

## شناسایی الزامات و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران: یک مطالعه مروری با رویکرد تحلیل مضمون

رضا سیف الهی<sup>۱</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده حکمرانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

### چکیده

تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران با پیچیدگی‌های ساختاری، شناختی، اطلاعاتی و ارتباطی همراه است که در صورت عدم توجه به آنها می‌تواند منجر به واکنش‌های نامناسب و هزینه‌زا شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل مضامین اساسی «الزامات» و «شیوه‌های تصمیم‌گیری» مدیران دولتی در شرایط بحران، از روش مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره برد. با جست‌وجوی گسترده در پایگاه‌های Scopus، Web of Science، SID و Magiran (۲۰۱۰-۲۰۲۴) و غربال نخستین ۱۱۲۵ مدخل، ۳۵ مقاله بر اساس معیارهای ورود و خروج انتخاب گردید. به کمک کدگذاری مستقل دو پژوهشگر و دستیابی به شاخص توافق میان‌مانده ( $K = 0.87$ )، شش مضمون نهایی استخراج شد: (۱) الزامات ساختاری و سیاست‌گذاری بحران، (۲) توانمندی‌های شناختی-هیجانی مدیران، (۳) زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوریانه، (۴) تعاملات ارتباطی و میان‌بخشی، (۵) شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری، و (۶) موانع فرایند تصمیم‌گیری. یافته‌ها نشان داد که تلفیق ساختار منسجم، مهارت‌های فردی، سامانه‌های پشتیبان تصمیم و پروتکل‌های هماهنگی میان‌بخشی، کارایی و سرعت واکنش مدیران دولتی را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. این چارچوب نظری-کاربردی، توسعه مدل‌های اقتضایی و عقلانیت محدود را غنی ساخته و راهنمایی کاربردی برای بهبود ساختارها، آموزش مهارت‌ها، سرمایه‌گذاری فناوری و تدوین سیاست‌های بحران ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: بحران؛ تصمیم‌گیری دولتی؛ تحلیل مضمون؛ ساختار مدیریت بحران؛ مهارت‌های شناختی-هیجانی؛ سامانه‌های پشتیبان تصمیم.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تشدید بحران‌های طبیعی، اقتصادی و اجتماعی تعارض‌های پیچیده‌ای را در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران دولتی ایجاد کرده است؛ به‌ویژه هنگامی که منابع محدود، فشار افکار عمومی و مطالبات سیاست‌گذاران با یکدیگر تداخل می‌کنند. این تعارض‌ها نیازمند شناسایی دقیق «الزامات تصمیم‌گیری» و «شیوه‌های به‌کارگیری تصمیم» هستند تا تصمیم‌ها سریع، صحیح و اثربخش باشند. با این حال، مطالعات پراکنده‌ای که به بررسی اجزای این فرایند پرداخته‌اند، فاقد یک تحلیل منسجم و نظام‌مند هستند که بتواند به شناسایی تم‌های اصلی الزامات و روش‌های رایج در شرایط بحران منجر شود (طبری و قربانی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، تمرکز عمده پژوهش‌های خارجی بر تصمیم‌گیری شهروندان یا بخش خصوصی بوده است و پرداختن به جنبه‌های خاص سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. (Patora-Wysocka & Orych, ۲۰۲۳)

اهمیت این پژوهش از آن‌روست که در سطوح عالی مدیریت دولتی، اتخاذ تصمیمات راهبردی در شرایط بحران با پیامدهای گسترده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی همراه خواهد بود؛ تصمیمات نادرست می‌تواند اعتماد عمومی را خدشه‌دار سازد و منجر به هزینه‌های جبران‌ناپذیر شود. بنابراین، ضرورت دارد با انجام مطالعات مروری و به‌ویژه استفاده از روش تحلیل مضمون، تم‌ها و زیرتم‌های مرتبط با الزامات و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران استخراج و دسته‌بندی شود تا چارچوبی نظری-کاربردی برای بهینه‌سازی فرایند تصمیم‌سازی فراهم آید.

تصمیم‌گیری در شرایط بحران در بخش دولتی از حیث گستردگی تأثیرات و تنوع ذی‌نفعان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این شرایط، مدیران باید علاوه بر مدیریت ریسک و عدم قطعیت، منافع عمومی، عدالت اجتماعی و تطبیق با سیاست‌های کلان کشور را نیز در نظر داشته باشند؛ در نتیجه، الزامات ساختاری مانند وجود نظام فرماندهی واحد و هماهنگی بین‌بخشی اهمیت دوچندان می‌یابد (عیزی، آذر، و دهقان نیری، ۱۳۹۹). مزید بر این، کارایی تصمیم‌ها ارتباط تنگاتنگی با دسترسی به اطلاعات به‌هنگام و دقیق دارد؛ به‌طوری‌که کمبود یا تأخیر در تبادل اطلاعات می‌تواند به بروز خطاهای شناختی و تأخیر در اقدامات اضطراری منجر شود (Wang et al., ۲۰۲۴).

از منظر نظری، پیچیدگی مدیریت بحران در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد اقتضایی نشان می‌دهد که هیچ الگوی ثابتی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد و مدیران غالباً باید بر اساس شرایط خاص هر بحران، سبک تصمیم‌گیری خود را تطبیق دهند (Nowroozi et al., ۲۰۲۰). افزون بر این، تعامل با رسانه‌ها و نگرش عمومی در شرایط بحرانی موجب می‌شود تا مدیران ناچار به اتخاذ تصمیمات سریع و گاه مبتنی بر شهود باشند و این امر نیازمند تقویت مهارت‌های شناختی و هیجانی است (طبری و قربانی، ۱۳۸۸). این مسائل همگی نشانگر پیچیدگی بالای تصمیم‌گیری دولتی در بحران‌ها و لزوم شناسایی دقیق الزامات و شیوه‌هاست.

در ادبیات داخلی، پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد مختلف تصمیم‌گیری مدیران در بحران پرداخته‌اند؛ برای مثال، رسولی آزاد و آزادپایان (۱۳۹۲) ضمن مطالعه‌ای کیفی بر تأثیرات اجتماعی مدیریت بحران بر تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، نشان دادند که فقدان ساختار روشن بحران می‌تواند منجر به سردرگمی و کاهش کارایی تصمیمات شود. همچنین، ره پیک (۱۳۸۷) به نقش

رسانه‌ها در فرایند تصمیم‌سازی پرداخت و تأکید کرد که اصلاح کانال‌های ارتباطی رسانه‌ای با مدیران می‌تواند شفافیت و سرعت را ارتقا دهد. اما این مطالعات عمدتاً تک‌بعدی و تجربی بوده‌اند و یک دسته‌بندی مفهومی منسجم ارائه نکرده‌اند.

در پژوهش‌های بین‌المللی نیز تمایل به بررسی جزئیاتی همچون تصمیم‌گیری شهودی در شرایط عدم قطعیت (Tabesh & Vera, ۲۰۲۰) یا مطالعه رسانه‌های رسمی در فرایند تصمیم‌سازی بحران در بخش سلامت (Romiti et al., ۲۰۲۵) دیده می‌شود، اما کمتر تمرکز بر سازمان‌های دولتی و الزامات ساختاری و مهارتی در یک چارچوب کلی داشته‌اند. به‌عنوان نمونه، Kim (۲۰۲۴) ضمن ارائه مدلی برای رهبری بحران در مدیریت پرستاری به اهمیت ویژگی‌های شخصیتی مدیران اشاره کرده، ولی به نحوه دسته‌بندی تم‌های الزامات و روش‌های تصمیم‌سازی نپرداخته است.

در مجموع، گرچه حجم قابل توجهی از مطالعات به صورت فردی به ابعاد شناختی، هیجانی یا ساختاری تصمیم‌گیری در شرایط بحران پرداخته‌اند، اما نیاز به یک مطالعه مروری با رویکرد تحلیل مضمون احساس می‌شود تا با تلفیق دیدگاه‌های داخلی و خارجی، تم‌های کلیدی الزام‌آور و روش‌های موثر تصمیم‌گیری استخراج و به صورت نظام‌مند ارائه شوند.

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تحلیل تم‌های اساسی الزامات و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران از طریق مطالعه نظام‌مند با روش تحلیل مضمون است. بر این اساس، سوالات پژوهش به صورت زیر تنظیم شده‌اند:

۱. چه «الزامات ساختاری-سازمانی» برای تصمیم‌گیری اثربخش مدیران دولتی در بحران‌ها ضروری است؟
  ۲. «الزامات شناختی و مهارتی» مورد نیاز مدیران در موقعیت‌های بحرانی کدامند؟
  ۳. «الزامات اطلاعاتی و ارتباطی» مطلوب برای تسريع و دقت تصمیمات چگونه تعریف می‌شوند؟
  ۴. مدیران دولتی در شرایط بحران از چه «شیوه‌های تصمیم‌گیری» (مشارکتی، اقتضایی، شهودی و...) استفاده می‌کنند؟
  ۵. موانع اصلی فرایند تصمیم‌گیری در بحران‌ها کدام موارد هستند؟
- پاسخ به این سوالات زمینه‌ساز توسعه نظریه‌های مدیریت بحران در بخش دولتی خواهد بود و برای سیاست‌گذاران و مدیران می‌تواند چارچوبی راهبردی جهت بهبود فرایند تصمیم‌سازی ارائه کند.

برای دستیابی به اهداف فوق، مقاله جاری به پنج بخش اصلی تقسیم شده است. در بخش دوم، مبانی نظری شامل تعاریف بحران، نظریه‌های تصمیم‌گیری و چارچوب‌های مفهومی مرتبط ارائه می‌شود. بخش سوم به روش پژوهش اختصاص دارد که جست‌وجو و گزینش ادبیات، دوره زمانی، بانک‌های اطلاعاتی و روش تحلیل مضمون (براساس رویکرد بران و کلارک) را تشریح می‌کند. در بخش چهارم، یافته‌های پژوهش به ترتیب تم‌ها و زیرتم‌های استخراج‌شده در دو حوزه «الزامات» و «شیوه‌های تصمیم‌گیری» ارائه می‌گردد. بخش پنجم به بحث و تبیین نتایج در پرتو ادبیات موجود، تطبیق یافته‌ها با نظریه‌ها و ارائه پیامدهای عملی برای مدیران دولتی می‌پردازد. نهایتاً در بخش ششم، محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات برای مطالعات آتی مطرح خواهد شد.

این ساختار تضمین می‌کند که خواننده علاوه بر آشنایی با ریشه‌های نظری و روش‌شناختی، با یک تحلیل نظام‌مند از پیشینه علمی و ارائه پیشنهادها کاربردی در زمینه تصمیم‌گیری دولتی در شرایط بحران مواجه گردد.

## مبانی نظری و مفهومی

### ۲.۱ تعریف و انواع بحران‌ها

بحران به‌عنوان رخدادی غیرمنتظره، با شدت و پیامدهای گسترده تعریف می‌شود که تعادل نظام‌ها را بر هم زده و نیاز به پاسخ سریع و هماهنگ دارد. پریسون و کلیر (۱۹۹۸) بحران را «رویدادی برجسته که فرایندهای عادی مدیریت را مختل می‌سازد و نیازمند اقدامات فوری و جامع است» تعریف کرده‌اند. از منظر منشأ و ساختار، بحران‌ها معمولاً به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- **بحران مدیریتی:** ناشی از نقصان در ساختارها یا فرایندهای سازمانی است؛ برای مثال، فقدان نظام فرماندهی واحد یا عدم وضوح مسئولیت‌ها (فینک، ۱۹۸۶).
- **بحران طبیعی:** شامل پدیده‌های زیست‌محیطی مانند سیل، زلزله و طوفان است که امکان پیش‌بینی پایین و نیاز به آمادگی مستمر دارد (میتروف و آلباشلان، ۲۰۰۳).
- **بحران سیاسی:** ریشه در تعارضات قدرت، ناپایداری حکومتی یا اختلافات میان نهادهای تصمیم‌گیرنده دارد و اغلب مشروعیت تصمیم‌ها را زیر سؤال می‌برد (رزنتال و کوزمین، ۱۹۹۷).

درک این تمایزها برای تدوین راهبردهای مقابله‌ای مناسب ضروری است؛ زیرا هر نوع بحران الزامات ساختاری و مدیریتی ویژه‌ای می‌طلبد.

### ۲.۲ تعریف تصمیم‌گیری در مدیریت دولتی

تصمیم‌گیری فرآیندی نظام‌مند است که از تشخیص مسأله آغاز و با انتخاب راه‌حل در پایان می‌یابد (دن، ۲۰۱۷). در مدیریت دولتی، این فرآیند پیچیدگی‌های بیشتری دارد؛ زیرا تصمیمات باید با اهداف کلان کشوری، منافع عمومی و چارچوب‌های قانونی هم‌راستا باشند. سیمون (۱۹۴۷) در نظریه‌ی «عقلانیت محدود» نشان داد که محدودیت‌های شناختی، زمانی و اطلاعاتی مانع انتخاب بهینه مطلق می‌شوند و مدیران دولتی در عمل، به راه‌حل‌های «قابل قبول» (satisficing) رضایت می‌دهند. این مفهوم تأکید می‌کند که به‌منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌ها در محیط‌های پرابهام، به بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل داده و فرایندهای سازمان‌یافته نیاز است.

### ۲.۳ نظریه‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

در شرایط بحران که عدم قطعیت و فشار زمان افزایش می‌یابد، چند نظریه و الگوی کلیدی مطرح شده است:

۱. **عقلانیت محدود:** سیمون (۱۹۴۷) معتقد است که تصمیم‌گیرندگان به دلیل محدودیت شناخت و اطلاعات ناقص، قادر به بررسی همه گزینه‌ها نیستند و به نخستین گزینه‌ی کافی بسنده می‌کنند.

۲. **تصمیم‌گیری شهودی:** کلیین (۱۹۹۸) در چارچوب Naturalistic Decision Making بیان کرد که تصمیم‌گیرندگان با تجربه، الگوهای موقعیتی را در ذهن خود تطبیق می‌دهند و سریعاً اقدام می‌کنند. این مدل، سرعت واکنش را در محیط‌های پرفشار بهبود می‌بخشد.

۳. **مدل اقتضایی وروم-یتون:** وروم و یتون (۱۹۷۳) سبک‌های تصمیم‌گیری را بر اساس میزان مشارکت زیردستان دسته‌بندی کردند و اثربخشی را به سطح مشارکت مرتبط دانستند؛ به‌طوری که هرچه پذیرش و حمایت جمعی اهمیت بیشتری داشته باشد، مشارکت وسیع‌تر لازم است.

۴. **نظریه اقتضایی تصمیم‌گیری:** فیدلر (۱۹۶۴) تأکید کرد که اثربخشی سبک مدیریتی و تصمیم‌گیری بستگی به ویژگی‌های موقعیتی دارد؛ بنابراین در بحران‌ها که ماهیت موقعیت‌ها متغیر است، انتخاب سبک مدیریت باید بر پایه ویژگی‌های خاص هر بحران صورت پذیرد.

این نظریه‌ها چارچوبی برای درک چگونگی شکل‌گیری و تطبیق تصمیمات در شرایط نامشخص ارائه می‌دهند و راهنمایی لازم برای طراحی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری فراهم می‌آورند.

## ۲.۴ الزامات تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی در شرایط بحرانی

براساس مرور نظام‌مند ادبیات داخلی و خارجی، پنج گروه الزام اساسی شناسایی شده‌اند:

### ۲.۴.۱ الزامات ساختاری

- **نظام فرماندهی یکپارچه:** مطالعه رسولی آزاد، حسومی و آزادیان (۱۳۹۲) حاکی است که نبود ساختار مشخص بحران منجر به سردرگمی وظایف و تأخیر در اقدامات می‌شود.
- **هماهنگی بین‌بخشی:** عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که برگزاری منظم نشست‌های هماهنگی میان بخش‌ها، از دوباره‌کاری جلوگیری و انسجام تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد.
- **انعطاف‌پذیری در چارچوب‌های رسمی:** Patora-Wysocka & Orych (۲۰۲۳) تأکید کردند که نهادها باید ضمن حفظ ضوابط، قابلیت تطبیق سریع با شرایط جدید را داشته باشند.

### ۲.۴.۲ الزامات شناختی و مهارتی

- **هوش هیجانی و مدیریت استرس:** طبری و قربانی (۱۳۸۸) نشان دادند مدیران دارای هوش هیجانی بالاتر، بهتر می‌توانند فشارهای روانی را مدیریت کنند و تصمیماتی متوازن اتخاذ نمایند.

- تاب‌آوری روانی (Synhaivska & Gura (۲۰۲۳): دریافتند که توانایی مقابله با عدم قطعیت با کیفیت تصمیم‌گیری ارتباط مستقیم دارد.

- توسعه تجارب شبیه‌سازی‌شده: تمرین در محیط‌های شبیه‌سازی‌شده بحران (فربودی، ۱۳۸۹) می‌تواند خطاهای شناختی را کاهش دهد و مهارت تصمیم‌گیری شهودی را بهبود بخشد.

### ۲.۴.۳ الزامات اطلاعاتی و ارتباطی

- دسترسی به داده‌های معتبر (Wang, Chen & Konruang (۲۰۲۴): سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه را کلید تصمیم‌سازی مؤثر دانستند.
- شفافیت و به‌هنگام بودن اطلاعات: فربودی (۱۳۸۹) تأکید کرد تاخیر در به‌روزرسانی داده‌ها می‌تواند خطاهای راهبردی ایجاد کند.
- الزامات اطلاعات میدانی (Pillajo, Mourgues & González (۲۰۲۳): با مدل‌سازی نیازهای اطلاعاتی مدیران میدانی، پنج حوزه هدف، کیفیت، هزینه، ایمنی و ارتباطات را شناسایی کردند.

### ۲.۴.۴ الزامات فناورانه

- ابزارهای پشتیبان تصمیم‌گیری: نوروزی و همکاران (۲۰۲۰) فرایند C-RPD را برای تخصیص منابع پزشکی شهری معرفی کردند که زمان پاسخ را کاهش و عدالت توزیع را افزایش داد.
- سیستم‌های نیمه‌خودکار با منطق فازی (Mulesa et al. (۲۰۲۵): روش فازی-والدی را برای بهبود تاب‌آوری خدمات بهداشتی شهری ارائه نمودند.

### ۲.۴.۵ الزامات سیاست‌گذاری و حقوقی

- قابلیت اجرا و نظارت: مهترقره‌داغی & رضایی شهسواری (۱۴۰۱) نشان دادند که پیش‌بینی ابزارهای اجرایی در سیاست‌ها، ضامن موفقیت تصمیم‌ها و تسهیل نظارت پسینی است.
- شفافیت و پاسخ‌گویی (Eid & Fyfe (۲۰۰۹): شفافیت، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری را سه شایستگی ضروری دولت کانادا در بحران‌های بین‌المللی معرفی کردند.
- چارچوب‌های حقوقی بازدارنده: اسلامی (۱۳۹۵) با استفاده از تئوری بازی نشان داد که سیاست‌های حقوقی مستحکم از تشدید بحران‌های سیاسی جلوگیری می‌کند.

این بخش با استناد به نظریه‌های کلاسیک و پژوهش‌های به‌روز، چهار حوزه اصلی (ساختار سازمانی، مهارت‌ها و توانمندی‌های شناختی، الزامات اطلاعاتی و فناوریانه) و چارچوب سیاست‌گذاری را به‌عنوان پیش‌نیازهای کلیدی تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران معرفی کرد. تلفیق این الزامات در یک نظام تصمیم‌گیری یکپارچه، می‌تواند زمینه‌ساز اتخاذ تصمیماتی سریع، دقیق و قابل اتکا باشد که بیشترین انطباق را با مقتضیات بحران و نیازهای جامعه فراهم آورند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه از روش **مرور نظام‌مند** (systematic review) همراه با تحلیل مضمون (thematic analysis) استفاده شد تا تم‌های اساسی الزامات و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران استخراج گردد. روند پژوهش مطابق دستورالعمل‌های (PRISMA (Moher et al., ۲۰۰۹) و با تکیه بر رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (Braun & Clarke, ۲۰۰۶) به ترتیب زیر اجرا شد. ابتدا، جست‌وجو در چهار پایگاه اطلاعاتی بین‌المللی (Scopus, Web of Science) و داخلی (SID, Magiran) انجام گرفت. عبارت‌های کلیدی فارسی و انگلیسی شامل “تصمیم‌گیری مدیران دولتی”، “بحران مدیریت”، “public sector” “decision making” و “crisis management” و ترکیبات آنها با عملگرهای Boolean (AND, OR) در فیلدهای عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها به کار رفت. جست‌وجو پوشش زمانی ژانویه ۲۰۱۰ تا آوریل ۲۰۲۴ را در بر می‌گرفت تا تجربه‌های پژوهشی یک دهه اخیر و تحولات نظریات تصمیم‌سازی به‌روز لحاظ شود.

پس از حذف موارد تکراری، ۱۱۲۵ مدخل اولیه براساس عنوان و چکیده غربال شد و ۲۱۵ مقاله مرتبط برای بررسی متن کامل انتخاب گردید. معیارهای ورود شامل (۱) انتشار در نشریات داوری‌شده، (۲) زبان فارسی یا انگلیسی، (۳) تمرکز مستقیم بر تصمیم‌گیری در بخش دولتی یا مدیریت بحران، و (۴) ارائه داده‌های تجربی یا چارچوب نظری تحلیل‌پذیر بود. مقالات غیرمرتبط با سطح نظام تصمیم‌گیری کلان، پیش‌چاپ‌ها، گزارش‌های کنفرانس بدون متن کامل، و منابع فاقد دسترسی به متن کامل از چرخه حذف خارج شدند و در نهایت ۳۵ مقاله برای استخراج داده نهایی باقی ماند.

متن کامل مقالات منتخب در قالب فرمت استاندارد استخراج داده (شامل نویسندگان، سال انتشار، اهداف پژوهش، روش‌شناسی، یافته‌های کلیدی) سامان‌دهی شد. سپس فرآیند رمزگذاری داده‌ها در نرم‌افزار NVivo صورت گرفت. دو پژوهشگر به‌طور مستقل بخش‌های مرتبط با «الزامات تصمیم‌گیری» و «شیوه‌های مورد استفاده» را کدگذاری کردند. پس از اتمام کدگذاری اولیه، نشست هم‌اندیشی برای تلفیق کدها و حصول اطمینان از هم‌پوشانی حداقلی و انسجام کدها برگزار شد. شاخص توافق میان‌مانده (Cohen's Kappa) برابر ۰.۸۷ بود که قابلیت اتکای بالای تحلیل را نشان داد.

مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون بر مبنای براون و کلارک (۲۰۰۶) به اجرا درآمد:

۱. **آشنایی با داده‌ها:** خوانش مکرر متون و یادداشت‌برداری از نکات بارز؛
۲. **تولید کدهای اولیه:** استخراج واحدهای معناشناختی و برچسب‌گذاری آنها؛
۳. **جست‌وجوی تم‌ها:** گروه‌بندی کدهای مشابه در قالب تم‌های موقت؛
۴. **بازبینی تم‌ها:** اصلاح و ادغام تم‌ها براساس انسجام درونی و تمایز مفهومی؛

۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: تدوین توضیحات دقیق برای هر تم و نام‌گذاری نهایی؛

۶. نگارش گزارش: ادغام نتایج مضمون‌یافته با نقل‌قول‌های تأییدی و ارائه چارچوب نهایی.

با این روش‌شناسی، چهار حوزه اصلی (ساختار سازمانی، مهارت‌ها و توانمندی‌های شناختی، سامانه‌های اطلاعاتی و فناوری) و چارچوب‌های سیاست‌گذاری به صورت نظام‌مند استخراج و زیرتم‌های مرتبط مشخص گردید که مبنای بخش تحلیل یافته‌های مقاله قرار خواهد گرفت.

#### ۴. یافته‌ها

در این پژوهش، پس از رمزگذاری و پالایش داده‌های استخراج‌شده از ۳۵ مقاله بازبینی‌شده، پنج تم اصلی مرتبط با «الزامات تصمیم‌گیری» و «شیوه‌های رایج تصمیم‌سازی در بحران» شناسایی شد. هر تم شامل چند زیرتم است که با استناد به مطالعات داخلی و خارجی، به تفصیل شرح داده می‌شوند.

##### ۴.۱. تم اول: الزامات ساختاری

عارضه‌یافتن ساختارهای تصمیم‌گیری یکپارچه و تعریف شفاف چارچوب سازمانی، مهم‌ترین پیش‌شرط برای واکنش‌های اثربخش در بحران است. این تم، بر پنج زیرتم متمرکز است:

۱. **نظام فرماندهی مرکزی:** مطالعات نشان داده‌اند که وجود یک مرکز فرماندهی بحران با اختیارات روشن، سرعت برقراری هماهنگی را افزوده و از تضاد دستورات می‌کاهد (رسولی آزاد، حسومی و آزادیان، ۱۳۹۲).

۲. **شفافیت سلسله‌مراتب و وظایف:** تعیین دقیق مسئولیت هر واحد در بحران، مانع از سردرگمی سازمانی می‌شود و به عنوان زیربنای فرآیندهای خودکنترلی شناخته می‌گردد (مهرقره‌داغی و رضایی شهسواری، ۱۴۰۱).

۳. **انعطاف‌پذیری فرآیندی:** چارچوب‌های رسمی باید آن قدر ساخت یافته باشند که هماهنگی را تضمین کنند و هم‌زمان امکان تغییر سریع در روال‌ها را نیز فراهم آورند. (Patora-Wysocka & Orych, ۲۰۲۳)

۴. **یکپارچه‌سازی ساختارهای بین‌بخشی:** اگرچه سازمان‌های دولتی دارای بخش‌های متعددی هستند، ایجاد کمیته‌ها و گروه‌های کاری میان‌رشته‌ای، روند تصمیم‌سازی را تسریع و از دوباره‌کاری جلوگیری می‌کند (عزیزی، آذر و دهقان نیری، ۱۳۹۹).



۵. **سند بالادستی مدیریت بحران:** تدوین و ابلاغ «سند ملی مدیریت بحران» با ابزارها و دستورالعمل‌های روشن اجرایی، امکان نظارت و پی‌گیری پسینی را فراهم می‌آورد و به پایداری ساختار کمک می‌کند (مهرترقه‌داغی و رضایی شهسواری، ۱۴۰۱).

#### ۴.۲ تم دوم: الزامات شناختی و مهارتی مدیران

بحران‌ها مدیران را با سطوح بالای ابهام و فشار روانی مواجه می‌کنند؛ بنابراین تقویت توانمندی‌های شناختی و هیجانی آنها ضروری است. این تم شامل چهار زیرتم است:

۱. **هوش هیجانی و مدیریت استرس:** توانایی شناسایی، تنظیم و بهره‌برداری از هیجانات، کلید برخورد اثربخش با فشارهای روانی بحران است (طبری و قربانی، ۱۳۸۸).

۲. **تفکر تحلیلی و نقادانه:** برخورداری از مهارت‌های تحلیل داده و شناسایی روندهای پنهان در اطلاعات، منجر به کاهش خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری‌های پیچیده می‌شود (مهدوی فر و مترانلویی، ۱۳۹۶).

۳. **تاب‌آوری شناختی:** پژوهش خارجی نشان داده است افرادی که قابلیت بازسازی سریع ذهنی پس از مواجهه با رویدادهای نامطلوب را دارند، تصمیمات سازنده‌تری اتخاذ می‌کنند. (Synhaivska & Gura, ۲۰۲۳).

۴. **تخصص در تصمیم‌گیری شهودی:** ایجاد «بانک تجربه» و استفاده از مدل تصمیم‌گیری شناخت‌محور، سرعت واکنش مدیران با سابقه را در برابر بحران افزایش می‌دهد (Tabesh & Vera, ۲۰۲۰, Klein, ۱۹۹۸).

#### ۴.۳ تم سوم: الزامات اطلاعاتی و ارتباطی

در بحران‌ها، کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات می‌تواند میان موفقیت و شکست تصمیم‌ها تفاوت ایجاد کند. زیرتم‌های این حوزه عبارت‌اند از:

۱. **دسترسی به اطلاعات زمان واقعی:** استفاده از سامانه‌های مانیتورینگ و حسگرهای میدانی، امکان رصد لحظه‌ای شرایط را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌آورد. (Wang, Chen & Konruang, ۲۰۲۴).

۲. **کیفیت و اصالت داده‌ها:** پالایش داده‌ها از آلودگی یا خطا، پیش‌شرط تحلیل دقیق و پیش‌بینی پیامدها است؛ در غیر این صورت، تصمیم‌های مبتنی بر اطلاعات نادرست اتخاذ می‌شوند (فرودی، ۱۳۸۹).

۳. **هماهنگی میان‌بخشی:** برقراری کانال‌های ارتباطی رسمی میان سازمان‌های ذی‌ربط دولتی و غیردولتی، تبادل به‌موقع داده‌ها و اجتناب از تعارض اطلاعاتی را ممکن می‌سازد (ره‌پیک، ۱۳۸۷).

۴. شفافیت و پاسخ‌گویی اطلاعاتی: انتشار گزارش‌های وضعیت به‌صورت دوره‌ای و دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات، علاوه بر کاهش شایعات، موجب افزایش اعتماد عمومی می‌شود. (Pillajo, Mourgues & González, ۲۰۲۳)

#### ۴.۴ تم چهارم: شیوه‌های رایج تصمیم‌گیری در بحران

مطالعات نشان می‌دهند که مدیران دولتی در بحران بسته به ماهیت موقعیت و منابع در دسترس، از یک یا ترکیبی از شیوه‌های زیر بهره می‌گیرند:

۱. تصمیم‌گیری مشارکتی: جذب نظرات ذی‌نفعان و سطوح میانی سازمان، موجب پذیرش بیشتر تصمیم و تسهیل در اجرا می‌شود. (Vroom & Yetton, ۱۹۷۳, Kim, ۲۰۲۴)

۲. سبک اقتضایی: تطبیق سبک تصمیم‌گیری با ویژگی‌های موقعیتی (مانند سطح عدم قطعیت یا پیچیدگی)، اثربخشی تصمیم‌ها را بهبود می‌بخشد. (Fiedler, ۱۹۶۴)

۳. تصمیم‌گیری شهودی: در شرایط فشار زمانی بالا، مدیران باتجربه با تکیه بر الگوهای ذهنی از پیش تعیین‌شده، سریع‌تر اقدام می‌کنند (Klein, ۱۹۹۸)؛ نوروزی، تیموری، رمضان‌فرخانی و ایزدی، (۲۰۲۰)

#### ۴. سلسله‌مراتبی

در مواقعی که حفظ ساختار و انضباط سازمانی حیاتی است، تصمیم از بالا به پایین و با کنترل شدید سطوح میانی صورت می‌گیرد (عزیزی، آذر و دهقان نیری، ۱۳۹۹).

#### ۴.۵ تم پنجم: موانع تصمیم‌گیری اثربخش در شرایط بحران

عوامل متعددی می‌توانند کارایی فرآیند تصمیم‌گیری را در بحران تضعیف کنند که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. عدم قطعیت شدید: ناتوانی در پیش‌بینی دقیق پیامدها، مدیران را به تصمیم‌های محافظه‌کارانه یا بیش‌ازحد محتاطانه سوق می‌دهد (اسلامی، ۱۳۹۵).

۲. فشارهای سیاسی و اجتماعی: دخالت خواسته یا ناخواسته گروه‌های ذی‌نفوذ می‌تواند تصمیم را به سمت اهداف کوتاه‌مدت و پُرسروصدا تغییر دهد. (Voityk, ۲۰۲۳)

۳. کمبود منابع و زمان: محدودیت مالی، نیروی انسانی و ضرب‌الاجل‌های کوتاه، به تصمیم‌های تسکینی و موقت منجر می‌شود (عزیزی، ۱۳۹۹ et al.,)

۴. مقاومت سازمانی در برابر تغییر: فرهنگ محافظه‌کار سازمان‌های دولتی، پذیرش ایده‌های نو و انعطاف در روش‌ها را دشوار می‌سازد. (Mulesa et al., ۲۰۲۵)

۵. **تعارض میان ذی نفعان:** منافع متفاوت بازیگران داخلی و بیرونی گاه تصمیم را به مسیری می کشاند که هیچ یک از طرفین راضی نباشند و منجر به تأخیر در اجرا شود. (Alloubani et al., ۲۰۲۵)

با استخراج این پنج تم و زیرتم ها، چارچوب مفهومی پژوهش شکل گرفت که در بخش پنجم، با تکیه بر مبانی نظری، به تفسیر و بررسی تأثیر هر یک بر بهبود کیفیت تصمیم گیری مدیران دولتی در شرایط بحران پرداخته خواهد شد.

کد اولیه	جمله‌ی استخراج شده	مرجع	ردیف
شناسایی بحران اجتماعی	شناسایی بحران های اجتماعی پیش شرط تصمیم گیری اثر بخش است.	رسولی آزاد و همکاران (۱۳۹۲)	۱
آگاهی اجتماعی مدیر	آگاهی اجتماعی مدیران تصمیم گیری را تسهیل می کند.		۲
انسجام تیمی	انسجام تیمی مدیران مدارس در بحران، عامل موفقیت آنان بود.	صیادی سلیمانی و (۱۳۹۹)	۳
خلاقیت مدیریتی	خلاقیت در برنامه ریزی بحران، از ویژگی های مدیران موفق است.		۴
خطای شناختی	خطاهای شناختی منجر به تصمیمات نادرست در بحران می شود.	فربودی (۱۳۸۹)	۵
معیارهای غیرمالی	در شرایط عدم اطمینان، معیارهای غیرمالی مبنای تصمیمات قرار گرفت.	بزاززاده (۱۳۹۳)	۶
واکنش سریع	ویژگی استراتژی پاندا، واکنش سریع و تعامل محوری است.	عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)	۷
عقلانیت محدود	عقلانیت محدود در شرایط بحران نمود بیشتری دارد.	مهدوی فر مترانلویی و (۱۳۹۶)	۸
عدم قطعیت سیاسی	عدم قطعیت بالا، تصمیم گیری را در بحران اتمی دشوار ساخت.	اسلامی (۱۳۹۵)	۹
نبود ساختار هماهنگ	فقدان ساختار هماهنگ، پاسخ به بحران را تضعیف کرد.	طالحیان (۱۳۸۳)	۱۰
هوش هیجانی بالا	مدیران دارای هوش هیجانی بهتر، در بحران تصمیمات متعادلی دارند.	طبری قربانی و (۱۳۸۸)	۱۱
نقش رسانه در بحران	رسانه ها می توانند تصمیم سازی را تسهیل یا منحرف کنند.	ره پیک (۱۳۸۷)	۱۲
تصمیم گیری در عدم اطمینان	مدل تصمیم گیری در بحران نیازمند پایداری در عدم اطمینان است.	هاشمی امری و همکاران (۱۳۹۹)	۱۳
خط مشی اجرایی	سیاست گذاری بدون ابزار اجرا، موفق نخواهد بود.	مهرقره داغی رضایی و (۱۴۰۱)	۱۴

۱۵	سعیدی مهر و همکاران (۱۳۹۳)	آموزش بحران، آگاهی پرستاران را ارتقاء داده است.	آموزش بحران
۱۶	صمدی میارکلایی و همکاران (۱۳۹۴)	رهبری بحران نیازمند مفهوم سازی بحران برای ذی نفعان است.	مفهوم سازی بحران
۱۷	رحمان سرشت آرزمجو و (۱۳۸۹)	تصمیمات بداهه مکمل تصمیمات رسمی در بحران هستند.	بداهه سازی تصمیمات
۱۸	Patora-Wysocka & Orych (۲۰۲۳)	شهود و عقلانیت با هم می توانند روندهای نو را نهادینه کنند.	ترکیب شهود و عقلانیت
۱۹	Synhaivska & Gura (۲۰۲۳)	سبک های شهودی در شرایط جنگی اثربخش تر بودند.	سبک شهودی در بحران
۲۰	Kim (۲۰۲۴)	مهارت های تصمیم گیری بخشی از رهبری بحران در پرستاری است.	مهارت های تصمیم گیری
۲۱	Wang et al. (۲۰۲۴)	ساختار نهادی تصمیم سازی بر کیفیت واکنش در بحران اثر دارد.	ساختار نهادی تصمیم گیری
۲۲	Tabesh & Vera (۲۰۲۰)	سبک بداهه سازی در مدیران ارشد، کارآمدی تصمیم را افزایش می دهد.	بداهه سازی در ارشد
۲۳	Mulesa et al. (۲۰۲۵)	الگوریتم های نیمه خودکار، اولویت مراقبتی را تعیین می کنند.	تصمیم یار نیمه خودکار
۲۴	Eid & Fyfe (۲۰۰۹)	شایستگی افقی سازی در بحران های بین المللی حیاتی است.	افقی سازی تصمیم
۲۵	Pillajo et al. (۲۰۲۳)	اطلاعات میدانی، تصمیم صحنه عملیات را تقویت می کند.	اطلاعات میدانی
۲۶	Romiti et al. (۲۰۲۵)	تمرکز بر تصمیمات عملیاتی در بحران های سلامت ضروری است.	تصمیم عملیاتی
۲۷	Vasylchenko (۲۰۲۴)	الگوریتم تصمیم سازی باید عقلانی و تطبیقی باشد.	الگوریتم تصمیم عقلانی
۲۸	Alloubani et al. (۲۰۲۵)	بازخورد و حمایت مدیریتی کیفیت تصمیم را بهبود می دهد.	بازخورد مدیریتی
۲۹	Nowroozi et al. (۲۰۲۰)	توسعه نرم افزارهای بحران مبتنی بر تجربه های میدانی است.	نرم افزار بحران
۳۰	Karadeniz (۲۰۲۴)	سبک رهبری تحول آفرین در بحران، مؤثرتر است.	رهبری تحول آفرین
۳۱	Tuna (۲۰۲۵)	محیط VUCA بر ترجیحات سبک تصمیم گیری تأثیر دارد.	تصمیم گیری در VUCA
۳۲	Voityk (۲۰۲۳)	فرایند تصمیم سازی در دولت های محلی شامل تحلیل اطلاعات است.	تصمیم سازی محلی
۳۳	Okoli (۲۰۲۰)	آموزش شهود بحران در صنایع حیاتی ضروری است.	آموزش شهود بحران

۳۴	Asthana et al. (۲۰۲۴)	تمرکز و مشروعیت سیاسی سرعت تصمیم‌گیری کووید-۱۹ را افزایش داد.	مشروعیت سیاسی
۳۵	Varnagy et al. (۲۰۲۵)	مردم تصمیم‌گیری مشورتی را در بحران ترجیح می‌دهند.	ترجیح مشورتی
۳۶	Pandaan et al. (۲۰۲۴)	سبک مشارکتی پرستاران در تصمیم‌گیری بحران مؤثرتر است.	سبک مشارکتی پرستاری

ردیف	مضمون اولیه	کدهای اولیه مرتبط
۱	الزامات ساختاری تصمیم‌گیری	ساختار نهادی تصمیم‌گیری، نبود ساختار هماهنگ، خط‌مشی اجرایی، تصمیم‌سازی محلی
۲	الزامات شناختی و مهارتی مدیران	هوش هیجانی بالا، تعادل هیجانی، عقلانیت محدود، آموزش شهود بحران، مهارت‌های تصمیم‌گیری، سبک شهودی در بحران، ترجیح مشورتی، سبک مشارکتی پرستاری
۳	الزامات اطلاعاتی و فناوریانه	سامانه اطلاعاتی، واکنش سریع اطلاعات‌محور، اطلاعات میدانی، نرم‌افزار بحران، الگوریتم تصمیم عقلانی، تصمیم‌یار نیمه‌خودکار، آموزش بحران
۴	الزامات ارتباطی و بین‌سازمانی	بازخورد مدیریتی، افقی‌سازی تصمیم، انسجام تیمی، پذیرش تصمیمات، مفهوم‌سازی بحران، نقش رسانه در بحران، آگاهی اجتماعی مدیر، جلب حمایت جمعی
۵	شیوه‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران	تصمیم‌گیری شهودی، تصمیم‌گیری مشارکتی، بداهه‌سازی تصمیمات، بداهه‌سازی در ارشد، نتیجه‌گرایی در بحران، سبک رهبری تحول‌آفرین، تصمیم عملیاتی
۶	موانع تصمیم‌گیری اثربخش	عدم قطعیت سیاسی، فشار بر تصمیم‌گیری، خطای شناختی، چالش‌های VUCA، تعارض اطلاعات، ناکارآمدی ساختار اجرایی
۷	الزامات سیاستی در سطح کلان	سیاست‌گذاری بحران، مشروعیت سیاسی، تصمیم‌گیری در سطح دولت مرکزی، تمرکزگرایی در بحران کووید-۱۹

ردیف	مضمون نهایی (فراگیر)	مضامین اولیه مرتبط	شرح و تبیین مضمون
۱	الزامات ساختاری تصمیم‌گیری در بحران	الزامات ساختاری تصمیم‌گیری، الزامات سیاستی در سطح کلان	ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب مشخص، چارچوب‌های کلان سیاست‌گذاری، نظام فرماندهی بحران و نهادهای هماهنگ‌کننده پیش‌شرط تصمیم‌گیری کارآمد در بحران‌اند.
۲	الزامات شناختی، هیجانی و مهارتی مدیران دولتی	الزامات شناختی و مهارتی مدیران	مهارت‌هایی همچون هوش هیجانی، شهود تصمیم‌گیری، توان تحلیل موقعیت، تحمل ابهام، تفکر اقتضایی و تربیت شناختی از ارکان تصمیم‌گیری اثربخش در بحران هستند.

۳	الزامات اطلاعاتی، فناوریانه و پشتیبان تصمیم سازی	الزامات اطلاعاتی و فناوریانه	دسترسی به داده‌های به موقع، سامانه‌های پشتیبان تصمیم، نرم افزارهای تحلیلی و توانایی پردازش سریع اطلاعات برای تصمیم سازی در شرایط بحرانی حیاتی اند.
۴	الزامات ارتباطی و میان سازمانی در مدیریت بحران	الزامات ارتباطی و بین سازمانی	هماهنگی بین سازمانی، انسجام تیمی، مشارکت چندبازیر، بازخورد و کانال های شفاف ارتباطی درون سازمانی و بیرونی نقش کلیدی در انسجام و اجرای تصمیم دارند.
۵	شیوه ها و سبک های تصمیم گیری در شرایط بحران	شیوه های تصمیم گیری در شرایط بحران	سبک هایی مانند مشارکتی، شهودی، اقتضایی، بداهه سازی و رهیافت های ترکیبی (تحول آفرین، نتیجه محور) در موقعیت های بحرانی بیش از سبک های عقلانی کلاسیک کاربرد دارند.
۶	موانع و چالش های تصمیم گیری اثربخش در موقعیت های بحرانی	موانع تصمیم گیری اثربخش	عواملی مانند عدم قطعیت، فشار سیاسی، خطای شناختی، زمان محدود، تعارض اطلاعات و ضعف زیرساختی می توانند فرایند تصمیم گیری را به تعویق بیندازند یا منحرف کنند.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه، با استفاده از روش تحلیل مضمون براساس مراحل براون و کلارک (۲۰۰۶، Braun & Clarke)، شش مضمون نهایی در حوزه «الزامات تصمیم گیری مدیران دولتی در شرایط بحران» استخراج گردید: (۱) ساختار سازمانی و سیاست گذاری بحران، (۲) توانمندی های شناختی-هیجانی مدیران، (۳) زیرساخت های اطلاعاتی و فناوریانه، (۴) تعاملات ارتباطی و میان بخشی، (۵) شیوه ها و سبک های تصمیم گیری، و (۶) موانع فرایند. در ادامه، این یافته ها ضمن چارچوب نظری مرور شده، با ادبیات پژوهشی مقایسه، پیامدهای نظری و عملی آنها تبیین و در انتها پیشنهادهایی کاربردی ارائه می گردد.

### ۵.۱ تفسیر یافته ها در پرتو ادبیات نظری

مضمون «الزامات ساختاری تصمیم گیری در بحران» حاکی از آن است که وجود نظام فرماندهی یکپارچه و ساختارهای شفاف سلسله مراتبی پیش شرط اجتناب ناپذیر تصمیم سازی اثربخش است. این نتیجه با نظریه اقتضایی فیدلر (۱۹۶۴) هم راستا بوده که ساختار سازمانی را به عنوان معیاری کلیدی برای انتخاب سبک مدیریتی مناسب معرفی می کند. مطالعات داخلی نیز نشان می دهد که فقدان چارچوب سیاست گذاری اجرایی، مانند آنچه مهترقره داغی و رضایی شهسواری (۱۴۰۱) بر آن تأکید دارند، موجب تعارض وظایف و تأخیر در واکنش می شود (رسولی آزاد، ۱۳۹۲، et al.).

از منظر توانمندی های فردی، «الزامات شناختی-هیجانی» شامل هوش هیجانی، تاب آوری روانی و مهارت تصمیم گیری شهودی است. این یافته، گسترش دهنده مفهوم «عقلانیت محدود» سیمون (۱۹۴۷) است که تأکید دارد در مواجهه با محدودیت های اطلاعاتی و زمانی، تصمیم گیرندگان به راه حل های «قابل قبول» (satisficing) رضایت می دهند. مطالعه کلین (۱۹۹۸) بر کارآمدی تصمیم گیری شهودی در بحران صحنه می گذارد و نشان می دهد که تجربه و الگوهای ذهنی موجب سرعت و دقت بیشتر در واکنش می شود.

نتایج «الزامات اطلاعاتی و فناوریانه» نیز تأکید می کند که دسترسی به داده های به هنگام و استفاده از سامانه های تحلیلی نیمه خودکار، فرایند تصمیم سازی را از حالت شهودی صرف فراتر برده و امکان تحلیل چندبعدی سناریوها را فراهم می آورد (Wang, Chen & Wang, 2020).

(Konruang, ۲۰۲۴) در این راستا، نوروزی و همکاران (۲۰۲۰) و Mulesa و همکاران (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که الگوریتم‌های فازی و سیستم‌های پشتیبان نامحسوس می‌توانند سرعت تخصیص منابع و اولویت‌بندی را به‌طور چشم‌گیری بهبود بخشند. مضمون چهارم «تعاملات ارتباطی و میان‌بخشی» اهمیت هماهنگی میان سازمان‌های دولتی، غیردولتی و رسانه‌ها را برجسته می‌سازد. Rahp یک (۱۳۸۷) بر نقش رسانه در شکل‌دهی افکار عمومی و فشار بر تصمیم‌گیرندگان صحنه گذارده است و یافته‌های ما نشان می‌دهد که ساخت کانال‌های رسمی ارتباطی و بازخورد چندسطحی اعتماد اجتماعی را تقویت می‌کند. (Asthana et al., ۲۰۲۴) در حوزه «شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری»، مدیران دولتی غالباً از سبک‌های مشارکتی (Vroom & Yetton, ۱۹۷۳)، اقتضایی (Fiedler, ۱۹۶۴)، شهودی (Klein, ۱۹۹۸) و بداهه‌سازی (Tabesh & Vera, ۲۰۲۰) به‌صورت تلفیقی استفاده می‌کنند. این تلفیق، امکان بهره‌مندی از مزایای هر رویکرد—سرعت شهودی و دقت تحلیلی—را فراهم می‌آورد. نهایتاً، مضمون «موانع تصمیم‌گیری اثربخش» نشان می‌دهد که چالش‌هایی همچون عدم قطعیت شدید (اسلامی, ۱۳۹۵)، فشارهای سیاسی-اجتماعی (Voityk, ۲۰۲۳)، خطاهای شناختی (فربودی, ۱۳۸۹) و مقاومت سازمانی (Mulesa et al., ۲۰۲۵) می‌توانند فرایند تصمیم‌سازی را منحرف یا به تأخیر اندازند.

## ۵.۲ مقایسه با سایر پژوهش‌ها

در این بخش، یافته‌های اصلی پژوهش حاضر با نتایج مطالعات کلیدی داخلی و بین‌المللی مقایسه شده تا وجوه افتراق و اشتراک آشکار گردد.

### ۵.۲.۱ مقایسه با پژوهش‌های داخلی

مطالعه رسولی آزاد و همکاران (۱۳۹۲) بر «تأثیرات اجتماعی مدیریت بحران» تأکید داشت و کنترل بحران را پیش‌شرط تصمیم مؤثر می‌دانست؛ اما این تحقیق تنها به جنبه‌های اجتماعی متمرکز بود و ابعاد ساختاری و فناورانه را دربرنمی‌گرفت. برعکس، پژوهش حاضر با استخراج مضمون «الزامات ساختاری تصمیم‌گیری در بحران» شامل سلسله‌مراتب روشن و سند ملی سیاست‌گذاری، چارچوبی جامع‌تر برای ساختاردهی تصمیم ارائه می‌دهد که تعامل میان نهادها و واحدها را نظام‌مند می‌سازد. طبری و قربانی (۱۳۸۸) توانمندی هوش هیجانی را در مدیریت استرس و اتخاذ تصمیمات متوازن برجسته کردند؛ با این حال، مطالعه آنها به بررسی صرف هوش هیجانی اکتفا کرده و مفاهیم تاب‌آوری شناختی و شهود تصمیم‌گیری را پوشش نمی‌دهد. در مقابل، تحقیق پیش‌رو با ترکیب مضامین «هوش هیجانی»، «تاب‌آوری روانی» و «تصمیم‌گیری شهودی» به توسعه نظریه عقلانیت محدود سیمون (۱۹۴۷) می‌پردازد و نشان می‌دهد که تلفیق این مؤلفه‌ها در توسعه شایستگی‌های فردی مدیران دولتی اثربخش است. عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی کاربرد «استراتژی پاندا» در بحران کرونا، ویژگی‌های سرعت عمل و تعامل محوری را شناسایی کردند، اما این رویکرد بیشتر بر یک استراتژی خاص متمرکز بود. پژوهش ما با تعمیم این یافته به «شیوه‌های متنوع تصمیم‌گیری» شامل مشارکتی، اقتضایی، شهودی و بداهه‌سازی، چارچوب منعطف‌تری ارائه می‌دهد که برای بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی نیز کاربرد دارد.

مهرقره‌داغی و رضایی شهبازی (۱۴۰۱) اهمیت سیاست‌گذاری پیش‌بینانه و ابزارهای اجرایی را در شرایط بحران برجسته کردند؛ ولی بررسی آنها فاقد بُعد اطلاعاتی-فناورانه است. نتایج این مطالعه با ترکیب «سند ملی مدیریت بحران» و «سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه»، میان سیاست‌گذاری کلان و فناوری‌های پشتیبان تصمیم‌سازی هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

در نهایت، صمدی میارکلایی و همکاران (۱۳۹۴) مدل رهبری بحران در بسیج را معرفی نمودند که بر شش مرحله از تشخیص تا یادگیری پسابحران تأکید داشت. پژوهش پیش‌رو، ضمن بهره‌گیری از بندهای مدل آن‌ها، به تحلیل شیوه‌های تصمیم‌گیری چندسطحی می‌پردازد و نقش انسجام تیمی و بازخورد ساختاریافته را در بهبود اجرای تصمیمات برجسته می‌سازد.

## ۵.۲.۲ مقایسه با پژوهش‌های بین‌المللی

در پژوهش (۱۹۹۸) Klein که مبتنی بر رویکرد Naturalistic Decision Making بود، تصمیم‌گیری شهودی در مواجهه با فشار زمانی تأیید شد؛ اما این مطالعه به نقش مؤلفه‌های ساختاری یا اطلاعاتی چندان نپرداخت. یافته‌های حاضر نشان می‌دهد شهود زمانی اثرگذار است که در بستر ساختار منسجم و با دسترسی به داده‌های واقعی پشتیبانی شود؛ بدین ترتیب، کاربرد شهود محدود به تجربه فردی نیست بلکه در تعامل با سامانه‌های خبره معنا می‌یابد.

مطالعه Vroom و Yetton (۱۹۷۳) مدل تصمیم‌گیری مشارکتی را بر اساس میزان دخالت زیردستان تنظیم نمود، اما فراخواندن مشارکت در سطح کلان دولت و هماهنگی بین‌بخشی را لحاظ نکرد. در مقابل، مضمون «تصمیم‌گیری مشارکتی» در پژوهش ما در مقیاس شبکه‌ای و میان‌بخشی بررسی شده و پروتکل‌های رسمی هماهنگی را پیشنهاد می‌کند که مشارکت ذی‌نفعان را در تمام سطوح تضمین نماید.

Tabesh و Vera (۲۰۲۰) با رویکرد «پارادوکس‌نگری» بر هم‌آیی سبک‌های بداهه‌سازی و شهودی تأکید داشتند. تحقیق حاضر این هم‌آیی را فراتر برده و سبک‌های اقتضایی و مشارکتی را نیز در چهارچوب تلفیقی قرار می‌دهد تا مدیران بتوانند بسته به شتاب، پیچیدگی و ماهیت بحران سبک مناسب را برگزینند.

Wang و همکاران (۲۰۲۴) تأکید کردند که ساختار نهادی و سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، کیفیت واکنش دولت را در بحران‌های عمومی بهبود می‌بخشند. یافته‌های ما حاکی است که این سامانه‌ها هنگامی قابلیت تحول بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری را دارند که در کنار آموزش مهارت‌های شناختی-هیجانی و چارچوب‌های ارتباطی میان‌بخشی به کار گرفته شوند.

Mulesa و همکاران (۲۰۲۵) الگوریتم‌های فازی را برای تخصیص منابع سلامت شهری معرفی کردند؛ اما کاربرد آن در تصمیمات کلان دولتی را بررسی نکردند. در تحقیق حاضر، مضمون «الگوریتم تصمیم‌گیری عقلانی» در سطح کلان دولت مورد توجه قرار گرفته و ضرورت انطباق الگوریتم‌ها با سیاست‌های ملی تأکید می‌شود.

Asthana و همکاران (۲۰۲۴) واکنش سنگاپور به کووید-۱۹ را بر محور «تمرکززدایی» و «مشروعیت سیاسی» تحلیل کردند؛ یافته‌های ما نشان می‌دهد که در نظام‌های متمرکز، ایجاد سازوکارهای بازخورد افقی و تقویت نمایندگی محلی می‌تواند سطح مشروعیت و سرعت واکنش را افزایش دهد، بدون آنکه نیاز به تغییر ساختاری عمیق در دولت مرکزی باشد.

Synhaivska و Gura (۲۰۲۳) بر تاب‌آوری روانی و رفتار مدیریت استرس تأکید کردند؛ پژوهش حاضر ضمن تأیید این عامل، نشان می‌دهد که توأم شدن هوش هیجانی با مهارت‌های تحلیلی و شهودی، فرایند تصمیم‌گیری را در مواجهه با عدم قطعیت تقویت می‌کند. نهایتاً، Eid و Fyfe (۲۰۰۹) بر شایستگی‌های ارتباطات بین‌المللی دولت کانادا تأکید داشتند؛ یافته‌های ما این شایستگی‌ها را به سطوح داخلی و میان‌بخشی تعمیم داده و پروتکل‌های شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی را پیشنهاد می‌کند.

## ۵.۳ پیامدهای نظری و عملی

### پیامدهای نظری

- توسعه و تعمیق نظریه عقلانیت محدود با افزودن بُعد هوش هیجانی و تاب‌آوری.
- گسترش مدل اقتضایی با در نظر گرفتن زیرساخت‌های فناورانه و الزامات ارتباطی.



- ارائه چارچوب جامع برای تحلیل تلفیقی سبک‌های تصمیم‌گیری در بحران.

### پیامدهای عملی

- نیاز به ایجاد «مرکز فرماندهی بحران» با دستورالعمل‌های روشن و تمام‌جانبه.
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای تقویت هوش هیجانی، شهود تصمیم و تاب‌آوری روانی.
- سرمایه‌گذاری در سامانه‌های اطلاعاتی زمان‌واقعی و نرم‌افزارهای پشتیبان تصمیم.
- تدوین پروتکل‌های رسمی هماهنگی میان‌بخشی و بازخورد مستمر.
- توصیه به تلفیق سبک‌های تصمیم‌گیری بر اساس شاخص‌های عدم قطعیت و اهمیت تصمیم.

### ۵.۴ پیشنهادهایی برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری در بحران

۱. ایجاد ساختار فرماندهی یکپارچه
  - تعریف دقیق وظایف و اختیارات در سند ملی مدیریت بحران • رسولی آزاد و همکاران (۱۳۹۲).
۲. تقویت توانمندی‌های فردی
  - برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی بحران و کارگاه‌های هوش هیجانی (طبری و قربانی، ۱۳۸۸)
۳. راه‌اندازی سامانه‌های تحلیل داده
  - پیاده‌سازی داشبوردهای زمان‌واقعی و هوش تجاری برای رصد لحظه‌ای. (Wang et al., ۲۰۲۴)
۴. تدوین پروتکل‌های هماهنگی میان‌بخشی
  - طراحی سازوکارهای رسمی تبادل اطلاعات میان سازمان‌ها و رسانه‌ها (ره‌پیک، ۱۳۸۷).
۵. انتخاب سبک تصمیم‌گیری متناسب
  - تدوین راهنماهای تلفیق سبک‌های مشارکتی، اقتضایی و شهودی بر اساس شاخص‌های موقعیتی (Vroom & Yetton, ۱۹۷۳; Klein, ۱۹۹۸).
۶. برگزاری جلسات بازنگری پس از بحران
  - اجرای فرایند After-Action Review برای ثبت درس‌آموخته‌ها و بهبود مستمر (صمدی میارکلایی و همکاران ۱۳۹۴).

### نتیجه‌گیری

با تلفیق یافته‌های این مطالعه در چارچوب‌های نظری موجود و مقایسه با ادبیات داخلی و بین‌المللی، مشخص شد که مدیریت کارآمد بحران در بخش دولتی نیازمند همگرایی ساختاری، فردی، فناوری و ارتباطی است. اجرای پیشنهادهای فوق می‌تواند به ارتقای سرعت، دقت و شفافیت فرایند تصمیم‌گیری در مواجهه با بحران‌های پیچیده بینجامد و بستر تحقق توسعه پایدار اجتماعی-اقتصادی را فراهم آورد.

### منابع فارسی

- ۱- رسولی آزاد، م.، حسومی، ط.، و آزادیان، غ. (۱۳۹۲). بررسی تأثیرات اجتماعی مدیریت بحران بر تصمیم گیری مدیران منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی. *نواوری های مدیریت آموزشی (اندیشه های تازه در علوم تربیتی)*، ۸(۲)، ۱۷-۲۸. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۵۴۱۷۴/fa>
- ۲- صیادی، ی.، و سلیمانی، ح. (۱۳۹۹). ادراک تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی از مدیران موفق مدارس در شرایط بحران. *مدیریت مدرسه (Journal of School Administration)*، ۸(۳)، ۱۴۹-۱۷۳. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۹۶۴۶۰۰/fa>
- ۳- فربودی، ی. (۱۳۸۹). خطای تصمیم گیری مدیران دانش مدیریت، ۱۳(۵۰)، ۶۴-۱۰۰. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۴۶۲۱۸۳/fa>
- ۴- بزاززاده، ح. (۱۳۹۳). تصمیم گیری مدیران بر اساس معیارهای غیرمالی سنجش عملکرد در شرایط عدم اطمینان محیطی. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۱۸(۴)، ۲۲-۱. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۳۵۶۳۳۹/fa>
- ۵- عزیزی، م.، آذر، ع.، و دهقان نیری، م. (۱۳۹۹). کاربرد استراتژی تصمیم گیری پاندا در شرایط بحرانی: با تمرکز بر بحران کرونا در ایران. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۲۴(۳)، ۲۷-۴۹. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۳۸۷۱۵۴/fa>
- ۶- مهدوی فر، ح.، و مترانلویی، ح. (۱۳۹۶). عقلانیت در تصمیم گیری مدیران. *همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران (اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی)*. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۸۹۶۰۴۴/fa>
- ۷- اسلامی، س. (۱۳۹۵). بحران تصمیم گیری در بحران اتمی کره شمالی (بحران اتمی کره شمالی به مثابه یک بازی). *تحقیقات سیاسی و بین المللی*، ۸(۲۶)، ۱۳۷-۱۶۷. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۷۲۹۳۵/fa>
- ۸- طالحیان، ع. (۱۳۸۳). مدیریت در شرایط بحران. *نشریه بانک صادرات*، ۳۱، بدون شماره صفحه. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۴۵۸۰۷۲/fa>
- ۹- طبری، م.، و قربانی، م. (۱۳۸۸). نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران. *پژوهشگر (مدیریت) (Journal of Industrial Strategic Management)*، ۵(۱۶)، ۳۰-۴۶. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۵۱۳۶۵/fa>
- ۱۰- ره پیک، س. (۱۳۸۷). فرایند تصمیم گیری در بحران و نقش رسانه ها. *پژوهش های ارتباطی (پژوهش و سنجش)*، ۱۵(۵۶)، ۱۱۹-۱۳۵. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۵۲۸۷۳/fa>
- ۱۱- هاشمی امری، م.، عنایتی، ت.، و صالحی، م. (۱۳۹۹). ارائه مدل تصمیم گیری برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی در شرایط عدم اطمینان (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی مازندران). *طب و تزکیه*، ۲۹(۳)، ۲۳۵-۲۴۴. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۹۶۶۴۷۷/fa>
- ۱۲- مهترقره داغی، و.، و رضایی شهسواری، م. (۱۴۰۱). خط مشی گذاری در شرایط بحران. *کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران*. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۰۴۱۴۱۴/fa>
- ۱۳- سعیدی مهر، س.، گراوندی، س.، صاحب الزمانی، م.، و محمدی، م. ج. (۱۳۹۳). تأثیر آموزش مدیریت بحران بر میزان آگاهی پرستاران در مدیریت شرایط بحران. *مجله دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه*، ۲(۴)، ۴۶-۵۲. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۲۴۴۶۵۸/fa>
- ۱۴- صمدی مبارک لایی، ح.، و صمدی مبارک لایی، ح. (۱۳۹۴). ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۸(۶۸)، بدون شماره صفحه. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۵۱۳۴۸۸/fa>
- ۱۵- رحمان سرشت، ح.، و آرمجو، ه. (۱۳۸۹). ادراک مدیران در بداهه سازی تصمیمات برای خروج از بحران. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۲(۴)، ۱-۲۴. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۵۴۰۳۰/fa>

- ۱۶- Patora-Wysocka, Z., & Orych, M. (۲۰۲۳, December). Institutionalization of the outcomes of purposive and intuitive decision-making in crisis situations. *Journal of Intercultural Management*.
- ۱۷- Synhaivska, I., & Gura, G. (۲۰۲۳, October). Psychological features of business managers' decision-making in a situation of uncertainty. *Organizational Psychology; Economic Psychology*.
- ۱۸- Kim, S. J. (۲۰۲۴, December). A crisis leadership for nurse managers in crisis situations: Development and psychometric evaluation. *Innovation in Aging*.
- ۱۹- Wang, T., Chen, S., & Konruang, C. (۲۰۲۴, April). An empirical analysis of influencing factors of government decision-making on public crisis. *Emerging Science Journal*. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-02-03>
- ۲۰- Tabesh, P., & Vera, D. (۲۰۲۰, December). Top managers' improvisational decision-making in crisis: A paradox perspective. *Management Decision*.
- ۲۱- Mulesa, O., Ondrejčka, V., Yehorchenkov, O., & Marusynets, M. (۲۰۲۰, January). Development of a semi-automated decision-making method for the resilience of urban healthcare systems in crisis situations. *Urban Science*.
- ۲۲- Eid, M., & Fyfe, T. (۲۰۰۹, January). Globalisation and crisis communication: Competencies for decision-making in the Government of Canada. *Journal of International Communication*.
- ۲۳- Pillajo, E., Mourgues, C., & González, V. A. (۲۰۲۳, April). Formalizing the information requirements for decision-making of field managers during indoor construction activities. *Engineering Construction & Architectural Management*.
- ۲۴- Romiti, A., Del Vecchio, M., Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (۲۰۲۰, February). Healthcare organizations in crisis context: Decision-making models and roles of CEOs. *BMC Health Services Research*.
- ۲۵- Vasylenko, O. (۲۰۲۴, July). Psychological features of managerial decision-making in conditions of social and economic crises. *Organizational Psychology; Economic Psychology*.
- ۲۶- Alloubani, A., Ageiz, M., Asmaningrum, N., & Gebre, M. W. (۲۰۲۰, January). Factors affecting decision making among nurse managers working in government hospitals. *Public Health Frontier*.
- ۲۷- Nowroozi, A., Teymoori, P., Ramezanifarkhani, T., & Izadi, M. (۲۰۲۰, March). A crisis situations decision-making systems software development process with rescue experiences. *IEEE Access*.
- ۲۸- Dirilgöksel Karadeniz, P. (۲۰۲۴, October). Crisis management and business management: Effective leadership and decision-making processes in times of crisis. *Current Science International*.
- ۲۹- Tuna, Ö. (۲۰۲۰, April). The relationship between the VUCA environment and managers' decision-making styles.
- ۳۰- Voityk, O. (۲۰۲۳, June). Peculiarities of administrative decision-making in local government bodies. *Democratic Governance*.

- ۳۱- Okoli, J. (۲۰۲۰, September). Improving decision-making effectiveness in crisis situations: Developing intuitive expertise at the workplace. *Development and Learning in Organizations*.
- ۳۲- Asthana, S., Mukherjee, S., Phelan, A. L., & Standley, C. J. (۲۰۲۴, July). Singapore's COVID-۱۹ crisis decision-making through centralization, legitimacy, and agility: An empirical analysis. *The Lancet Regional Health - Western Pacific*.
- ۳۳- Varnagy, R., Novák, A., & Badics, J. (۲۰۲۰, March). Decision-making preferences in times of crisis. *Politics and Governance*.
- ۳۴- Pandaan, R. P. M., Pandaan, M., Alenezi, A., & Al Howaymel, F. (۲۰۲۴, May). Decision-making and leadership style among nurse managers. *Journal of Nursing Research Education and Management*.
- ۳۵- Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- ۳۶- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (۲۰۰۹). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, ۶(۷), e۱۰۰۰۰۹۷.