

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاب آوری؛ رویکردی نوین در مدیریت بحران

مؤلفان :

سید عبدالرسول حسینی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

زهرا رضایی

نجیم نجیمی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۶

سرشناسه: حسینی، سیدعبدالرسول، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور: تاب‌آوری، رویکردی نوین در مدیریت بحران / مولفان سید
عبدالرسول حسینی، زهرا رضایی، نجم‌نجیمی.
مشخصات نشر: مشهد: ارسطو، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۱۶۰ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۴۹-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۱۱.
موضوع: تاب‌آوری
موضوع: Resilience (Personality trait)
موضوع: مدیریت بحران -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع: Crisis management -- Psychological aspects
موضوع: مدیریت بحران
موضوع: Crisis management
شناسه افزوده: رضایی، زهرا، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده: نجم‌نجیمی، نجم، ۱۳۵۶ -
رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ح ۵ / ت ۲ / RJ۵۰۵
رده بندی دیویی: ۶۱۸/۹۲۸۹۱۵۶
شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۸۷۸۳۳

نام کتاب: تاب‌آوری؛ رویکردی نوین در مدیریت بحران
مولفان: سیدعبدالرسول حسینی - زهرا رضایی - نجم‌نجیمی
ناشر: ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه‌آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶
چاپ: مدیران
قیمت: ۱۳۰۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۴۹-۵
تلفن‌های مرکز پخش: ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۵۰۹۶۱۴۶ - ۰۵۱
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران

فهرست مطالب

شماره صفحه	عناوین
۹	پیشگفتار
۱۱	گفتار اول: کلیات تاب آوری
۱۳	مقدمه
۱۴	دستورالعمل جهانی در کاهش خطرپذیری بلایا HFA
۱۵	سیری بر تاریخچه تاب آوری
۱۸	تعاریف و مفاهیم تاب آوری
۲۸	تعاریف و مفاهیم تاب آوری در رشته‌های علمی مختلف
۲۹	مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه شده در مورد تاب آوری
۳۳	رویکرد تاب آوری
۳۵	تحلیل تبیینی مفهوم تاب آوری
۳۹	ابعاد تاب آوری
۵۲	مدیریت تاب آوری
۵۳	اهمیت تاب آوری

صفحه	عنوان
۵۶	تاب آوری زیست محیطی
۵۸	خصوصیات جامعه تاب آور
۶۰	خصوصیات جامعه تاب آور قبل از سانحه
۶۱	خصوصیات جامعه تاب آور در حین و پس از سانحه
۶۳	گفتار دوم: بحران، مفاهیم و کنترل
۶۵	تاریخچه بحران و مدیریت بحران
۶۹	مفهوم بحران
۷۳	ویژگی های بحران
۷۵	حالات کلی و متمایز بحران ها
۸۱	سطوح بحران
۸۲	تقسیم بندی های بحران
۸۳	برنامه ریزی برای مقابله با بحران
۸۴	مواجهه با بحران و کنترل آن
۸۹	گفتار سوم: مدیریت بحران و مفاهیم آن
۹۱	مدیریت بحران
۹۳	نظام جامع مدیریت بحران
۹۴	روند برنامه ریزی برای دستیابی به طرح جامع مدیریت بحران
۹۵	تقسیم بندی مدیریت بحران

۹۶ رویکردهای مدیریت بحران
۱۰۱ اهمیت و ضرورت مدیریت بحران
۱۰۳ اهداف مدیریت بحران
۱۰۴ الزامات مدیریت بحران
۱۰۸ چرخه مدیریت بحران
۱۱۰ مراحل مدیریت بحران
۱۱۱ - اقدامات قبل از وقوع بحران
۱۱۱ - اقدامات حین وقوع بحران
۱۱۲ - اقدامات بعد از وقوع بحران
۱۱۳ فرآیند برنامه ریزی مدیریت بحران
۱۲۰ دیدگاه‌های مربوط به مدیریت بحران
۱۲۱ ارکان اساسی مدیریت بحران
۱۲۳ رویکردهای مدیریت بحران
۱۳۱ وظایف مدیران بحران
۱۳۱ شش گام برای مدیریت بهتر در زمان بحران
۱۳۲ بحران و فرآیند مدیریت بحران
۱۳۵ نکته پایانی
۱۳۹ منابع

فهرست جداول

شماره صفحه

عناوین

-
- جدول ۱: تعاریف تاب آوری ۲۰
- جدول ۲: مدل‌ها و چارچوب‌های مطالعاتی تاب آوری ۳۱
- جدول ۳: رویکردهای مفهومی تاب آوری ۳۵
- جدول ۴: ابعاد تاب آوری ۵۱
- جدول ۵: برخی از رویکردهای مهم مدیریت بحران ۹۷

فهرست اشکال

شماره صفحه

عناوین

- شکل (۱): ابعاد تاب آوری در رابطه با رویکرد مدیریت بحران ۴۰
- شکل (۲): تبیین مفهوم بحران ۸۰
- شکل (۳): چرخه مدیریت بحران ۱۱۰
- شکل (۴): مراحل اصلی برنامه ریزی برای کنترل بحران ۱۱۳
- شکل (۵): فرآیند مدیریت بحران از دیدگاه فینک ۱۳۳

پیشگفتار

یکی از معضلاتی که همواره و در طی قرون متمادی، زندگی جوامع انسانی را مورد تهدید قرار داده وقوع بلایا و سوانحی است که در صورت ناآگاهی و نداشتن آمادگی، صدمات جبران ناپذیری به ابعاد مختلف زندگی انسان‌ها اعم از حوزه‌های سکونتی، اجتماعی، اقتصادی، روان‌شناختی و ... وارد می‌کند. پرداختن به برنامه‌ها و اصول کاهنده بلایای طبیعی و اثراتشان، توجهی ویژه را طلب می‌نماید.

در این راستا، به جهت بهینه‌سازی زیرساخت‌های مدیریت کاهش خطرپذیری و نیز بهبود مدیریت بحران در ایران تاکنون اقداماتی هر چند ناکافی ولی قابل توجه و مفیدی صورت گرفته است. این در حالی است که تجارب جهانی در برخورد با حوادث گذشته و نیز تجارب بدست آمده در ایران نشان می‌دهند مدیریت کاهش خطرپذیری سوانح اولاً بهینه نیست و در ثانی بدون داشتن برنامه‌ای جامع، مدون و دربرگیرنده کلیه سازمان‌ها اعم از دولتی یا خصوصی که به نحوی با موضوع این مدیریت مرتبط هستند، نه عملیاتی است و نه رافع مشکلاتی ناشی از شرایط خطرپذیری خواهد بود. در این ارتباط تاب‌آوری به دلیل آینده‌نگری در برابر مخاطرات؛ که آن به دلیل پویا بودن واکنش جامعه در برابر مخاطرات است؛ به گسترش گزینه‌های سیاستی برای رویارویی

با عدم قطعیت و تغییر کمک می کند. در این صورت افزایش تاب آوری در برابر سوانح می تواند به ایجاد افزایش ظرفیت سازگاری و معیشت پایدار جامعه منجر شود. کتاب حاضر به بررسی تاب آوری و مدیریت بحران در سه گفتار می پردازد.

گفتار اول، به کلیات تاب آوری پرداخته است. در این گفتار به مباحث تاب آوری پرداخته ایم.

گفتار دوم؛ بحران، مفاهیم و کنترل آن پرداخته است. در این گفتار به مباحث بحران پرداخته ایم.

گفتار سوم؛ مدیریت بحران و مفاهیم آن پرداخته است. در این گفتار به مباحث مدیریت بحران پرداخته ایم.

سید عبدالرسول حسینی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

گفتار اول

کلیات تاب آوری

مقدمه

در طی چند دهه اخیر، جوامع جهانی برای کاهش خسارات ناشی از وقوع بلایای طبیعی و افزایش توانایی‌های اجتماعات محلی سعی در غنا بخشیدن به رویکردهای مدیریت بحران داشته‌اند. به دنبال این تلاش‌ها، در کنفرانس بین‌المللی هیوگو در ژاپن تاب‌آوری جوامع محلی به عنوان رویکردی جامع مطرح شد.

طی سال‌های گذشته، جهان شاهد برخی از مخاطرات پیش‌بینی نشده طبیعی چون تسونامی آسیا، گردباد کاترینا و زمین لرزه سیچوان چین بوده است. اگرچه برخی از ابزارهای پیش‌بینی‌کننده به کار گرفته شده‌اند، اما واقعیت این است که مخاطرات آتی را نمی‌توان بر اساس شواهد پیش‌بینی کرد و همچنین نمی‌توان به راحتی حالت، اندازه و مکان این مخاطرات را از پیش بیان کرد. امروزه جوامع و سازمان‌ها در تلاش برای دستیابی به شرایطی هستند که در صورت وقوع بحران، بازگشت سریع آن‌ها را به وضعیت قبل از بحران (اولیه یا عادی) فراهم سازد. از این رو در سال‌های اخیر به تاب‌آوری به جای آسیب‌پذیری تأکید خاصی شده است. تلاش برای کنار آمدن سازمان‌ها با تغییرات محیطی، آن‌ها را به عنصری سازگار و رقابتی تبدیل نموده است.

آسیب پذیری در برابر مخاطرات و سوانح طبیعی و غیرطبیعی، به علت تمرکز جمعیت و فعالیت‌های اقتصادی در نواحی مختلف، به طور مداوم افزایش یافته است. ابعاد مخاطرات گاه آنچنان وسیع است که نیازمند توجه و پشتیبانی در سطح بین‌المللی است. در چنین شرایطی در نظر داشتن مدیریت بحران و کاهش آسیب‌پذیری اجزاء لاینفک برنامه‌ریزی می‌باشند. در همین زمینه، در زمینه مدیریت بحران که مبتنی بر نظریات مدیریت سازمانی و انسانی است، نظریات و رویکردهای مختلفی با توجه به دوره‌های زمانی و شرایط مکانی شکل گرفته است. رویکرد تاب آوری به عنوان یکی از رویکردهای نوین در مباحث مدیریت بحران، از زمان تصویب چارچوب قانونی طرح هیوگو در راهبرد بین‌المللی کاهش سوانح سازمان ملل متحد (UNISDR)، مورد توجه جدی قرار گرفته است.

دستورالعمل جهانی در کاهش خطرپذیری بلایا^۱ HFA

چارچوب کاری هیوگو در سال ۲۰۰۵، توسط ۱۶۸ کشور مورد توافق قرار گرفت. هدف آن، به وجود آوردن جوامعی انعطاف پذیر در برابر سوانح است. اعضا معتقدند کاهش خطر سوانح یکی از مؤثرترین روشها به منظور حل مشکلات مرتبط با سوانح می‌باشد و بر این مبنا چارچوبی را با عنوان چارچوب اجرایی هیوگو (۲۰۱۵-۲۰۰۵) برنامه ریزی نموده‌اند (تاب آور سازی ملت ها و جوامع در برابر حوادث) ملتها و دولتها را در مقابل بلایا تاب آور سازند:

۱. ایجاد ظرفیت نهادی، ۲. شناسایی خطرپذیری، ۳. ایجاد درک و آگاهی، ۴. کاهش خطرپذیری، ۵. آمادگی اجرا.

سیری بر تاریخچه تاب آوری

این واژه به صورت علمی اولین بار توسط دانشمندان فیزیک استفاده شده تا مشخصه‌های حالت فزری را معرفی کنند و استقامت مواد و مقاومت در مقابل شوک‌های بیرونی را توصیف نمایند. در سال ۱۸۹۲ در راستای بالا بردن تفکر سیستمی، تاب آوری وارد حوزه اکولوژی شد، و باعث شکل‌گیری مفاهیم چند گانه‌ای با رویکردهای علمی و جهان‌بینی‌های متفاوت گردید. که در ابتدا به مفهوم تاب آوری در علم اکولوژی و سپس در سایر علوم پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است حجم مطالعات انجام شده در حوزه تاب آوری در دهه اخیر با سنوات پیش از آن به هیچ عنوان قابل مقایسه نمی‌باشد به طوری که حجم مطالعات در سال ۲۰۱۴ در حدود ۲۰ درصد منابع می‌باشند و این امر در دهه ۷۰ میلادی کمتر از ۵ درصد بوده است (کازمی و عندلیب، ۱۳۹۴).

از سال ۱۹۹۴ در سطح جهانی اقدامات مؤثری در زمینه مقابله و کاهش اثرات بلایای طبیعی صورت گرفت که براساس آن تاکنون سه کنفرانس برگزار شده است و خروجی هر یک از این همایش‌ها، برنامه‌های ده ساله‌ای است که در ادامه تشریح می‌شوند. اولین کنفرانس جهانی برای کاهش اثرات سوانح طبیعی در سال ۱۹۹۴ در یوکوهاما ژاپن با عنوان (راهبرد یوکوهاما برای دنیایی امن‌تر) برگزار شد که در این کنفرانس با ارایه‌ی برنامه‌ای برای ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵، بر ضرورت دانش و آموزش جوامع محلی تأکید شد. دومین کنفرانس تحت عنوان (چهارچوب عملیاتی هیوگو ۲۰۱۵-۲۰۰۵) بر ضرورت تاب‌آور ساختن جوامع محلی متمرکز بود. سومین کنفرانس که خروجی آن برنامه‌ای ده ساله با تأکید بر اولویت‌های چهارگانه برای ۲۰۱۵ تا ۲۰۳۰ می‌باشد. در سال ۲۰۱۱ در سندای ژاپن برگزار شد که این اولویت‌ها عبارتند از: شناخت خطر بلایا، تقویت حاکمیت خطر بلایا در سطوح مختلف محلی، ملی و جهانی، درک

تاب‌آوری ارتقای آمادگی بلایا.

ضرورت برگزاری چنین کنفرانس‌هایی در سطح جهانی به سبب درک این موضوع است که بلایای طبیعی چالشی اصلی در دستیابی به توسعه پایدار جوامع انسانی هستند که شناخت روش‌های نایل آمدن به توسعه پایدار از طریق الگوهای مختلف کاهش آسیب‌پذیری در برنامه ریزی و مدیریت سوانح به عنوان یک ضرورت وارد شده است و در سیاست‌گذاری‌های ملی کشورها جایگاه مناسبی باز کرده تا شرایط مطلوبی را برای کاهش اثر بخش‌تر خطرات در سطوح مختلف مدیریت سوانح ایجاد کند (دیویس و ایزدخواه؛ ۲۰۰۶).

در این ارتباط تاب‌آوری به دلیل آینده‌نگری در برابر مخاطرات؛ که آن به دلیل پویا بودن واکنش جامعه در برابر مخاطرات است؛ به گسترش گزینه‌های سیاستی برای رویارویی با عدم قطعیت و تغییر کمک می‌کند. در این صورت افزایش تاب‌آوری در برابر سوانح می‌تواند به ایجاد افزایش ظرفیت سازگاری و معیشت پایدار جامعه منجر شود (مانینا، ۲۰۰۶).

این رویکرد به دلیل ماهیت پیچیده و پویای بحران‌ها، که مواجه شدن را با آن دشوار نموده است؛ در دهه‌های اخیر مورد توجه متخصصان این عرصه قرار گرفته است (زیب ارزاتی و همکاران، ۱۳۹۲).

در بوم‌شناسی، این کلمه در پی انتشار اثر اصلی هولینگ به نام تاب‌آوری و پایداری سیستم‌های اکولوژیکی در سال ۱۹۷۳ رواج پیدا کرد (بلیکی، ۱۹۹۴: ۵۴۱).

1. Davis and Izadkhah

2. Blaikie

به هر حال مطالعات مبانی نظری بیان می کند که مطالعه تاب آوری از شیوه های روانشناسی و روانپزشکی سال های دهه ۱۹۴۰ استنتاج شد که قسمت عمده آن توسط نورمن گرامزی، امی ورنر و راث اسمیت^۱ توسعه یافت (ژو^۲، ۲۰۰۹: ۲۲).

تاب آوری برگرفته از ریشه لاتین *resilio* به معنای بازگشت به گذشته است. وقتی سخن از تاب آوری به میان می آید، مقصود توانایی یک سیستم در تحمل شوک وارده به آن و تلاش در جهت بهبود اوضاع و رسیدن به تعادل است. آنچه باید در نظر داشت این امر است که لزوماً این تعادل به معنای رسیدن به حالت قبل از ورود شوک نیست، بلکه شرایطی است که در آن، سیستم خود را با تغییرات به وجود آمده وفق می دهد و حالت پایداری را تجربه می کند. مطالعه در زمینه تاب آوری از سال ۱۹۷۳ و توسط هولینگ در مقاله ای با عنوان تاب آوری و پایداری سیستم های اکولوژیکی با دیدگاه محیط زیستی آغاز شد (هولینگ، ۱۹۷۳). به دنبال این امر و بعد از طرح هولینگ، اندیشمندان متعددی در ابعاد و علوم مختلف به این مفهوم پرداختند. سپس تیرمن^۳ (۱۹۸۱) در پدیده های بلندمدت اقلیمی، ادگر^۴ (۲۰۰۰) در نظام های اجتماعی، کارپنتر^۵ (۲۰۰۱) در نظام های انسانی - محیطی، برکیس^۶ در نظام های اجتماعی - اکولوژیکی، برنشوی^۷ و همکاران (۲۰۰۳) در مدیریت بحران کوتاه مدت به کار گرفتند (صادقو و سجاسی قیداری، ۱۳۹۳). و این واژه از سال ۲۰۰۵ و در همایش هیوگو، وارد مباحث مدیریت سوانح شد. و به دنبال چارچوب هیوگو، ایجاد جوامع پایدار

1. Norman Garmezy, Emmy Werner and Ruth Smith

2. Zhou

3. Timmerman

4. Adger

5. Carpenter

6. Berkes

7. Bruneau

از طرق مختلفی همچون یکپارچگی در رویکردهای کاهش آسیب پذیری، افزایش ظرفیت محلی برای ایجاد تاب آوری و یکپارچه کردن کاهش خطر با طراحی و اجرای آمادگی اضطراری، واکنش، باز توانی و برنامه های بازسازی دنبال شد (رفیعیان و همکاران، ۱۳۹۰).

تعاریف و مفاهیم تاب آوری

کلمه تاب آوری از لغت resilio به معنای "به طور ناگهانی عقب نشینی کردن" استخراج شده است (رمضانزاده لیسویی، ۱۳۹۳) و در فرهنگ لغات به صورت توانایی بازیابی، بهبود سریع، تغییر، شناوری، کشسانی و همچنین خاصیت فنری و ارتجاعی ترجمه شده است (رضایی، ۱۳۹۲).

تاب آوری^۱ از فعل تاب آوردن مشتق شده است. بدین معنا که، هنگامی که چیزی کشیده یا خمیده می شود، تمایل دارد به حالت اولیه برگشته و شکل و اندازه قبلی خود را بدست آورد. مفهوم تاب آوری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان بوده است. چنان که در اسطوره ها، افسانه ها، هنر و ادبیات در مورد قهرمان ها، افراد تاب آور به تصویر کشیده می شوند (ارولینورامیرز^۲، ۲۰۰۷: ۷۵).

در ارتباط با معنای اصطلاحی و دستیابی به تعریفی مناسب در این زمینه و سایر حوزه های علوم مختلف، مطالعات بسیاری انجام شده است فلذا مفهوم تاب آوری مفهومی بین رشته ای است که در حوزه علوم اکولوژیک، روانشناسی، علوم اجتماعی و اقتصادی و سایر علوم مطرح می گردد، اما آنچه که مد نظر ما می باشد، مفهوم

1. Resilience

2. Earvolino-Ramirez

تاب آوری در زمینه مخاطرات طبیعی است که آن را می توان مفهومی مشترک بین اکولوژیکی و جامعه شناسی و اقتصاد دانست؛ زیرا مخاطرات طبیعی وقایعی هستند که با تهدید یک اجتماع و عرصه های مختلف آن (اقتصاد، فرهنگ و ...) و همچنین محیط زیست پیامدهایی را به همراه دارد (صادقو و سجاسی قیداری، ۱۳۹۳).

تاب آوری در برابر آسیب پذیری، بیشتر بر جنبه های مثبت تأکید دارد و امروزه دولت ها و جوامع تلاش می کنند تا با ارتقای تاب آوری در برابر بلایای طبیعی شرایط را برای بهبود زندگی در مناطق دارای خطر افزایش دهند (رمضان زاده لبسویی و بدری، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، تاب آوری، توانایی سیستم اجتماعی برای پاسخگویی و بازیافت از بلایا می باشد و شامل شرایط ذاتی می شود که به سیستم اجازه می دهد که تأثیرات حادثه را جذب و بر آن ها غلبه کند. تاب آوری بعد از حادثه، در واقع پروسه تطبیقی است که به توانایی سیستم اجتماعی برای تجدید سازمان کردن، تغییر و یادگیری در پاسخ به تهدیدات کمک می کند. تاب آوری در واقع نه تنها ظرفیت سیستم است برای بازگشت به حالتی که قبل از اغتشاش سیستم بود، بلکه ارتقاء سیستم از طریق یادگیری و انطباق نیز می باشد (مطهری و بهتاش، ۱۳۹۴).

بنابراین تاب آوری ظرفیت و توان مقابله با استرس و فشارها را افزایش داده و از این رو یک قاعده یا راه حل متضاد با آسیب پذیری تلقی می شود. شرایط بحرانی نیز مفهومی متمایز از آسیب پذیری است. بحران محیطی به وضعیتی که در آن وسعت یا نرخ تخریب محیطی مانع از تداوم استفاده فعلی از سیستم ها در جهت بهزیستی و رفاه بشر و سعی در افزایش سازگاری و انطباق توان های اجتماعی برای مقابله با آن بحران اشاره دارد (صادقو و سجاسی قیداری، ۱۳۹۳).

همان طور که اشاره شد، تاب آوری در علوم مختلف مفهوم سازی شده است که تاکنون تعاریف متعدد و متنوعی از تاب آوری بیان شده است، به همین دلیل هنوز تعریف جامعی از تاب آوری ارائه نشده است (رضایی، ۱۳۹۲). با این حال به برخی از تعاریف تاب آوری را که محققین در زمینه بلاایای طبیعی ارایه داده اند در جدول زیر (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: تعاریف تاب آوری هولینگ^۱ ملیتی^۲ ادگر^۳

تعریف تاب آوری	نویسنده
معیاری از توانایی سیستم برای جذب تغییرات، در حالی که هنوز مقاومت قبلی را دارد.	هولینگ ^۱ ، ۱۹۷۳
تاب آوری به این معناست که جامعه قادر به تحمل سوانح طبیعی شدید است بدون آنکه دچار خسارات عمده، آسیب‌ها، توقف در تولید و یا کاهش کیفیت زندگی شود و بدون دریافت کمک زاید از بیرون جامعه.	ملیتی ^۲ ، ۱۹۹۹
قدرت گروه‌ها و جوامع برای انطباق با فشارهای خارجی و تخریب‌هایی است که در نتیجه‌ی تغییرات اجتماعی، سیاسی و .. به وجود می آید.	ادگر ^۳ ، ۲۰۰۰
میزان تخریبی را که سیستم قادر است جذب کند بدون خروج از حالت تعادل، میزان توانایی سیستم در سازماندهی مجدد خود در شرایط مختلف، میزان توانایی سیستم در ایجاد و افزایش ظرفیت یادگیری و تقویت سازگاری با شرایط.	کارپنتر، ۲۰۰۱

1. Holing

2. Mileti

3. Adger