بوستون		مراحل مدیریت بحران	صاحب‌نظر
	بله	نه		
۱- ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای از پیش تعیین شده ۲- اجرای سامانه جامع پزشکی پشتیبان مسابقه ۳- فعال‌سازی مرکز هماهنگی چند نهادی در پشتیبانی از فعالیتهای مسابقه ۴- مشارکت بیمارستانها در طرح‌ریزی و تمرین آمادگی اورژانس ۵- بررسی مسیر توسط گروه‌های مشترک بررسی خطر قبل از شروع مسابقه ۶- آموزش دیدگی بسیار خوب و اجرای تفاهمنامه‌های اضطراری توسط بیمارستان‌های منطقه	*		آمادگی برای بحران	مدیریت پیش بحران
کارگزاران مسابقه تمهیدات چندانی برای جلوگیری از فعالیتهای بمب‌گذاری به انجام نرسانده بودند و در این زمینه غافلگیر شدند.	*		پیشگیری از بحران	تونی ژاک
۱- تشکیل فوری فرماندهی واحد و مرکز فرماندهی واحد ۲- همکاری اثربخش برای امن سازی منطقه وقوع حادثه ۳- افزایش سریع سطح امنیت در زیرساختهای حیاتی ۴- سازماندهی فعالیتهای گروه‌های خنثی‌سازی ۵- به‌کارگیری سریع امکانات گارد ملی ماساچوست برای پشتیبانی از مأموریت‌های امنیتی دارای تقدم ۶- توانایی سامانه پزشکی مسابقه برای تغییر به وضعیت پاسخ به حوادث پر تلفات ۷- توزیع مجروحان	*		مدیریت رویداد بحران	مدیریت بحران
۸- هماهنگی اثربخش میان همه بخشهای سلامت عمومی ۹- هماهنگی اثربخش برای حفظ هوشیاری وضعیتی ۱۰- پیام‌رسانی عمومی مداوم و هماهنگ				
۱- تداوم کمک‌رسانی ۲- تأسیس درمانگاه‌های سلامت روانی بحران برای عموم، بازماندگان حادثه و خانواده‌های آنان ۳- وسایل رفاهی در مرکز نگهداری افراد آسیب‌دیده	*		مدیریت پسا بحران	تونی ژاک

ادامه جدول ۸: مقایسه وضعیت حادثه بوستون با مراحل عملی مدیریت بحران

توضیح	تطابق با حادثه بوستون		مراحل مدیریت بحران		صاحب نظر
	نه	بله			
<p>۴ - تأسیس مرکز جداگانه امداد خانواده برای بازماندگان حادثه، خانواده‌های آنان و خانواده‌های قربانیان</p> <p>۵ - تصمیم به ماندن مردم در خانه‌ها</p> <p>۶ - اقدام به جست‌وجوی شبکه‌ای</p> <p>۷ - هماهنگی خوب در تصمیم‌گیری فرماندهی واحد</p> <p>۸ - کمک به فعالیتهای کسب‌وکار</p> <p>۹ - جلسات هفتگی هماهنگی برنامه امداد عمومی</p> <p>۱۰ - تمدید عرضه خدمات سلامتی روانی</p>		*	مدیریت بحران	مدیریت بحران	تونی ژاک
<p>رجوع کنید به شرح موارد مشروح در جدول، مصدقهای عملی در قیاس با الگوی تونی ژاک</p>		*	پیشگیری و تخفیف		ساکاکی و لوکنر
		*	آمادگی		
		*	پاسخ		
<p>پس از این حادثه مراکز مختلف تحقیقاتی و اجرایی مسئول، آن را بدقت و از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دادند و گزارشهای مفصلی درباره آن منتشر کردند. در بسیاری از این گزارشها به نقاط ضعف و قوت اقدامات اشاره، و راهکارهایی برای از میان برداشتن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت پیشنهاد شده است؛ از جمله این گزارشها می‌توان به این موارد اشاره کرد:</p> <p>1- After Action Report for the Response to the 2013 Boston Marathon Bombings</p> <p>2- CRISIS META-LEADERSHIP LESSONS FROM THE BOSTON MARATHON BOMBINGS RESPONSE: THE INGENUITY 3- OF SWARM INTELLIGENCE</p> <p>4- Learning from Boston Crisis communications during criminal attacks</p> <p>5- nixle Crisis Communications: Learning from the Boston Bombing and Superstorm Sandy</p> <p>6- Making Boston stronger: ICSS journal vol 2 july aug 2014</p> <p>7- New perspectives in policing, march 2014 (Social Media and Police Leadership: Lessons From Boston)</p> <p>8- WHY WAS BOSTON STRONG? LESSONS FROM THE BOSTON MARATHON BOMBING</p>		*	یادگیری		

ادامه جدول ۸: مقایسه وضعیت حادثه بوستون با مراحل عملی مدیریت بحران

توضیح	تطابق با حادثه بوستون		مراحل مدیریت بحران	صاحب‌نظر
	نه	بله		
رجوع کنید به شرح موارد مشروح در جدول، مصداقهای عملی در قیاس با الگوی تونی ژاک		*	آمادگی یا پیش بحران	برآیند تمام دیدگاه‌ها
	*	شناخت و مهار بحران	مدیریت رویداد بحران	
		محدود سازی خسارت		
		*	بازیابی یا پسا بحران	
رجوع کنید به شرح موارد مشروح در جدول، مصداقهای یادگیری مربوط به نظریه ساکاکي و لوکتر		*	یادگیری یا بهره‌گیری از بحران	

نتیجه‌گیری

یکی از کارهایی که می‌تواند به افزایش دانش و تجربه در تشخیص بحران و در پی آن، رویارویی، کنترل و بازیابی وضعیت کمک کند، مطالعه حوادث و وضعیت‌های بحرانی دور و نزدیک پیشین و درسهای آن است. این مطالعه باید تمامی ابعاد، جنبه‌ها، زمینه‌ها، رویدادها، پاسخها، اقدامات و دیگر جزئیات را از قبل، هنگام و بعد از حادثه در دایره شمول خود بگیرد. بحران تهدیدی است جدی نسبت به ساختهای زیربنایی و یا ارزشها و هنجارهای اساسی هر سامانه که مورد ادراک ذی‌نفعان است و تحت فشار زمانی و محدودیت گزینه‌ها در حالت عدم قطعیت شدید و احساس کاهش کنترل، اتخاذ تصمیمات حیاتی، دقیق و پرهزینه‌ای را الزامی می‌سازد. با این ویژگیها بسیاری از حوادث، که در نگاه اول ممکن است رنگ و بوی بحران داشته باشد از دایره شمول بحران خارج می‌شود؛ زیرا بحران باید اولاً تهدیدی را متوجه سامانه و ارزشهای حیاتی و اساسی آن کند. ثانیاً این

تهدید، که البته هزینه‌هایی هنگفت را بر سامانه تحمیل می‌کند بخوبی توسط ذی‌نفعان درک شود و بیم از دست دادن کنترل بر سامانه را ایجاد کند و نهایتاً اینکه در اثر درک آن تصمیمات و اقدامات فوری ضروری شود.

مدیریت چنین حالتی البته به دانش و تجربه فراوان و برخورداری از قوه تصمیم‌گیری سریع و دقیق نیاز دارد. ماهیت این تصمیم‌ها به میزان درک ذی‌نفعان از حالت بحرانی بستگی دارد. به نظر می‌رسد حادثه بمبگذاری شهر بوستون در سال ۲۰۱۳ به دلیل دارا بودن بسیاری از ویژگیهای موقعیت بحرانی، که در جدولهای ۷ و ۸ به آن اشاره شد، یک بحران بوده است که علاوه بر وارد آوردن خسارات سنگین، بخشهای عظیمی از مدیریت یک ایالت امریکا را درگیر خود کرده و مجموعه‌ای از اقدامات مستمر و پیچیده را ضروری ساخته است. انفجار بمب دست‌ساز در زمان و مکانی که هیچ‌یک از عموم افراد حاضر در مسابقه، اعم از دوندگان و تماشاگران انتظار آن را ندارند، کشته و زخمی شدن تعداد قابل‌توجهی از شهروندان، به وجود آمدن فضای آلوده به وحشت، احساس ناامنی و بی‌اعتمادی به سامانه‌های امنیتی مسئول، رها بودن عوامل بمبگذار در شهر طی روزهای بعدی، محدودیت آمدوشد عمومی و هزینه‌های مادی ناشی از حادثه، دست‌به‌دست هم داد تا از این رویداد یک بحران بسازد. دلیل بحرانی بودن این رویداد تا حدی به ارزشهای حاکم بر جامعه امریکا، میزان انتظارات مردم و سابقه وقوع حوادث مشابه در آن جامعه مربوط بود. گرچه به اقرار سازمانهایی که در زمان حادثه مسئولیت مدیریت بحران را به دست گرفتند، اقدامات مدیریت این حادثه کمبودهایی در مراحل مختلف داشت، آنچه از نوشته‌های بعد از حادثه بر می‌آید از مدیریت بحران نسبتاً موفق برای این حادثه حکایت دارد.

منابع

۱. جدی، سید مجید (۱۳۹۱). آمادگی چیست و چه عواملی بر آن اثرگذار می‌باشد؟. فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران. ش چهارم.
۲. حسینی، حسین (۱۳۸۵). بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟. فصلنامه امنیت. س پنجم.
۳. علمایی، داوود (۱۳۸۷). آموزش پیشرفته برای تصمیم‌گیری در بحران: شبیه‌سازی، نقد و ایتترفیس‌های دریایی (ژانت ای. اسنیزک). فصلنامه مدیریت بحران. س اول. ش ۲.
۴. علیزاده، نوروژ؛ جدی، سید مجید (۱۳۹۳). بررسی عوامل شکل‌گیری و گسترش بحران پس از انتخابات شهرستان بابلسر - شهر فریدون‌کنار و اقدامات سیستم مدیریت بحران در مهار و کنترل آن (سال ۱۳۸۲). فصلنامه مدیریت بحران. س ششم. ش ۲۲.
5. Augustine Norman. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. Harvard Business Review.
6. Baubion, Charles. (2013). OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. Organization for Economic Co-operation and Development
7. Coombs, W. Timothy. (2007). Crisis Management and Communication. Institute for Public Relations. [Online] Available: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>
8. Fink, Steven. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York: American Management Association.
9. Hermann, Charles F. (1969). Games and Simulation of Crisis: Threat, Time and Surprise: A simulation of International Crisis.
10. Hermann, Charles F. (1969). Indicators of International Political Crises: Some initial steps toward prediction. U.S.A: The Ohio State University, Columbus, Ohio.
11. Jaques, Tony. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. Public Relations Review.
12. Jaques, Tony. (2010). Reshaping Crisis Management: The challenge for organizational design. Organization Development Journal.
13. King, Granville. (2004). Crisis Management and team effectiveness: A closer examination. Journal of Business Ethics.

14. Learning from Boston: Crisis Communications during criminal attacks. [Online] Available: <http://www.everbridge.com>
15. Massachusetts Emergency Management Agency, et al.. (2014). After Action Report for the Response to the 2013 Boston Marathon Bombings
16. Mejri, Mohamed; De Wolf, Daniel. (2013). Crisis Management: Lessons learnt from the BP Deepwater Horizon spill oil. Business Management and Strategy.
17. Myers, Kenneth N. (1993). Total Contingency Planning for Disasters: Managing Risk... Minimizing Loss... Ensuring Business Continuity. John Wiley and Sons, Inc...
18. Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. The academy of management executive.
19. Richardson, Bill. (1994). Socio-technical disasters: profile and prevalence. Disaster Prevention and Management.
20. Sakaki, Alexandra, & Lukner, Kerstin. (2013). Introduction to Special Issue: Japan's Crisis Management amid Growing Complexity: In Search of New Approaches. Japanese Journal of Political Science.
21. Smith, Denis. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. Industrial Crisis Quarterly.
22. Smith, Denis. (2005). Business as usual: Crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. Journal of Service Marketing.
23. Walker, Warren E. Giddings, Jordan & Armstrong, Stuart. (2011). Training and learning for crisis management using a virtual simulation/gaming environment. Cogn Tech Work.
24. www.everbridge.com