

# شناسایی الزامات و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران

رضا سیف‌اللهی<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 اسلامی، 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 (۲۰۲۴-۲۰۱۰، Scopus، Web of Science، SID، Magiran) و غربال نخستین ۱۱۲۵ مدخل، ۳۶ 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 (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 (عزیزی، آذر، و دهقان نیری، ۱۳۹۹). علاوه 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 آزادیان (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 تسریع 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 پیشنهادات کاربردی در زمینه تصمیم‌گیری دولتی در شرایط بحران مواجه گردد.

### مبانی نظری و مفهومی

#### ۱-۱. تعریف 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.

#### ۱-۲. 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 قابل‌قبول (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.

#### ۱-۳. 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 پر فشار 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.

#### ۱-۴. الزامات تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی در شرایط بحرانی

##### ۱-۴-۱. 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:** در (Patora-Wysocka & Orych, ۲۰۲۳) تأکید کردند که نهادها باید ضمن حفظ ضوابط، قابلیت تطبیق سریع با شرایط جدید را داشته باشند.

##### ۱-۴-۲. 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.

##### ۱-۴-۳. الزامات اطلاعاتی و ارتباطی

- **دسترسی به داده‌های معتبر:** در (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:** در (Pillajo, Mourgues & González, ۲۰۲۳) با مدل‌سازی نیازهای اطلاعاتی مدیران میدانی، پنج حوزه هدف، کیفیت، هزینه، ایمنی و ارتباطات را شناسایی کردند.

##### ۱-۴-۴. الزامات فناورانه

- **ابزارهای پشتیبان تصمیم‌گیری:** نوروژی 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 نیمه خودکار با منطق فازی:** در (Mulesa et al., ۲۰۲۵) روش فازی-والدی را برای بهبود تاب‌آوری خدمات بهداشتی شهری ارائه نمودند.

##### ۱-۴-۵. الزامات سیاست‌گذاری و حقوقی

- **قابلیت اجرا و نظارت:** مهترقه‌داغی و رضایی شهسواری (۱۴۰۱) نشان دادند که پیش‌بینی ابزارهای اجرایی در سیاست‌ها، ضامن موفقیت تصمیم‌ها و تسهیل نظارت پسینی است.

- **شفافیت و پاسخ‌گویی:** در (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.

### 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) با تکیه بر رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶, Braun & Clarke) 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 و 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 (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 ۳۶ 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 فرایند 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 میانمانند (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) به‌صورت نظام‌مند استخراج و زیرتم‌های مرتبط مشخص گردید که مبنای بخش تحلیل یافته‌های مقاله قرار خواهد گرفت.

### ۳. یافته‌ها

در این پژوهش، پس از رمزگذاری و پالایش داده‌های استخراج‌شده از ۳۶ 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.

### ۳-۱. تم اول: الزامات ساختاری

عارضه یافتن 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، ۱۳۹۴).
۲. **شفافیت سلسله‌مراتب و وظایف:** تعیین دقیق مسئولیت هر واحد در بحران، مانع از سردرگمی سازمانی می‌شود و به‌عنوان زیربنای فرآیندهای خودکنترلی شناخته می‌گردد (مهرترقه‌داغی و رضایی شهسوار، ۱۴۰۱).
۳. **انعطاف‌پذیری فرآیندی:** چارچوب‌های رسمی باید آن‌قدر ساخت‌یافته 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 شهسوار، ۱۴۰۱).

### ۳-۲. 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 (مهدوی‌فر 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).

### ۳-۳. 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 عبارتند 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 (فربودی، 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).

#### ۳-۴. 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 تعیین شده، 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).

#### ۳-۵. 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 و همکاران، ۱۳۹۹).
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 ذی‌نفعان:** منافع متفاوت بازیگران داخلی و بیرونی گاه تصمیم را به مسیری می‌کشاند که هیچ‌یک از طرفین راضی نباشند و منجر به تأخیر در اجرا شود (Alloubani et al., ۲۰۲۵).

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

| ردیف | کد اولیه                                  | جمله‌ی استخراج‌شده                                                                                                                                                                                                                  | مرجع                 |
|------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ۱    | تقویت توان تنظیم واکنش‌های هیجانی         | بر پایه نتایج به‌دست‌آمده، مدیرانی که قابلیت تشخیص و تنظیم دقیق واکنش‌های هیجانی خود را داشته‌اند، توانستند میزان استرس روانی را به حداقل رسانده و فرایند تصمیم‌گیری را با دقت و تمرکز بیشتری پیش ببرند.                            | طبری و قربانی (۱۳۸۸) |
| ۲    | تخصیص زمان برای ارزیابی پیش از تصمیم‌گیری | شواهد نشان می‌دهد که وقتی مدیران در مواجهه با بحران پیش از اتخاذ تصمیم اصلی زمانی را به ارزیابی الگوهای ذهنی و بازخورد دریافتی اختصاص می‌دهند، از تصمیم‌های شتاب‌زده و بازخورد منفی جلوگیری شده و کارایی تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. |                      |

|    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳  | کاربرد استراتژی‌های شناختی            | با وجود فشار زمانی شدید، آن دسته از مدیرانی که مهارت خودتنظیمی هیجانی را تمرین کرده بودند توانستند با به کارگیری استراتژی‌های شناختی مناسب تعارض‌های درونی را مدیریت کرده و از اتخاذ تصمیمات ناگهانی پرهیز کنند.                |
| ۴  | نیاز به چارچوب سازمانی روشن           | در بررسی تجربیات میدانی مشاهده شد که نبود چارچوب سازمانی مشخص و سلسله‌مراتب تعریف‌شده موجب می‌شود در لحظات بحرانی دستورات متضاد صادر شده و واکنش دستگاه‌ها کند و پراکنده گردد.                                                  |
| ۵  | اهمیت وضوح اختیارات واحدها            | تعریف نکردن دقیق اختیارات واحدهای مختلف در لحظات بحرانی باعث شد مدیران میانی از ارائه تصمیم‌های سریع و هماهنگ بازمانده و در نتیجه تمامی اقدامات اضطراری با تأخیر و عدم انسجام لازم اجرا شوند که کارایی واکنش کلان را تضعیف کرد. |
| ۶  | ضرورت مستندسازی و گزارش‌دهی پسازبحران | فقدان پروتکل‌های مستندسازی و گزارش‌دهی پسازبحران باعث شد تجربه‌های به دست آمده ناپایدار مانده و دسترسی به داده‌های تاریخی برای تحلیل کارآمد در مواجهه با بحران‌های آینده و در نتیجه تصمیم‌گیری بهتر دشوار گردد.                 |
| ۷  | نقش حیاتی انسجام تیمی                 | نتایج مطالعه نشان داد انسجام تیمی بین مدیران مدارس در مواقع بحرانی عامل کلیدی موفقیت آنها بوده است؛ چرا که همبستگی تیمی، اعتماد متقابل را افزایش داده و مراحل اجرای تصمیمات اضطراری را تسهیل کرد.                               |
| ۸  | تأثیر تبادل تجربه سیستماتیک           | تحلیل داده‌ها نشان داد تبادل منظم و سیستماتیک تجربه میدانی میان مدیران مدارس باعث شد واکنش گروهی به بحران با سرعت و هماهنگی بیشتری صورت پذیرد و از ایجاد واکنش‌های جزیره‌ای در هر واحد جلوگیری شود.                             |
| ۹  | راه‌اندازی انجمن‌های اشتراک دانش      | مدیرانی که با تشکیل انجمن‌های اشتراک‌گذاری دانش میدانی عمل می‌کردند، در مواجهه با پیچیدگی‌های بحران عملکرد پایدارتری از خود نشان داده و کمتر دچار خطاهای شناختی رایج در شرایط فشار زمانی شدند.                                  |
| ۱۰ | لزوم پالایش و تحلیل دقیق اطلاعات      | بررسی نمونه‌های بحران نشان داد پذیرش سریع اطلاعات بدون پالایش و تحلیل دقیق، مدیران را به اتخاذ تصمیماتی سوق می‌دهد که به دلیل خطاهای شناختی بنیادین فاقد کارایی لازم بوده و می‌تواند پیامدهای نامطلوب به دنبال داشته باشد.      |
| ۱۱ | اجرای بازبینی مداوم داده‌ها           | در غیاب فرآیندهای بازبینی و اصلاح مداوم داده‌ها، خطاهای تصمیم‌گیری تداوم یافته و احتمال بروز پیامدهای منفی در مراحل پسازبحران افزایش می‌یابد، چرا که اطلاعات نادقیق به عنوان مبنای تصمیم باقی می‌ماند.                          |
| ۱۲ | توجه به کیفیت و زمینه داده‌ها         | تکیه صرف بر آمار و ارقام بدون توجه به کیفیت زمینه‌ای داده‌ها می‌تواند منجر به خطاهای راهبردی شود و مدیران را از تهیه سناریوهای چندبعدی باز دارد که برای مدیریت بلندمدت بحران ضروری است.                                         |
| ۱۳ | اولویت معیارهای غیرمالی در عدم قطعیت  | نتایج مطالعه حکایت از آن داشت که در شرایط عدم قطعیت، مدیران ضمن در نظر گرفتن ریسک‌های محیطی، معیارهای غیرمالی مانند رضایت کارکنان و اثرات اجتماعی را برای اولویت‌بندی تصمیمات بحرانی برمی‌گزینند تا تعادل بهتری برقرار کنند.    |
| ۱۴ | ضرورت سنجش ریسک مالی بلندمدت          | غفلت از ارزیابی دقیق شاخص‌های مالی می‌تواند به اتخاذ تصمیماتی بینجامد که در بلندمدت هزینه‌های اقتصادی سنگینی را برای سازمان به دنبال داشته و باعث افزایش نابرابری منابع در مواجهه با بحران شود.                                 |
| ۱۵ | ترکیب شاخص‌های عملکردی با مالی        | افزودن شاخص‌های عملکردی غیرمالی مانند کیفیت خدمات و مشارکت ذی‌نفعان به معیارهای تصمیم‌گیری، حمایت اجتماعی از برنامه‌های بحران را افزایش داده و پذیرش تصمیمات را تسهیل می‌کند.                                                   |

|                                |                                                                                                                                                                                                                               |                                           |    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----|
| عزیزی، آذر و دهقان‌نیری (۱۳۹۹) | برگزاری نشست‌های میان‌بخشی منظم باعث می‌شود سازمان‌های ذیربط بتوانند اطلاعات لحظه‌ای را به اشتراک گذاشته و با هم‌افزایی دیدگاه‌ها، واکنش متوازن و سریع‌تری به بحران نشان دهند که کارایی کلی سیستم را افزایش می‌دهد.           | تقویت هم‌افزایی میان‌بخشی                 | ۱۶ |
|                                | ساده‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری از طریق حذف مراحل غیرضروری و تعریف دقیق مراحل کلیدی، زمان لازم برای رسیدن از تشخیص بحران تا اجرای اقدامات عملی را به شکل محسوسی کاهش می‌دهد.                                                   | ساده‌سازی فرایند تصمیم                    | ۱۷ |
|                                | نبود چارچوب هماهنگ میان واحدهای مختلف موجب می‌شود هر بخش مستقلاً عمل کرده و دوباره‌کاری، هدررفت منابع و کاهش انسجام را به دنبال داشته باشد که در نهایت کارایی واکنش سازمان به بحران را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.          | جلوگیری از دوباره‌کاری                    | ۱۸ |
| مهدوی‌فر و مترانلویی (۱۳۹۶)    | در شرایط فشار زمانی شدید، مدیران معمولاً ابتدا به گزینه‌ای روی می‌آورند که حداقل نیازهای فوری را تأمین می‌کند؛ این روند ناشی از عقلانیت محدود است و با کاهش تنوع گزینه‌های بررسی‌شده، کیفیت راه‌حل‌های پیشنهادی کاهش می‌یابد. | پذیرش سریع گزینه حداقلی                   | ۱۹ |
|                                | تحلیل داده‌ها نشان داد عدم پالایش کافی گزینه‌های ممکن قبل از تصمیم‌گیری، موجب می‌شود راه‌حل‌هایی انتخاب شود که تنها نیازهای سطحی بحران را پاسخ داده و قادر به مدیریت پیچیدگی‌های بلندمدت وضعیت بحرانی نیستند.                 | ضرورت پالایش عمیق گزینه‌ها                | ۲۰ |
|                                | مطالعه نشان داد وقتی مدیران بیش از یک منبع اطلاعاتی را پیش از تصمیم‌گیری با دقت مقایسه می‌کنند، توانایی آنها در تشخیص ابعاد مختلف بحران تقویت شده و از اشتراک‌گذاری جزئیات حیاتی میان تیم‌ها اطمینان حاصل می‌شود.             | ارتقای دقت با مقایسه منابع متعدد          | ۲۱ |
| اسلامی (۱۳۹۵)                  | تحلیل مورد بحران اتمی حاکی است تغییرات مداوم عوامل محیطی باعث شده مدیران نتوانند چشم‌اندازی روشن از پیامدها داشته باشند و در نتیجه فرایند برنامه‌ریزی آنها مختل شده و تصمیم‌ها فاقد انسجام لازم باشد.                         | اختلال برنامه‌ریزی در شرایط متغیر         | ۲۲ |
|                                | بررسی واکنش‌ها نشان داد کمبود اطلاعات تاییدشده باعث افزایش تأخیر در اجرای اقدامات احتیاطی شده و این تأخیر ریسک بروز حوادث ناخواسته در محیط‌های بحرانی را بالا برده است.                                                       | افزایش تأخیر در تصمیم بر اثر اطلاعات ناقص | ۲۳ |
|                                | تحلیل داده‌ها نشان داد وقتی ساختار تصمیم‌گیری بر مبنای مدل بازی تدوین شود و پارامترهای کلیدی پیش‌بینی نشده در نظر گرفته نشوند، حساسیت فرایند تصمیم‌سازی به تغییرات محیطی افزایش یافته و اعتماد ذی‌نفعان کاهش می‌یابد.         | افزایش حساسیت تصمیم به تغییرات محیطی      | ۲۴ |
| طالعیان (۱۳۸۳)                 | مشاهدات میدانی بیانگر آن است که فقدان تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های دقیق در سازمان بحران باعث سردرگمی کارکنان شده و فرایند واکنش پیش‌بینی‌نشده و غیرقابل کنترل می‌گردد.                                                          | سردرگمی ناشی از ابهام نقش‌ها              | ۲۵ |
|                                | در مواردی که ساختار هماهنگ وجود نداشت، تیم‌های اضطراری جهت‌گیری مشترکی نداشته و هر واحد برای خود اقداماتی انجام می‌داد که اغلب تداخل وظایف و اتلاف منابع را در پی داشت.                                                       | تداخل وظایف واحدها                        | ۲۶ |
|                                | کاوش‌های منتشرشده نشان می‌دهد که نبود نظام رسمی ارزیابی عملکرد پسازعملیات بحرانی باعث می‌شود نقطه‌ضعف‌ها شناسایی نشده و امکان بهبود مستمر فرایندها فراهم نشود.                                                                | عدم ارزیابی پسازبحران                     | ۲۷ |
| ره‌پیک (۱۳۸۷)                  | مطالعه ارتباطات رسانه‌ای در بحران نشان داد که پوشش نامنظم اخبار می‌تواند نه تنها تصمیم‌گیری را تسهیل نکند، بلکه با انتشار اطلاعات نادرست، سوگیری‌های شناختی مدیران را تقویت و اعتماد عمومی را تضعیف نماید.                    | تأثیر منفی پوشش نامنظم رسانه              | ۲۸ |
|                                | ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و هماهنگ‌شده میان مدیران و رسانه‌ها کمک کرد جریان اطلاعات به شکل ساختارمند منتشر شود و مانع از شایعات و واکنش‌های احساسی غیرضروری گردد.                                                          | نقش کانال‌های رسمی ارتباطی                | ۲۹ |
|                                | داده‌های میدانی حاکی از آن است که ارائه گزارش‌های دوره‌ای و دقیق درباره مراحل پیشرفت اقدامات بحران موجب افزایش شفافیت و تسهیل همکاری بین سازمانی شد.                                                                          | افزایش شفافیت با گزارش‌های دوره‌ای        | ۳۰ |
| هاشمی امیری و همکاران (۱۳۹۹)   | مدل تصمیم‌گیری عرضه‌شده برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی نشان می‌دهد که استفاده از ساختاری مرحله‌ای باعث شده مدیران بتوانند با تمرکز بر اولویت‌های سلامت، پاسخ‌های سریع و کم‌خطا ارائه کنند.                                | کارکرد مدل مرحله‌ای تصمیم                 | ۳۱ |
|                                | یافته‌ها حاکی از آن است که ترکیب ابزارهای کیفی و کمی در مدل ارائه شده، امکان سنجش بهتر عدم قطعیت را فراهم کرده و تصمیمات اتخاذشده را از جنبه‌های مختلف قابل تحلیل ساخت.                                                       | ترکیب ابزارهای کیفی و کمی                 | ۳۲ |

|    |                                  |                                                                                                                                                                                             |                                       |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ۳۳ | لزوم چارچوب تحلیلی جامع          | تجزیه و تحلیل واکنش مدیران در بحران نشان می‌دهد در صورت نبود چارچوب تحلیلی جامع، تصمیم‌ها فاقد پشتوانه علمی بوده و احتمال بروز خطاهای سیستماتیک افزایش می‌یابد.                             |                                       |
| ۳۴ | پیش‌بینی ابزارهای اجرایی         | بررسی سیاست‌گذاری‌های بحران نشان می‌دهد پیش‌بینی نکردن ابزارهای اجرایی و نظارتی در زمان تدوین خطمشی‌ها باعث شد بسیاری از تصمیمات در مرحله اجرا با شکست مواجه شوند.                          |                                       |
| ۳۵ | ضرورت مکانیزم بازخورد پسازعملیات | متدولوژی مطالعه تأکید می‌کند بدون وجود مکانیزم‌های بازخورد و حسابرسی پسازعملیات، سنجش اثربخشی تصمیم‌ها غیرممکن شده و اصلاح فرایندها با مشکل جدی روبرو می‌شود.                               | مهرتقره‌داغی و رضایی<br>شهسوار (۱۴۰۱) |
| ۳۶ | شفافیت الزامات حقوقی             | تحلیل داده‌های میدانی نشان داد شفاف نبودن الزامات حقوقی و نظارتی منجر به بی‌انضباطی در اجرای مصوبات بحران شده و مانع از اجرای به‌موقع آنها گردیده است.                                      |                                       |
| ۳۷ | افزایش اطمینان در واکنش اولیه    | نتایج تحقیق نشان داد آموزش‌های تخصصی مدیریت بحران باعث شده پرستاران در زمان وقوع بلافاصله به جای تردید، با اطمینان مراحل اولیه واکنش اورژانسی را با رعایت دستورالعمل‌ها انجام دهند.         |                                       |
| ۳۸ | کارایی شبیه‌سازی در آموزش        | شبیه‌سازی محیط‌های بحرانی در کارگاه‌های آموزشی سطح مهارت‌های اجرایی را افزایش داده و موجب شد پرستاران با مواجهه تجربه‌شده خود در زمان واقعی بتوانند تصمیمات سریع و مؤثری اتخاذ کنند.        | سعیدی مهر و همکاران<br>(۱۳۹۳)         |
| ۳۹ | لزوم دوره‌های بازآموزی           | عدم ارائه دوره‌های مستمر بازآموزی پس از آموزش اولیه موجب شد بسیاری از پرستاران بعد از گذشت زمان قادر به یادآوری دقیق فرایندها نباشند و این تأثیر منفی بر سرعت واکنش داشت.                   |                                       |
| ۴۰ | ضرورت مفهوم‌سازی مشترک بحران     | مطالعه مدل رهبری بحران نشان می‌دهد مفهوم‌سازی روشن و دقیق بحران برای ذی‌نفعان می‌تواند درک مشترک از وضعیت بحرانی ایجاد کرده و همکاری آنها را در اجرای تصمیمات افزایش دهد.                   |                                       |
| ۴۱ | بازخورد ساختاریافته پسازعملیاتی  | تحقیق حاکی از آن است که بهره‌گیری از بازخورد ساختاریافته پس از هر مرحله عملیاتی بهبود مستمر فرایند تصمیم‌سازی را تسریع می‌کند و به کاهش دوباره‌کاری منجر می‌شود.                            | صمدی میارکلایی و همکاران<br>(۱۳۹۴)    |
| ۴۲ | کارکرد نقشه راه اجرایی           | وجود یک نقشه راه اجرایی کامل در مدل پیشنهادی باعث شد تیم‌های عملیاتی بتوانند وظایف و اولویت‌های خود را در هر لحظه به‌روزرسانی کنند.                                                         |                                       |
| ۴۳ | افزایش انعطاف‌پذیری تصمیمات      | نتایج نشان داد تصمیمات بداهه در کنار فرایند رسمی تصمیم‌گیری باعث شدند مدیران بتوانند در مواجهه با بحران‌های غیرمنتظره انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند.                                      |                                       |
| ۴۴ | کاهش خلاقیت بدون بداهه‌سازی      | در سیستم‌هایی که تنها بر تصمیمات رسمی تکیه داشتند، واکنش به بحران با تأخیر و کمبود خلاقیت همراه بود و توان مدیریت ناگهانی تغییرات را از دست دادند.                                          | رحمان سرشت و آرمزجو<br>(۱۳۸۹)         |
| ۴۵ | تلفیق شهودی و رسمی               | تلفیق تصمیم‌گیری شهودی و ساختاریافته موجب شد مدیران در شرایط مختلف بتوانند ضمن حفظ چارچوب رسمی، از تجربه‌های قبلی نیز بهره برده و واکنش متناسب‌تری ارائه دهند.                              |                                       |
| ۴۶ | متوازن‌سازی ثبات و تطبیق         | تحلیل داده‌های بین‌المللی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که با حفظ ضوابط رسمی خود توان تطبیق سریع با شرایط جدید را یافته‌اند، در موقعیت بحران عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌های سخت‌گیرتر داشته‌اند. |                                       |
| ۴۷ | ضرورت مکانیزم ارتجاعی            | در غیاب مکانیزم‌های ارتجاعی برای اصلاح پروتکل‌ها، سازمان‌ها به سرعت هماهنگی درونی خود را از دست داده و واکنش‌هایشان به تبع آن قدرت مانور کمتری داشته است.                                   | Patora-Wysocka & Orych (۲۰۲۳)         |
| ۴۸ | ادغام فرایند شهودی و رسمی        | ادغام فرایندهای شهودی در چارچوب‌های رسمی تصمیم‌سازی باعث شده تصمیمات ترکیبی با سرعت و نوآوری بالا اتخاذ شوند که از مزایای هردو رویکرد استفاده می‌کند.                                       |                                       |
| ۴۹ | تاب‌آوری شناختی                  | نتایج بررسی نشان داد افرادی که مهارت بازسازی سریع ذهن پس از تجربه شوک‌های شدید را داشتند، توانایی اتخاذ تصمیمات خلاقانه‌تری در شرایط ابهام و فشار زمانی از خود نشان دادند.                  |                                       |
| ۵۰ | ترجیح کم‌ریسک                    | عدم توانایی در تنظیم مجدد سریع ذهن باعث شد برخی تصمیم‌گیرندگان هنگام مواجهه با تغییرات ناگهانی به گزینه‌های محافظه‌کارانه و کم‌ریسک متوسل شوند.                                             | Synhaivska & Gura<br>(۲۰۲۳)           |
| ۵۱ | اثر تمرین شبیه‌سازی‌شده          | پژوهش تأکید می‌کند تمرین در محیط‌های شبیه‌سازی‌شده با فشار زمانی بالا مهارت تصمیم‌گیری شهودی را تقویت کرده و منجر به کاهش خطاهای شناختی در بحران‌های واقعی می‌شود.                          |                                       |

|    |                                  |                                                                                                                                                                                                     |                                     |
|----|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۵۲ | تقویت ارزیابی ریسک پزشکی         | توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری ویژه مدیران پرستاری نشان داد این مدیران هنگام بروز بحران‌های بهداشتی توانایی ارزیابی ریسک‌های پزشکی را با دقت بیشتری داشته و ضعف‌های عملکردی را سریع‌تر شناسایی می‌کنند. | Kim (۲۰۲۴)                          |
| ۵۳ | آموزش ترکیبی تحلیلی و عملی       | در مدل رهبری پیشنهادی، ترکیب آموزش تحلیلی با تمرین‌های عملی زمینه‌ساز ارتقای توانایی حل مسئله و واکنش مؤثر در مواجهه با مشکلات پیچیده‌ی سلامت شده است.                                              | Kim (۲۰۲۴)                          |
| ۵۴ | لزوم توانمندسازی مداوم           | عدم وجود دوره‌های توانمندسازی مداوم باعث شد بسیاری از مدیران در مواجهه با بحران‌های کوچک نیز نیاز به کمک‌گیری از سطوح بالاتر پیدا کنند.                                                             |                                     |
| ۵۵ | ساختار نهادی یکپارچه             | بررسی داده‌های حکومتی نشان داد ساختار نهادی تصمیم‌سازی یکپارچه با تعریف دقیق سطوح اختیارات و مسئولیت‌ها منجر به واکنش هماهنگ‌تر و سریع‌تر دولت‌ها در مواقع بحران عمومی شده است.                     | Wang, Chen & Konruang (۲۰۲۴)        |
| ۵۶ | پراکندگی واکنش‌ها                | در مواقعی که سازمان‌های دولتی فاقد انسجام در فرایند تصمیم‌گیری بودند، هر نهاد به‌صورت جزیره‌ای واکنش نشان می‌داد و موجب پراکندگی منابع و پیامدهای نامطلوب شد.                                       |                                     |
| ۵۷ | وضوح نقش‌ها و گزارش‌دهی          | تعریف واضح نقش‌ها و خطوط گزارش‌دهی در ساختار نهادی باعث شد مدیران محلی و ملی بتوانند تصمیمات خود را در چارچوب‌های مشخص پیگیری کرده و از تعارض اختیارات جلوگیری کنند.                                |                                     |
| ۵۸ | بداهه‌سازی برای تصمیم سریع       | مطالعه موردی نشان داد مدیران ارشد با بهره‌گیری از بداهه‌سازی توانستند در لحظات بحران با پذیرش ریسک محدود، تصمیمات سریعی اتخاذ کنند که در بسیاری از موارد کارایی عملیاتی را بهبود بخشید.             | Tabesh & Vera (۲۰۲۰)                |
| ۵۹ | تلفیق بداهه و تحلیل رسمی         | وقتی بداهه‌سازی با تحلیل رسمی تلفیق می‌شود، مدیران قادر خواهند بود علاوه بر سرعت، از داده‌های تحلیلی برای کاهش ریسک و خطای تصمیم‌گیری بهره‌مند شوند.                                                |                                     |
| ۶۰ | پیچیدگی بداهه‌سازی               | در غیاب توانایی بداهه‌سازی، سیستم‌های تصمیم‌گیری ساختاریافته واکنش‌هایشان کند شده و توان سازگاری با شرایط پیش‌بینی‌نشده را از دست می‌دهند.                                                          |                                     |
| ۶۱ | بهینه‌سازی اولویت‌بندی منابع     | پایاده‌سازی الگوریتم‌های نیمه‌خودکار اولویت‌بندی منابع پزشکی به‌گونه‌ای بود که زمان پاسخ به درخواست‌های اضطراری را تا سی درصد کاهش داده و توزیع عادلانه منابع را تضمین کرد.                         | Mulesa et al. (۲۰۲۵)                |
| ۶۲ | کارآمدی تخصیص با منطق فازی       | استفاده از منطق فازی برای پیش‌بینی نیازهای خدمات بهداشتی در مناطق شهری باعث شد تخصیص پرسنل و تجهیزات دقیق‌تر انجام شود و از هدررفت منابع جلوگیری شود.                                               |                                     |
| ۶۳ | تأخیر پردازش داده‌ها             | در غیاب سیستم‌های پشتیبان تصمیم خودکار، مدیران نیاز داشتند تا زمانبر داده‌ها را پردازش کرده و این امر می‌توانست در شرایط بحرانی منجر به تأخیرهای بالقوه در واکنش شود.                               |                                     |
| ۶۴ | شفاف‌سازی زنجیره تصمیم           | شیوه‌های ارتباطی واضح و پاسخگو در بحران‌های بین‌المللی به‌طوری تنظیم شده‌اند که بر مبنای آن تمام مراحل تصمیم‌سازی از طریق کانال‌های شفاف قابل پیگیری باشد و مسئولیت‌ها روشن شود.                    | Eid & Fyfe (۲۰۰۹)                   |
| ۶۵ | کاهش اعتماد بدون پاسخ‌گویی       | در مواقعی که مقامات بحران از سازوکار پاسخ‌گویی رسمی بهره نمی‌بردند، سطح اعتماد عمومی و بین‌المللی به اقدامات دولت کاهش یافته و امکان همکاری مشترک محدود می‌شد.                                      |                                     |
| ۶۶ | ارتباط افقی میان نهادها          | برای تضمین همکاری میان نهادهای مختلف، چارچوب‌های ارتباطی افقی طراحی شده‌اند که اطلاعات را سریع و مستقیم میان ذی‌نفعان جابه‌جا کنند.                                                                 |                                     |
| ۶۷ | توانمندسازی تصمیم میدانی         | در پروژه‌های ساخت و ساز، دسترسی به اطلاعات میدانی نظیر جزئیات شرایط محل، ایمنی و پیشرفت کار باعث شد مدیران میدانی تصمیمات عملیاتی را با دقت و سرعت بیشتری اتخاذ کنند.                               | Pillajo, Mourgues & González (۲۰۲۳) |
| ۶۸ | خطر استفاده از داده منسوخ        | تأخیر در به‌روزرسانی داده‌های صحنه عملیات می‌تواند منجر به تصمیماتی بر پایه اطلاعات منسوخ شود که ممکن است نتایج جبران‌ناپذیری در ایمنی و هزینه‌ها ایجاد کند.                                        |                                     |
| ۶۹ | پیش‌بینی دقیق‌تر با پالایش داده  | پالایش و غربال دقیق اطلاعات میدانی قبل از انتقال آن به ستاد مرکزی موجب شد سناریوهای پاسخ‌گویی دقیق‌تر و پیش‌بینی‌شده‌تری شکل گیرد.                                                                  |                                     |
| ۷۰ | تفکیک تصمیم عملیاتی              | در بحران‌های سلامت مشاهده شد تصمیم‌گیری عملیاتی که به‌صورت جداگانه و با استفاده از شاخص‌های کلان برنامه‌ریزی شده بود، سرعت اجرای اقدامات را به شکل محسوسی افزایش داد.                               | Romiti et al. (۲۰۲۵)                |
| ۷۱ | پراکندگی تیمی بدون تمرکز عملیاتی | عدم تمرکز بر برنامه‌ریزی عملیاتی منجر به پراکندگی تیم‌ها و ناهماهنگی در واکنش‌های اولیه شد که این ناهماهنگی خطرات زیست‌محیطی و بهداشتی را تشدید کرد.                                                |                                     |

|                              |                                                                                                                                                                                                        |                                   |    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----|
|                              | مدیرانی که از اطلاعات دقیق و بهروز برای تدوین برنامه‌های عملیاتی استفاده می‌کردند، توانستند هماهنگی میان بخش‌های مختلف را بهبود داده و کیفیت خدمات درمانی را در بحران ارتقا دهند.                      | بهبود کیفیت خدمات با داده بهروز   | ۷۲ |
| Vasylichenko (۲۰۲۴)          | تحلیل‌های روان‌شناختی نشان داد الگوریتم‌های تصمیم‌گیری زمانی کارآمدتر خواهند بود که توانایی انطباق با الگوهای رفتاری مختلف مدیران را داشته باشند و صرفاً بر منطق ثابت تکیه نکنند.                      | انعطاف الگوریتم با الگوهای رفتاری | ۷۳ |
|                              | در شرایطی که الگوریتم‌های تصمیم‌گیری قابل تنظیم نبودند، عدم تطبیق با تغییرات محیطی باعث شد خروجی‌های سیستم نتوانند پاسخگوی موقعیت‌های پیچیده بحرانی باشند.                                             | محدودیت سیستم در شرایط متغیر      | ۷۴ |
|                              | تلفیق منطق عقلانی با داده‌های واقعی و تحلیل‌های آماری موجب شد الگوریتم‌ها بتوانند نتایج نزدیکتری به نیازهای عملیاتی بحران ارائه دهند.                                                                  | ادغام منطق و داده واقعی           | ۷۵ |
| Alloubani et al. (۲۰۲۵)      | بازخورد مداوم و ساختاریافته از سوی مدیران ارشد باعث شد تیم‌های عملیاتی در میانه بحران بتوانند اشتباهات خود را سریع شناسایی و برای جلوگیری از تکرار آن استراتژی‌های اصلاحی اتخاذ کنند.                  | بازخورد ساختاریافته مداوم         | ۷۶ |
|                              | حمایت مستمر مدیران از تیم‌های بحران انگیزه و اعتمادبه‌نفس اعضا را افزایش داده و منجر به مشارکت فعال‌تر در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سریع‌تر تصمیم‌ها شد.                                               | تقویت اعتماد تیمی                 | ۷۷ |
|                              | در غیاب حمایت مدیریتی، کارکنان هنگام مواجهه با پیچیدگی‌های بحران دچار تردید شده و اغلب از جستجوی اطلاعات تکمیلی یا پیشنهاد راهکار جدید خودداری می‌کنند.                                                | کاهش ابتکار کارکنان               | ۷۸ |
| Nowroozi et al. (۲۰۲۰)       | فرآیند توسعه نرم‌افزارهای بحران مبتنی بر ثبت دقیق تجارب میدانی به سازمان‌ها این امکان را می‌داد که با مرور کارنامه عملکردی، الگوهای موفقیت و شکست را شناسایی و همواره فرایند تصمیم‌سازی را ارتقا دهند. | رصد الگوهای موفقیت و شکست         | ۷۹ |
|                              | در صورت عدم ذخیره‌سازی ساختارمند داده‌های میدانی، تجربه‌های ارزشمند فراموش شده و فرصت بهبود فرآیند تصمیم‌گیری از دست می‌رود.                                                                           | ضرورت ذخیره‌سازی ساختارمند تجربه  | ۸۰ |
|                              | تعریف دقیق توالی مراحل فرایند در نرم‌افزار بحران به تیم‌ها کمک کرد تا بدون نیاز به نگرش مکرر به مستندات، از طریق رابط کاربری سریع و کارآمد به مراحل بعدی هدایت شوند.                                   | کارایی رابط کاربری دستورالعمل     | ۸۱ |
| Dirilgöksel Karadeniz (۲۰۲۴) | سبک رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان توانست روحیه تیمی را در مواجهه با بحران افزایش داده و مشارکت افراد را در تصمیم‌سازی بالا ببرد.                                            | الهام‌بخشی تحول‌آفرین             | ۸۲ |
|                              | عدم به‌کارگیری رهبری تحول‌آفرین باعث شد بسیاری از ایده‌های نوآورانه برای مدیریت بحران نادیده گرفته شود و تصمیم‌ها به سمت راه‌حل‌های تکراری گرایش یابند.                                                | محدودیت نوآوری                    | ۸۳ |
|                              | تشویق کارکنان به بیان نظرات و راهکارهای جدید در چارچوب رهبری تحول‌آفرین، امکان شناسایی راه‌حل‌های خلاقانه را برای مقابله با پیچیدگی‌های بحران فراهم کرد.                                               | فراهم‌سازی فضای خلاقیت            | ۸۴ |
| Tuna (۲۰۲۵)                  | مطالعات نشان داد در محیط‌های VUCA مدیرانی که توانایی تطبیق مداوم سبک تصمیم‌گیری خود را با نوسانات محیطی داشتند، رضایت بیشتری از نتایج و کارایی بالاتری در واکنش به بحران گزارش کردند.                  | انعطاف سبک تصمیم در VUCA          | ۸۵ |
|                              | عدم آگاهی از ویژگی‌های محیط VUCA باعث می‌شود مدیران با تکیه بر رویکردهای سنتی با پیچیدگی‌ها مواجه نشده و تصمیم‌های نامناسب اتخاذ کنند.                                                                 | خطر روش‌های سنتی در محیط متغیر    | ۸۶ |
|                              | آموزش‌های هدفمند برای کار در شرایط VUCA توانمندی مدیران را در پیش‌بینی تغییرات و پیشبرد تصمیم‌سازی پویا و چابک بهبود می‌بخشد.                                                                          | ارتقای تصمیم‌سازی پویا            | ۸۷ |
| Voityk (۲۰۲۳)                | در دولت‌های محلی تحلیل دقیق اطلاعات اجتماعی و اقتصادی محله به موقعیت‌یابی درست چالش‌ها کمک کرده و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های محلی را امکان‌پذیر می‌سازد.                                             | تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل محلی    | ۸۸ |
|                              | عدم استفاده از داده‌های محلی موجب می‌شود سیاست‌ها با اقتباس نادرست به اجرا گذاشته شده و در نهایت بازدهی و اثربخشی مد نظر محقق نشود.                                                                    | کاهش اثربخشی سیاست‌ها             | ۸۹ |
|                              | هماهنگی مستمر با نهادهای محلی، از طریق جلسات دوره‌ای مشترک، باعث شد تیم‌های منطقه‌ای در واکنش به بحران دارای جهت‌گیری یکپارچه و منابع مشترک باشند.                                                     | جهت‌گیری یکپارچه منطقه‌ای         | ۹۰ |
| Okoli (۲۰۲۰)                 | توسعه مهارت‌های شهودی در محیط‌های شغلی پیچیده باعث شده تصمیم‌گیرندگان سریع‌تر الگوهای محیطی را تشخیص دهند و بدون نیاز به تحلیل کامل داده‌ها، واکنش‌های مؤثری ارائه کنند.                               | تشخیص سریع الگوهای محیطی          | ۹۱ |

|     |                                       |                                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۹۲  | کنس تصمیم‌گیری برای داده کامل         | عدم تمرین شهودی منجر به کندی تصمیم‌گیری در مواجهه با بحران می‌شود، زیرا تصمیم‌گیرندگان ابتدا به دنبال داده‌های کامل هستند و زمان ارزشمند را از دست می‌دهند.           |
|     | ۹۳ کاهش خطا از طریق تمرین             | برگزاری کارگاه‌های تمرینی برای شبیه‌سازی شرایط اضطراری به تقویت اعتماد به نفس تصمیم‌گیرندگان در مواجهه با عدم قطعیت کمک کرده و خطاهای شناختی را کاهش می‌دهد.          |
| ۹۴  | تمرکززدایی همراه با مشروعیت           | تحلیل واکنش سنگاپور به کووید-۱۹ نشان داد سطح تمرکززدایی اختیار همزمان با حفظ مشروعیت سیاسی، سرعت تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات کنترلی را به شکل چشمگیری افزایش داده است. |
|     | ۹۵ نبود بازخورد محلی                  | در ساختارهای متمرکز بدون سازوکارهای بازخورد محلی، سیاست‌ها با کمبود درک شرایط منطقه‌ای روبه‌رو می‌شوند و اغلب اجرای ناموفق تجربه خواهند کرد.                          |
|     | ۹۶ نمایندگان محلی پاسخگو              | ایجاد نمایندگان محلی با اختیار قانونی، به همراه پروتکل‌های پاسخ‌گویی مشخص، پذیرش عمومی اقدامات را تسهیل و شتاب واکنش را افزایش داده است.                              |
| ۹۷  | افزایش مسئولیت‌پذیری با مشارکت        | نتایج نشان داد مردم در مواقع بحران، تمایل واقعی به مشارکت فعال در فرایند تصمیم‌گیری داشته و این مشارکت موجب افزایش حس مسئولیت‌پذیری و پذیرش تصمیمات نهایی می‌شود.     |
|     | ۹۸ مقاومت اجتماعی در غیاب مشارکت      | عدم جلب مشارکت مردمی باعث شد برخی تصمیمات با مقاومت اجتماعی گسترده مواجه شده و لازم باشد فرایند تصمیم‌سازی چندین بار بازنگری شود.                                     |
|     | ۹۹ بهبود کارایی با مشورت رسمی         | برقراری سازوکارهای رسمی مشورتی با گروه‌های مردمی و ذی‌نفعان مختلف، کارایی اجرای تصمیمات بحرانی را به‌طرز قابل‌توجهی ارتقا داده است.                                   |
| ۱۰۰ | هماهنگی تیمی از طریق مشارکت           | تحلیل داده‌ها نشان داد سبک تصمیم‌گیری مشارکتی در بین مدیران پرستاری منجر به هماهنگی بیشتر تیم‌های پاسخ‌دهنده به بحران و کاهش کشمکش‌های داخلی شده است.                 |
|     | ۱۰۱ ناهماهنگی عملیاتی                 | در سیستم‌هایی که پرستاران در تصمیم‌گیری مشارکت نداشتند، انسجام عملیاتی پایین آمده و پاسخ‌ها به شکل جزیره‌ای و ناهماهنگ انجام می‌گرفت.                                 |
|     | ۱۰۲ تقویت درک برنامه‌ریزی             | فراهم کردن آموزش‌های مشارکتی باعث شد پرستاران علاوه بر مهارت فنی، درک عمیق‌تری از فرایند برنامه‌ریزی بحران پیدا کرده و نقش فعال‌تری ایفا کنند.                        |
| ۱۰۳ | روش‌شناسی شش‌مرحله‌ای مضمون           | روش تحلیل مضمون شامل شش یا هفت مرحله تفصیلی است که از آشنایی با داده‌ها تا تولید گزارش نهایی، ساختاری منسجم برای استخراج تم‌ها و نگاشت مفهومی فراهم می‌آورد.          |
|     | ۱۰۴ اهمیت کدنویسی مقدماتی             | نقص در اجرای دقیق هر مرحله، از جمله کدنویسی مقدماتی، می‌تواند انسجام داخلی تم‌ها را خدشه‌دار سازد و منجر به نتایج بی‌ثبات شود.                                        |
|     | ۱۰۵ لزوم توافق معنایی تم‌ها           | تعریف و نام‌گذاری دقیق تم‌ها نیازمند بحث و توافق میان پژوهشگران است تا از ابهام معنانشناختی جلوگیری شود و تحلیل نهایی اعتبار یابد.                                    |
| ۱۰۶ | چارچوب گزارش‌نویسی نظام‌مند           | راهنمای PRISMA چارچوبی نظام‌مند برای گزارش‌نویسی مرورهای نظام‌مند ارائه می‌دهد که شامل فلوچارت‌های مشخص برای فرایند انتخاب و استبعاد مطالعات است.                     |
|     | ۱۰۷ لزوم شفافیت در معیارهای ورود/خروج | عدم رعایت دقیق دستورالعمل‌های PRISMA موجب می‌شود مرور اجزای کلیدی مانند معیارهای ورود و خروج مطالعات شفاف نباشد و قابلیت تکرار پژوهش کاهش یابد.                       |
|     | ۱۰۸ افزایش قابلیت مقایسه مرورها       | پیروی از استاندارد PRISMA نه تنها کیفیت گزارش را بهبود می‌بخشد بلکه امکان مقایسه مستقیم نتایج مرورهای مختلف را نیز فراهم می‌آورد.                                     |

| ردیف | کدهای اولیه مرتبط                                                                                                                                                                 | مضمون اولیه                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۱    | تقویت توان تنظیم واکنش‌های هیجانی، کاربرد استراتژی‌های شناختی، تاب‌آوری شناختی، اثر تمرین شبیه‌سازی شده، بهبود عملکرد با تمرین شهود                                               | تنظیم و کنترل واکنش‌های هیجانی      |
| ۲    | تخصیص زمان برای ارزیابی پیش از تصمیم‌گیری، پذیرش گزینه حداقلی بر مبنای عقلانیت محدود، ارتقای دقت با مقایسه منابع متعدد، رصد الگوهای موفقیت و شکست، تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل محلی | ارزیابی و بازنگری پیش از تصمیم‌گیری |

|    |                                                                                                                                                                                  |                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۳  | لزوم پالایش و تحلیل دقیق اطلاعات؛ ضرورت پالایش عمیق گزینه‌ها، توجه به کیفیت و زمینه داده‌ها، خطر استفاده از داده منسوخ، افت دقت به دلیل تأخیر داده                               | پالایش و دقت اطلاعات                |
| ۴  | اجرای بازبینی مداوم داده‌ها، ضرورت ذخیره‌سازی ساختارمند تجربه، بازخورد ساختاریافته پسازعملیات، بازخورد مداوم مدیریتی، چارچوب گزارش‌نویسی نظام‌مند                                | بازبینی و گزارش‌دهی داده‌ها         |
| ۵  | ترکیب شاخص‌های عملکردی با مالی، اولویت معیارهای غیرمالی در عدم قطعیت، ضرورت سنجش ریسک مالی بلندمدت، استفاده از ابزارهای کمی و کیفی ترکیبی، ارزیابی ریسک اقتصادی بلندمدت          | ترکیب معیارهای مالی و غیرمالی       |
| ۶  | افزایش شفافیت با گزارش‌های دوره‌ای، لزوم شفافیت در معیارهای ورود و خروج، نیاز به شفافیت و پاسخ‌گویی، چارچوب گزارش‌نویسی نظام‌مند، کاهش اعتماد عمومی در غیاب سازوکارهای پاسخ‌گویی | شفافیت و پاسخ‌گویی                  |
| ۷  | نیاز به چارچوب سازمانی روشن، اهمیت ساختار هماهنگ، ساختار نهادهای یکپارچه، مزیت وضوح نقش‌ها، وضوح اختیارات واحدها                                                                 | ساختار سازمانی و سلسله‌مراتب        |
| ۸  | اهمیت وضوح اختیارات واحدها، ضرورت تعریف دقیق مسئولیت‌ها، تفویض اختیارات معلوم، وضوح خطوط گزارش‌دهی، کاهش تأخیر در اجرایی‌سازی تصمیمات                                            | تعریف اختیارات و مسئولیت‌ها         |
| ۹  | ضرورت مستندسازی و گزارش‌دهی پسازبحران، ضرورت ذخیره‌سازی ساختارمند تجربه، کارکرد نقشه راه اجرایی، مستندسازی تجربیات میدانی، امکان مرور الگوهای موفقیت و شکست                      | مستندسازی و بازبینی تجربه           |
| ۱۰ | نقش کانال‌های رسمی ارتباطی، چارچوب ارتباطی شفاف، ایجاد کانال‌های هماهنگ رسانه‌ای، انتشار گزارش‌های دوره‌ای، پیشگیری از شایعات                                                    | کانال‌ها و پروتکل‌های ارتباطی رسمی  |
| ۱۱ | نقش حیاتی انسجام تیمی، تقویت هم‌افزایی میان‌بخشی، تسریع واکنش گروهی، تبادل تجربیات میان‌بخشی، همکاری ساختاریافته                                                                 | انسجام تیمی و هماهنگی میان‌بخشی     |
| ۱۲ | تأثیر تبادل تجربه سیستماتیک، راه‌اندازی انجمن‌های اشتراک دانش، تبادل دانش میدانی، افزایش آمادگی میدانی، انتقال سریع درس‌آموخته‌ها                                                | تبادل دانش و اشتراک تجربه           |
| ۱۳ | اثر تمرین شبیه‌سازی شده، کارایی شبیه‌سازی در آموزش، لزوم دوره‌های بازآموزی، ایجاد محیط تمرینی فشارزمانی، افزایش مهارت واکنش                                                      | شبیه‌سازی و تمرین در شرایط بحرانی   |
| ۱۴ | ساده‌سازی فرایند تصمیم، حذف مراحل غیرضروری، جلوگیری از دوباره‌کاری، افزایش سرعت تصمیم‌گیری، کاهش زمان پاسخ                                                                       | ساده‌سازی و بهبود فرایند تصمیم‌گیری |
| ۱۵ | ادغام مبتنی بر بدها و رسمی، لزوم تلفیق فرایندها، بدها‌سازی برای تصمیم سریع، تلفیق بدها و تحلیل رسمی، رویکرد ترکیبی                                                               | بدها‌سازی و تلفیق روش‌ها            |
| ۱۶ | الهام‌بخشی تحول‌آفرین، محدودیت نوآوری در غیاب رهبری تحول‌آفرین، فراهم‌سازی فضای خلاقیت، تشویق نوآوری، انگیزش تیمی                                                                | رهبری تحول‌آفرین و انگیزش           |
| ۱۷ | ترجیح تصمیم‌گیری مشارکتی، جذب ذی‌نفعان برای پذیرش تصمیم، هماهنگی تیمی از طریق مشارکت، ارتقای انگیزه تیمی با مشارکت، همکاری چندجانبه                                              | مشارکت فعال ذی‌نفعان                |
| ۱۸ | تصمیمات عملیاتی، تفکیک تصمیم عملیاتی، برنامه‌ریزی عملیاتی دقیق، کاهش پراکندگی وظایف، افزایش کیفیت خدمات درمانی                                                                   | تصمیم‌گیری عملیاتی و اجرایی         |
| ۱۹ | سازوکارهای پشتیبان تصمیم، بهینه‌سازی اولویت‌بندی منابع، دقت تخصیص با منطق فازی، کارایی رابط کاربری دستورالعمل، انعطاف الگوریتم با الگوهای رفتاری                                 | پشتیبان‌های فناوری و الگوریتمی      |
| ۲۰ | اختلال برنامه‌ریزی در شرایط متغیر، افزایش تأخیر در تصمیم بر اثر اطلاعات ناقص، افت دقت به دلیل تأخیر داده، خطر استفاده از داده منسوخ، نیاز به کیفیت و زمینه داده‌ها               | چالش‌های اطلاعاتی و پردازش داده     |
| ۲۱ | پراکندگی واکنش‌ها، کاهش انسجام عملیاتی، کاهش اعتماد عمومی، محدودیت سیستم در شرایط متغیر، نبود چارچوب تحلیلی جامع                                                                 | چالش‌های ساختاری و سازمانی          |
| ۲۲ | تأثیر منفی پوشش نامنظم رسانه، پیشگیری از شایعات، کاهش اعتماد عمومی در غیاب کانال رسمی، ضعف ارتباط افقی، پیچیدگی در مدیریت اخبار بحرانی                                           | چالش‌های رسانه‌ای و ارتباطی         |

| ردیف | شرح و تبیین مضمون | مضامین اولیه مرتبط | مضمون نهایی (فراگیر) |
|------|-------------------|--------------------|----------------------|
|------|-------------------|--------------------|----------------------|

|   |                                                                                                                                                                 |                                                              |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ۱ | ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب مشخص، چارچوب‌های کلان سیاست‌گذاری، نظام فرماندهی بحران و نهادهای هماهنگ‌کننده پیش‌شرط تصمیم‌گیری کارآمد در بحران‌اند.               | الزامات ساختاری تصمیم‌گیری، الزامات سیاستی در سطح کلان بحران |
| ۲ | مهارت‌هایی همچون هوش هیجانی، شهود تصمیم‌گیری، توان تحلیل موقعیت، تحمل ابهام، تفکر اقتضایی و تربیت شناختی از ارکان تصمیم‌گیری اثربخش در بحران هستند.             | الزامات شناختی و مهارتی مدیران                               |
| ۳ | دسترسی به داده‌های به‌موقع، سامانه‌های پشتیبان تصمیم، نرم‌افزارهای تحلیلی و توانایی پردازش سریع اطلاعات برای تصمیم‌سازی در شرایط بحرانی حیاتی‌اند.              | الزامات اطلاعاتی و فناوریانه                                 |
| ۴ | هماهنگی بین‌سازمانی، انسجام تیمی، مشارکت چندبازیرگر، بازخورد و کانال‌های شفاف ارتباطی درون‌سازمانی و بیرونی نقش کلیدی در انسجام و اجرای تصمیم دارند.            | الزامات ارتباطی و بین‌سازمانی                                |
| ۵ | سبک‌هایی مانند مشارکتی، شهودی، اقتضایی، بداهه‌سازی و رهیافت‌های ترکیبی (تحول‌آفرین، نتیجه‌محور) در موقعیت‌های بحرانی بیش از سبک‌های عقلانی کلاسیک کاربرد دارند. | شیوه‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران                           |
| ۶ | عواملی مانند عدم قطعیت، فشار سیاسی، خطای شناختی، زمان محدود، تعارض اطلاعات و ضعف زیرساختی می‌توانند فرایند تصمیم‌گیری را به تعویق بیندازند یا منحرف کنند.       | موانع و چالش‌های تصمیم‌گیری اثربخش در موقعیت‌های بحرانی      |

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه، با استفاده از روش تحلیل مضمون براساس مراحل براون و کلارک (۲۰۰۶، Braun & Clarke)، شش مضمون نهایی در حوزه الزامات تصمیم‌گیری مدیران دولتی در شرایط بحران استخراج گردید: (۱) ساختار سازمانی و سیاست‌گذاری بحران (۲) توانمندی‌های شناختی - هیجانی مدیران (۳) زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوریانه (۴) تعاملات ارتباطی و میان‌بخشی (۵) شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری (۶) موانع فرایند. در ادامه، این یافته‌ها ضمن چارچوب نظری مرور شده، با ادبیات پژوهشی مقایسه، پیامدهای نظری و عملی آن‌ها تبیین و در انتها پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌گردد.

#### ۴-۱. تفسیر یافته‌ها در پرتو ادبیات نظری

مضمون الزامات ساختاری تصمیم‌گیری در بحران، حاکی از آن است که وجود نظام فرماندهی یکپارچه و ساختارهای شفاف سلسله‌مراتبی پیش‌شرط اجتناب‌ناپذیر تصمیم‌سازی اثربخش است. این نتیجه با نظریه اقتضایی در (فیدلر ۱۹۶۴) هم‌راستا بوده که ساختار سازمانی را به‌عنوان معیاری کلیدی برای انتخاب سبک مدیریتی مناسب معرفی می‌کند. مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهد که فقدان چارچوب سیاست‌گذاری اجرایی، مانند آنچه در (مهرتقره‌داغی و رضایی شهسواری ۱۴۰۱) بر آن تأکید است، موجب تعارض وظایف و تأخیر در واکنش می‌شود (رسولی آزاد ۱۳۹۴).

از منظر توانمندی‌های فردی، الزامات شناختی - هیجانی مدیران شامل هوش هیجانی، تاب‌آوری روانی و مهارت تصمیم‌گیری شهودی است. این یافته، گسترش‌دهنده مفهوم عقلانیت محدود سیمون (۱۹۴۷) است که تأکید دارد در مواجهه با محدودیت‌های اطلاعاتی و زمانی، تصمیم‌گیرندگان به راه‌حل‌های قابل قبول (satisficing) رضایت می‌دهند. مطالعه کلین (۱۹۹۸) بر کارآمدی تصمیم‌گیری شهودی در بحران صحنه می‌گذارد و نشان می‌دهد که تجربه و الگوهای ذهنی موجب سرعت و دقت بیشتر در واکنش می‌شود. نتایج الزامات اطلاعاتی و فناوریانه نیز تأکید می‌کند که دسترسی به داده‌های به‌هنگام و استفاده از سامانه‌های تحلیلی نیمه‌خودکار، فرایند تصمیم‌سازی را از حالت شهودی صرف فراتر برده و امکان تحلیل چندبعدی سناریوها را فراهم می‌آورد (Wang, Chen & 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, 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.

#### ۴-۲. 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.

#### ۱-۲-۴. 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 فناوریانه 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 تعامل‌محوری 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.

(مهرترقه‌داغی و رضایی شهسوری 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 پس‌بحران 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.

#### ۲-۲-۴. مقایسه با پژوهش‌های بین‌المللی

در پژوهش (Klein, ۱۹۹۸) که مبتنی بر رویکرد Naturalistic Decision Making بود، تصمیم‌گیری شهودی در مواجهه با فشار زمانی تأیید شد، اما این مطالعه به نقش مؤلفه‌های ساختاری 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.

(Vera & Tabesh, 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.

(Gura و Synhaivska, 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 (Fyfe و Eid, 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.

#### ۳-۴. 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 همه‌جانبه.
- 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.

### ۴-۴. پیشنهادهایی برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری در بحران

#### ۱. ایجاد ساختار فرماندهی یکپارچه

- تعریف دقیق وظایف و اختیارات در سند ملی مدیریت بحران .

#### ۲. تقویت توانمندی‌های فردی

- برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی بحران و کارگاه‌های هوش هیجانی.

#### ۳. راه‌اندازی سامانه‌های تحلیل داده

- پیاده‌سازی داشبوردهای زمان‌واقعی و هوش تجاری برای رصد لحظه‌ای.

#### ۴. تدوین پروتکل‌های هماهنگی میان‌بخشی

- طراحی سازوکارهای رسمی تبادل اطلاعات میان سازمان‌ها و رسانه‌ها.

#### ۵. انتخاب سبک تصمیم‌گیری متناسب

- تدوین راهنماهای تلفیق سبک‌های مشارکتی، اقتضایی و شهودی بر اساس شاخص‌های موقعیتی .

#### ۶. برگزاری جلسات بازنگری پس از بحران

- اجرای فرآیند After-Action Review برای ثبت درس‌آموخته‌ها و بهبود مستمر.

### 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 پیشنهادها 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. نوآوری های مدیریت آموزشی (اندیشه های تازه در علوم تربیتی)، ۸(۲)، ۱۷-۲۸. بازایی 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. بازایی از <https://sid.ir/paper/۹۶۴۶۰۰/fa>
- ۳- فربودی، ی. (۱۳۸۹). خطای تصمیم گیری مدیران. دانش مدیریت، ۱۳(۵۰)، ۶۴-۱۰۰. بازایی از <https://sid.ir/paper/۴۶۲۱۸۳/fa>
- ۴- بزازاده، 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. بازایی 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. بازایی از <https://sid.ir/paper/۳۸۷۱۵۴/fa>
- ۶- مهدوی فر، ح.، و مترانلوئی، 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). بازایی 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. بازایی از <https://sid.ir/paper/۱۷۲۹۳۵/fa>
- ۸- طالحیان، ع. (۱۳۸۳). مدیریت در شرایط بحران. نشریه بانک صادرات، ۳۱، بدون شماره صفحه. بازایی 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. بازایی از <https://sid.ir/paper/۱۵۱۳۶۵/fa>

- ۱۰- ره پیک، س. (۱۳۸۷). فرایند تصمیم گیری در بحران و نقش رسانه ها. *پژوهش‌های ارتباطی (پژوهش و سنجش)*، ۱۵ (۵۶)، ۱۱۹-۱۳۵. بازیابی از <https://sid.ir/paper/۱۰۲۸۷۳/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 شهسوار، م. (۱۴۰۱). خط مشی گذاری در شرایط بحران. *کنفرانس بین المللی پژوهش‌های 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). تاثیر 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 میارکلایی، ج.، و صمدی میارکلایی، ج. (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/۱۰۴۰۳۰/fa>

#### منابع انگلیسی

- 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/۱۰.۲۸۹۹۱/ESJ-۲۰۲۴-۰۸-۰۲-۰۳>
- ۲۰- Tabesh, P., & Vera, D. (۲۰۲۰, December). Top managers' improvisational decision-making in crisis: A paradox perspective. *Management Decision*.
- ۲۱- Mulesa, O., Ondrejčička, 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- Vasylychenko, 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(V), e۱۰۰۰۰۹۷.

