

# طراحی مدل پارادایمی مدیریت حین بحران و ارائه‌ی راهکارهای پیشگیری: بررسی سازمان‌های اسنادی (آرشیوی) کشور<sup>۱</sup>

دوفصلنامه علمی - پژوهشی



دوره ۳، شماره ۱ - شماره  
پیاپی ۴، بهار و تابستان ۱۳۹۶

صدیقه احمدی فصیح

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

مریم ناخدا

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.<sup>۲</sup>

محمد رضا اسماعیل گیوی

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

فهیمة باب الحوائجی

دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

**چکیده:** هدف این پژوهش، ارائه مدل مدیریت بحران برای پیشگیری و مقابله با بحران در سازمان‌های اسنادی (آرشیوی) کشور است. روش پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری گردید. جامعه پژوهش، شامل ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت بحران و نیز مدیران مراکز آرشیوی در ایران بودند و از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. تحلیل داده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. یافته‌های مدل پارادایمی حاصله، شامل بخش‌های شرایط علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای و نیز پیامد حاصل از آن‌ها است. شرایط علی در دو مقوله بحران‌های داخلی، بحران خارجی مانند بحران‌های طبیعی و بحران‌های انسان‌ساخت جای گرفته است. شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ها از مقوله‌هایی از جمله عدم آموزش تخصصی کارکنان، عدم وجود شرایط محیطی مناسب و مکانیسم‌های مدیریتی (ایجاد انگیزه در کارکنان)؛ محل ساختمان آرشیو؛ استفاده از انواع تجهیزات آرشیوی برای مقابله با آتش‌سوزی، استفاده از نقشه بحران در حین بحران و مسائل مرتبط با نیروی انسانی تشکیل شده است. برای پیشگیری و مقابله با بحران در آرشیوها، لازم است راهبردهایی چون آموزش نوین تاب‌آوری، آموزش نحوه استفاده اسناد برای کاربران؛ تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، استانداردسازی ساختمان و تجهیزات (عدم استفاده از اسکلت فولادی در ساختمان آرشیو، استفاده از اسکلت بتون مسلح و نیز استفاده از دیوارها و درها و کف‌ها پوش‌های ضد حریق) در ساختمان آرشیو اتخاذ شود. درنهایت پیامد اجرای فرایند مدیریت بحران در آرشیوهای ایران، کاهش و یا از بین رفتن اثرات بحران‌های داخلی و خارجی خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** آرشیوها، روش داده بنیاد، مدیریت پیش از بحران، مدیریت حین بحران.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران است.

۲. نویسنده مسئول: [makhoda@ut.ac.ir](mailto:makhoda@ut.ac.ir)

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها فارغ از نوع و اندازه، با عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی مختلفی روبه‌رو می‌شوند که این عوامل، زمان رسیدن به اهدافشان را غیرقطعی می‌کنند. تأثیری که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان دارد «بحران» نامیده می‌شود. نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور است که مدیریت بحران یعنی فرونشاندن آتش، به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند (رضوانی ۱۳۸۶، ۲۳). ولی به‌تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. بر اساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران، آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی‌نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به‌طور جدی شهرت، سودآوری و حیات سازمان را تهدید می‌کنند (رضوانی ۱۳۸۶، ۲۵). به‌طور کلی مدیریت بحران فرایند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده نظام‌مند موارد بحران و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری جهت کاهش اثرات بحران است. با توجه به این شرایط، مدیریت بحران نیز همچون سایر خرده نظام‌های ساختار اجتماعی و سازمانی جامعه، برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای پیش‌بینی‌شده‌اش، به الگویی هدفمند، علمی، کارآمد و مبتنی بر نیازهای روز، نیازمند است. اهمیت موضوع مدیریت بحران در فرایند مدیریتی آرشیوها را می‌توان در عواملی همچون فراوانی بحران‌ها، گستردگی حوزه نفوذ بحران‌ها، تأثیر بحران‌ها بر مدیریت و نیز تأثیر بحران‌ها بر فعالیت‌های آرشیوها و آسیب‌های بلندمدت و گاهی غیرقابل جبران بودن آن‌ها بر بدنه آرشیوها جستجو نمود. در آرشیوها نیز همانند هر سازمانی، امکان ظهور و بروز تمامی علائم بحران‌های طبیعی (مانند سیل، زلزله و غیره) و سازمانی یا غیرطبیعی (مانند کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر به‌خصوص تشدید آن در زمان وقوع بحران، عدم ساختمان و تجهیزات مناسب، عدم برنامه‌های آموزشی سامان‌یافته و متناسب با نیازهای سازمان و عوامل بیولوژیکی مانند ایجاد قارچ و کپک در اسناد به دلیل مناسب نبودن محل نگهداری اسناد و غیره) وجود دارد.

لذا با توجه به عوامل بحران‌ساز در آرشیوها حفاظت و نگهداری منابع آرشیوی نیازمند تجدیدنظر در نوع کنترل، حفاظت پیشگیرانه و همچنین فرایند مدیریت بحران در مراکز آرشیوی است. درنهایت این پژوهش با ارائه مدل، زمینه مناسبی را برای درک مفاهیم مرتبط با بحران‌های کلیه فعالیت‌ها و رویکرد نظام‌یافته برای مدیریت آن‌ها در آرشیوها فراهم آورده است.

## ۲- مرور ادبیات تحقیق

بحران واژه‌ای فراگیر برای توصیف هرگونه آشفتگی و بی‌نظمی در عرصه اجتماعی است (باندی ۲۰۱۶). از نظر هرمان (۲۰۰۶) بحران حادثه‌ای است که موجب سردرگمی و حیرت افراد می‌شود، قدرت واکنش منطقی و مؤثر را از آنان سلب می‌کند و تحقق اهدافشان را به خطر می‌اندازد؛ اما پرو (۱۹۸۴) با تفاوت قائل شدن بین حادثه و بحران، بحران را اختلافی عمده می‌داند که برعکس حادثه، کل سیستم را از کار بازمی‌دارد و سیستم را با مشکلات عمده روبه رومی کند و حیات آن را به مخاطره می‌اندازد. در آرشیوها نیز هر حادثه‌ای که امنیت کارکنان را تهدید کند یا هرگونه تهدیدی که به تخریب ساختمان، محتوا، تجهیزات یا خدمات آرشیوها منجر شود، بحران با نگرش خاص به آرشیوها نامیده می‌شود (شاکر و دیگران ۲۰۱۳). هرچند بحران در آرشیوها امری ویرانگر قلمداد شده، امروزه در ادبیات مدیریت، لزوماً امر مذمومی نیست بلکه مدیر می‌تواند از آن به‌عنوان ابزار رشد بهره بگیرد. آنچه مهم است بحران نیست، بلکه مدیریت اثربخش آن است که در مذموم یا ممدوح بودن آن اثر می‌گذارد (گودرزی ۲۰۰۴).

از نظر راتلج (۲۰۱۷) مدیریت بحران بسته به رشته یا زمینه‌های مختلف از منظرهای گوناگونی تعریف می‌شود و فاقد یک تعریف رایج است و آن را به‌عنوان ابزاری می‌داند که به‌وسیله آن‌ها بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری کرده و یا در صورت بروز آن را تضعیف کرد و یا از بین برد.

در آرشیوها نیز همانند هر سازمانی، امکان ظهور و بروز تمامی علائم بحران‌های طبیعی و سازمانی وجود دارد. از آنجاکه زمان وقوع چنین بلاهایی کاملاً قابل پیش‌بینی نیست، لازم است که برنامه‌ریزی‌هایی برای شناسایی، آمادگی و پیشگیری در مراکز آرشیوی ایران صورت پذیرد؛ بنابراین، مدیران باید پیوسته آماده رویارویی با بحران‌ها باشند و برای پیشگیری یا کاستن تأثیر بحران بر سازمان‌های خود چاره‌اندیشی کنند (یقین لو و خلیلی عراقی ۱۳۸۶). کما اینکه وجود پایان‌نامه‌های فراوان در زمینه مدیریت قبل از بحران، در حوزه‌هایی همچون، حمل‌ونقل شهری، مدیریت شهری، شهرسازی و عمران، خدمات بهداشتی و درمانی و کتابخانه‌ای و غیره در کشور نیز نشان از اهمیت بالای پرداختن به چنین موضوعی دارد که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

فرودی (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «الگوی بومی مدیریت بحران در کتابخانه‌های پژوهشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» که در آن از روش پژوهش ترکیبی (نظریه زمینه‌ای در بخش کیفی و پیمایشی - تحلیلی در بخش کمی) استفاده شده است؛ جامعه پژوهش در بخش کیفی متخصصان مدیریت بحران و مدیران پژوهشگاه‌های موردنظر هستند. جامعه در بخش کمی ۱۴۴ نفر از مدیران پژوهشگاه‌های موردنظر و مدیران کتابخانه‌ها هستند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته و پرسش‌نامه است. نتایج پژوهش بیانگر این است که کتابخانه‌های پژوهشگاه‌ها نقش حیاتی در روند توسعه

1. Bndy
2. Herman
3. Perrow
4. Routledge

پژوهش دارند. از این رو، باید الگوی بومی مدیریت بحران را در اساسنامه خود بگنجانند و بحران‌های طبیعی و سازمانی را کنترل کنند. اولویت اول، مدیریت بحران‌های برون‌سازمانی، سپس بحران‌های محیط عملیات برون‌سازمانی و در آخر بحران‌های درون‌سازمانی است.

عزیز پور، زنگی‌آبادی و اسماعیلیان (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان «اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مدیریت بحران شهری در برابر بلایای طبیعی (مطالعه موردی سازمان‌های مرتبط با بحران اصفهان)» باهدف به‌کارگیری اصول مدیریتی لازم برای کاهش آسیب‌پذیری شهرها و دستیابی به اولویت‌های عوامل مؤثر در مدیریت بحران شهری در سازمان‌های مرتبط با بحران شهر اصفهان که جامعه آماری آن را ۲۰ سازمان مرتبط با بحران شهر اصفهان تشکیل می‌دهد با استفاده از روش پژوهش توصیفی و تحلیلی و به‌کارگیری مدل‌های کمی، به این نتیجه رسیدند که عواملی از جمله تجهیزات تخصصی و استفاده از ساختمان‌های استاندارد، وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان‌ها و اجرای آیین‌نامه پیشگیری از بحران در سازمان‌های ذی‌ربط مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت بحران شهری هستند.

روشندل اربطانی و صلواتیان (۱۳۸۹)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله پیش از بحران» انجام داده‌اند. در این پژوهش جامعه آماری از بین افرادی انتخاب شده‌اند که دارای بیشترین تخصص، تجربه، تبحر و سابقه علمی و پژوهشی بیشتری در این زمینه بودند. این پژوهش با استفاده از روش تئوری سازی داده بنیاد انجام گردیده است و یافته‌های آن نشان می‌دهد که رسانه‌ها می‌توانند در مدیریت مرحله پیش از بحران نقش به‌سزایی داشته باشند و لذا توصیه می‌شود با عمل بر اساس مدل ارائه‌شده به پیش‌بینی به‌موقع بحران، پیشگیری از آن و آمادگی برای مقابله با آن بپردازند.

فلورز و دیگران (۲۰۱۴)، پژوهشی تحت عنوان «طراحی سناریوهای واقعی برای مدل‌های کیفی مدیریت بلایا» انجام داده‌اند. رویکرد پیشنهادشده در این پژوهش بر اساس تحلیل مجموعه‌ای از سناریوها ممکن است. یکی از سناریوها با وقوع زلزله‌ای با شدت مشخص در یک منطقه تعیین شده و تعیین عواقب آن بر عوامل لجستیک و انسانی است. در رویکرد موردنظر، پنج گام برای تعریف کردن سناریوهای مرتبط و کامل، نیاز است: گام اول: شناسایی محرک‌های قبلی حوادث؛ گام دوم: تعیین احتمال وقوع حوادث در آینده؛ گام سوم: محدود کردن مناطق تحت تأثیر؛ گام چهارم: ارزیابی تأثیر بر جمعیت؛ گام پنجم: ارزیابی تأثیر بر زیرساخت‌ها. استفاده از این سناریوها برای تصمیم‌گیری به‌عنوان داده‌های مرتبط با مدل بهینه‌سازی پس از بروز بلایا، قطعاً کیفیت تصمیم‌ها را افزایش خواهد داد.

لیلا حسین مصطفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان «برنامه‌های مدیریت بلایا در آرشیوها و کتابخانه‌های خاورمیانه در زمان جنگ: مطالعه موردی جنگ در عراق و مصر» انجام داده است که شامل موارد زیر است:

۱. بررسی منابع و مطالب موجود؛
  ۲. تحلیل دو نمونه از کتابخانه‌ها و آرشیوها که تحت تأثیر جنگ‌ها یا درگیری‌های ویرانگرانه قرار داشته‌اند؛
  ۳. ارزیابی برنامه‌های موجود و یافتن اینکه برای جلوگیری از بروز بلایا در آینده چه اقداماتی انجام شده است.
- ئی دین میتراف و انگناس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، معتقدند که بسیاری از مدیران سازمان‌ها قبول نمی‌کنند که دچار بحران شده‌اند بلکه همچنان خود و مخاطبانشان را با برخی توجیهات فریب می‌دهند. آن‌ها این عامل را از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر در اجرای مدیریت بحران در سازمان‌ها می‌دانند.

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. این روش، یک رویکرد پژوهش عمومی برای تولید نظریه است و برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند (استراوس و کوربین<sup>۳</sup> ۱۹۹۸). جامعه پژوهش ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت بحران و نیز مدیران مراکز آرشیوی موردنظر بودند. از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته و به شکل حضوری جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این نوع مصاحبه، سؤالات مصاحبه از قبل مشخص می‌شود و از تمام پاسخ‌دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده می‌شود؛ اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریق که می‌خواهند ارائه دهند. البته در راهنمای مصاحبه جزئیات مصاحبه، شیوه بیان و ترتیب آن‌ها ذکر نمی‌شود. این موارد، طی فرایند مصاحبه تعیین می‌شوند (دلور<sup>۴</sup> ۱۳۸۴، ۱۵۷-۱۵۸). سؤالات اولیه مصاحبه که ۱۶ مورد بود با استفاده از پژوهش‌های پیشین که به این حوزه پرداخته شده بود و نیز مدل تیری و میتراف<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) که به سه مرحله بحران می‌پردازد تنظیم شد. پرسش‌های نهایی مصاحبه شامل ۱۰ سؤال باز بود که در سؤالات اولیه موردنظر بودند. در حین مصاحبه با توجه به مطالبی که مصاحبه‌شوندگان ارائه کردند سؤالات بیشتری جهت بسط موضوع از جانب محقق مطرح شد. مدت مصاحبه با توجه به میزان تمایل پاسخ‌دهی بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. بعد از اتمام هر مصاحبه، فایل‌های ضبط‌شده صوتی و یادداشت‌های محقق حین مصاحبه، در فایل‌های جداگانه با استفاده از نرم‌افزار ورد<sup>۵</sup> تبدیل به فایل‌های متنی شد و تحلیل

1. Leila Hussein Mostafa
2. Eiden Mithraff and Ghana
3. Strauss and Corbin
4. Tierney and Mittroff
5. Word

داده‌ها انجام گرفت. نظریه داده بنیاد بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری نظری که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) است تأکید دارد. اولین مرحله، کدگذاری باز است و جهت انجام کدگذاری باز راه‌های مختلفی وجود دارد. یکی از روش‌ها، تحلیل سطر به سطر است. این روش با بررسی دقیق داده‌ها، عبارت به عبارت و گاه کلمه به کلمه انجام می‌شود. در این مرحله محقق با خواندن عمیق متن مصاحبه‌ها به مفهوم‌سازی می‌پردازد و با ذهنی آزاد مفاهیم را نام‌گذاری می‌کند و محدودیتی برای آن‌ها در نظر نمی‌گیرد (منصوریان ۲۰۰۶). سپس محقق برخی از مفاهیم را در زیر مفهوم انتزاعی‌تری قرار می‌دهد که مقوله نامیده می‌شود. با روبه افزایش گذاشتن مفاهیم، محقق باید کار دسته‌بندی کردن آن‌ها را آغاز کند و هر دسته را زیر اصطلاحات انتزاعی‌تر یعنی مقوله‌ها بگذارد (استراوس و کوربین ۱۹۹۸). فرایند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی، کدگذاری محوری نامیده می‌شود. در کدگذاری محوری، مقوله اصلی شناسایی می‌گردد و سپس شرایط علی، زمینه‌ها، شرایط واسطه‌ای، راهبردها و پیامدهای آن معین می‌شود (استراوس و کوربین ۱۹۹۸). کدگذاری گزینشی فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح دهنده‌گی دارند مرتب می‌شوند. همین‌که ما خود را به یک اندیشه مرکزی پایبند کردیم، مقوله اصلی توسط جمله‌های تبیینی حاکی از ارتباط، به آن وصل می‌شود. این فرایند باید ساخت نظریه را بهبود بخشیده و بر اعتبار درونی بیفزاید. دومین مرحله، کدگذاری محوری است، درواقع فرایند اتصال مقوله‌ها به زیر مقوله محوری نامیده می‌شود، زیرا کدگذاری محوری در حول محور مقوله‌ای صورت می‌گیرد که مقوله‌ها را در سطح خصیصه‌ها و ابعاد به هم مرتبط می‌سازد. سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی است. این نوع کدگذاری فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها و درنهایت عرضه نظریه‌هاست. مقوله اصلی (مقوله هسته)، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است (استراوس و کوربین ۱۹۸۸)؛ درواقع این مرحله، تبیین نظری از فرایندی است که مورد پژوهش قرار گرفته است. یعنی تبیین نظری فرایند مدیریت بحران در آرشوها است که از طریق به نگارش درآوردن رابطه میان مقوله‌ها حاصل شده است. بدین ترتیب برای کشف مقوله‌ها و ویژگی‌های آن، مفاهیم استخراج‌شده، به همراه مقوله‌بندی مفاهیم و مفاهیم هسته در جدولی وارد شدند (جدول ۱).

جدول ۱. نمونه‌ای از مفهوم‌سازی جملات حاصل از مصاحبه و ایجاد مقوله‌ها در قبل و حین بحران

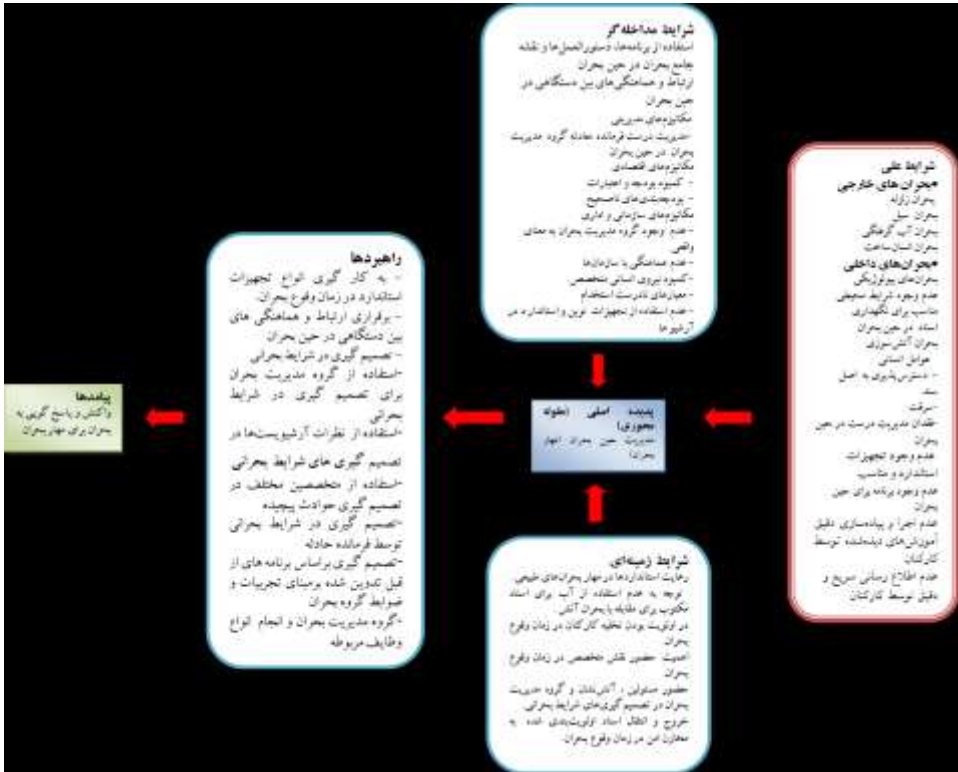
مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله هسته
استفاده از لوله‌های خشک، استفاده از سیستم اعلام حریق، استفاده از سیستم اطفای حریق، استفاده از سیستم اعلام و اطفای حریق در تمام طبقات، استفاده از فناوری‌های برتر در زمان وقوع بحران آتش‌سوزی، استفاده از گاز FM200 در زمان وقوع آتش‌سوزی	۱. استفاده از گاز FM200 در زمان وقوع آتش‌سوزی ۲. استفاده از فناوری‌های برتر در زمان وقوع بحران آتش‌سوزی ۳. استفاده از سیستم اعلام حریق	استفاده از انواع تجهیزات استاندارد آرشویی برای مقابله با آتش‌سوزی (مداخله‌گرها)

مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله هسته
کمبود بودجه در آرشوها مهم‌ترین مشکل حین بحران، عدم تأمین اعتبار کافی آرشوها مهم‌ترین مشکل در حین بحران	۱. کمبود بودجه مهم‌ترین مشکل حین بحران ۲. عدم تأمین اعتبار مهم‌ترین مشکل در حین بحران	کمبود بودجه (مداخله‌گرها)
استاندارد کردن ساختمان در مقابل آتش‌سوزی، بررسی مقاوم بودن ساختمان در برابر آتش‌سوزی، پیش‌بینی لایه‌های حفاظتی ساختمان در برابر آتش‌سوزی، به کار بردن لایه‌های ضد آتش‌سوزی یا ضدآب برای مقاوم‌سازی ساختمان در برابر آتش‌سوزی	۱. استاندارد کردن ساختمان در مقابل آتش‌سوزی ۲. پیش‌بینی لایه‌های حفاظتی ساختمان در برابر آتش‌سوزی	استانداردسازی ساختمان

با توجه به مطالب ذکر شده در صفحات قبل، در کدگذاری محوری، یک مقوله کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرایند موردبررسی قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها با آن مرتبط می‌شود، سایر مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی که آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده اصلی اثر می‌گذارند؛ شرایط واسطه‌ای (مداخله‌گرها) مقوله‌هایی هستند که شرایط علی را تخفیف یا به نحوی تغییر می‌دهند؛ شرایط زمینه‌ای، مجموعه خاصی از شرایط هستند که در یک‌زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه مسائلی را به وجود آورند که اشخاص با تعامل به آن‌ها پاسخ می‌دهند؛ راهبردها، اقداماتی هستند که توسط افراد در مواجهه با مسائل به کار می‌روند؛ و درنهایت پیامدها که هر جا انجام یا عدم انجام عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای از سوی فرد انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. انجام این مرحله مستلزم نموداری است که پارادایم محوری نامیده می‌شود. این نمودار رابط میان مفاهیم مذکور را با پدیده اصلی به نمایش می‌گذارد (بازرگان ۱۳۸۷، ۱۰۲). کدگذاری گزینشی مرحله یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌هاست. مقوله مرکزی (مقوله هسته)، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است (استراوس و کوربین ۱۹۹۸). این مرحله، تبیین نظری فرایند مدیریت بحران در آرشوها است که از طریق به نگارش درآوردن داستان گونه رابطه میان مقوله‌ها تحقق یافته است.

#### ۴- یافته‌ها

با توجه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه تبیین مدل پارادایمی حین بحران، شامل بخش‌های شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای، راهبردها و نیز پیامد حاصل از آن‌ها است؛ که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مدیریت حین بحران در مراکز آرشویی ایران

۴-۱- **شرایط علی:** شرایط علی در حین بحران را می‌توان در عواملی از جمله بحران‌های خارجی (سیل)، زلزله، آب‌گرفتگی) و بحران‌های داخلی (بحران‌های بیولوژیکی، عدم وجود شرایط محیطی مناسب برای نگهداری اسناد، بحران آتش‌سوزی، عوامل انسانی با زیر مقوله‌هایی مانند عدم دسترسی‌پذیری به اصل سند، سرقت، فقدان مدیریت درست در حین بحران و غیره) جستجو کرد. همچنین استاندارد و کافی نبودن تجهیزات جهت مهار بحران به‌عنوان مهم‌ترین شرایط علی تشدیدکننده بحران در آرشوها مطرح گردید.

۴-۲- **شرایط زمینهای:** با توجه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، در دستیابی به هدف پژوهش که زمینه‌های اصلی مدیریت بحران در آرشوها بود، عواملی از جمله رعایت استانداردها در مهار بحران‌های طبیعی به زیر مقوله‌هایی مانند توجه به عدم استفاده از آب برای اسناد مکتوب در مهار بحران آتش‌سوزی، رعایت مدت‌زمان لازم برای خروج از بحران آب‌گرفتگی که بر اساس استانداردها ۴۸ ساعت در نظر گرفته شده است، در اولویت بودن تخلیه کارکنان در زمان وقوع بحران، درصحنه بودن و اهمیت حضور نقش متخصص در زمان وقوع بحران (به دلیل عدم تخصص گروه آواربرداری نسبت به اسناد)، حضور مسئولین، آتش‌نشان و گروه مدیریت بحران در تصمیم‌گیری‌های شرایط بحرانی و انتقال اسناد اولویت‌بندی شده به مخازن امن شناسایی شدند.



۴-۳- **شرایط مداخله‌گر:** مصاحبه‌شوندگان در صحبت‌های خود به عواملی اشاره داشتند که بر انجام و سرعت انجام فرایند مدیریت بحران تأثیرگذار است، از جمله مکانیسم‌های استفاده از برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و نقشه جامع بحران در حین بحران، مکانیسم‌های مدیریتی، اقتصادی و سازمانی آرشيوها بیان شد. در ارتباط با هر یک از این مکانیسم، زیر مقوله‌هایی بیان شد. در مقوله برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و همچنین نقشه جامع بحران جهت مهار بحران به زیر مقوله فقدان برنامه و نقشه جامع بحران در مراکز آرشيو ایران، در مقوله مدیریتی، به زیر مقوله‌های مهارت ضعیف مدیران در تصمیم‌گیری‌های شرایط بحرانی، برخی ویژگی‌های شخصیتی فرمانده حادثه و عدم مدیریت درست فرمانده حادثه تیم مدیریت بحران جهت مقابله با بحران در آرشيوها اشاره شد. در مقوله اقتصادی به زیر مقوله‌های کمبود بودجه، بودجه‌بندی‌های ناصحیح تأکید شد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند کمبود بودجه و عدم تأمین اعتبار مهم‌ترین مشکل حین بحران محسوب می‌گردد. در مقوله سازمانی از جمله بروکراسی‌های سازمانی، نبود امکانات کافی جهت مقابله با بحران‌های طبیعی و داخلی آرشيوها، عدم تیم مدیریت بحران به معنای واقعی، عدم هماهنگی با سازمان‌ها، کمبود نیروی انسانی متخصص، معیارهای نادرست استخدام و عدم استفاده از تجهیزات نوین و استاندارد در آرشيوها بیان گردید.

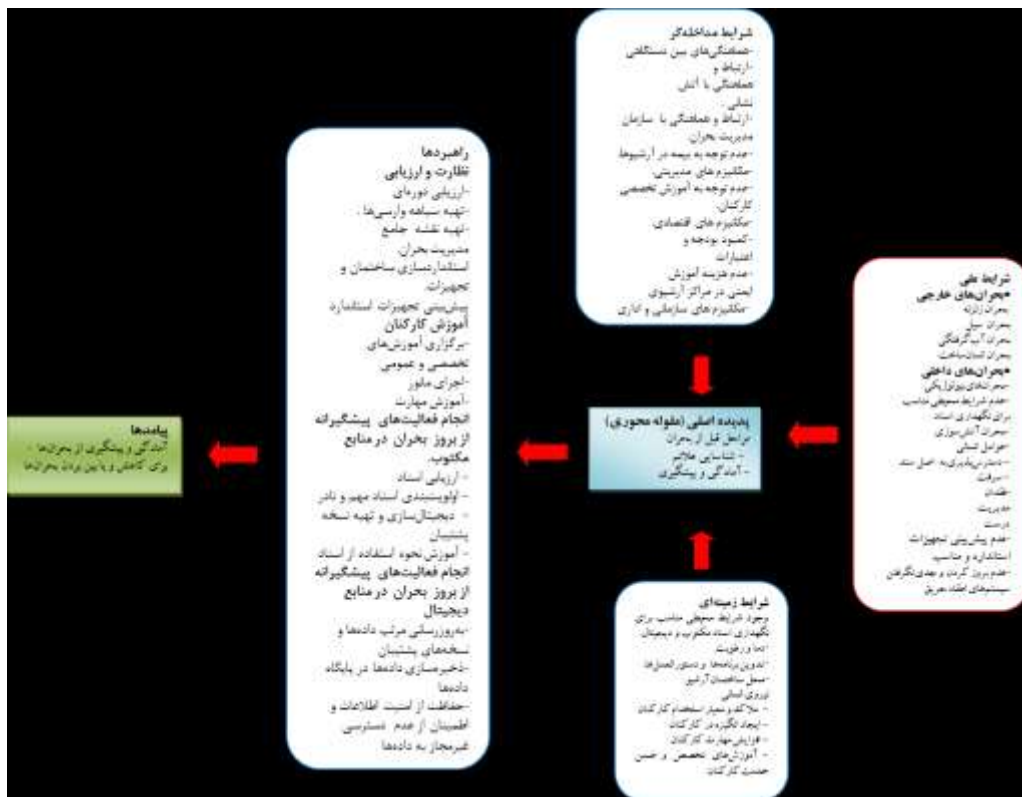
۴-۴- در راستای نیل به اهداف پژوهش محقق راهبردها و اقداماتی را که آرشيوها می‌بایست آن‌ها را به‌کارگیرند تا به نحو شایسته بتوانند مرحله حین را مدیریت کنند مورد بررسی قرار داد. نتایج حاکی از آن است که به‌کارگیری انواع تجهیزات استاندارد در زمان وقوع بحران، برقراری ارتباط و هماهنگی‌های بین دستگاهی در حین بحران، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و تیم مدیریت بحران و انجام انواع وظایف مربوطه، به‌عنوان راهبردهای اصلی شناسایی شدند. مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با هر یک از این‌ها مقوله‌ها، زیر مقوله‌هایی را بیان کردند. در مقوله به‌کارگیری انواع تجهیزات استاندارد در حین بحران به زیر مقوله پیش‌بینی تجهیزات در مرحله قبل از بحران برای استفاده از آن در حین بحران و نیز به بیشترین تجهیزاتی که جهت مقابله با بحران در آرشيوها به کار می‌روند اشاره شد که عبارت‌اند از: استفاده از لوله‌های خشک، سیستم‌های اعلان و اطفای حریق، کپسول‌های آتش‌نشانی به‌صورت نصب در مخازن و طبقات، گاز  $CO_2$ ، گاز fm200، گاز هالون و استفاده از فناوری‌های برتر در زمان وقوع بحران آتش‌سوزی. داده‌های حاصل از مصاحبه بیانگر این است که گاز fm200 مناسب‌ترین گاز برای اطفای حریق در آرشيوهاست که می‌توان از آن استفاده کرد و بقیه گازها مثل  $CO_2$  برای سلامتی کارکنان مضر است و یا گاز هالون که لایه ازن را از بین می‌برد.

در مقوله برقراری ارتباط و هماهنگی‌های بین دستگاهی در حین بحران سه زیر مقوله ارتباط و هماهنگی با سازمان آتش‌نشانی (مانند آموزش استفاده سیستم‌های اطفاء حریق و برگزاری مانور و...) و سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران (مانند برگزاری کلاس‌های آموزش مدیریت بحران و یا چگونگی تشکیل تیم مدیریت بحران و...) و همچنین به نیروی انتظامی جهت حراست از اسناد بیان گردید.

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مقوله تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، هر سازمانی با توجه به برنامه‌ها و سیاست‌های سازمانی خود در شرایط بحرانی خط‌مشی‌ها و راه‌حل‌های متفاوتی را ارائه می‌دهند. در این زمینه می‌توان به زیر مقوله‌هایی مانند استفاده از گروه مدیریت بحران برای

تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، استفاده از نظرت آرشویست‌ها در تصمیم‌گیری‌های شرایط بحرانی، استفاده از متخصصین مختلف در تصمیم‌گیری حوادث پیچیده، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی توسط فرمانده حادثه و تصمیم‌گیری بر اساس برنامه‌های از قبل تدوین شده بر مبنای تجربیات و ضوابط گروه بحران اشاره کرد. در مقوله تیم مدیریت بحران و انجام وظایف مربوطه در حین بحران می‌توان به مشخصات اعضای این تیم اشاره کرد که اعضا باید از افرادی باشد که از مجموعه مواد و تجهیزات آرشيو و نیز از فعالیت‌های جاری آرشيو مطلع باشند. بعضی از اعضای این تیم و مدیر حادثه باید از دانش و تجربیات کافی برخوردار باشند تا هنگام بروز بحران بتوانند تصمیمات جدی بگیرند. همچنین صاحب‌شوندگان در مقوله وظایف اولیه گروه مدیریت بحران به زیر مقوله‌هایی از جمله: به ترتیب: قطع برق و گاز در زمان وقوع بحران، راهنمایی و مشخص کردن راه‌های ورود و خروج اضطرار در آرشيو، نشان دادن واکنش برای مقابله با بحران و انجام عملیات توسط تیم مدیریت بحران بر اساس تقسیم وظایف قبلی در زمان وقوع، استفاده از سیستم‌های اعلان حریق جهت خاموش کردن آتش‌سوزی، قرار دادن اطلاعات در اختیار سازمان‌های امدادی و پلیس توسط سامانه فرماندهی حادثه آرشيو و درنهایت به مدیریت درست فرمانده حادثه در حین بحران، اطلاع‌رسانی دقیق و درست اعضای تیم و مشخص بودن وظایف نیروی انسانی در زمان، آشنا بودن هر یک از اعضا به نقش و وظایف خود، اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های از قبل برنامه‌ریزی شده در زمان وقوع بحران و برجسته بودن نقش آموزش‌ها در حین بحران و اجرا و پیاده‌سازی آموزش‌های از قبل دیده‌شده در زمان وقوع بحران تأکید داشتند.

**۴-۵- خط‌مشی‌های مقابله:** مدل پارادایمی حاصله، شامل خط‌مشی‌های عوامل ورودی (شرایط علی)، خط‌مشی‌های عوامل فرایندی (عوامل مداخله‌گرها و زمینه‌ای) و نیز راهکارهایی است که آرشيوها می‌بایست آن‌ها را به‌کارگیرند تا به نحو شایسته بتوانند بحران‌های سازمان را مدیریت کنند و در نتیجه به پیامد حاصل از آن‌ها برسند. این عوامل و راهکارها در مدل پارادایمی (شکل ۲) بیان شده است.



شکل ۲. مدل مدیریت قبل از بحران در مراکز آرشیبوی ایران

۱-۵-۴- خط‌مشی‌های عوامل ورودی (شرایط علی): با توجه به الگوی زمینه‌ای ارائه‌شده با استفاده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، شرایط علی که باعث شده نیاز به مدیریت بحران یا مقوله اصلی تحقیق در مراکز آرشیبوی ایران شکل بگیرد و شرایط نامطلوبی را در آرشیبوها به وجود آورد، بحران‌های خارجی سیل، زلزله و... و داخلی هستند (بحران‌های بیولوژیکی، عدم شرایط محیطی مناسب برای نگهداری اسناد، بحران آتش‌سوزی، عوامل انسانی، دسترس‌پذیری به اصل سند، سرقت، عدم پیش‌بینی تجهیزات استاندارد و مناسب و غیره) که هرکدام از آن‌ها طبقات و شاخص‌های گوناگونی دارند که هر یک به‌تنهایی می‌تواند سبب بروز بحران شوند.

۲-۵-۴- خط‌مشی‌های عوامل فرایندی (عوامل مداخله و زمینه‌ای): بر اساس آنچه در این الگو آمده، مصاحبه‌شوندگان در صحبت‌های خود به عواملی اشاره داشتند که بر انجام و سرعت انجام فرایند مدیریت بحران تأثیرگذار است (شرایط مداخله‌گر). از جمله مکانیسم‌های مربوط به هماهنگی‌های بین دستگاهی در قبل از بحران شامل دو زیر مقوله مربوط به هماهنگی با آتش‌نشانی و سازمان مدیریت بحران است؛ عدم توجه به بیمه در آرشیبوها و نیز مکانیسم‌های مدیریتی و اقتصادی با زیر مقوله مربوط به هر یک از آن‌ها را

بیان شد که هر یک از این‌ها به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم می‌توانند در اجرای فعالیت‌های مدیریت بحران در آرشیوها دخالت داشته باشند؛ و در مورد مقوله آخر از شرایط مداخله‌گر یعنی عدم توجه به آموزش کارکنان می‌توان به زیر مقوله‌هایی از جمله آموزش‌های تخصصی و عمومی در زمینه بحران‌های آرشیوی، عدم توجه به آموزش نوین (تاب‌آوری)، عدم اجرای مانور، کامل و کافی نبودن آموزش، عدم هزینه آموزش ایمنی نیروی انسانی در زمینه مدیریت بحران در آرشیوها، و فقدان آموزش آکادمیک در زمینه مدیریت بحران در ایران اشاره کرد که مانعی برای آموزش مراکز آرشیوی محسوب می‌شوند و نهایتاً مصاحبه‌شوندگان خواستار نهادینه کردن آموزش ایمنی در ایران شدند.

همچنین الگوی ارائه‌شده نشان می‌دهد که عواملی نیز بر روند مدیریت بحران در آرشیو تأثیر مستقیم دارند و در شاخص‌هایی چون وجود شرایط محیطی مناسب برای نگهداری اسناد، تدوین برنامه‌ها، انتخاب درست محل ساختمان آرشیو و نیروی انسانی طبقه‌بندی می‌شوند که در ارتباط با هر یک شاخص‌ها و مقوله‌هایی بیان شد. در مقوله عوامل محیطی که از جمله بحران داخلی آرشیوهاست به زیر مقوله‌های دما (میزان درجه حرارت در مدت یک سال: ۱۸ درجه سانتی‌گراد با حداقل نوسان) و رطوبت (رطوبت در ساختمان را بر اساس استانداردها میانگین رطوبت نسبی در مدت یک سال ۵۰ درصد) که از عوامل بحران‌زا در آرشیوها هستند اشاره شد. همچنین در مقوله تدوین برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها به زیر مقوله فقدان برنامه جامع بحران در آرشیوها و نهایتاً در مقوله محل ساختمان آرشیو به زیر مقوله‌هایی از جمله قرار نگرفتن ساختمان بر روی گسل، آب‌های زیرزمینی، روی خط زلزله و خطوط مترو و نیز قرار نگرفتن در مسیر بزرگراه‌ها اشاره شد.

در مقوله نیروی انسانی نیز می‌توان به زیر مقوله‌هایی از جمله استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی اشاره کرد که بایستی ویژگی‌های شخصیتی و همچنین مهارت‌های آن‌ها مورد توجه قرار گیرد و پس از استخدام نیز با برگزاری کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، مهارت‌های نیروی انسانی افزایش پیدا کند؛ زیرا نیروی انسانی در مرحله مهار و حل بحران نقش بسیار اساسی و مؤثری ایفا می‌کند و ارائه پاداش‌های مناسب بیشترین نقش را در ایجاد انگیزه به نیروی انسانی دارد. همچنین بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی کارمندان، عدم آموزش‌های تخصصی از جمله عدم استفاده از آموزش‌های نوین (تاب‌آوری)، عدم آموزش نحوه استفاده کاربران از اسناد، عدم دسترسی‌پذیری به اصل سند و یا دسترسی غیرمجاز به اسناد و عدم اجرای مانور به‌عنوان عاملی بحران‌زا ذکر شد.

**۴-۶- راهکارها:** جهت تکمیل الگو، محقق راهبردها و اقداماتی را که آرشیوها می‌بایست آن‌ها را به‌کارگیرند تا به نحو شایسته بتوانند مرحله پیش از بحران را مدیریت کنند مورد بررسی قرارداد. در این زمینه می‌توان به شاخص‌ها و مقولاتی از جمله نظارت و ارزیابی با سه زیر مقوله ارزیابی دوره‌ای از ساختمان و تجهیزات و اسناد، تهیه سیاهه واری‌ها و تهیه نقشه جامع مدیریت بحران بیان شد؛ استانداردسازی ساختمان و تجهیزات، پیش‌بینی سیستم تهویه مطبوع و اعلان و اطفای حریق استاندارد، استانداردسازی سیستم‌های اطفای حریق و آموزش کارکنان، انجام فعالیت‌های پیشگیرانه از بروز بحران در منابع مکتوب

با زیر مقوله‌هایی از جمله ارزیابی اسناد، اولویت‌بندی اسناد مهم و نادر، دیجیتال‌سازی و تهیه نسخه پشتیبان، آموزش نحوه استفاده از اسناد همچنین در زمینه انجام فعالیت‌های پیشگیرانه از بروز بحران در منابع دیجیتال با زیر مقوله‌هایی از جمله به‌روزرسانی مرتب داده‌ها و نسخه‌های پشتیبان، ذخیره‌سازی داده‌ها در پایگاه داده‌ها، حفاظت از امنیت اطلاعات و اطمینان از عدم دسترسی غیرمجاز به داده‌ها از دیگر شاخص‌ها و مقولاتی بودند که در این زمینه شناسایی شدند.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب ذکر شده در صفحات قبل، در کدگذاری محوری، یک مقوله کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مراکز فرایند موردبررسی قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها با آن مرتبط می‌شوند. همان‌گونه که در شکل ۱ و ۲ نشان داده شده است، مقوله اصلی تحقیق ما، مدیریت بحران در مراکز آرشیوی ایران در مرحله قبل و حین بحران به‌عنوان نقطه شروع آن در وسط شکل قرار گرفته است. از شرایط علی به مقوله اصلی با پیکان یک‌طرفه ارتباط داده شده است و این بدان معناست که شرایط نامطلوبی که در آرشیوها وجود دارد باعث شده تا مقوله اصلی تحقیق شکل بگیرد. از زمینه‌ها و مداخله‌گرها نیز به مقوله اصلی با پیکان یک‌طرفه ارتباط داده شده است که نشان می‌دهد این دو مقوله به همراه زیر مقوله‌هایشان در آرشیوها، به مقوله اصلی تأثیر می‌گذارند. در واقع اگر این دو مقوله و زیر مقوله‌های آن‌ها در آرشیوها به‌دقت رعایت شوند و توسط مدیران و کارمندان به کار گرفته شوند، تأثیر مثبتی روی مدیریت بحران دارند و بالعکس. از مقوله اصلی به راهبردها ارتباط داده شده است و منظور این است که در آرشیوها می‌بایست راهبردها و اقداماتی صورت گیرد تا به نتیجه اصلی موردنظر درباره مدیریت بحران در آرشیوها برسیم که همان پیامدها است که از بخش راهبردها با پیکان یک‌طرفه به سوی آن ارتباط داده شده است.

همچنین در این مدل شش‌بخشی اگر مدیران آرشیوها، مسائل مرتبط با نیروی انسانی از جمله آموزش کارکنان و معیارهای استخدام (ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطات و مهارت‌های آن‌ها) را رعایت نمایند و با تدوین برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و همچنین با انتخاب دقیق و درست محل ساختمان آرشیو و ایجاد شرایط محیطی استاندارد محل مناسبی را برای نگهداری اسناد ایجاد نمایند، در نتیجه بستر مناسبی جهت اجرای فرایند مدیریت بحران فراهم می‌شود. از سوی دیگر بایستی عوامل مداخله‌گر بر مدیریت بحران تحت کنترل قرار بگیرند؛ چراکه برخی عوامل از جمله عدم رعایت استانداردها در ساختمان و تجهیزات آرشیو، عدم وجود شرایط محیطی مناسب و نیز عدم هماهنگی‌های بین دستگاهی تأثیر منفی بر اجرای مدیریت بحران دارند. نتایج حاکی از آن است که ارزیابی و شناسایی زمینه‌های بحران در حوزه‌های مختلف، استانداردسازی ساختمان و تجهیزات، به‌کارگیری شیوه‌های پیشگیری از بروز بحران در منابع مکتوب و دیجیتال در قبل و حین بحران راهبردهای مناسب جهت مدیریت بحران در آرشیوها به شمار می‌روند. با توجه به مدل ارائه شده، پیامد به‌کارگیری مدیریت بحران در آرشیوها با رعایت تمامی محورهای ارائه شده، کاهش و یا از بین رفتن بحران در مراکز اسنادی یا آرشیوی کشور خواهد بود.

همان‌گونه که اشاره شد، ازجمله زمینه‌های مؤثر بر مدیریت بحران، مقوله پیش‌بینی و شناسایی عوامل بحران‌زا و نیز ارزیابی‌های دوره‌ای از ساختمان و تجهیزات و اسناد در آرشئوهایست که برای تصمیم‌گیری در آینده جهت کنترل و پیشگیری بحران انجام می‌شود. این پژوهش با مطالعات فلورز و دیگران (۲۰۱۴) هم‌راستا است. آن‌ها در پژوهش خود به طراحی سناریوهای واقعی برای مدل‌های کیفی مدیریت بحران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بر اساس تحلیل مجموعه‌ای از سناریوها درکل رویکرد موردنظر، پنج گام برای تعریف کردن سناریوهای مرتبط و کامل، نیاز است: گام اول: شناسایی محرک‌های قبلی حوادث، گام دوم: تعیین احتمال وقوع حوادث در آینده، گام سوم: محدود کردن مناطق تحت تأثیر، گام چهارم: ارزیابی تأثیر بر جمعیت، گام پنجم: ارزیابی تأثیر بر زیرساخت‌ها. استفاده از این سناریوها برای تصمیم‌گیری به‌عنوان داده‌های مرتبط با مدل بهینه‌سازی پس از بروز بحران، قطعاً کیفیت تصمیم‌ها را افزایش خواهد داد.

ازجمله زمینه‌های مؤثر بر مدیریت بحران، مقوله نیروی انسانی مناسب است. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود به ارائه مدل مدیریت بحران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که نیروی انسانی در مرحله مهار و حل بحران نقش بسیار اساسی و مؤثری ایفا می‌کند و ارائه پاداش‌های مناسب بیشترین نقش را در ایجاد انگیزه به نیروی انسانی دارد. در پژوهش حاضر نیز هم‌راستا با پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی کارمندان، عاملی بحران‌زا معرفی شده است. میر، کنت و پترسون (۲۰۰۷) نیز هم‌راستا با پژوهش حاضر، در پژوهش خود به مقوله نیروی انسانی در مدیریت بحران پرداخته‌اند و مدل سیستم ارزیابی پزشکی و خدمات درمانی (TAS) را ارائه کرده‌اند. در این مدل، واکنش نیروی انسانی هنگام رویارویی با بحران‌ها بررسی شده است و نه ویژگی مرتبط با اثر بحران بر کارکنان یک سازمان به بحث گذاشته شده است. از دیگر شاخص‌هایی که در پژوهش حاضر به‌دست آمده است، استخدام نیروی انسانی مناسب و افزایش مهارت‌های آن‌ها و استفاده از راه‌کارهای پیشگیری از بحران است که درواقع بخشی از تمهیدات و روش‌های لازم جهت اجرای مدیریت بحران در آرشئوهای موردپژوهش به شمار می‌رود. این موارد در یافته‌های پژوهش عزیز پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز به چشم می‌خورد. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که عواملی ازجمله «تجهیزات تخصصی و استفاده از ساختمان‌های استاندارد»، «وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان‌ها» و «اجرای آیین‌نامه پیشگیری از بحران در سازمان‌های ذی‌ربط» مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت بحران شهری هستند. در نتایج پژوهش مستانه (۱۳۹۰) نیز هم‌راستا با پژوهش حاضر، عواملی مانند عدم وجود سیستم سازمان‌دهی نیروی انسانی، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی و عدم استفاده از فناوری نوین، به‌عنوان موانع اجرای مدیریت بحران شناخته شده است. رزقی شیر سوار (۱۳۸۹) الگویی ارائه داده است که در آن مهم‌ترین ابعاد بحران‌ساز در دانشگاه‌های ایران، ابعاد مدیریتی اقتصادی، سازمانی، آموزشی و اجتماعی معرفی شده است. در پژوهش حاضر نیز هم‌راستا با پژوهش رزقی شیر سوار (۱۳۸۹) مکانیسم‌های مدیریتی، اقتصادی، سازمانی و اداری

1. Max, Cont and Peterson
2. Triage Assessment System (TAS)

به‌عنوان مداخله‌گرهای اجرای مدیریت بحران در آرشیوها معرفی شده‌اند. پریکوب (۲۰۱۲) هم در پژوهش خود به یکی از مسائل مدیریتی اشاره داشته است و به این نتیجه رسیده که تاکنون نظریه‌های مدیریت راهبردی، راهکارهای عملی برای مواجهه با بحران ارائه نکرده‌اند و به‌طور کلی مدیران از برنامه‌ریزی راهبردی جهت مقابله با بحران‌های سازمانی استفاده نمی‌کنند و این به‌نوعی ضعف عملکرد مدیران محسوب می‌شود. سنر (۲۰۰۲) نیز بر جنبه دیگری از مکانیسم‌های مدیریت بحران تأکید کرده و بر این باور است که استنباط مدیران از تحولات سازمان حین بحران، در تعیین سیاست و خط‌مشی آن‌ها بسیار مؤثر است. ئی ین میتراف و انگاس (۲۰۰۲) معتقدند که بسیاری از مدیران سازمان‌ها قبول نمی‌کنند که دچار بحران شده‌اند. آن‌ها این عامل را از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر در اجرای مدیریت بحران در سازمان‌ها می‌دانند. در پژوهش حاضر نیز عدم درک صحیح از بحران‌های گریبان‌گیر آرشیوها توسط مدیران و مهارت‌های ضعیف آنان از جمله عوامل مداخله‌گر در مدیریت بحران آرشیوها معرفی شده است.

روشندل اربطانی (۱۳۸۸) با ارائه الگویی جامع به بررسی فراگرد مدیریت بحران با رویکرد امنیتی - انتظامی پرداخته است و بر پیشگیری از بحران تأکید بسیار داشته و معتقد است که سازمان‌ها اگر تمرکز بیشتری بر پیشگیری از بحران داشته باشند کمترین آسیب به سازمان آن‌ها وارد می‌شود. در تحقیق حاضر نیز مقوله پیشگیری از بحران به‌عنوان یک راهبرد در اجرای مدیریت بحران معرفی شده است. ریتچ (۲۰۰۹) نیز پس از ارائه چارچوبی جهت مدیریت بحران در مراکز آرشیو، اسناد و اطلاع‌رسانی به این نتیجه رسیده است که این مراکز به‌طور کلی در زمینه مدیریت بحران ضعیف عمل می‌کند و به‌طور خاص در مرحله پیشگیری فاقد اصول و برنامه‌ریزی لازم هستند.

استفاده از مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در آرشیوهای ایران کمک می‌کند تا در رویارویی با بحران‌ها و وقایع ناگوار، برنامه‌ریزی پیشگیرانه داشته باشند و در آیین‌نامه آرشیو، اصول مدیریت بحران بگنجانند. در این صورت می‌توانند خسارت و آسیب‌های ناشی از بحران‌های خارجی و داخلی را کاهش دهند و یا حتی به صفر برسانند.

## فهرست منابع

- احمدی، علی اکبر، قطری رسولی و پریسا قلی زاده. ۱۳۹۱. ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران. مجله مدیریت دولتی. ۱۰ (۴): ۱-۲۴
- استراوس، آنسلم و جولیت کوربین. ۱۳۹۰. اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازرگان هرندی، عباس. ۱۳۹۳. مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری (چاپ چهارم). تهران: نشر دیدار.
- تاجیک، محمدرضا. ۱۳۷۹. مدیریت بحران: نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران. تهران: نشر، فرهنگ گفتمان
- روزنتال، آریل و همکاران. ۲۰۰۳. دنیایی از بحران‌ها و مدیریت بحران. مجله دانش انتظامی، ۴(۴): ۱۱۸-۱۴۰.
- روشندل اربطائی، طاهر. ۱۳۸۸. تدوین الگوی جامع فراگرد مدیریت بحران با رویکرد نظم و امنیت. دانش انتظامی، مجله دانش انتظامی، شماره ۲ (۱۰): ۶۳-۸۰.
- شاکری، صدیقه؛ محمدی، فرزنا. ۱۳۹۲. «نقد کتاب مدیریت بحران در آرشیوها، کتابخانه‌ها و موزه‌ها». کتاب ماه کلیات. شماره ۱۸۵. ۶۰-۶۳
- عزیزی، غلامرضا. ۱۳۹۳. اصول اصلی ایمنی در برابر آتش سوزی در کتابخانه‌ها و آرشیوها. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی.
- فرویدی، فائزه و فهیمه با ب الحوائجی. ۱۳۹۴. الگوی بومی مدیریت بحران در کتابخانه‌های ایران: پژوهش کیفی. مجله تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۱(۳): ۴۴۹-۴۶۶.
- مستانه، زهرا، موصلی، لطف اله، جهانگیری، مریم، دوست، مریم و عشقی، علی. ۱۳۹۰. توانمندی‌ها و محدودیت‌های مدیریت بحران در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان. مجله دانشگاه علوم پزشکی فسا. ۱(۴): ۲۴۴-۲۵۰.
- میتراف، ین و گاس انگناس. ۲۰۰۲. مدیریت بحران پیش از روی دادن. ترجمه محمود توتونچیان. ۱۳۸۱. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- نیکنام، مهرداد. ۱۳۸۷. مقابله با آتش سوزی. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
- نیکنام، مهرداد (۱۳۸۱). برنامه ریزی ملی برای حفاظت و نگهداری از مواد کتابخانه‌ای. پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- هادی زاده یزاز، مریم. ۱۳۸۶. کاهش آسیب پذیری در برابر بلایای طبیعی. تهران: نشر آذر برزین.
- یقین لو، مهرانگیز، خلیلی عراقی، مریم. ۱۳۸۶. بحران و مدیریت بحران: بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمان‌ها. بازیابی ۲۵/ ۵/ ۱۳۹۵.
- Ahenkorah-Marfo, M. & Borteye, E. 2010. Disaster preparedness in academic libraries. The case of the Kwame Nkrumah University of Science and Technology Library, Kumasi, Ghana. Library & Archival Security 2011, 23(2), 117-136.
- Brown, CH. 2011. Disaster waste Management: A Review Article, waste Management 31, 1085-1098.),



- Brown D.F., Dunn W.E. Application of a quantitative risk assessment method to emergency response planning. *Computers & Operations Research* 34 (2007) 1243-1265.
- Chu, G.Q., Chen, T., Sun, Z.H., Sun, J.H., 2007, Probabilistic risk assessment for evacuees in building fires, *Building and Environment*, 42, 1283-1290.
- Chu.G, Sun.J , . 2008. Decision analysis on fire safety design based on evaluating building fire risk to life ; *safety science* , 46 , 1125-1136.
- Frank, J. 2011. The impact of hurricane katrina on Gulf Coast libraries and their disaster planning. [Thesis], USA: San Joes State University
- Grassi, A, Gamberini, R., Mora, C., Rimini, B .2008. A fuzzy multiattribute model for risk evaluation in workplaces; *J.safety science* 10; 1016-1026.
- Guan Y, Cheng X, Zhang Y. Study on the Earthquake Disaster Reduction Information Management System and Its Application. *I.J. Intelligent Systems and Applications* 2011; (1): 51-7.
- Managing the library and archive environment. Henderson, j. 2013. London: preservation Advisory centre, British library.
- Kuligowski, E.D.; Mileti, D.S. 2009. Modeling pre-evacuation delay by occupants in World Trade Center Towers 1 and 2 on September 11,2001; 44, 487-496
- Matthews, Graham; Smith, Yvonne; Knowles, Gemma. 2009. "Disaster management in Archives, ibraries and Museums".London: Ashgate publishing, 229p.
- Practical Applications of Reactivity Monitoring in Museums and Archive, Muller, Chris .2003. Consideration for Monitoring Classification of Gaseous Pollutants, Purafil,in., Doraville, Georgia, USA.
- Pricop, O. C. 2012. Critical Aspects in the Strategic Management Theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 3 (28), 98-107.
- Ritchie, B. W. 2009. Chaos, Crisis and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in Archives and Information Centers. *Disaster Prevention and Management*, 25 (6), 669-683.
- Sener, I. .2012. Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *rocedia- Social and Behavioral Sciences*, 3 (28), 169-177.
- Smith, Larry; Millar, Dan PhD.2002. "Before Crisis Hits: Building a Strategic Crisis Plan". Washington, DC, AACC Community College Press. 261-269.
- Swanson, D. 2010. Seven Tools for Creating Adaptive Policies in Crisis Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 77 (6), 924-939.

## Presenting a Crisis Management Model in Iran's Archival Centers: Pre-crisis and Confronting Stage

**Sedigheh Ahmadi Fasih**

*PhD Student, Information Science and Knowledge Studies, Faculty of Management, University of Tehran.*

**Maryam Nakhoda**

*Assistant Professor, Information Science and Knowledge Studies, Faculty of Management, University of Tehran.<sup>1</sup>*

**Mohamad Reza Esmaeli Givi**

*Assistant Professor, Information Science and Knowledge Studies, Faculty of Management, University of Tehran.*

**Fahimeh Babalhavaeji**

*Associate Professor, Information Science and Knowledge Studies, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran.*

**Abstract:** The purpose of this research is to present a crisis management model in the archival centers of Iran during the pre-crisis and confronting stage. The present study was conducted with a qualitative approach using the grounded theory method. Data was collected using semi-structured interviews. Data saturation was a major factor in determining sample size. The research population included 20 crisis management specialists and managers of archives in Iran. Data analysis was performed in three stages: open, axial, and selective coding. The paradigmatic model derived from the findings of the research includes the sections of the causal conditions, strategies, intervening conditions and the underlying conditions and their outcomes. The causal conditions are located in two categories of internal crises such as biological crises and lack of proper management, and external crises such as natural disasters, fires and human-made crises. Intervener conditions and backgrounds include categories such as lack of specialist staff training, lack of appropriate environmental conditions and management mechanisms, archival building, use of the crisis map during a crisis, and use of a variety of archival equipment to confront with fire, and human resources issues. To prevent and confront the effects of the crisis in archives, some strategies are required such as modern education for resilience, teaching how to use records, decision-making in crisis conditions standardizing buildings and equipment (non-use of steel skeletons in building archives, use of concrete skeletons Armed or metal, as well as the use of walls and doors and floors of anti-fire covers) in the building of archives and the establishment of multi-layer protective systems for the protection of documents.

**Keywords:** Archives; Grounded theory method; Pre-crisis management

---

1. Corresponding Author: mnakhoda@ut.ac.ir