



Research Paper

Received:  
21 April 2022  
Revised:  
22 May 2022  
Accepted:  
26 June 2022  
Published:  
21 September 2022  
P.P: 63-101

ISSN: 2008-3564  
E-ISSN: 2645-5285



## An Analysis of Software Aspects of Crisis Management in the Earthquake of 2017 in Kermanshah Province

Farzad Rostami <sup>1</sup> | Forouzan Marzbani <sup>2</sup> Rahman Hariri <sup>1</sup>

### Abstract

Crisis management is something that has received a lot of attention during the past decades because with the spread of environmental problems on the one hand and the increase of man-made crises on the other hand, it seems necessary to control these crises, both natural and man-made crisis control should be based on the factors that increase the effectiveness of crisis management, in this regard, managers can play an important role in crisis control or lack of control, the aim of this research was to investigate the impact of crisis management software on crisis control and the focus of this research on the crisis management of the Kermanshah earthquake, and the role of managers and software dimensions on the control of this crisis has been investigated, and the question has been raised that what was the position of the software dimensions of crisis management and managers in the November 2017 Kermanshah earthquake? To answer the above question, the qualitative content analysis method was used, and the statistical population of the research was 9 senior managers of Kermanshah province and Sarpol Zahab city, who played a role in controlling the above crisis. The findings of the research, which have been obtained according to McCarthy's information theory and the analysis of managers' interviews, have been that the software aspects of the crisis management of the November 2017 Kermanshah earthquake in platforms such as improving organizational communication capacity, planning in emergency situations, controlling tools to achieve goals and organization Forces from the managers and decision makers with the focus on creating trust and motivation has played a much more prominent role than the hardware aspects. **Keywords:** Crisis Management; Kermanshah, Earthquake; Software Dimensions; Hardware Dimensions.

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Political Science, Razi University, Kermanshah, Kermanshah, Iran [F.rostami1376@gmail.com](mailto:F.rostami1376@gmail.com)
2. MA in International Relations, Razi University, Kermanshah, Kermanshah, Iran
3. Assistant Professor, Department of Political Science, Razi University, Kermanshah, Iran

**Cite this Paper:** Rostami, F & Marzbani, F & Hariri, R. (2022) An Analysis of Software Aspects of Crisis Management in the Earthquake of 2017 in Kermanshah Province. *Crisis Management and Emergency Situations*, 15(2), 63–101.



## بررسی مشارکت گروه‌های مردمی در مدیریت بحران کرونا

فرزاد رستمی<sup>۱</sup> | فروزان مرزبانی<sup>۲</sup> | رحمان حریری<sup>۳</sup>

۲

سال چهاردهم  
پتابستان ۱۴۰۱

## مقاله پژوهشی

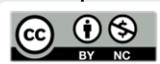
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۳۰

صص: ۶۳-۱۰۱

شابا چاپی: ۲۰۰۸-۳۵۶۴  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۸۵

## چکیده

مدیریت بحران امری است که در طول دهه‌های گذشته بسیار مورد توجه قرار گرفته است زیرا با گسترش مشکلات زیست‌محیطی از یک‌طرف و از طرف دیگر افزایش بحران‌های انسان‌ساخت کنترل این بحران‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد، کنترل بحران چه طبیعی و چه انسان‌ساخت باید با توجه به عواملی باشد که میزان مؤثر بودن مدیریت بحران را بالا ببرند که در این راستا مدیران می‌توانند در کنترل بحران و یا عدم کنترل آن نقشی مهم داشته باشند، هدف پژوهش حاضر آن بوده است که میزان تأثیرگذاری ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران بر کنترل بحران‌ها را بررسی کرده و تمرکز پژوهش حاضر بر مدیریت بحران زلزله کرمانشاه بوده است و نقش مدیران و ابعاد نرم‌افزاری را بر کنترل این بحران بررسی شده است و این سؤال مطرح شده است که جایگاه ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران و مدیران در زلزله آبان‌ماه سال ۹۶ کرمانشاه، چگونه بوده است؟ برای پاسخ به پرسش فوق از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار استفاده گردیده و جامعه آماری پژوهش ۹ نفر از مدیران ارشد استان کرمانشاه و شهرستان سرپل ذهاب بوده است که در کنترل بحران فوق نقش داشته‌اند. یافته‌های پژوهش که با توجه به نظریه اطلاعات مک کارتی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های مدیران به دست آمده است، این بوده است که جنبه‌های نرم‌افزاری مدیریت بحران زلزله آبان ۹۶ کرمانشاه در بستریایی چون ارتقاء ظرفیت ارتباط سازمانی، برنامه‌ریزی در شرایط اضطرار، کنترل ابزارها در نیل به هدف و سازمان‌دهی نیروها از سوی مدیران و تصمیم‌گیری با محوریت ایجاد اعتماد و انگیزه به‌مراتب نقشی برجسته‌تر نسبت به ابعاد سخت‌افزاری داشته است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران؛ کرمانشاه، زلزله؛ ابعاد نرم‌افزاری؛ ابعاد سخت‌افزاری.

F.rostami1376@gmail.com

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم سیاسی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد روابط بین الملل دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۳. استادیار گروه علوم سیاسی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

**استناد:** رستمی، فرزاد و مرزبانی، فروزان و حریری، رحمان. (۱۴۰۱). تحلیل ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران در زلزله سال ۹۶ در استان کرمانشاه. *فصلنامه مدیریت بحران و وضعیت های اضطراری*، ۱۴(۲)، ۱۰۱-۶۳.

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع) © نویسنده‌گان

## مقدمه

بحران پیشامدی است که به صورت ناگهانی و گاهی فزاینده رخ می‌دهد و به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای فرد، گروه و یا جامعه می‌انجامد و شرایط غیرعادی را بر جامعه حاکم می‌کند. بحران در حقیقت یک فشار روانی-اجتماعی بزرگ و ویژه است که باعث درهم‌شکسته شدن انگاره‌های متعارف زندگی و واکنش‌های اجتماعی می‌شود. بحران‌ها یا ناشی از مخاطرات طبیعی و یا مخاطرات ناشی از فناوری‌های انسان‌ساز می‌باشند. در زمان شکل‌گیری بحران و حتی قبل از وقوع آن مدیریت بحران می‌تواند آن را کنترل کند. مدیریت بحران به‌عنوان مجموعه اقدامات، پیش، حین و پس از وقوع هر حادثه اهمیت بسزایی دارد و می‌تواند باعث جلوگیری و کاهش خسارات و تلفات جانی و مالی گردد. بحران‌ها دارای جنبه‌های مختلفی هستند و از جنبه‌های سخت‌افزاری تا جنبه‌های نرم‌افزاری را در برمی‌گیرند. هرچند گاهی بیشتر به جنبه‌های سخت‌افزاری در بحران اهمیت داده می‌شود (مانند اقدام عملیاتی، ساختار سازمانی، استراتژی مناسب) اما جنبه‌های نرم‌افزاری نیز دارای اهمیت می‌باشند. جنبه‌های نرم‌افزاری دربرگیرنده تصمیم‌گیری به‌هنگام ایجاد ظرفیت‌های روانی و ایجاد اعتماد و انگیزه از سوی مدیران و تصمیم‌گیرندگان در میان افراد آسیب‌دیده می‌باشد و این جنبه از مدیریت بحران عاملی اساسی در ارزیابی توانایی و ظرفیت‌های یک مدیریت مناسب تلقی می‌شود. در هنگام بروز یک بحران مخصوصاً سوانح طبیعی که به صورت ناگهانی رخ می‌دهند و کل جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. علاوه بر تأمین نیازهای ضروری که برای ادامه حیات افراد آسیب‌دیده لازم هستند، ایجاد اعتماد و انگیزه از سوی مدیران و کسانی که صحبت‌های آن‌ها می‌تواند جامعه را به کنترل شرایط و عبور از بحران امیدوار کند بسیار مهم تلقی می‌گردد. در این راستا این سؤال مطرح می‌شود که جایگاه ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران در زلزله آبان‌ماه ۹۶ کرمانشاه چگونه بوده است؟ در این پژوهش به‌طور جزئی‌تر زلزله در منطقه سرپل ذهاب مورد بررسی قرار گرفته است.

## تعاریف و ادبیات

**بحران:** بحران حالتی پیش‌بینی نشده و غافلگیرکننده می‌باشد که در آن فرصت تصمیم‌گیری بسیار اندک است. و در چنین شرایطی نمی‌توان از روش‌های عادی برای کنترل موقعیت و نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد و در این حالت مدیریت بحران بیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، خلاقیت، هوشمندی و موقعیت‌سنجی نیاز دارد تا با توجه به اطلاعات موجود هر چه سریع‌تر موضوع ارزیابی گردد بحران وضعیتی است که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن مختل می‌شود و پایداری سیستم به هم می‌ریزد (سمیعی، ۱۳۹۴: ۴۳). بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستمی یا قسمت‌هایی از این نظم در اثر آن مختل می‌شوند و پایداری برهم می‌خورد. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییرات ناگهانی در متغیرهای سیستم ایجاد می‌گردد. بحران یا آشفتگی به مرحله پیچیده‌ای اطلاق می‌شود که یک سازمان، یک رویداد از آن عبور می‌کند. وضعیتی که خارج شدن از آن مشکل و دارای خطر آتی است و به‌سوی خرابی‌های ناگهانی حرکت می‌گردد (صبوری، ۱۳۹۶: ۴). و به‌طور کلی هنگامی که مجموعه‌ای از شرایط، حالات عادی زندگی، جریان کار، تولید، فعالیت، انباشت، خدمات‌رسانی، سلامت، محیط زیست و افکار عمومی را تغییر می‌دهد، در این زمان شرایط بحرانی ایجاد شده است.

بررسی پیشینه و ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهش‌های گذشته مانند فرحناز ویس‌مرادی و محمد حسین یزدانی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی مدیریت بحران، با تأکید بر زلزله و زمینه‌های وقوع آن در شهر کرمانشاه». همچنین جمال باپیری و علی مددی (۱۳۹۷) نیز در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش مدیریت صحیح بحران در کاهش خسارات ناشی از زلزله نمونه موردی کرمانشاه» و محمد احمدوند و ناصر آزاد (۱۳۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش و جایگاه لجستیک در مدیریت بحران: مطالعه موردی زلزله کرمانشاه» به بررسی اهمیت جایگاه مدیریت لجستیک در هنگام بحران و نقش ابعاد سخت‌افزاری در کنترل بحران پرداخته‌اند. در مطالعاتی دیگر همچون عباسعلی رستکار و سید نوید رسولی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «مسئولان و افزایش رضایت افکار عمومی در بحران‌ها»، علی حداد و زهرا شریفی راد (۱۳۹۵) نیز در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش مدیران شهری در مدیریت بحران» به نقش و اهمیت جایگاه مدیران

در کنترل بحران پرداخته‌اند و در پژوهش‌هایی همچون تروره و دیگران در مقاله‌ای تحت عنوان «خدمات نرم‌افزاری برای پشتیبانی از راه دور»، کاترینا ویچوا و مارتین کرومادا در مقاله‌ای تحت عنوان «پشتیبانی اطلاعات مدیریت بحران»، به نقش مولفه‌هایی همچون اطلاعات و چگونگی ارائه خدمات به بحران زدگان در هنگام بحران‌ها پرداخته‌اند؛ اما پژوهش حاضر به دنبال بررسی ابعاد گوناگون بحران می‌باشد تا علاوه بر نقش تأمین وسایل ضروری در هنگام بحران به نقش و جایگاه گفتگوها و مصاحبه‌های مدیران برای کنترل بحران و تأثیرگذاری آن بر ساختار ذهنی و روانی جامعه پردازد. با بررسی آن فضای بحرانی، نوشته‌ها و سخنرانی‌ها را ارزیابی کیفی کند و جنبه‌های روانی مدیریت بحران را ارزیابی کرده است.

## مبانی نظری

از نظر مک کارتی بحران‌ها موقعیت‌هایی هستند که مستلزم پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده‌اند. از منظر سیستمی بحران به وضعیتی گفته می‌شود که یک دسته حوادث و وقایع که به سرعت حادث گردیده و تعادل نیروها را در سیستم کلی یا سیستم فرعی، بیشتر از حد متعارف بر هم زده و امکان تشدید تخاصم در سیستم را افزایش می‌دهند؛ و در مقابل نیز مدیریت بحران دارای گستره مفهومی - تعریفی وسیعی است که دربرگیرنده هر تمهیدی برای پرهیز از بحران، جستجوی اندیشمندانه بحران، خاتمه و مهار بحران در راستای منافع ملی است (مرادی، محمدی، رضایی، ۱۳۹۸: ۲۱۸). به بیان مک کارتی هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه‌حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی به گونه‌ای است که منافع و ارزش‌های اساسی، حفظ و تأمین گردند (تاجیک، ۱۳۸۴: ۸۹-۸۵). در این راستا اصول مدیریت بحران مک کارتی مطرح می‌گردد:

اصل محدودیت اهداف: به منظور گریز از اوج‌گیری بی‌حاصل بحران و افزایش امکان و موقعیت هر یک از طرفین برای دستیابی به راه‌حل مطلوب، طرفین درگیر در بحران باید اهداف خود را محدود کنند.

اصل نیاز به اطلاعات: اطلاعات در سنجش مقاومت موجود علیه نیات هر یک از طرفین به کار می‌آید و نمایان‌گر این هنجار است که تصمیم‌گیری باید مبتنی بر تصویر واقعیت باشد؛ بنابراین

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

سیاست‌گذاری باید بر اساس مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و محدودیت‌های فردی در مقایسه با شاخص‌های دشمن باشد، یعنی همان شاخص‌هایی که اطلاعات برمی‌تابد. مهار ابزار برای دستیابی به اهداف: به‌منظور جلوگیری از هرگونه افزایش میزان تنش‌های حاصل از بحران، طرف‌های درگیر باید در بهره‌گیری از ابزار زور و اهرم فشار محدودیت‌هایی برای خود قائل شوند. ابزار مورد استفاده برای پاسداری از هدف نباید از حداقل مورد نیاز فراتر رود. زیاده‌روی در به کارگیری نیروی نظامی، باعث ایجاد مقاومت بیشتری در طرف متخاصم گردد. در هر موقعیت بحرانی، باید برای دشمن شرایطی را فراهم کرد تا بتواند باوقار و متانت و بدون آبروریزی از معرکه عقب‌نشیند، به‌گونه‌ای که بدون هزینه کرد بیش‌ازحد بتوان به راه‌حلی برای بحران دست یافت.

برنامه‌ریزی شرایط اضطراری و توانمندی‌های مربوطه: کلید مدیریت بحران موفق در واقع همان توان مدیر در شرایط بحرانی در توانمند ساختن واحدهای پاسخ‌گو برای انتقال از شرایط عملکرد عادی به شیوه بحرانی، در موقعیتی است که تعاملات مجهز بوده و در شرایطی قرار دارند که می‌توانند با تمامی ضرورت‌های محیطی تطبیق یابند.

اصل ارتباط: سبک و سیاق مدیریت بحران و ماهیت رابطه تولیدکننده- مصرف‌کننده نقشی مهم را در تعیین شیوه دستیابی به ارتباط ایفا می‌کند؛ بنابراین، اندیشه سنتی، دو رهیافت اساسی در قبال مدیریت بحران وجود دارد که عبارت‌اند از «رهیافت تک مرکز (مبنی بر تمرکز مدیریت و پاسخ به بحران در دستان قدرتی واحد) و رهیافت چند مرکز (مبنی بر تعامل میان نقش‌آفرینان رقیب و مخالف در نظام‌های بوروکراسی و نکو دانستن رقابت به‌مثابه ابزاری برای حصول اطمینان از بازاری و تعدیل مناسب علیه تمرکز بالقوه قدرت تصمیم‌گیری)»

اصل مشروعیت: استفاده از اهرم زور باید بهنگام، مناسب، برخوردار از حمایت مردمی، با احتمال بالای موفقیت بوده و تنها در مرحله آخر از آن استفاده شود (تاجیک، ۱۳۸۴: ۱۰۵-۱۰۶).

مسئولین و نخبگان در برخورد با مشکلات و بحران‌ها، پس از تجزیه و تحلیل و بررسی راه‌حل‌های موجود به نقطه‌ای می‌رسند که باید در میان گزینه‌هایی که برای رفع بحران وجود دارد تصمیم‌گیری کنند، در واقع جوهره مدیریت در تصمیم‌گیری نهفته است به‌خصوص در شرایط بحرانی که حیات حکومت یا جامعه‌ای در خطر باشد و در چنین شرایطی استعدادها و توانایی‌های

واقعی مدیران بروز می‌کند، بنابراین نحوه تصمیم‌گیری در این شرایط حائز اهمیت است؛ چرا که می‌تواند با انتخاب هر راه‌حل به اتمام، تداوم و اصلاح بحران دست‌یافت. بحران مدیران را غافلگیر کرده و هزینه‌هایی را بر آن‌ها تحمیل می‌کند؛ اما این بحران‌ها برای مدیران یک فرصت به شمار می‌آید و کارایی آن‌ها را نشان می‌دهد و شکست و عدم موفقیت مدیران بحران در موقعیت‌های بحرانی بستگی به قدرت تصمیم‌گیری و آموزش‌هایی که آن‌ها برای مقابله با بحران دیده‌اند دارد (سوری، ۱۳۹۴: ۱۰۱-۱۰۰).

## مدیریت بحران

مدیریت بحران علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، در جست‌وجوی ابزاری است که با استفاده از آن بتوان از بروز بحران، جلوگیری کرد و در صورت رخداد بحران برای اثرات آن، آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع صورت گیرد. مدیریت بحران فرایندی است که به وسیله آن می‌توان فشارها و آشفتگی‌های ناشی از بحران را به حداقل رساند مدیریت بحران فرایند عملکرد دستگاه‌ها و مقامات دولتی است که تلاش می‌کنند با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحران‌ها و با استفاده از ابزارهای موجود از بحران پیشگیری کنند و در صورت رخ دادن بحران آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع تا شکل‌گیری وضعیت عادی صورت گیرد (درویش زاده بروجنی، ۱۳۸۹: ۶۳).

مراحل مدیریت بحران می‌تواند به چند دسته تقسیم گردد که چرخه مدیریت بحران را شکل می‌دهند به‌طور کلی مراحل مدیریت بحران از این قرار است:

### ۱- بررسی و امکان‌سنجی وقوع بحران

در این مرحله کلیه عواملی که موجب پیشگیری از بروز بحران می‌گردد و اثرات مخرب آن را کاهش می‌دهد بررسی می‌گردد و بر مطالعه بحران، عوامل ایجاد آن، ریسک و شدت آن پرداخته می‌شود.



## ۲- کاهش اثرات

شامل فعالیت‌هایی است که امکان وقوع بحران را از بین برده و یا به حداقل کاهش می‌دهد. مثلاً جلوگیری از ساخت‌وساز بر روی گسل‌ها در مناطق زلزله‌خیز (خسروی، ۱۳۸۹: ۶۰-۵۹).

## ۳- آمادگی

نمی‌توان جلوی بحران را گرفت؛ اما می‌توان از خطرات و اثرات آن کاست، بنابراین برنامه‌های رسمی برای برخورد صحیح و سریع با حوادث در هنگام وقوع آن لازم است تا بتوان مردم را به ضرورت درک خطر بلایای طبیعی و ایجاد شرایط برای همکاری مشترک بین مردم و مسئولان ترغیب کرد. هم‌چنین می‌توان با برگزاری مانورهای درست سطح آمادگی را برای مقابله با بحران افزایش داد.

## ۴- مرحله مقابله

در هنگام مقابله ۳ رویکرد در ابتدا اتخاذ می‌گردد:

ورود سریع بازماندگان حادثه برای مقابله

ورود سریع نیروهای امدادی و دستگاه‌های اجرایی درگیر بحران

ورود استان معین و یا کشورهای همسایه به تناسب فاصله از مرکز بحران

## ۵- پاسخ‌گویی

شامل فعالیت‌هایی است که بعد از وقوع بحران انجام می‌شود. مانند جست‌وجو و نجات، تخلیه جمعیت، ایجاد سرپناه اضطراری، مراقبت‌های پزشکی، تغذیه در این مرحله قرار می‌گیرند.

## ۶- بهبودی و بازسازی

فعالیت‌هایی است برای بازگرداندن سیستم به وضعیت نرمال که شامل دو گروه فعالیت‌های بازسازی کوتاه مدت و دراز مدت می‌باشد. بازسازی کوتاه‌مدت سیستم زندگی را به حداقل استانداردهای لازم می‌رساند. اما دراز مدت چندین سال طول می‌کشد تا زندگی به وضعیت نرمال برسد (سمیعی، ۱۳۹۴: ۶۴).

## ۷ - توسعه عمرانی

در هنگام بحران چون قسمتی از منابع و امکاناتی که از قبل به توسعه اختصاص داده شده بود؛ در راستای مقابله با بحران استفاده می‌گردد، برنامه‌های توسعه در زمان بحران متوقف می‌شود و بعد از بحران و ایجاد شرایط نرمال دوباره این برنامه‌های توسعه شروع می‌شوند (پوراحمد و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۲).

### زلزله سرپل ذهاب ابعاد و ویژگی‌ها

در ساعت ۲۱:۴۸:۲۱، ۱۳۹۶/۰۸/۲۱ زمین‌لرزه‌ای به بزرگای ۳/۷ در استان کرمانشاه حوالی شهر ازگله رخ داده است که در مناطقی این زمین لرزه حس گردید. مرکز این زمین لرزه که توسط مرکز لرزه نگاری کشوری گزارش شده است در طول جغرافیایی ۹/۴۵ درجه شرقی و عرض جغرافیایی ۸۴/۳۴ درجه شمالی و عمق آن ۱۱ کیلومتر محاسبه شده است، زلزله مذکور در ۲۵ کیلومتری تازه‌آباد کرمانشاه و ۳۷ کیلومتری باینگاه کرمانشاه می‌باشد. در ضمن این زلزله در نزدیکی استان سنندج و کشور عراق رخ داده است. در محدوده مورد مطالعه حدود یک ساعت قبل زلزله ای با بزرگای ۴/۵ در مقیاس ریشتر داشته‌ایم که در لحظه اول به‌عنوان یک زلزله اصلی به نظر می‌آید حال آنکه خود پیش‌لرزه زلزله ازگله بوده است. از حیث آسیب‌های وارده و سطوح تخریب‌ها، با توجه به آمار به دست آمده، موارد بسیار متعدد و متنوعی در شهرهای نزدیکتر به کانون زلزله گزارش گردیده است. در اغلب شهرهای مجاور و نزدیکتر به مرکز این زلزله در ایران، شاهد قطع شریان‌های حیاتی مانند آب و برق بوده‌ایم. از جمله مهمترین این موارد می‌توان به قطع برق در شهرهای قصرشیرین (که به دلیل اختلال در پست ۲۳۰ کیلو ولت شمال کرمانشاه رخ داد)، سرپل ذهاب، اسلام‌آباد غرب، ایلام و سنندج را اشاره نمود. همچنین در برخی از شهرها از جمله سنندج، ایلام، کرمانشاه و دهلران نیز شاهد قطع اینترنت و خطوط تلفن همراه بودیم که در برخی از این شهرها با پیگیری مسئولین محلی این مشکل مرتفع گردیده است. در اغلب شهرهای تحت تأثیر، به علت شدت ارتعاشات به وجود آمده، خیل عظیمی از مردم از منازل خود خارج شده و به کوچه و خیابان‌ها وارد شده‌اند. در بسیاری از این شهرها مانند ایلام، کرمانشاه، سرپل ذهاب و اسلام‌آباد، به‌علت وقوع پس‌لرزه‌ها، تجمع مردم در خیابان‌ها به حالت ماندگار و پایدار تغییر

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

ماهیت داده و بسیاری از این جمعیت شب را خارج از منازل خود به سربردند. متأسفانه در این زلزله تعداد فوت‌شده‌ها ۶۲۱ و تعداد مصدومان ۷ هزار و ۶۰۰ نفر بود. در ایام پس از زلزله ۷۰ میلیارد دارو و تجهیزات پزشکی توسط وزارت بهداشت و درمان جهت مردم آسیب دیده هزینه شد. طبق گفته معاون استاندار کرمانشاه این زلزله به ۹ شهرستان و ۱۹ بخش، ۲۲ شهر ۵۱ دهستان و هزار و ۹۳۲ روستای استان کرمانشاه خسارت وارد کرد که به منظور اسکان اضطراری تعداد ۹۴ هزار تخته چادر توسط جمعیت هلال احمر (به ارزش ۷۹/۹ میلیارد تومان) و ۱۰ هزار چادر توسط کمک‌های مردمی بین حادثه‌دیدگان تقسیم شد. پس از وقوع زلزله در همان ساعات اولیه ۱۶ اردوگاه امدادی در ۳ شهرستان قصر شیرین، سرپل ذهاب و گیلانغرب برای امدادسانی به مردم زلزله زده مستقر شدند و از آنجایی که تعدادی از مردم به دلیل ترس از وقوع زلزله مجدد در این اردوگاه‌ها شب را سپری کردند. امدادگران در حین امدادسانی در منطقه به ارزیابی مناطق آسیب‌زده نیز پرداختند تا بتوانند امدادسانی‌های مناسب را به مردم زلزله زده برسانند. امدادگران در کمترین زمان ممکن ۱۳۵۰ چادر را برای اسکان ۵ هزار و ۲۰۰ زلزله‌زده برپا کردند.

از اولیه وقوع حادثه، تمامی مراکز EOC (مرکز عملیات اضطراری) جمعیت در ۳۱ استان کشور فعال شد و سه فرایند مختلف عملیاتی در دستور کار قرار گرفت:

الف) استفاده از نرم‌افزار و ارسال تیم‌های ارزیاب برای تخمین ابعاد حادثه و ملزومات و تیم‌های مورد نیاز؛ برآوردهای اولیه نشان می‌داد جمعیت حدود ۱۳۰ هزار نفر در این حادثه آسیب‌دیده باشند که بر مبنای جمعیت شهری و روستایی، نیازها نیز تخمین زده شد. ضمناً تیم‌های ارزیاب از جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه نیز به مناطق مختلف گسیل شدند که اطلاعات ارسالی آن‌ها به صورت لحظه‌ای به واقعی‌تر شدن برآوردهای اولیه کمک فراوان کرد.

ب) بررسی و اعزام تیم‌ها و امکانات موجود در جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه و استان‌های معین آن برای تأمین افراد و اقلام مورد نیاز در منطقه. به‌عنوان مثال برای چنین جمعیت متأثر از حادثه، پیش‌بینی می‌شد ۲۵ هزار چادر برای اسکان اضطراری نیازمندیم که چون ۱۰ هزار چادر در انبارهای کرمانشاه موجود بود مقرر شد از استان‌های معین تعداد ۱۵ هزار چادر به صورت شبانه به سوی مناطق اعزام شوند. درباره تیم‌های امداد و نجات، تیم‌های زنده‌یاب، تیم‌های آواربردار، بیمارستان‌های صحرائی مورد نیاز و مواردی دیگر.

ج) سازمان‌دهی مدیران امداد و نجات و پشتیبانی و تقسیم‌بندی مناطق زلزله‌زده و تقسیم‌بندی و واگذاری مدیریت هر منطقه به یک یا چند جمعیت استان برای پیشبرد امور به صورت موازی در مناطق.

در زلزله سرپل ذهاب از لحاظ سخت‌افزاری مانند انجام عملیات‌های امدادی و کمک‌رسانی سریع در حوزه مواد اولیه زندگی و همچنین آواربرداری و اسکان اولیه کارهای مهم و تأثیرگذاری صورت گرفت؛ اما در هنگام حوادث طبیعی که به صورت ناگهانی رخ می‌دهد، مهم‌تر از تأمین نیازهای اولیه و ضروری حادثه‌دیدگان ایجاد انگیزه، امیدواری و همدلی در میان افراد بحران زده می‌باشد که این امر باید توسط مدیران صورت گیرد و مصاحبه‌ها و اقدامات آن‌ها می‌تواند بر کنترل بحران بسیار تأثیرگذار باشد. در همین راستا پژوهش حاضر به بعد نرم‌افزاری و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر در این حوزه در زلزله آبان ماه ۹۶ کرمانشاه پرداخته است که در بخش بعدی به طور دقیق‌تر بررسی می‌گردد.

## تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

جدول ۱. جامعه هدف

اسامی	مسئولیت
هوشنگ بازوند	استاندار استان کرمانشاه
اکبر سنجایی	فرماندار شهرستان سرپل ذهاب
رضا محمودیان	مدیرکل مدیریت بحران استانداری کرمانشاه
محمدرضا امیریان	مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه
امیر فرهاد آریا نفر	فرمانده قرارگاه عملیاتی ارتش در غرب کشور
بهمن ریحانی	فرمانده سپاه نبی اکرم استان کرمانشاه
منوچهر امان‌اللهی	فرمانده نیروی انتظامی استان کرمانشاه

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

اسامی	مسئولیت
مازیار طهماسبی	مدیر شبکه بهداشت سرپل ذهاب
جواد فاطمی نسب	امام‌جمعه شهرستان سرپل ذهاب

### امید آفرینی

جدول ۲. از مقوله امید آفرینی، تم‌های ذیل متناسب با مصاحبه‌های مسئولان حاضر در جامعه هدف پژوهش استخراج شده است.

تم‌های متناسب با امید آفرینی	مدیران
«حمایت اقتصادی»، «بخشودگی و تنفس مالیاتی»، «دفترچه خدمات و ارزاق، بیمه بیکاری»، «حمایت از واحدهای تولیدی»، «اشتغال‌زایی»، «مدیریت عاطفی خانواده، ترمیم روحی زلزله‌زدگان»، «آسودگی خاطر»	استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)
«پلیس امین و حافظ گسترش نظم و امنیت در جامعه است»	فرمانده نیروی انتظامی استان کرمانشاه (منوچهر امان‌اللهی)
«سپاه برای بحران‌های احتمالی در آماده‌باش کامل است»	فرمانده سپاه نبی اکرم (ص) استان کرمانشاه (بهمن ریحانی)
«تسهیلات بانکی، تسهیلات معیشتی»، «آواربرداری، اسکان موقت، بسته غذایی»	مدیرکل مدیریت بحران استانداری کرمانشاه (رضا محمودیان)
«اعطای دفترچه امداد به زلزله‌زدگان»	مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه (محمد رضا امیریان)
«حضور مسئولان در کنار خانواده‌های زلزله‌زده برای افزایش امید به زندگی»، «امید به زندگی مردم پایین است»	امام‌جمعه شهرستان سرپل ذهاب (جواد فاطمی نسب)

استاندار کرمانشاه در نشست ستاد بحران کشور در تاریخ ۲۳ آبان ۹۶ گفتند: زلزله کرمانشاه در ۵۰ سال اخیر بی‌سابقه بوده و تلفات جانی و خسارات گسترده‌ای را در پی داشته است به گونه‌ای که ۱۲ هزار مسکن شهری و ۵ هزار مسکن روستایی به صورت کامل تخریب شده‌اند، در این نشست همچنین آقای بازوند اشاره کردند که بسیاری از واحدهای تولیدی و خدماتی منطقه دچار

آسیب جدی شده‌اند و سخت نیازمند حمایت‌های اقتصادی و بخشودگی‌های مالیاتی دوساله و تنفس مالیاتی هستند (پورتال استانداری کرمانشاه<sup>۱</sup>). همچنین در نشست کارگروه تسهیل و رفع موانع تولید در شهرستان سرپل ذهاب که در تاریخ ۱ آذرماه ۹۶ برگزار شد استاندار گفتند: تمامی بانک‌ها به مدت دو سال به تولیدکنندگان و آسیب‌دیدگانی که قبلاً وام گرفته‌اند، امحال و تنفس داده و سود تسهیلات نیز توسط دولت پرداخته می‌شود (پورتال استانداری کرمانشاه<sup>۲</sup>). همچنین مهندس بازوند در نشست مشترک با دکتر ربیعی وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در ۲ آذر ۹۶ اظهار داشتند که نرخ بیکاری در استان بسیار بالاست و در رتبه‌های اول قرار دارد و این زلزله موجب بیکاری بسیاری از جوانان شهرهای زلزله‌زده شده است و مدیریت ارشد استان تمام توان خود را به کار گرفته است تا این تهدید را تبدیل به یک فرصت برای استان کند و دستیابی به این مهم دور از دسترس نیست (پورتال استانداری کرمانشاه<sup>۳</sup>).

با بررسی مصاحبه‌های استاندار باید گفت ایشان به دنبال نوعی امیدآفرینی در قالب نگرش نرم‌افزاری بحران بوده‌اند. استاندار کرمانشاه آقای هوشنگ بازوند به‌عنوان مهم‌ترین فردی که می‌توانست در زلزله تأثیرگذار باشد. به‌طور مداوم در سخنان ایشان بر درخواست چادر برای اسکان اضطراری، کانکس برای اسکان موقت و وسایل مکانیکی برای انجام عملیات آواربرداری تأکید شده است، از نگاه مک کارتی عوامل سخت‌افزاری در مدیریت بحران مهم هستند؛ اما عوامل نرم‌افزاری نقش مهم‌تری دارند. در واقع ابعاد نرم‌افزاری هستند که کارایی ابعاد سخت‌افزاری را بالا می‌برند و تا هنگامی که افراد درگیر در بحران از لحاظ روحی به آمادگی و پذیرش بحران نرسند نمی‌توان انتظار همکاری و پیشبرد مسائل عملیاتی و سخت‌افزاری را داشت. در همین راستا یکی از نکات موردتوجه آقای بازوند در نظر گرفتن مسائل اقتصادی بوده است. در هنگام بحران، افراد آنچه را داشته‌اند از دست داده‌اند. قطعاً حمایت‌های مالی و اقتصادی می‌تواند در بازگشت آن‌ها به زندگی عادی مؤثر باشد که مک کارتی این را در اصل امیدواری می‌گنجاند که فقط مدیریت بحران در استان یک قدرت واحد و رهیافت تک‌مرکز نمی‌تواند باشد و با

1. <http://www.ostan-ks.ir/2276481>

2. <http://www.ostan-ks.ir/77444>.

3. <http://www.ostan-ks.ir/29090>

رویکرد چندمرکزی می‌توان شرایط کنترل بحران را بهبود بخشید. در اینجا هم آقای بازوند بر آن بوده‌اند که کنترل بحران را فقط در حوزه عملیاتی بدانند و به دنبال پرداختن به مسائلی مانند حمایت اقتصادی و بخشودگی مالی و ایجاد دفترچه خدمات و بیمه بیکاری از دیگر واحدها مانند بانک‌ها برای کنترل بحران استفاده کنند و حتی به مواردی مانند اشتغال‌زایی نیروهای بومی استان توجه شده است تا بتوان تهدید بحران را تبدیل به فرصتی برای رونق به اقتصاد استان کرده و همچنین در مردم آسودگی خاطر مالی ایجاد کرد. همچنین باید اشاره کرد که در زمان بحران اولین لطمه‌ای که افراد متحمل می‌شوند، روحی است. در حوادثی مانند زلزله که افراد نجات یافته ممکن است عزیزان خود را از دست داده باشند، در بدترین شرایط روحی و روانی قرار دارند و یکی از ابعاد مهم مدیریت بحران نرم‌افزاری بازگرداندن این افراد به زندگی عادی و خارج کردن آن‌ها از حالت سوگ هست. در زلزله کرمانشاه این امر بارها توسط استاندار مورد توجه قرار گرفته است و پایگاه‌های سلامت روان برای ترمیم روحی زلزله‌زدگان و مدیریت عاطفی خانواده در نظر گرفته شده است. وقتی افراد بحران‌زده مسئولان و مدیران را در کنار خود و همراه خود بدانند که حتی در این شرایط به عوامل روحی و روانی آن‌ها توجه شده است.

از دیگر مدیرانی که دارای نگرش امیدآفرینی در میان مردم حادثه‌دیده بوده‌اند آقای منوچهر امان‌اللهی هستند، فرمانده نیروی انتظامی کرمانشاه در ۵ دی ۹۶ در مصاحبه‌ای با ایسنا گفت: «مردم همکاری خوبی با پلیس دارند، اعتمادی که امروز مردم به نیروی انتظامی دارند به آن اعتبار و ارزش بخشیده است.» امان‌اللهی اعتماد مردم را بزرگ‌ترین سرمایه و اعتبار نیروی انتظامی دانست و گفت: «همه ما موظف هستیم که با ارائه خدمات در شان مردم استان و تکریم آنان، اعتماد شهروندان را بیش‌ازپیش افزایش دهیم و همچنین کار و خدمت همکاران نیروی انتظامی را عبادت و جهاد در راه خدا دانست.» (سایت ایسنا<sup>۱</sup>)

در مصاحبه‌هایی که از فرمانده نیروهای انتظامی استان کرمانشاه به چشم می‌خورد، بحث امنیت و تأمین آن برای حادثه‌دیدگان است و آقای امان‌اللهی تأکید بسیاری بر این داشته‌اند که از واژه‌های مانند ناامنی، نبود امنیت و مشکلات امنیتی توسط مسئولان و مردم خودداری گردد. تا جلوی شایعه‌پراکنی گرفته شود. کلماتی که بار روانی زیادی بر مردم ایجاد می‌کنند، افراد

1. <https://www.isna.ir/74337>

حادثه دیده و بحران زده در صورتی که به این نتیجه برسند امنیت آن‌ها تأمین نمی‌گردد، قطعاً شرایط بدتری برای کنترل بحران رخ خواهد داد.

مک کارتی در اصل محدودیت اهداف بر این امر تأکید می‌کند که مسئولان برای دست‌یابی به هدف باید تمرکز خود را تنها بر یک هدف بگذارند و نیروهای انتظامی نیز با توجه به همین اصل هدف خود را برای تأمین امنیت مردم متمرکز کرده است و با تأمین امنیت اعتماد مردم نسبت به این نهاد و به طور کلی نسبت به وضعیت حاکم بالا رفته که در محوری فرمانده نیروی انتظامی این اعتماد مردم را، اعتبار پلیس قلمداد می‌کند و با گسترش امنیت در مناطق حادثه‌دیده سطح امیدواری نسبت به بهبود اوضاع را در افراد ایجاد خواهد کرد.

دیگر مدیری که به مقوله امیدآفرینی در میان حادثه دیدگان اهمیت داده است فرمانده سپاه می‌باشد، سردار ریحانی در گفتگو با قدس آنلاین در ۲۳ آبان ۹۶ گفتند: بزرگ‌ترین بیمارستان صحرائی کشور در کرمانشاه برای خدمت‌رسانی به زلزله‌زدگان ایجاد شده است و سپاه به صورت ویژه خدمت‌رسانی به زلزله‌زدگان را در دستور کار قرارداد و بر اساس هماهنگی‌ها نیروهای سپاه و بسیج در روستاها به زلزله‌زدگان امداد رسانی می‌کنند (قدس آنلاین ۱). همچنین پایگاه خبری الف به نقل از سردار ریحانی در ۱۱ آذر ۹۶ گفته است: سپاه برای بحران‌های احتمالی در آماده‌باش کامل است و نیروهای سپاه پاسداران همواره در کنار مردم حضور دارد (سایت الف<sup>۱</sup>).

در سخنان آقای ریحانی همواره محور بحث بر توانایی و آمادگی نیروهای سپاه برای خدمت‌رسانی به مردم و آمادگی کامل آن‌ها تأکید شده است و جهاد را در خدمت‌رسانی به مردم دانسته است، در دیدگاه مک کارتی یکی از اصول مهم کنترل بحران قرار داشتن مدیران و مسئولان در کنار مردم و همراه آن‌ها است؛ زیرا هنگامی که مدیران خود را جدا از مردم بدانند کنترل شرایط بحران و همراه کردن مردم با نیروهای مسئولان برای کنترل بحران سخت خواهد بود که به نظر می‌رسد در زلزله کرمانشاه مدیران توانسته‌اند این محور را رعایت کرده و همواره در کنار مردم باشند و به این شکل با افزایش پاسخ‌گویی مدیران، همکاری مردم در سطوح مختلف نیز بالا رفته است. بهمن ریحانی ساعات اولیه بحران را بسیار مهم تلقی می‌کند که درک این امر

1. (<http://www.qudsonline.ir/573856>)

2. <https://www.alef.ir>



## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

برای یک مدیر لازم و ضروری است. از نظر مک کارتی بحران‌ها موقعیت‌هایی هستند که مستلزم پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده‌اند. همچنین در محوری دیگر ایشان زلزله کرمانشاه را بی‌سابقه دانسته است که این امر می‌تواند موجب ایجاد ترس و نگرانی در مردم حادثه‌دیده گردد، هر چند در عین حال اعلام اینکه شرایط سخت است می‌تواند به افزایش کمک‌ها در سطح ملی و بین‌المللی کمک کند اما همان‌طور در دیگر موارد مورد اشاره قرار گرفت این امر باید در سطح مدیران مورد بررسی قرار گیرد نه در مصاحبه‌های عمومی.

مدیرکل مدیریت بحران استان نیز دارای نگرشی نرم‌افزاری نسبت به بحران در مقوله امیدآفرینی بوده‌اند، رضا محمودیان در گفتگو با ایسنا در ۲۴ آبان ۹۶ به تشریح وضعیت زلزله کرمانشاه پرداخته و گفتند: «حتی دورترین روستاها نیز مورد رسیدگی قرار گرفته و آواربرداری در آن‌ها انجام شده است و صحبت‌هایی که در خصوص عدم رسیدگی به روستاها مطرح می‌شود صحت ندارد. محمودیان همچنین به توزیع اقلام در همه مناطق خصوصاً روستاها تأکید کردند و خاطر نشان کرد؛ حتی دورترین روستاها هم اگر نیازمند اقلامی باشند به ما اطلاع می‌دهند و به کمک برای آن‌ها ارسال می‌شود.» (ایسنا<sup>۱</sup>)

رضا محمودیان در مصاحبه‌ای دیگر با تابناک در ۵ دی ۹۶ اشاره کردند: «هلال‌احمر تاکنون بیش از ۵۳ هزار و ۲۴۵ بسته غذایی بین زلزله‌زدگان توزیع کرده و به آمادگی در استان برای کنترل بحران اشاره کردند و تأکید داشته مدیران دستگاه‌ها کم‌کاری نکردند و تمام مدت پای کار بودند هر چند ناهماهنگی‌هایی وجود داشته است که باعث شناخت نقاط قوت و ضعف شد.» (تابناک<sup>۲</sup>) ایشان با توجه به این مصاحبه‌ها به دنبال نگرش مدیریتی نرم‌افزاری با توجه به ابعاد سخت‌افزاری بوده‌اند و در واقع طبق نظر مک کارتی از عوامل سخت‌افزاری برای آواربرداری و اسکان افراد حادثه‌دیده برای دستیابی روحیه امیدواری که جزئی از ابعاد نرم‌افزاری است استفاده نمودند. مدیری توانایی بالایی دارد که بتواند میان این دو بعد ارتباط برقرار کند؛ زیرا بدون یکی از این ابعاد توانایی دیگر بعد برای کنترل بحران بسیار کاهش می‌یابد.

1. <https://www.isna.ir/73415/90>

2. <https://www.tabnak.ir/62/203418>

از طرف دیگر رئیس جمعیت هلال احمر کرمانشاه در مصاحبه‌ای با سایت شعار سال در تاریخ ۱۷ آذر ۹۶ اظهار داشت «حضور شخصی افراد در مناطق زلزله‌زده به معنای اعتماد نداشتن به نهادهایی مانند هلال احمر نیست بلکه پدیده نوظهور شبکه‌های اجتماعی منجر به اجتماع باشکوه ایرانیان برای کمک به هم‌وطنانمان شد.» (سایت شعار سال<sup>۱</sup>)

همچنین آقای امیریان در مصاحبه با ایسنا در تاریخ ۲۶ اسفند ۹۶ به کمک‌های اقتصادی به زلزله‌زدگان اشاره کردند و با اشاره به کمک ۶۳ میلیارد تومانی مردم به زلزله‌زدگان که از طریق جمعیت هلال احمر جمع‌آوری شد خاطرنشان کرد: «به‌علاوه قرار است از محل این پول سه قلم کالای اساسی شامل کولر، یخچال و فرش برای ۲۴ هزار خانواده آسیب‌دیده که منازل آن‌ها حادثاتی نوع یک است و همچنین سه هزار خانوار مستأجر آسیب‌دیده تهیه شود.» (ایسنا<sup>۲</sup>)

در ابعاد نرم‌افزاری آن چیزی که مهم است نحوه تصمیم‌گیری مدیران برای کنترل بحران و همچنین ایجاد شرایط مناسب برای حادثه‌دیدگان است که تصمیم هلال احمر استان کرمانشاه با وارد کردن گروه‌های روان هلال احمر برای مشاوره و تسکین آلام حادثه‌دیدگان گامی در جهت کنترل نرم‌افزاری بحران برداشته است و همین امر را موجب اعتماد مردم به این سازمان و قرارداداند کمک‌های نقدی و غیر نقدی خود در اختیار این سازمان دانسته‌اند.

امام جمعه سرپل ذهاب به عنوان مدیری که بسیار امیدآفرینی را در کنترل بحران مهم می‌دانستند در مصاحبه‌ای در تاریخ ۲۸ بهمن ۹۶ با روزنامه شرق در پاسخ به سؤال چرا پس از وقوع زلزله در چادر اسکان پیدا کردید گفتند: «من یک طلبه هستم نیامده‌ام ریاست کنم بلکه به شهرستان سرپل ذهاب آمده‌ام که امضای (عج) را بگیرم و خدمت کنم. باید خاکی بود و همچون سایر مردم زندگی کرد.» و همچنین در ادامه این گفتگو به وحدت میان شیعه و سنی اشاره کردند و گفتند: «یکی از علمای اهل سنت می‌گفت روحانیان شیعه به ما خدمت می‌کنند و این جای تقدیر دارد و برخی جوانان به من مراجعه کردند و گفتند وقتی روحانیون و حزب‌اللهی‌ها صادقانه

1. <https://shoaresal.ir>

2. <https://www.isna.ir>

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

به ما خدمت کردند، متوجه شدیم در مواردی قضاوت اشتباه کردیم که گمان می‌کردیم این افراد از ما فاصله دارند.» (مشرق نیوز)<sup>۱</sup>

تأکید بر همکاری و همیاری مردم و مسئولان برای ساخت مناطق زلزله‌زده و خروج از بحران در گفته‌های امام‌جمعه سرپل ذهاب به چشم می‌خورد و حضور مسئولان در کنار مردم موجب ایجاد امید به زندگی در بین حادثه‌دیدگان می‌گردد که در نظریه مک‌کارتی این اصل در امیدآفرینی مسئولان و ارتباط با مردم قرار می‌گیرد. اگر مدیران خود را جدا از جامعه آسیب‌دیده بدانند باعث عدم کنترل بحران می‌گردد و عکس آن نیز امید را بیش‌ازپیش در جامعه گسترش می‌دهد. که امام‌جمعه سرپل ذهاب به دنبال ایجاد این نگرش امیدآفرینی در جامعه زلزله‌زده سرپل ذهاب بوده‌اند.

### گسترش همدلی

جدول ۳. تم‌های استخراج‌شده از مقوله همدلی در مصاحبه مدیران کرمانشاه شامل موارد ذیل است.

مدیران	تم‌های متناسب با گسترش همدلی
استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)	«استفاده از نیروهای بومی»، «همدلی»
فرماندار سرپل ذهاب (اکبر سنجابی)	«بهره‌گیری از پتانسیل نهادهای مردمی و فعال بومی منطقه‌ای»
فرمانده قرارگاه عملیاتی ارتش در غرب کشور (امیر فرهاد آریانفر)	«ارتش فدای ملت»، «کاهش آلام و رنج مردم»، «ایجاد بیمارستان صحرائی»، «حضور ارتش در کنار مردم تا برطرف شدن نیاز آن‌ها»
فرمانده نیروی انتظامی استان کرمانشاه (منوچهر امان‌اللهی)	«اعتماد مردم به نیروی انتظامی، اعتبار پلیس است»، «خدمات مددکاری، تیم روانشناسی، تسکین آلام آسیب دیدگان»
مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه (محمد رضا امیریان)	«جهاد خدمات‌رسانی به مردم آسیب‌دیده»، «گروه‌های حمایت روانی هلال‌احمر»
مدیر شبکه بهداشت سرپل ذهاب (مازیار طهماسبی)	«پایگاه سلامت غربالگری روانی، مراقبت روان»
امام‌جمعه شهرستان سرپل ذهاب (جواد فاطمی نسب)	«نیروهای هیئتی، مدیریت جهادی و انقلابی»، «وحدت میان مذاهب»، «روحیه همدلی، امید»

1. <https://www.mashreghnews.ir/832055>

استاندار کرمانشاه که در بسیاری از مصاحبه‌های خود در زمان زلزله به نقش و اهمیت همدلی و همیاری مردم برای کنترل بحران تأکید کرده است. زمانی که مردم، مسئولان را در کنار خود و همراه خود ببینند آنگاه روحیه همدلی و همراهی مردم و مسئولان کنار یکدیگر قرار می‌گیرد، در زلزله کرمانشاه که ما شاهد کمک‌ها و حضور مؤثر مردم در مناطق زلزله‌زده بودیم این امر بسیار بر کنترل بحران تأثیرگذار بوده است از نظر مک کارتی یکی از وظایف مدیران پررنگ نشان دادن این کمک‌های مردم و همراهی آن‌ها برای افزایش همدلی در میان مردم بحران‌زده است. همچنین استاندار به استفاده از نیروهای بومی برای بازسازی مناطق تأکید کرده‌اند که این امر نیز موجب همراهی مردم با مسئولان و ایجاد همدلی می‌گردد و از طرف دیگر بر اشتغال استان و تبدیل کردن تهدید به فرصت نیز تأثیرگذار است.

از دیگر مدیرانی که به دنبال ایجاد نگرش توجه به ابعاد نرم‌افزاری در زلزله کرمانشاه بودند می‌توان به اکبر سنجابی اشاره کرد، فرماندار سرپل ذهاب در نشست نقد و بررسی شورای هماهنگی مدیریت بحران سرپل ذهاب که در تاریخ ۲۹ بهمن هم ۹۶ برگزار شد به این امر اشاره کرد که ایجاد شورای هماهنگی مردمی متشکل از سمن‌ها، به بهره‌گیری از پتانسیل‌های متنوع نهادهای مردمی، ارتباط با فعالان بومی منطقه، توجه به ضوابط و اصول مهندسی مقاوم‌سازی، مستندسازی تجربیات، استمرار نشست‌های مردمی و حل مشکلات زلزله سرپل ذهاب کمک خواهد کرد. آقای سنجابی در گفتگویی با روزنامه شهروند در تاریخ ۱۸ اسفند ۹۶ به کمک‌های مردم و همراهی و همدلی در بین مردم اشاره کرده و گفتند: ساکنان شهر بیشترین همراهی و صبوری را داشتند.

اکبر سنجابی فرماندار سرپل ذهاب بیش از هر چیزی به دنبال مطرح کردن بهره‌گیری از نیروهای بومی و نهادهای مردمی برای کنترل بحران بوده است و از طرف دیگر، همواره خود را در کنار مردم قرار داده و خواستار حمایت عملی مسئولین از مردم زلزله‌زده شده است. ایشان به استفاده از نیروهای مختلف و تقسیم وظایف مدیران، پاسخ‌گویی مدیران، استفاده از رسانه‌ها و ... توجه کرده‌اند که این جزء ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران قرار می‌گیرد و به گفته مک کارتی توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه‌ریزی برای کنترل بحران برای هر مدیری الزامی است.

ارتش نقش پررنگی در کنترل بحران زلزله داشته است و این نقش پررنگ را نمی‌توان به هیچ صورتی کتمان نمود، امیر آریانفر با مصاحبه با خبرگزاری آنا در ۴ آذر ۹۶ به این امر اشاره کرد: در زلزله سعی بر آن داشتیم که شعار ارتش فدای ملت را عملی کرده و در ایجاد آرامش برای مردم قدمی برداریم. ایشان در ۱۴ اسفند ۹۶ با گفتگو با همشهری گفتند: «بعد از وقوع زلزله کرمانشاه نخستین نیروهای امدادی‌ای که در منطقه حضور یافتند ارتشی‌ها بودند. ارتش در زمان وقوع زلزله و بعد از آن توانست کارنامه قابل قبولی ارائه دهد و قلب مردم را تسخیر کند.» (همشهری<sup>۱</sup>)

در بین سخنان فرمانده ارتش بر لزوم همراهی ارتش با مردم و در کنار هم بودن آن‌ها اشاره شده است و در جمله‌ی ارتش فدای ملت بر آن تأکید گردیده است، مک‌کارتی در نظریه اطلاعات خود در قالب اصل محدودیت اهداف به این امر می‌پردازد که نیروها و مدیران کنترل‌کننده بحران برای گریز از اوج‌گیری بی‌حاصل بحران و همچنین افزایش توانایی‌ها برای دستیابی به راه‌حل مطلوب باید اهداف خود را محدود و معطوف به یک عمل باشند، ارتش نیز در زلزله کرمانشاه هدف خود را محدود به کمک‌رسانی به مردم کرده است و در تقابل مدیران و نهادها برای قدرت بیشتر و امتیازگیری، ارتش تنها خود را در کنار مردم دانسته است، مهم‌ترین دستاورد ارتش که حاصل از این شعار بوده است کاهش آلام و رنج مردم می‌باشد. مردم هنگامی که این نیروها را در کنار خود دیده‌اند، یک همدلی و همبستگی همگانی بین آن‌ها شکل گرفته است.

نیروی انتظامی که حافظ نظم و امنیت در اجتماع است، در زمان بحران‌ها نیز به دنبال ایفای هر چه بهتر نقش خود می‌باشد. منوچهر امان‌اللهی در مصاحبه‌ای با خبرگزاری تسنیم در ۲۵ آذر ۹۶ اظهار داشت: «تعریف برخی از افراد از امنیت و ناامنی درست نیست و بسیاری از مطالبی که در فضای مجازی مطرح می‌شود صحت ندارد، همچنین ایشان افزودند بهداد نیروی انتظامی نیز در مناطق زلزله‌زده حضور دارند و همچنان به مردم خدمات درمانی ارائه می‌کنند و پنج تیم

1. <https://www.shahrvand.ir>

روان‌شناسی برای ارائه خدمات مددکاری و روان‌شناسی به این مناطق اعزام شده است.»  
(تسنیم نیوز<sup>۱</sup>)

همچنین در مصاحبه‌ای دیگر با دنیای اقتصاد در تاریخ ۲ آذر ۹۶ امان‌اللهی گفت: «۱۰ هزار نیروی پلیس درگیر در بحث زلزله استان کرمانشاه بودند و دغدغه ما خدمت‌رسانی به مردم و برقرار نظم و امنیت است» و تأکید کردند که ما تا رسیدن به شرایط عادی در کنار مردم زلزله‌زده خواهیم بود. همچنین ایشان در مصاحبه‌ای با پایگاه تحلیلی بدر در ۲ آذر ۹۶ اظهار کرد: «نیروی انتظامی سعی کرد تا علاوه بر ارائه خدمات در حوزه نظم و امنیت امدادرسانی به زلزله‌زده‌ها در زمینه کمک‌های معنوی نیز خدمت‌رسانی کند. از این رو ارائه خدمات روان‌شناسی به آسیب‌دیدگان در دستور کار پلیس قرار گرفت.» ایشان خاطرنشان کردند: «اگر مردم زلزله‌زده هر چه سریع‌تر بتوانند از نظر روحی روانی خود را آماده کنند و به زندگی عادی بازگردند می‌توانند در بازسازی مشارکت کرده تا هرچه سریع‌تر این مناطق به زندگی و شرایط عادی برگردد.» (دنیای اقتصاد<sup>۲</sup>)

ایشان با مصاحبه‌های مذکور به دنبال ایجاد این نگرش بوده‌اند که مردم و مسئولان امنیتی در کنار یکدیگر قرار دارند و از این طریق اصل همدلی را در میان مردم و مسئولان پیاده‌سازی کرده‌اند، همچنین در محوری دیگر بر تسکین آلام مردم و آسیب‌دیدگان تأکید شده است و برای این امر نیروی انتظامی از خدمات مددکاری و گروه‌های روان‌شناسی حرفه‌ای بهره برده است که بر اساس دیدگاه مک کارتی این عوامل نرم‌افزاری و نحوه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند بسیار در کنترل بحران مؤثر باشد. در کنار توجهی که به امدادرسانی و درخواست وسایل فنی پیشرفته برای آواربرداری می‌شود، باید به همین گروه‌های روان‌شناسی و روان‌کاوی جهت کنترل شرایط افراد بحران‌زده توجه شود. به‌طور کلی می‌توان گفت فرمانده نیروی انتظامی در مصاحبه‌های خود با دو گام اصلی یعنی محدود کردن هدف خود به تأمین امنیت مردم و از طرف دیگر توجه به مشکلات روحی و روانی مردم ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران را مورد توجه قرار داده است.

1. <https://www.tasnimnews.com/1602992>

2. <https://donya-e-eqtasad.com>

هلال احمر اولین نهادی است که در زمان وقوع بحران به ذهن می‌آید، آقای امیریان در مصاحبه‌ای با ایرنا در ۲۲ آبان ۹۶ بر همراهی هلال احمر با مردم تأکید کرده و گفتند «نیروهای هلال احمر از همان دقایق ابتدایی وقوع زلزله در مناطق حادثه‌دیده حضور یافتند و ۱۱ فروند بالگرد در نقاط مختلف استان از جمله در مناطق مرزی برای تسریع در کار امدادرسانی اطلاع دادند.» (ایسنا<sup>۱</sup>)

آقای امیریان در سخنان خود به دنبال ایجاد نگرش قرارگیری دو بعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در کنار یکدیگر برای کنترل بحران بوده‌اند و تأکید داشته که حضور نیروهای هلال احمر در منطقه بحران‌زده به کنترل بحران کمک خواهد کرد و این حضور مستمر نیروها خود ایجادکننده همدلی در میان مردم می‌باشد. باید گفت در زمان بحران مردم به خاطر شرایط سخت روحی و روانی به دنبال التیام زخم‌ها و مشکلات وارده بر خود هستند که همراهی مسئولان با مردم در بحران تا حدودی می‌تواند التیام‌بخش این آلام و رنج باشد. به‌طور کلی حضور نیروهای هلال احمر در کنار مردم تقویت‌کننده انگیزه و روحیه مردم است.

از دیگر مدیرانی که به دنبال گسترش اصل همدلی در میان مردم بوده‌اند، مدیر شبکه بهداشت شهرستان سرپل ذهاب هستند. در مصاحبه‌ای که طهماسبی با روزنامه شهروند در ۵ دی ۹۶ داشتند گفتند: «ما خدمات روان را در دستور کار قرار داده‌ایم و ۵۰ روان‌شناس مستقر در سرپل ذهاب داریم که مشغول غربالگری زلزله‌زده‌ها هستند، حدود ۴ هزار نفر تاکنون غربالگری شده‌اند که ۷ تا ۸ درصد از آن‌ها نیاز به مراقبت‌های روان دارند؛ این غربالگری‌ها در حال افزایش و همچنین در کنار حمایت‌های روان، حدود ۱۵ آمبولانس در شهر مستقر کرده‌ایم.» (شهروند نیوز<sup>۲</sup>)

در مصاحبه‌های آقای طهماسبی بیشتر از هر چیزی بر کمک‌های مردمی و این امر که مردم کل کشور در کنار زلزله‌زدگان بوده‌اند تأکید شده است و همدلی و یاری‌رسانی مردم مورد تحسین قرار گرفته است. در سطح مدیران نیز آنچه اهمیت داشته است تسکین آلام و مراقبت‌های روان بوده است که در دیدگاه مک کارتی برخورد مدیران با بحران و افراد بحران‌زده و صحبت‌های آنان در هنگام بحران گامی مهم و اساسی در کنترل بحران است و چگونگی برخورد

1. <https://www.irna.ir/82728258>

2. <https://mobile.shahrvand-newspaper.ir>

آن‌ها از یک طرف نسبت به کنترل بحران و از طرف دیگر نسبت به افراد آسیب‌دیده و چگونگی ارتباط‌گیری آن‌ها با مردم بر کنترل و مدیریت بحران موفق، مؤثر است و در این سازمان توجه به این امر صورت گرفته است و مدیران خود را جدا از مردم ندانسته‌اند.

همچنین امام‌جمعه سرپل ذهاب در گفتگویی که در تاریخ ۱۳ آذر ۹۶ با قدس آنلاین داشتند به امر وحدت مذاهب اشاره کرده و گفتند: «همه در ابتدا مسلمان هستیم و چه شیعه و چه سنی و چه دیگر فرقه‌ها زیر چتر نظام قرار داریم و وقتی مشکل و گرفتاری برای ما پیش بیاید، نگاه یکسان مقام معظم رهبری نسبت به فرقه‌ها و نگاه یکسان نظام و حکومت نسبت به مذاهب باعث می‌شود که اگر قرار است خدمات و اختیاراتی داده شود، به صورت انفرادی به حزب و یا مذهب خاصی اختصاص داده نشود.» (قدس آنلاین<sup>۱</sup>)

آیت‌الله فاطمی نسب در ۲۶ خرداد ۹۶ در گفتگویی که با خبرگزاری تسنیم داشتند اظهار کردند: «دولت به هر دلیلی آن‌طور که لازم بود در کمک به مردم سرپل ذهاب پای کار نیامد، اما نیروهای مردمی، بسیجی، هیئتی ... حضور گسترده‌ای از همان روزهای ابتدایی داشته‌اند.» در بحثی دیگر از این گفتگو اظهار کردند که کمک نیروهای هیئتی در راستای حل مشکلات کشور، یک فرهنگ ارزشمندی است که باید در سراسر کشور نهادینه شود و در ادامه اشاره کردند که امروز با توجه به نوسانات بازار و گرانی مصالح، تسهیلات دولتی پاسخگوی نیازهای مردم سرپل ذهاب نیست (تسنیم نیوز<sup>۲</sup>).

ایشان با سخنان خود به دنبال نشان دادن این امر بوده‌اند که با افزایش وحدت و همراهی می‌توان افزایش حس انسان‌دوستانه در بین مردم و افزایش کمک‌ها برای بهبود شرایط کمک کرد و از آنجایی که سرپل ذهاب دارای افراد اهل سنت نیز هست با توجه به این گروه دینی به وحدت میان مذاهب و جلوگیری از نزاع و درگیری کمک کرد و این نیروهای جهادی و انقلابی بوده‌اند که توانسته‌اند این وحدت و همدلی و کمک‌رسانی را افزایش دهند و در واقع طبق نظر مک کارتی مدیران در مدیریت بحران با تصمیم‌گیری درست می‌توانند به کنترل اوضاع از طریق خود مردم کمک کنند.

1. <http://www.qudsonline.ir/577269>

2. <https://tasnimnews.com/1750593>



## اصل برنامه‌ریزی

جدول ۴. اصل برنامه‌ریزی در بعد نرم‌افزاری تم‌های ذیل را به ما ارائه می‌دهد.

مدیران	تم‌های متناسب با اصل برنامه‌ریزی
استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)	«مدیریت قبل از بحران»
فرماندار سرپل ذهاب (اکبر سنجابی)	«توجه به ضوابط و اصول مهندسی مقاوم»، «تشکیل گروه مدیریت بحران در ساعات اول زلزله»، «تقسیم‌کار بین ادارات مختلف»
فرمانده قرارگاه عملیاتی ارتش در غرب کشور (امیر فرهاد آریانفر)	«وجود تمام ظرفیت‌های درمانی اولیه»
فرمانده نیروی انتظامی استان کرمانشاه (منوچهر امان‌اللهی)	«آموزش و ارتقای سطح آگاهی مردم در مواجهه‌شدن با بحران»
فرمانده سپاه نبی اکرم (ص) استان کرمانشاه (بهمن ریحانی)	«ساعات اولیه و طلایی حادثه مهم است»

به گزارش پایگاه اطلاع‌رسانی استانداری کرمانشاه «هوشنگ بازوند» در جلسه مجمع استانداران کشور که با عنوان مدیریت بحران و حوادث غیرمترقبه و به‌صورت ویدئو کنفرانس با حضور «اسماعیل نجار» رئیس سازمان بحران کشور برگزار شد، اظهار داشت: «توجه به رعایت آیین‌نامه ۲۸۰۰ در ساخت وسازها بسیار مهم و الزامی است؛ زیرا این موضوع منجر به کاهش آسیب در زمان وقوع زلزله و بحران‌های طبیعی می‌شود.» وی در ادامه سخنان خود با تأکید بر تقویت تجهیزات هلال‌احمر برای استفاده در زمان وقوع حوادث طبیعی در کشور گفت: «باید تلاش کنیم تا تجهیزات هلال‌احمر برای زلزله‌های بالای ۷ ریشتری (که خدای نکرده اگر در کشور اتفاق بیفتد)، بیش‌ازپیش به‌روزتر و جدیدتر شود.» از این رو یکی از کارهای مهم تلاش برای به‌روز کردن امکانات و تجهیزات هلال‌احمر است تا این نهاد حمایتی بهتر بتواند در زمان وقوع حوادث به کار امداد و نجات بپردازد.» در سخنان آقای بازوند یک نگاه روبه‌جلو و ایجاد برنامه‌ریزی برای

آینده به چشم می‌خورد که از نظر مک کارتی یکی از ویژگی‌های مدیران موفق درس گرفتن از اتفاقات و برنامه‌ریزی برای آینده است.

فرماندار با مطرح کردن تقسیم کار بین ادارات به دنبال ایجاد یک برنامه‌ریزی و جلوگیری از بحرانی تر شدن اوضاع بوده‌اند، و به همین واسطه محور تقسیم کار بین ادارات مختلف مطرح می‌گردد که به گفته مک کارتی یک مدیر توانمند در هنگام بحران مدیریت است که بتواند نیروهای در اختیار خود را به بهترین شکل به کار گیرد و با تقسیم کار بین نهادها و نیروهای درگیر بحران بهترین شکل از مدیریت بحران را به ارمغان آورد؛ زیرا اگر تداخلی در وظایف نهادهای درگیر وجود داشته باشد، خود ممکن است به ایجاد بحرانی دیگر در سطح مدیران منجر شود. فرمانده ارتش به عنوان یکی از افرادی که از طریق نهاد تحت حاکمیت خود توانسته در کنترل بحران نقش اساسی داشته باشد در گفتگو با العالم ایران در ۲۲ آبان ۹۶ گفت: «ارتش جمهوری اسلامی ایران و یگان‌های حاضر در غرب کشور از بدو ورود حادثه فراخوان داد و از همان ابتدا در محل حادثه حاضر شدند.»

وی با بیان اینکه چهار تیپ مستقر در منطقه هستند و اقدام به برپایی بیمارستان صحرائی کرده‌اند، اظهار داشت: «اکیبی از کادر معجب پزشکی و ۱۵۰ پزشک در این بیمارستان مستقر شدند.» ایشان در ادامه گفتند: «با فراهم آوردن اقدامات اولیه توانستیم کمی از آلام و رنج مردم را کاهش دهیم.» (سایت العالم<sup>۱</sup>)

بر این اساس در این نهاد این اصل نظریه مک کارتی که در بحران‌ها ابعاد نرم‌افزاری مهم‌تر از ابعاد سخت‌افزاری عملی شده است و افزایش روحیه و توانایی مردم، همچنین کاهش درد و رنج‌های آن‌ها مورد توجه قرار گرفته است. در محور دیگری فرمانده ارتش در مصاحبه‌های خود بر این نکته تأکید کرده است که ارتش اولین نیرویی بوده است که در کنار مردم حضور داشته و بر پاسخ‌گویی مدیران در زمان بحران و توجه به اصل چهارم نظریه مک کارتی یعنی برنامه‌ریزی شرایط توجه کرده‌اند، در کنار این توجهی که به ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران صورت گرفته است، ارتش در همان ساعت‌های اول بعد از حادثه اقدام به امدادسانی با تجهیزات فنی و مهندسی کرده است و با تصمیم‌گیری به‌هنگام، از بالا رفتن آمار کشته‌شدگان در اثر طولانی شدن

1. <https://fa.alalm.ir>

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

آواربرداری جلوگیری کرده‌اند. همان‌طور که در اصول مدیریت بحران گفته می‌شود کمیته تدارکات و پشتیبانی از عملیات، نقش بسیار مهمی در دسترس به هدف دارد و ضعف در این زمینه آثار مخربی بر کنترل بحران خواهد داشت و مدیریت به معنی علم و هنر به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، رهبری و هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف موردنظر است. در زلزله آبان ماه ۹۶ کرمانشاه ارتش توانسته است به هر دو این ابعاد توجه کرده و در کنار مردم به اهداف مدیریت بحران دست یابد. در دیگر نهاد نظامی سردار امان‌اللهی فرمانده نیروی انتظامی استان در مصاحبه‌ای در تاریخ ۲۶ آذر با خبرگزاری مهر به نقش مردم در کنترل بحران‌ها اشاره کردند و گفتند: «آموزش به مردم باید در سرلوحه اقدام‌های دستگاه‌های متولی قرار گیرد تا مردم بدانند در زمان بروز چنین بحرانی چگونه اقدام و عمل کنند.» همچنین ایشان اظهار داشتند: «در مواقع بروز بحران‌هایی مانند زلزله بین واقعیت موجود و انتظارات و توقعات هم‌خوانی وجود ندارد و این به منشأ اعتراض و انتقاد تبدیل می‌شود.» (مهرنیوز<sup>۱</sup>)

همچنین در جایی دیگر به آموزش و ارتقای سطح آگاهی مردم در مواجهه شدن با بحران تأکید شده است که این نکته مجدد به دوران قبل از بحران برمی‌گردد و به گفته مک کارتی یک مدیر باید هر لحظه منتظر رخداد بحران باشد و به واسطه آن شرایط را نیز برای کنترل بحران فراهم آورد و مطرح کردن این امر در زمان بحران و در شرایط سختی که حادثه‌دیدگان در آن قرار دارند می‌تواند کارساز باشند. در اینجا فرمانده نیروی انتظامی به دنبال ایجاد نگرش برنامه‌ریزی و آگاه‌سازی مردم در قبل از بحران بوده‌اند تا بتوان بحران را به شکل بهتری کنترل کرد.

سردار ریحانی در گفتگو با قدس آنلاین در ۲۳ آبان ۹۶ گفتند: «بزرگ‌ترین بیمارستان صحرایی کشور در کرمانشاه برای خدمت‌رسانی به زلزله‌زدگان ایجاد شده است و سپاه به صورت ویژه خدمت‌رسانی به زلزله‌زدگان را در دستور کار قرارداد و بر اساس هماهنگی‌ها نیروهای سپاه و بسیج در روستاها به زلزله‌زدگان امداد رسانی می‌کنند.» (قدس آنلاین<sup>۲</sup>)

1. (<https://www.mehrnews.com4174717>).

2. <http://www.qudsonline.ir>

همچنین پایگاه خبری الف به نقل از سردار ریحانی در ۱۱ آذر ۹۶ گفته است: «سپاه برای بحران‌های احتمالی در آماده‌باش کامل است و نیروهای سپاه پاسداران همواره در کنار مردم حضور دارد.» (سایت الف<sup>۱</sup>)

سپاه یکی دیگر از ارگان‌های نظامی تأثیرگذار در زلزله بوده است که با اعلام اینکه نیروهای سپاه در کنار مردم حاضر هستند از طرف امید و انگیزه را در مردم زنده نگه داشته است و از طرف دیگر، با این سخنان خود به دنبال نشان دادن این بوده‌اند که این ارگان از برنامه‌ریزی مناسبی در زمان بحران‌ها برخوردار است و می‌تواند با برنامه‌ریزی از غافلگیری در بحران جلوگیری نماید.

### پاسخ‌گویی مدیران

جدول ۵. تم‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ی مدیران در خصوص مقوله پاسخ‌گویی شامل موارد زیر است.

مدیران	تم‌های متناسب با پاسخ‌گویی مدیران
استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)	«برنامه‌ریزی برای توزیع مناسب و عادلانه چادر و اسکان اضطراری»، «پاسخ‌گویی مدیران در زمان بحران و حضور موثر و به موقع در منطقه»، «عملیاتی شدن مدیریت متمرکز و جهادی»، «تسهیل بوروکراسی‌های اداری»
فرماندار سرپل ذهاب (اکبر سنجابی)	«آمار کشته‌شدگان دال بر ضعف یا قوت یک حکومت نیست»، «حمایت مسئولین از مردم زلزله‌زده»
فرمانده سپاه نبی اکرم (ص) استان کرمانشاه (بهمن ریحانی)	«از هلال‌احمر توقع می‌رود در همه ایام آمادگی لازم را از نظر تجهیزات و نیروی انسانی دارا باشد»
مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه (محمدرضا امیریان)	«پذیرش انتقاد»

در مصاحبه‌ای مهندس بازوند در نشست شورای هماهنگی مدیریت بحران در سرپل ذهاب در ۱۹ آذر ۹۶ گفتند: «یکی از شاخص‌های مدیر موفق، عملکرد او در زمان بحران است اگر مدیری

1. <https://www.alef.ir>

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

نمی‌تواند خود را با سرعت عمل لازم برای ساماندهی مناطق زلزله‌زده وفق دهد، کنار برود تا مدیر دیگری مشکل را حل کند.» (پورتال استانداری<sup>۱</sup>)

یک مدیر باید بتواند در زمان بحران واحدهای پاسخ‌گو را از شرایط عادی به کنترل شرایط بحران انتقال دهد که همین فرصت‌سازی‌ها و بهره‌گیری از تمامی نهادهای درگیر در بحران استان برای کنترل بحران نمونه‌ای از این اصل است. محور دیگری که در مصاحبه‌های آقای بازوند بعد از بحران به چشم می‌خورد، تأکید بر پاسخ‌گویی مدیران در زمان بحران است که این امر قطعاً کمک‌کننده به کنترل بحران و ایجاد همدلی در میان مردم منجر می‌گردد. مک کارتی یکی از وظایف مدیران در هنگام بحران را نقش پخش‌کننده و آگاه‌کننده می‌داند؛ یعنی آگاهی‌های لازم در خصوص چگونگی بحران را به شهروندان اطلاع‌رسانی کرده و در برابر آن‌ها پاسخ‌گو بوده و به خواسته‌های آن‌ها جامه عمل بپوشاند که این امر نیز جزء مهم‌ترین اصول مدیریت نرم‌افزاری بحران به شمار می‌رود.

آقای سنجابی فرماندار سرپل ذهاب نیز در گفتگویی با روزنامه شهروند در تاریخ ۱۸ اسفند ۹۶ به کمک‌های مردم و همراهی و همدلی در بین مردم اشاره کرده و گفتند: «ساکنان شهر بیشترین همراهی و صبوری را داشتند، درست است که در فضای مجازی بعضی از رفتارها پررنگ شد، اما آن رفتار مربوط به درصد بسیار کمی از ساکنان بود مابقی شهرنشین‌ها و روستائین‌ها همراهی خاصی داشتند.» همچنین در این مصاحبه در پاسخ به سؤالی منوط به اعلام نشدن تعداد کشته‌شدگان گفتند: «اصلاً منطقی پشت این ماجرا که نمی‌خواهیم اعلام کنیم وجود ندارد. چه دلیلی وجود دارد که آمار کشته‌ها را اعلام نکنیم، مگر ما عامل کشتن این افراد بودیم؟ این یک حادثه طبیعی است و اعلام آمار کشته‌ها دال به ضعیف یا قدرت یک حکومت نیست. نه مزیتی دارد و نه عیبی که نخواهیم اعلام کنیم.» (دنیای اقتصاد<sup>۲</sup>) در این مصاحبه‌ها آقای سنجابی در واقع همان اصل پاسخ‌گویی مدیران در نظریه مک کارتی را مطرح می‌کند که در آنجا شاوون مک کارتی به برنامه‌ریزی شرایط اضطراری و توانمندی‌های مدیران برای پاسخ‌گو کردن واحدهای درگیری در بحران اشاره داد. این جمله‌ی فرماندار سرپل ذهاب در مصاحبه‌های ایشان اشاره کرده،

1. <http://www.ostan-ks.ir>

2. <http://www.donya-e-eqtasad.com3326849>

«آمار کشته‌شدگان دال بر ضعف و یا قوت یک حکومت نیست.» این جمله در جایی به کار برده شده است که اعلام شده بود میزان کشته‌شدگان بالاتر است؛ اما آقای سنجابی گفته‌اند: «خیر اگر آمار بالاتر بود اعلام می‌کردیم؛ زیرا میزان کشته‌شدگان نشان از ضعف و قوت حکومت نیست.» مک کارتی در وظایفی که برای مدیران تعیین می‌کند گام اول را مواجهه با بحران می‌داند که در این مرحله مدیران خوب باعث تسهیل در حل بحران و مدیران ضعیف با درک نکردن بحران، عدم سازمان‌دهی درست حادثه دیدگان را در معرض خطر بیشتری قرار می‌دهند که این خود نشان‌دهنده عکس جمله‌ی آقای سنجابی است که کنترل و با عدم کنترل بحران نشانه قوت و ضعف مدیران هست.

میزان کشته‌شدگان یک حادثه ارتباط مستقیم به مدیریت مؤثر بحران داد. در شرایط بحرانی آسودگی خاطر می‌تواند کمک‌کننده‌تر از هر امر دیگری در کنترل آن بحران مؤثر باشد، فرماندار سرپل ذهاب در مصاحبه‌های خود بارها بر دادن وام، کمک‌های بلاعوض و اعتبار ویژه به زلزله‌زدگان تأکید کرده است و با این گفته‌ها به دنبال شکل دادن به یک نگرش مثبت نسبت به مدیران در زمان بحران بوده‌اند و همچنین این امر را نشان دهند که مدیران ارشد کرمانشاه در زمان زلزله نهایت پاسخ‌گویی و رسیدگی به خواسته‌های مردم را داشته‌اند.

همچنین فرمانده سپاه نبی اکرم در مصاحبه با خبرگزاری تسنیم بیان داشت: «سازمان‌هایی همچون هلال‌احمر باید آمادگی را در تمام زمان‌ها و شرایط داشته باشند زیرا حادثه خبر نمی‌کند و ساعات اولیه و طلایی حوادث و تجهیزات کافی بسیار مهم است.» (تسنیم نیوز<sup>۱</sup>)

همچنین فرمانده سپاه در یکی از مصاحبه‌های خود به هلال‌احمر و انتظاراتی که از آن می‌رود که در شرایط بحران این تجهیزات و نیروی انسانی کافی را تأمین نماید تأکید شده است که مک کارتی معتقد است هر مدیری تنها باید به نیروهای تحت امر خود توجه کند و دنبال مقصر گشتن به کنترل بحران کمک نخواهد کرد، بلکه شرایط را برای ایجاد بحران جدید در بین مدیران فراهم می‌آورد. مطابق اصل پاسخ‌گویی مدیران توجه به امکانات رفاهی برای ایجاد شرایط بهتر در زمان بحران برای مردم مثبت تلقی می‌شود؛ اما این امر باید بدون ایجاد درگیری در بین مدیران باشد و در کنار اصل پاسخ‌گویی به تقسیم کار بین مدیران و ارگان‌های تحت امر آن‌ها نیز توجه گردد.

1. <https://tasnimnews.com/1575694>

### نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

آقای امیریان مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان بسیار بر پذیرش نقدهایی که بر کار جمعیت هلال‌احمر شده است تأکید داشته‌اند، پذیرش این نقدها می‌تواند گامی مهم در برنامه‌ریزی درست برای کنترل بحران‌ها در آینده گردد مک کارتی می‌گوید؛ کنترل بحران باید به شکلی باشد که جلوی وقوع حوادث تکراری و پیدایش زمینه‌هایی را برای تکرار حادثه گرفته شود و در اینجا که حادثه طبیعی است می‌توان با مستندسازی تجربیات از تکرار اشتباهات صورت گرفته در مدیریت بحران جلوگیری کرد و از طرف دیگر نیز پذیرش انتقادات می‌تواند به پاسخ‌گویی بهتر و با سطح بالاتری در مردم کمک نماید و همواره یک مدیر موفق از انتقادات برای ساخت راه‌های بهتر در کنترل بحران استفاده می‌نماید.

### اصل نیاز به اطلاعات

جدول ۶. تم‌های استخراجی متناسب با مقوله اطلاعات در مصاحبه‌های بررسی‌شده مسئولان شامل موارد ذیل است.

مدیران	تم‌های متناسب با اصل نیاز به اطلاعات
استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)	«مستندسازی زلزله کرمانشاه»
فرماندار سرپل ذهاب (اکبر سنجابی)	«مستندسازی تجربیات»
مدیر شبکه بهداشت سرپل ذهاب (مازیار طهماسبی)	«جمع‌آوری زباله‌های عفونی و غیر عفونی»

استاندار در گفتگو با آفتاب صبح تأکید کرده است که مستندسازی زلزله می‌تواند نقش مهمی در کنترل بحران‌های آینده داشته باشد. او در این گفتگو به دو تجربه خود اشاره می‌کند؛ یکی میزان توان هلال‌احمر در کنترل بحران و دیگر اینکه می‌گوید ما نگذاشتیم بحران از درون زایش داشته و بحران دیگری بیافریند و ما مردم را به روند عادی زندگی برگرداندیم (آفتاب صبح، ۱۳۹۷). جناب بازوند در مصاحبه‌ای با خبرگزاری ایرنا در اردیبهشت ۹۶ داشته‌اند اظهار داشت: «مستندسازی و پژوهش در رابطه با زلزله اهمیت دارد» و با تأکید بر اهمیت مستندسازی مدیریت زلزله کرمانشاه گفت: «زلزله آبان ماه ۹۶ می‌تواند تجربه خوبی برای حوادث پیش رو کشور باشد.» (پورتال استانداری<sup>۱</sup>)

1. <http://www.ostan-ks.ir>.

همچنین محور دیگری که به آن اشاره شده است، مدیریت متمرکز و جهادی برای کنترل بحران است که آقای بازوند با تأکید بر این امر و همچنین درخواست مستندسازی زلزله کرمانشاه، مدیریت بحران زلزله را دقیق و توانمند تلقی کرده‌اند که می‌تواند برای بحران‌های آینده نمونه‌ای از مدیریت بحران درست باشد. اگر یک مدیر اطلاعات لازم در خصوص بحرانی که رخ داده است در دست نداشته باشد، قطعاً ارائه هرگونه راهکاری که برای مدیریت بحران ارائه می‌شود در حالی قرار دارد که درست یا غلط بودن آن به‌طور قطعی مشخص نیست و یک آزمایش محسوب می‌گردد. در بحبوحه‌ی بحران قطعاً وقت آزمایش کردن راه درست و غلط نیست؛ بلکه باید با افزایش اطلاعات و آگاهی مدیران جلوی این اتفاق را گرفت که این اطلاعات و آگاهی با بررسی بحران‌های گذشته و تجربیات موجود در دیگر بحران‌ها قابل دستیابی است، استانداردها کرمانشاه نیز به دنبال مستندسازی تجربیات زلزله کرمانشاه بوده‌اند تا از این طریق راه برای کنترل بحران‌های آینده هموارتر گردد.

همچنین فرماندار سرپل ذهاب نیز در نشست نقد و بررسی شورای هماهنگی مدیریت بحران سرپل ذهاب در ۲۹ بهمن ۹۶ به مستندسازی تجربیات زلزله کرمانشاه اشاره داشتند. ایشان با ارائه کتابی تحت عنوان «شب واقعه» تجربیات خود را به‌صورت مستند ارائه داده‌اند و به دنبال ایجاد این نگرش بوده‌اند که یک مدیر می‌تواند با استفاده از اطلاعات سایر بحران‌ها بر کنترل هر چه بهتر بحران تمرکز کند و از طرف دیگر نیز خود با ارائه این تجربیات به برنامه‌ریزی و ایجاد شرایط بهتر برای بحران‌های آینده کمک کرده باشد.

در ۲۷ آبان ۹۶ مدیر شبکه بهداشت سرپل ذهاب در گفتگو با خبرگزاری ایرنا به بحث جمع‌آوری زباله‌های سطح شهر برای پیشگیری از تهدید سلامت زلزله‌زدگان اشاره کرد. ایشان همچنین جمع‌آوری لاشه‌های احشام را برای بروز از بیماری‌ها امری مهم و ضروری تلقی کردند. در این مصاحبه همچنین مازیار طهماسبی گفت: «از زمان وقوع حادثه زلزله کادر درمانی و پزشکی منطقه به همراه نیروهای مناطق مختلف کشور در مراکز درمانی شهرستان سرپل ذهاب و همچنین بیمارستان‌های صحرائی ایجادشده توسط سپاه، ارتش، هلال‌احمر و دانشگاه علوم پزشکی مستقر و خدمات مستمر و شبانه‌روزی را به مصدومان ارائه می‌کند.» در محورهای دیگر مازیار طهماسبی بر ارائه خدمات درمانی و پزشکی تأکید کرده است که این جزو وظایف شبکه بهداشت است و چیزی



## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

کم‌تر از این انتظار نمی‌رود؛ اما توجه به جمع‌آوری زباله‌های عفونی و غیر‌عفونی در منطقه حادثه‌دیده نکته مهمی است که یک مدیر با تصمیم‌گیری و توجه خود به آن از شکل‌گیری یک بحران دیگر به‌صورت بیماری‌های مسری جلوگیری کرده است. از نگاه مک کارتی رویکرد مدیران و شناخت آن‌ها نسبت به بحران، به مدیران کمک می‌کند تا مهارت‌های تصمیم‌گیری خود در مدیریت بحران را توسعه دهند و سرعت تصمیم‌گیری در مدیریت بحران یک عامل اساسی در کنترل بحران است.

### گسترش ارتباطات

جدول ۷. تم‌های متناسب با مقوله گسترش ارتباطات شامل موارد ذیل است.

مدیران	تم‌های متناسب با اصل گسترش ارتباطات
استاندار کرمانشاه (هوشنگ بازوند)	«فضای مجازی مطالبه‌گر»، «هوشمندی مردم»
فرماندار سرپل ذهاب (اکبر سنجابی)	«فضای مجازی»
فرمانده سپاه نبی اکرم (ص) استان کرمانشاه (بهمن ریحانی)	«از طریق فضای مجازی، فضای مسموم و سیاه ایجاد شد»
مدیرعامل جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه (محمدرضا امیریان)	«فضای مجازی نقش مهمی در تسریع کمک‌های مردم به آسیب دیدگان دارد»

استاندار کرمانشاه در جمع خبرنگاران در ۲۷ آبان ۹۶ اظهار داشت: «در این شرایط فضای مجازی باید به کمک استان بیاید و اشاره کرد: «برای احداث واحدهای مسکونی آسیب‌دیده به حدود ۸۰۰ میلیارد تومان منابع نیاز داریم که فضای مجازی باید در این خصوص تسهیل‌گر و مطالبه‌گر باشند.» همچنین جناب استاندار در تاریخ ۲۸ بهمن ۹۶ به گزارش واحد خبر روابط عمومی واحد بین‌الملل استانداری گفتند: «مدیران باید از رسانه‌ها استفاده کنند و گزارش عملکرد خود را از طریق آن به اطلاع مردم برسانند.» در مصاحبه‌ای دیگر استاندار کرمانشاه در ۲۵ آبان ۹۶ در نشست ستاد مدیریت بحران در شهرستان گیلان غرب گفتند: «هوشمندی مردم در زمان پس‌لرزه و بیرون آمدن از خانه‌ها، موجب کاهش تلفات شده» و از طرف دیگر وی بیان کرد که «مصالح برای بازسازی باید از داخل استان تهیه شود تا شاهد اشتغال‌زایی برای جوانان و رونق اقتصادی استان باشیم» و در این نشست همچنین آقای بازوند بیان داشت: «پیام رهبر انقلاب

وحدت آفرین بوده و موجی از همدلی را در میان مردم و مسئولین برای کمک به زلزله‌زدگان ایجاد کرد.» (پورتال استانداری<sup>۱</sup>)

موردی که آقای هوشنگ بازوند در مصاحبه‌های خود به آن پرداخته است، بحث مطالبه‌گری فضای مجازی است که مدیران می‌توانند با ارتباط‌گیری درست با رسانه‌ها شرایط را برای کنترل بحران فراهم آورند. از طرفی واقعیت‌های موجود را به آگاهی مردم برسانند و از طرف دیگر رسانه را به اهرمی برای پیشبرد اهداف خود تبدیل نمایند. اصل دیگری که مورد توجه قرار می‌گیرد هوشمندی مردم است که باید در برابر فضای مجازی و اطلاعات نادرستی که ممکن است پخش گردد توانایی تشخیص اخبار موثق از غیر موثق را داشته باشند؛ که این امر با استفاده از رسانه‌ها و کنترل اطلاعات توسط مدیران امکان‌پذیر است. اگر مدیران ارشد در سطح یک بحران بتوانند اخبار درست را به‌خوبی بیان کرده و از طریق ارتباط‌گیری درست با رسانه‌های رسمی آن را به مردم برسانند، قطعاً مشکلاتی از جمله پخش شایعات در خصوص بحران و به سبب آن ایجاد رعب و وحشت در میان مردم شاهد نخواهیم بود.

مدیران با استفاده از اصل ارتباط که در نظریه مک کارتی بر آن تأکید شده است و از آن به‌عنوان ماهیت رابطه تولیدکننده- مصرف‌کننده یاد می‌شود که مدیران به‌عنوان تولیدکننده اطلاعات و مردم جامعه به‌عنوان مصرف‌کننده آن تلقی می‌کردند، می‌توانند به‌جای فضای مجازی‌ای که رعب و وحشت می‌افکند به فضای مجازی مطالبه‌گر تبدیل کنند.

همچنین فرماندار سرپل ذهاب نیز به استفاده از رسانه‌ها برای آگاهی بخشی تأکید داشته است در گفتگویی آقای سنجابی به بحث گورهای دسته‌جمعی که بسیار حاشیه‌ساز شده بود اشاره داشتند و گفتند بین مردم کورد در منطقه کوویک گور دسته‌جمعی تعبیرش این است که در یک مساحت محدود چند نفر را دفن کنند و در این حادثه شکل دفن به این شکل بود که با پیل مکانیکی قبر کنند و بین قبرها را با بلوک جدا کردند و همه قبرها مشخص و نشان‌دار است و نماز میت خواندند و به دستور فقه شافعی اهل سنت امواتشان را دفن کردند و خبری از گور دسته‌جمعی به آن شکلی که در اذهان عمومی وجود دارد نبوده است. همچنین در این مصاحبه به بحث جذب گردشگر و قرارداد با شرکت‌های گردشگری و ایجاد اشتغال مردم منطقه اشاره شد (پورتال

1. <https://www.ostan-ks.ir>

## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

استانداری<sup>۱</sup>، همچنین در مصاحبه‌ای دیگر گفتند: «درست است که در فضای مجازی بعضی از رفتارها پررنگ شد، اما آن رفتار مربوط به درصد بسیار کمی از ساکنان بود مابقی شهرنشین‌ها و روستائین‌ها همراهی خاصی داشتند.»

در مصاحبه‌های آقای سنجابی با نقش فضای مجازی در کنترل بحران مواجهه می‌شویم فضای مجازی به‌عنوان یک فضای رسانه‌ای نقش زیادی در کنترل بحران و یا ایجاد بحران‌های اجتماعی و ایجاد استرس و اضطراب در میان حادثه دیدگان دارد. به نظر مک کارتی ارتباطات و کنترل رسانه‌ها وظیفه‌ای مهم برای مدیران است که می‌توانند به‌وسیله رسانه به مدیریت افکار عمومی دست یابند و از شایعه‌سازی و فضا‌سازی نامناسب برای ذهن و افکار مردم جلوگیری شود که توجه به این امر خود می‌تواند موجب ایجاد امنیت و آرامش بر حادثه دیدگان گردد.

بحث مهمی که در زلزله کرمانشاه بسیار حاشیه‌ساز شد شایعه وجود گورهای دسته‌جمعی در برخی از روستای زلزله‌زده بود که فرماندار توانست با ارتباط درست با رسانه‌ها و استفاده از اصل ارتباطات و رسانه جلوی این شایعه‌پراکنی‌ها را بگیرد. همچنین محور دیگری که توسط فرماندار مورد توجه بوده است، توجه به ضوابط و اصول مهندسی مقاوم در ساخت‌وسازها بوده است تا بتوان از رخدادهای آینده جلوگیری کرد و خواستار مستندسازی تجربیات زلزله کرمانشاه بوده‌اند که بتوان برای بحران‌های آینده کم‌وکاستی‌ها را جبران کرد. به گفته مک کارتی در اجرای عملکردهای واکنشی، استراتژی‌های مقابله با بحران باید به‌گونه‌ای طراحی و انجام شود که جلوی وقوع حوادث تکراری و پیدایش زمینه‌های مربوطه را بگیرد.

فرمانده سپاه نبی اکرم (ص) در مصاحبه با خبرگزاری تسنیم بیان داشت: «زلزله استان کرمانشاه بی‌سابقه بود؛ زیرا فضا‌های مسموم و سیاهی از طریق فضای مجازی ایجاد و هلال‌احمر مظلوم واقع شد و تمام مشکلات متوجه این قشر بود.» همچنین ایشان گفتند: «سازمان‌هایی همچون هلال‌احمر باید آمادگی را در تمام زمان‌ها و شرایط داشته باشند؛ زیرا حادثه خبر نمی‌کند و ساعات اولیه و طلایی حوادث و تجهیزات کافی بسیار مهم است.» (تسنیم نیوز<sup>۲</sup>)

1. <https://www.ostan-ks.ir>

2. <https://tasnimnews.com/1575694>

در این زلزله و حال به‌طور موردی در سخنان فرمانده سپاه استان کرمانشاه به فضای مجازی و تأثیر آن بر کنترل بحران تأکید شده است و معتقد بودند که فضای مجازی باعث ایجاد یک فضای مسموم و سیاه شده است که مک کارتی در اصل پنجم نظریه خود بر اصل ارتباط تأکید کرده است و معتقد است مدیران هستند که می‌توانند نوع و شرایط این ارتباط را تعیین کنند که مثبت باشد یا منفی. حال باید گفت تأکید بر این نکته که فضای مجازی شرایط را سیاه کرده است، متناسب با دیدگاه فرد بوده است که بر اصلاً ارتباط به‌طور منفی توجه گردیده است.

رئیس جمعیت هلال‌احمر در مصاحبه با خبرگزاری موج در ۱۴ آذر اظهار داشتند که فضای مجازی نقش مهمی در تسریع کمک‌های مردمی به آسیب‌دیدگان در مناطق زلزله‌زده داشته است و در این مصاحبه به کنترل ابعاد روانی بحران اشاره کرده و گفتند: «در قالب گروه‌های سحر که فضایی برای دوستانان کودک است، فعالیت‌هایی در مناطق زلزله‌زده انجام شده و تیم‌های حمایتی روانی هلال‌احمر از سراسر کشور وارد منطقه شده و فعالیت‌های آنان مستمر بوده است.» وی با اشاره به اینکه تیم‌های روان‌شناسی با تولیت سازمان هلال‌احمر در قالب ۴۰ تیم از ۱۹ استان به منطقه اعزام شده‌اند که بیش از ۵۶۰ مددکار اجتماعی و روان‌شناسی بالغ بر ۹۸ هزار نفر را تحت پوشش قرار دادند (موج نیوز<sup>۱</sup>). ایشان با مطرح کردن این موارد به دنبال نشان دادن میزان اهمیت اصل ارتباطات و چگونگی استفاده از فضای مجازی برای ایجاد شرایط بهتر در بحران‌ها بوده‌اند.

## نتیجه‌گیری

بحران همیشه غافلگیرکننده بوده و هیچ‌گاه نمی‌توان شرایط نا به سامان بعد از بحران را حذف کرد؛ اما می‌توان به مدیریت بحران کارآمد سطح آن را به حداقل ممکن کاهش داد. یکی از مهم‌ترین راهکارها برای کاهش اثرات بحران مخصوصاً در هنگام بحران‌های طبیعی که به‌طور ناگهانی رخ می‌دهند. همراه کردن مردم با مدیران برای کنترل بحران است و این امر به‌خودی‌خود شکل نمی‌گیرد؛ بلکه مدیران و همچنین رویکرد آن‌ها نسبت به بحران سازنده این همراهی و همکاری هست، هنگام رخ دادن یک بحران تنها نهادی که مردم به‌شدت به آن توجه می‌کنند، مدیران و تصمیمات آن‌هاست. در هنگام بحران و شرایط سخت مردم انتظار دارند مدیران در کنار

1. <https://www.mojnews.com/199986>

آن‌ها قرار گرفته و فرایند مدیریت بحران را شکل دهند، با این حال، بعد از آن که بحران به صورت اولیه مدیریت شد، عواملی دیگر مانند چگونگی مدیریت بحران و استفاده از ابزارآلات برای این مدیریت اهمیت می‌یابد. این امر باید به صورتی انجام شود که مدیران و مردم را مانند دو سر متضاد آهن‌ریا به یکدیگر وصل کند. بنابراین هدف مقاله حاضر بررسی جایگاه ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران و نقش مدیران دولتی در ایجاد اعتماد و انگیزه در جامعه آسیب‌دیده در زلزله آبان ماه سال ۹۶ کرمانشاه بود و ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت بحران و همچنین جایگاه مدیران و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها در این بحران مورد بررسی قرار گرفت.

تا زمانی که یک مدیر از تمامی چون‌وچرای یک بحران آگاه نباشد، نمی‌تواند مدیریت مؤثری اتخاذ کند. برنامه‌ریزی از پیش تعیین شده برای زمان بحران، قدرت تصمیم‌گیری مؤثر در بحران یعنی آن که یک مدیر بتواند در زمان بحران درست تصمیم‌گیری کند و همگی این مؤلفه‌ها در کنار هم ابعاد نرم‌افزاری یک مدیریت بحران مؤثر را تشکیل می‌دهند. همگی این موارد توسط مدیرانی که ارگان‌های تحت کنترل آن‌ها وظیفه مدیریت بحران را دارند صورت می‌گیرد. باید گفت مدیران مهم‌ترین رکن در یک مدیریت بحران هستند و در یک بحران، کسی که در رأس امور قرار دارد وظیفه کنترل بحران و تصمیم‌گیری راجع به بحران را دارد. هر تصمیم یک مدیر می‌تواند گامی به سمت مدیریت بحران صحیح و یا عدم کنترل بحران و نابودی باشد در بحران‌ها مدیر نقش یک رهبر را بر عهده دارد و در نتیجه مثبت و یا نتیجه منفی مدیران به‌عنوان عنصر اصلی شناخته می‌شوند.

در پژوهش حاضر در همین راستا به بررسی نگرش ۹ نفر از مدیران ارشد استان که در بحث زلزله و مدیریت آن مؤثر بوده‌اند پرداختیم. در جمع‌بندی نگرش و دیدگاه این افراد باید گفت در مدیریت بحران علاوه بر هر عامل دیگری روحیه، انگیزه و همدلی در میان مردم می‌تواند شرایط را برای مدیریت بحران مؤثر فراهم کند. در یک جامعه بحران‌زده هنگامی که روحیه همدلی و اتحاد وجود نداشته باشد، کنترل بحران برای مدیران نیز سخت می‌گردد. بحرانی را فرض کنید که مردم در آن تنها به فکر خود هستند، نه همیاری. برای کنترل کلی بحران قطعاً در چنین شرایطی این عدم هماهنگی از خود بحران نیز مشکل‌سازتر خواهد شد. به همین دلیل، در هنگام بحران‌ها یکی از وظایف مدیران ایجاد همدلی در میان بحران‌زدگان می‌باشد که در زلزله کرمانشاه خوشبختانه

سطح این همدلی و همکاری بسیار بالا بوده است و مردم به پیشبرد مؤثر مدیریت بحران بسیار کمک کرده‌اند.

باید گفت نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های مدیران ارشد استان کرمانشاه و شهرستان سرپل ذهاب نشان‌دهنده این امر بود که در یک بحران به‌طور ناگهانی رخ می‌دهد و میزان غافلگیری برای مردم بسیار بالاست. مدیران و تصمیم‌گیری آن‌ها در خصوص کنترل بحران و یا عدم کنترل آن بسیار تأثیرگذار است و این مدیران هستند که روند نهایی مدیریت بحران را تعیین می‌کنند و نحوه ارتباط‌گیری مدیران با مردم می‌تواند آن‌ها را وارد کنترل بحران و قرار گرفتن در روند مدیریت بحران کند.

به‌طور کلی می‌توان گفت در زلزله کرمانشاه مدیران توانستند با استفاده از ابعاد نرم‌افزاری مدیریت بحران (اطلاعات و اشراف بر آن، ارتباطات مؤثر، برنامه‌ریزی در شرایط اضطرار، کنترل ابزارها، سازمان‌دهی نیروها، امیدآفرینی، گسترش همدلی) در بحث مدیریت بحران نرم‌افزاری گام مؤثری بردارند و در ایجاد روحیه همدلی در بین مردم مؤثر عمل کنند. هرچند میزان استفاده از ابعاد نرم‌افزاری می‌توانست در سطح بالاتری باشد و مدیریت بحران بهتری صورت گیرد.

## فهرست منابع

- ایمان، محمد تقی، نوشادی، محمدرضا. (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی». فصلنامه پژوهش. سال سوم. شماره دوم. صص ۴۴-۱۵
- احمدوند، محمد. آزاد، ناصر. (۱۳۹۷). «نقش و جایگاه لجستیک در مدیریت بحران مطالعه موردی زلزله کرمانشاه». بازوند، هوشنگ. (۱۳۹۷). «پس از آن شب». چاپ اول. ماهتاب غرب
- پوراحمد و همکاران. (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد پیشگیری از بحران زلزله (مطالعه موردی شهر بابل)». نشریه مطالعات و پژوهش شهری و منطقه‌ای. شماره اول
- تاجیک، محمدرضا. (۱۳۸۴). «مدیریت بحران». چاپ اول. تهران. فرهنگ گفتمان
- حاجی بابیری، جمال. مددی، جمال. (۱۳۹۷). «نقش مدیریت صحیح بحران در جهت کاهش خسارات ناشی از زلزله نمونه موردی: کرمانشاه». چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی محیط زیست با محوریت توسعه پایدار. تهران
- خسروی، ناهید. (۱۳۸۹). «مدیریت بحران پس از زلزله، نمونه موردی (شهر بروجرد)». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز
- خداداد، علی. شریفی راد، زهرا. (۱۳۹۵). «نقش مدیران شهری در مدیریت بحران». اولین همایش بین المللی ایده‌های نوین در معماری شهرسازی جغرافیا و محیط زیست پایدار. مشهد
- درویش زاده بروجنی، مرضیه. (۱۳۸۹). «طراحی یک چارچوب مدیریت بحران مبنی بر مدیریت دانش در بحران زلزله». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور تهران
- رستگار، عباسعلی. رسولی، سید نوید. (۱۳۹۶). «مسئولان و افزایش رضایت افکار عمومی در بحران‌ها». فصلنامه مدیریت بحران. سال نهم. شماره ۳۳. صص ۷۵-۱۰۱
- سوری، علیرضا. (۱۳۹۴). «اصول، مبانی و رویکردهای مدیریت بحران (با تأکید بر بحران‌های اجتماعی)». فصلنامه مدیریت بحران. سال هفتم. شماره ۲۴. صص ۹۸-۱۳۹
- سمیعی، فریده. (۱۳۹۴). «تأثیر ارتباطات سازمان بر مدیریت بحران شرکت پالایش نفت بندر عباس». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز بین الملل قشم.
- صبوری، منیژه. (۱۳۹۶). «بحران و مدیریت بحران»
- قاندی، محمدرضا. گلشنی، علیرضا. (۱۳۹۵). «روش تحلیل محتوا، از کمی گرایی تا کیفی گرایی». فصلنامه روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی. سال هفتم. شماره بیست و سوم. صص ۸۲-۵۷
- مرادی، عبدالله. محمدی، محسن. رضایی، صفیه. (۱۳۹۸). «نقش پایش محیطی توسط رسانه‌های جمعی در پیش‌بینی بحران قومی». فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی. سال نهم. شماره ۳۵. صص ۲۳۸-۲۱۵

- ویس مرادی، فرحناز یزدانی، محمدحسن. (۱۳۹۹). «بررسی مدیریت بحران با تأکید بر زلزله (و زمینه‌های وقوع آن در کرمانشاه)». دومین کنفرانس مدیریت شهری، و شهرسازی و معماری با رویکرد اقتصاد و عمران شهری. تبریز آفتاب صبح. (۱۳۹۷). شماره ۴۸
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). استاندار کرمانشاه؛ روند امداد رسانی به خوبی در حال انجام است. قابل دسترس در <http://www.ostan-ks.ir/15639992>
- تسنیم نیوز. (۱۳۹۷). امام جمعه سرپل ذهاب دولت در کمک‌ها پای کار مردم نبود. قابل دسترس در <https://www.tasnimnews.com/1750593>
- ایسنا. (۱۳۹۶). اعتماد مردم اعتبار پلیس است. قابل دسترس در [www.isna.ir/news/kermanshah/74337](http://www.isna.ir/news/kermanshah/74337)
- تسنیم نیوز. (۱۳۹۶). آسیب دیدگی ۳۸ مقرر پلیس در زلزله کرمانشاه. قابل دسترس در <https://www.tasnimnews.com/1602992>
- سایت الف. (۱۳۹۶). اعزام ۴ اکیپ به کانون زلزله. قابل دسترس در <https://www.alef.ir/3960911020>
- تسنیم نیوز. (۱۳۹۶). ارتش و سپاه در کنار هم به زلزله زدگان خدمات می‌دهند. قابل دسترس در <https://www.tasnimnews.com/328128>
- تسنیم قاین. (۱۳۹۶). اسکان اضطراری در مناطق زلزله زده استان کرمانشاه پایان یافت. قابل دسترس در <https://www.nasimeqaen.ir>
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). بانوانی که در زلزله اخیر استان سرپرست خانوار خود را از دست داده‌اند در اولویت خدمت رسانی بوده‌اند. قابل دسترس در <http://www.ostan-ks.ir>
- قدس آنلاین. (۱۳۹۶). بخش عظیمی از توانم را برای مناطق زلزله زده اهل سنت گذاشته‌ام. قابل دسترس در <http://www.qudsonline.ir/577269>
- قدس آنلاین. (۱۳۹۶). بزرگ‌ترین بیمارستان صحرایی کشور توسط سپاه در کرمانشاه برپا می‌شود. قابل دسترس در <http://www.qudsonline.ir/573856>
- دنا. (۱۳۹۶). بیش از ۲۹ هزار خانوار زلزله کرمانشاه از هلال احمر ۳۰۰ هزار تومان عیدی گرفتند. قابل دسترس در <https://www.dna.ir/96122614382>
- العالم. (۱۳۹۶). بالگردهای هوانیروز مسئول انتقال مصدومان هستند. قابل دسترس در <https://fa.alalam.ir/3585526>
- مهرنیوز. (۱۳۹۶). پلیس در برقراری امنیت نقاط زلزله زده کرمانشاه خوب ظاهر شد. قابل دسترس در <https://www.mehrnews.com/4174717>
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). پاسخگویی به رسانه‌ها از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران خواهد بود. قابل دسترس در <http://www.ostan-ks.ir/32243>
- سایت استانداری. (۱۳۹۹). تهیه اسناد راهبردی برای مدیریت بحران می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. قابل دسترس در [www.ksh.ir/73542](http://www.ksh.ir/73542)



## نشریه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری

- سایت استانداری. (۱۳۹۶). تمام توان خود را به کار گرفته‌ایم تا اسکان موقت به سرعت ایجاد شود. قابل دسترس در [/29090www.ksh.ir](http://29090www.ksh.ir)
- سایت الف. (۱۳۹۶). تشریح آخرین وضعیت مناطق زلزله زده کرمانشاه. قابل دسترس در <https://www.alef.ir/news/3960823066>
- تابناک کرمانشاه. (۱۳۹۶). تاکنون بیش از ۶۴۰۰ کانکس به زلزله زدگان استان تحویل داده شده است. قابل دسترس در <http://www.tabnakkermanshah.ir/544003>
- برنانبیوز. (۱۳۹۷). توضیح سرنوشت ۶۰ میلیارد تومان کمک مردمی. قابل دسترس در <https://www.borna.news/693467>
- موج نیوز. (۱۳۹۶). توزیع ۵۱ هزار و ۵۶۰ بسته غذایی یک ماهه بین زلزله زدگان کرمانشاه. قابل دسترس در <https://www.mojnews.com/62/203418>
- سایت الف. (۱۳۹۶). تشریح ابعاد کمک رسانی به حادثه دیدگان زلزله از زبان فرمانده قرارگاه عملیاتی ارتش غرب
- . قابل دسترس در <https://www.alef.ir/news/3960826080>
- معاونت فرهنگی و آموزش وزارت بهداشت. (۱۳۹۶). جمع‌آوری زباله‌های سطح شهر برای پیشگیری از تهدید سلامت زلزله زدگان ضروری است. قابل دسترس در <http://www.mefda.ir/news/37319>
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). چادرها سریع تر در اختیار زلزله زدگان قرار گیرد. قابل دسترس - <http://www.ostan-ks.ir/28758>
- بدرپرس. (۱۳۹۶). خدمات روانشناسی و مشاوره پلیس به زلزله زدگان استان کرمانشاه. قابل دسترس در <https://badrpress.ir/33624>
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). دیدار فرماندار سرپل ذهاب با اصحاب رسانه در سالن اجتماعات فرمانداری. قابل دسترس در <http://www.ostan-ks.ir/31339>
- ایسنا. (۱۳۹۶). ۹۰ درصد آواربرداری سرپل ذهاب انجام شده. قابل دسترس در <https://www.isna.ir/73415/90>
- مشرق نیوز. (۱۳۹۶). روایتی از امام جمعه فداکار سرپل ذهاب. قابل دسترس در [www.mashregnews.ir/832055](http://www.mashregnews.ir/832055)
- سایت استانداری. (۱۳۹۶). ساماندهی کمپ‌های مناطق زلزله زده از اولویت‌های امداد رسانی به حادثه دیدگان است. قابل دسترس [www.ksh.ir/29222](http://www.ksh.ir/29222)
- مهرنیوز. (۱۳۹۶). سرعت سازمان یافته‌ای در مناطق زلزله زده کرمانشاه رخ نداده است. قابل دسترس در <https://www.mehrnews.com/415523>
- ایران. (۱۳۹۶). فرماندار سرپل ذهاب: بازسازی واحدهای مسکونی شهری از هفته آینده آغاز می‌شود. قابل دسترس در <https://www.iran.ir/3667460>

