

بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران

مطالعه‌ی موردی: صنایع حمل و نقل ریلی کشور

سید یعقوب حسینی* - استادیار، گروه مدیریت، دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس؛ hosseini@pgu.ac.ir
آنادمنابی اصل - کارشناسی ارشد، مدیریت MBA، مؤسسه‌ی آموزشی نورطوبی

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۱۰ | تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۲

چکیده

قرن ۲۱، قرن روپارویی با تغییرات شگرف تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است که هیچ سازمانی از تغییرات و رویدادهای آن مصون نیست. مدیریت راهبردی و مدیریت بحران از موضوعات مهم سازمانی هستند که در طول دهه‌های اخیر در کانون توجه پژوهشگران و کارشناسان قرار گرفته است. در این مقاله پیوند این دو موضوع در صنایع حمل و نقل ریلی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کمی است که با رویکرد پیمایشی انجام شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، همه‌ی شرکت‌های فعال در صنایع حمل و نقل ریلی کشور است که تعداد آن‌ها بالغ بر ۵۰۰ شرکت است و از این تعداد، ۱۰۳ شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که مدیریت راهبردی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری را نشان می‌دهد. **واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی، مدیریت بحران، صنایع حمل و نقل ریلی

The impact of strategic management on the quality of crisis management

Case study: Railway transportation industry

Seyed Yaghoob Hosseini^{*1}, Ana Damnabi Asl²

Abstract

During the twenty-first century, the world has faced with dramatic changes in the technological, social, economic and political environment, which no organization has remained immune from the corresponding changes and rapid events. Crisis management and strategic management are important issues during the last decade in the management literature. In this paper, the impact of strategic management on crisis management is investigated. This research conducted as a quantitative research with survey approach. The population consisted of 500 Iranian companies in the rail transport industry out of which 103 companies were selected as samples. To test the research hypotheses, structural equation modeling is used. The results show that companies that are better in strategic management have better quality in crisis management.

Keywords: Strategic management, Crisis management, Railway transportation industry.

1 Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Arts and Humanities, Persian Gulf University, Bushehr, Iran; Email: hosseini@pgu.ac.ir

2 Master of Business Administration (MBA), NooreTouba Institute, Tehran, Iran

۷۷

شماره دوم
پاییز و زمستان
۱۳۹۱

دوفصلنامه
علمی و پژوهشی



بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران

مقدمه

مدیریت بحران یکی از موضوعات مهمی است که در طول سال‌های اخیر با تأکید بیشتری مورد توجه کارورزان حوزه‌ی عمل و اندیشه قرار گرفته است. بحران‌ها بخشی از فضای کسب و کار هستند و حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند ناممکن است [۱]. از سوی دیگر انطباق با شرایط موجود، پذیرفتن فضای رقابتی و بهره‌گیری از ساز و کارهای اقتصادی، نیاز به ابزارهایی برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از فرصت‌های ایجاد شده دارد [۲] و این همان موضوعی است که از آن تحت عنوان مدیریت راهبردی نام برده می‌شود.

عملیات مدیریت بحران، سازمان را قادر می‌سازد تا پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به نحوی مؤثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع شده را در اختیار بگیرد [۳]. جانسون و شولز^۲ (۱۹۹۹) معتقدند شیوه‌ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها برمی‌گزیند، بخشی مهم از راهبردهای سازمان است [۴]. مظلومی (۱۳۷۹) معتقد است مدیران نیازمند مهارت‌ها و قابلیت‌هایی هستند تا بتوانند در بستر بحران‌های پیش رو، ناکامی‌ها را به موفقیت و بی‌نظمی‌ها را به نظم وادارند. اگر مدیریت راهبردی^۳ براساس بایدها، سازمان را به سوی اهداف کلی‌اش هدایت می‌کند، مدیریت بحران با تمرکز بر روی نبایدها، مسیر حرکت را هموارتر می‌سازد [۳]. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کرده، سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل خود درآورند و مدیریت بحران این پیام ضمنی را منتقل می‌کند که امروزه اصل بر بحران است و هیچ سیستمی در حالت تعادل پایدار و بلندمدت نیست. بنابراین هرچند سازمان‌ها قادر به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دقیق برای آینده نیستند، اما باید برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته شده و ناشناخته، آمادگی لازم را کسب کنند. حصول این آمادگی جز با تلفیق مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌ها میسر نخواهد شد [۵].

با توجه به اهمیت دو موضوع مدیریت راهبردی و مدیریت بحران، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا چگونگی کارکرد مدیریت راهبردی در سازمان، بر عملکرد بهتر مدیریت بحران تأثیرگذار است؟ اگرچه در زمینه‌ی کارکرد بهتر مدیریت بحران پژوهش‌های زیادی انجام شده است اما چگونگی کارکرد مدیریت راهبردی و ارتباط آن با کیفیت عملیات مدیریت بحران در سازمان‌ها کمتر مورد اشاره قرار گرفته است. این پژوهش به دنبال آن است تا تأثیر این دو موضوع مهم مدیریتی را در صنایع حمل و نقل ریلی کشور ایران مورد بررسی قرار دهد.

پیشینه‌ی پژوهش

مرور و بازبینی پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد بیشتر پژوهش‌های مرتبط با مدیریت بحران، پیرامون بحران، گونه‌شناسی آن، ماهیت و علل پیدایش آن و چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بوده است و ارتباط بین مدیریت راهبردی و مدیریت بحران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. رضوانی (۱۳۸۵) بر این باور است که

شناسایی ماهیت دقیق ارتباط بین مدیریت بحران و مدیریت راهبردی در ابتدای راه خود قرار دارد و با عمومیتی که الگوی فرآیند مدیریت راهبردی یافته است، بسیاری از محققان و طرفداران مدیریت راهبردی به این ارتباط اعتقاد پیدا نکرده‌اند [۶].

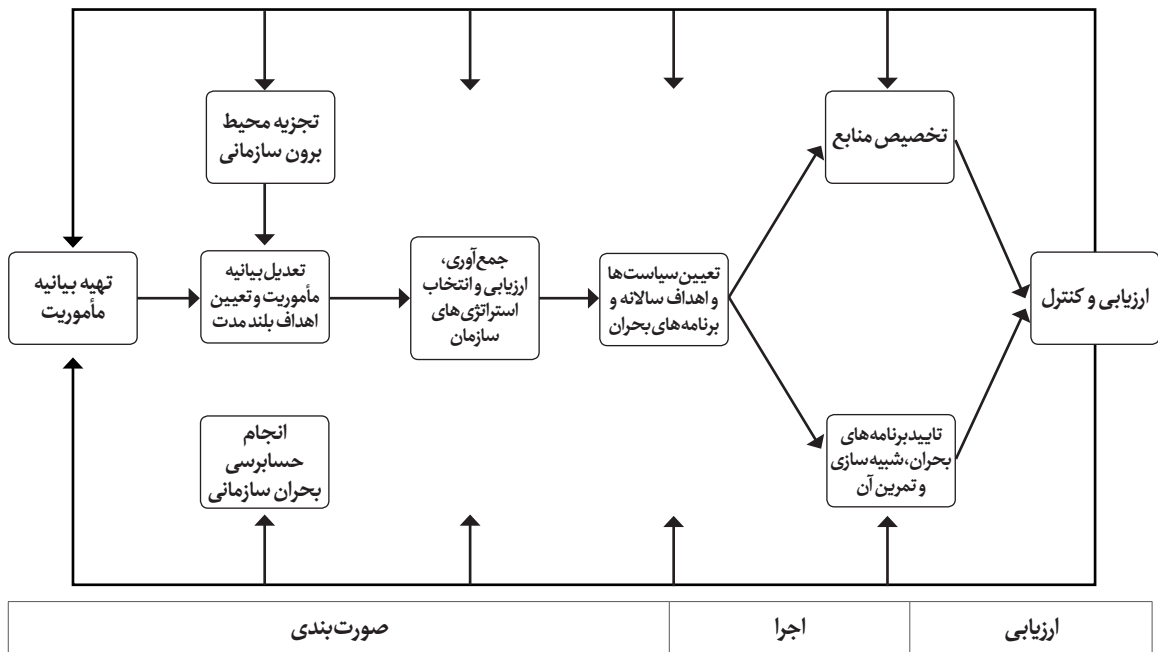
به طور کلی دورویکرد در پیشینه‌ی پژوهش درخصوص این دو متغیر وجود دارد. برخی پژوهشگران، مدیریت بحران راهبردی را مطرح نموده و بر این باورند که می‌توان با نگاهی راهبردی، برنامه‌های بحران را تدوین نمود. در سال‌های اخیر، مدیریت بحران بیشتر با این رویکرد مورد مطالعه قرار گرفته است. دورویکرد دوم که در این پژوهش به آن توجه شده است، با اذعان به وجود ارتباط این دو متغیر، این دو یکی فرض نشده و دو حوزه‌ی جدا اما مرتبط با هم دیده می‌شوند که برهمدیگر اثر گذاشته و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. مطالعات نظری و تجربی اندکی با این رویکرد انجام شده است. در ادامه به بخشی از این پژوهش‌ها اشاره شده است.

برخی از پژوهشگران، مدیریت بحران را بخش مهمی از فرآیند مدیریت راهبردی دانسته‌اند و بر این باورند که سازمان پیش از آنکه برای رسیدن به اهدافش تلاش کند، باید از حفظ بقا و تداوم کسب و کارش اطمینان حاصل نماید [۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱]. برخی دیگر از پژوهشگران، مدیریت بحران را بخشی از فعالیت‌های روابط عمومی سازمان در نظر می‌گیرند و روابط عمومی سازمان را در مواقع بروز بحران به‌عنوان رسانه‌ی درون و برون سازمانی می‌انگارند و بحثی تحت عنوان مدیریت ارتباطات بحران و نقش رسانه‌ها در مراحل مختلف چرخه‌ی عمر بحران مطرح می‌نمایند [۱۲، ۱۳، ۱۴].

پولارد و هوتو^۴ (۲۰۰۶) معتقدند برای آنکه سازمان بتواند از حالت تدافعی نسبت به بحران (مقابله با بحران) به سمت آمادگی در مقابل بحران (وضعیت پیش‌فعالانه)^۵ حرکت کند، باید قادر باشد فرآیند مدیریت راهبردی و فرآیند مدیریت بحران را ادغام نماید. همچنین پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها، برنامه‌های راهبردی خود را پس از آنکه مدیران، عوامل بالقوه‌ی بروز بحران را شناسایی کردند ارائه کنند. به عبارتی دیگر، همزمان با آزمون اجرای راهبرد انتخابی، موانع بالقوه را بر سر راه دستیابی به اهداف سازمان و اجرای مؤثر راهبرد که همان عوامل بالقوه‌ی بروز بحران است، شناسایی و مشخص کنند [۹].

شنر^۶ (۲۰۱۲) محیط کلان سازمان را از نظر تغییر و تحول و عدم قطعیت به سه نوع ۱. پویایی محیطی^۷؛ ۲. پیچیدگی محیطی^۸ و ۳. فراوانی محیطی^۹ تقسیم می‌کند و بیان می‌دارد که استنباط مدیران از تحولات محیطی در جهت‌گیری راهبردی آن‌ها تأثیرگذار است [۱۵]. پریکوپ^{۱۰} (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی بحران در سازمان‌ها پرداخته و معتقد است که تاکنون نظریه‌های مدیریت راهبردی، راهکاری عملی برای مواجهه با بحران ارائه نکرده‌اند. وی برای حل این مسئله، پیشنهاد می‌کند تا ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و تجزیه و تحلیل راهبردی، بازننگری و بازتعریف شود [۱۶].

رضوانی (۱۳۸۵) با مرور و بررسی نتایج پژوهش‌های مدیریت راهبردی و مدیریت بحران، با بهره‌گیری از مدل عمومی مدیریت بحران [۱۷] و نیز ترکیب آن با الگوی فرآیند مدیریت راهبردی [۱۸]، الگویی برای فرآیند مدیریت راهبردی یکپارچه‌ی بحران ارائه کرده



نمودار ۱: الگویی برای فرآیند مدیریت راهبردی یکپارچه [۶]

سیستم‌های کنترل و ارزیابی دوره‌ای و ایجاد روابط عمومی با ذی‌نفعان تدوین و مکتوب نمود.

همان‌طور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، برنامه‌ی مکتوب بحران، ترکیب تیم مدیریت بحران، جزئیات برنامه‌ی ارتباطات عمومی، برنامه‌های شبیه‌سازی شده، مواجهه با بحران و کسب آمادگی در مقابل آن، نیز طراحی سیستم‌های کنترل دوره‌ای، همه و همه باید به تأیید مدیران ارشد و هیئت مدیره‌ی سازمان برسد. مرحله‌ی نهایی، ارزیابی اجرای راهبردها و برنامه‌های بحران است. اطلاعات به‌دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد راهبردها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بدین طریق آمادگی بیشتر برای بحران‌های بالقوه‌ی آتی فراهم شود [۶].

ریتچه^{۲۰۰۴}) نیز با تأکید بر برخورداری از یک رویکرد پیش‌فعالانه نسبت به بحران، معتقد است که سازمان‌ها باید در پی پاسخ به این پرسش باشند که چه موقع، چه نوع بحرانی رخ می‌دهد و چگونه می‌توان در مقابل آن آماده بود و واکنش مناسب نشان داد؟ وی با تأیید این مطلب که فرآیند مدیریت راهبردی شامل چهار مرحله‌ی اصلی: ۱. تجزیه و تحلیل راهبرد؛ ۲. جهت‌گیری و انتخاب راهبرد؛ ۳. اجرا و کنترل راهبرد؛ ۴. ارزیابی راهبرد و بازخورد است، چارچوبی راهبردی برای مدیریت بحران ارائه می‌کند که در نمودار ۲ نشان داده شده است. در این مدل، مدیریت بحران شامل سه مرحله‌ی اصلی: ۱. پیش‌گیری و برنامه‌ریزی؛ ۲. اجرا؛ ۳. ارزیابی و بازخورد در نظر گرفته شده است. وی معتقد است شباهت‌هایی بین مدیریت بحران و فرآیند مدیریت راهبردی وجود دارد که عبارتند از:

۱. مرحله‌ی پیش از وقوع بحران، همزمان با مرحله‌ی تدوین برنامه‌ها و راهبردها است.
۲. مرحله‌ی ظهور بحران، همزمان با مرحله‌ی اجرا و پیاده‌سازی راهبردها است.

است که در نمودار ۱ نشان داده شده است. وی معتقد است که در دو مرحله‌ی اصلی صورت‌بندی و اجرای راهبرد، می‌توان رویه‌های مدیریت بحران را تلفیق نمود [۶].

مرحله‌ی صورت‌بندی یا تدوین راهبرد با تهیه‌ی بیانیه‌ی مأموریت سازمان آغاز و با تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ادامه می‌یابد. در این گام به جای آنکه فقط بر روی جنبه‌های مثبت عرضه‌ی محصولات تأکید شود، می‌توان نقاط آسیب‌پذیر سازمان که پتانسیل بروز بحران در آن‌ها وجود دارد را نیز تعیین کرد. این امر تحت عنوان حساب‌رسی بحران عنوان شده است. نتایج به‌دست آمده با تجزیه و تحلیل (SWOT) ادغام شده و باعث می‌شود تا انتخاب راهبردها و برنامه‌ها با ملاحظات بیشتری صورت گیرد و سازمان در تهیه‌ی بیانیه‌ی مأموریت و اهداف بلندمدت خود منطقی‌تر گام بردارد.

گام بعدی، تعیین راهبردهایی است که برای سازمان ایجاد مزیت می‌کنند؛ مزیتی که می‌تواند ناشی از تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف داخلی، دفع تهدیدها و یا استفاده از فرصت‌های محیطی باشد. همان‌طور که ماتریس (SWOT) می‌تواند گزینه‌هایی برای راهبردهای اثربخش و کارا ارائه نماید، تکنیک‌های مدیریت بحران (پیش‌گیری، تمرین و آمادگی و اداره‌ی بحران) می‌توانند آن‌ها را کامل کنند.

مرحله‌ی بعدی، اجرای راهبرد است که شامل تعیین سیاست‌ها و هدف‌گذاری سالانه به‌منظور رسیدن به اهداف بلندمدت است. در این گام می‌توان جزئیات برنامه‌های بحران را شامل تعیین اعضای تیم مدیریت بحران از بین مدیران و متخصصان ماهر و بخش‌های مختلف حقوقی، ایمنی، منابع انسانی، بهداشت و سلامت، تضمین کیفیت، کنترل عملیات، روابط عمومی و تعیین وظایف اعضای تیم مدیریت بحران، ایجاد برنامه‌ی مدون برای رویارویی با بحران، آموزش روش‌های مدیریت بحران به کارکنان سازمان، طراحی

۳. اجرای مداوم راهبردها به منظور کنترل بحران و یا کاهش آثار و پیامدهای آن صورت می‌گیرد.

۴. مرحله‌ی بهبود پس از بحران، زمانی است که سازمان، راهبردهای اجرا شده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و از نتایج و بازخورد آن به منظور پیش‌گیری از بحران‌های بعدی استفاده می‌کند.

در تمامی مراحل فرآیند مدیریت راهبردی، باید انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و ارزیابی‌های مستمر به منظور وجود پتانسیل تغییر در راهبردها، در صورت رویارویی با بحران‌های متفاوت وجود داشته باشد [۱۰].

اسمیت^{۱۳} (۱۹۹۲) مدیریت راهبردی و مدیریت بحران را در زمینه‌های کلی زیادی مشترک می‌داند. وی معتقد است فرآیند مدیریت راهبردی و مدیریت بحران درخصوص ارزیابی عوامل محیطی که شامل ارزیابی ذی‌نفعان و اهمیت نقش مدیران ارشد و همکاری این دو گروه است، مشابه هستند. در هر دو، مراحل تدوین و اجرای راهبرد تفکیک شده است و هر دو شامل مرحله‌ی ارزیابی هستند که راهبردهای انتخابی را مورد بررسی قرار می‌دهند و در صورت نیاز راهکارهای جدید ارائه می‌دهند که این خود عاملی برای یادگیری سازمانی به حساب می‌آید [۱۹].

چونگ^{۱۴} (۲۰۰۴) مدیریت بحران و مدیریت راهبردی و چگونگی اجرای همزمان این دو فرآیند را در قالب جدولی بیان کرده است که در جدول ۱ نشان داده شده است. از نظری بدیهی است که مدیران نمی‌توانند در برابر همه‌ی انواع بحران‌ها آمادگی داشته باشند، با این حال اگر آن‌ها به مدیریت بحران به عنوان بخشی جدانشدنی از مسئولیت مدیریت راهبردی خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می‌یابد [۸].

جدول ۱: ارتباط فرآیند مدیریت بحران با مدیریت راهبردی [۸]

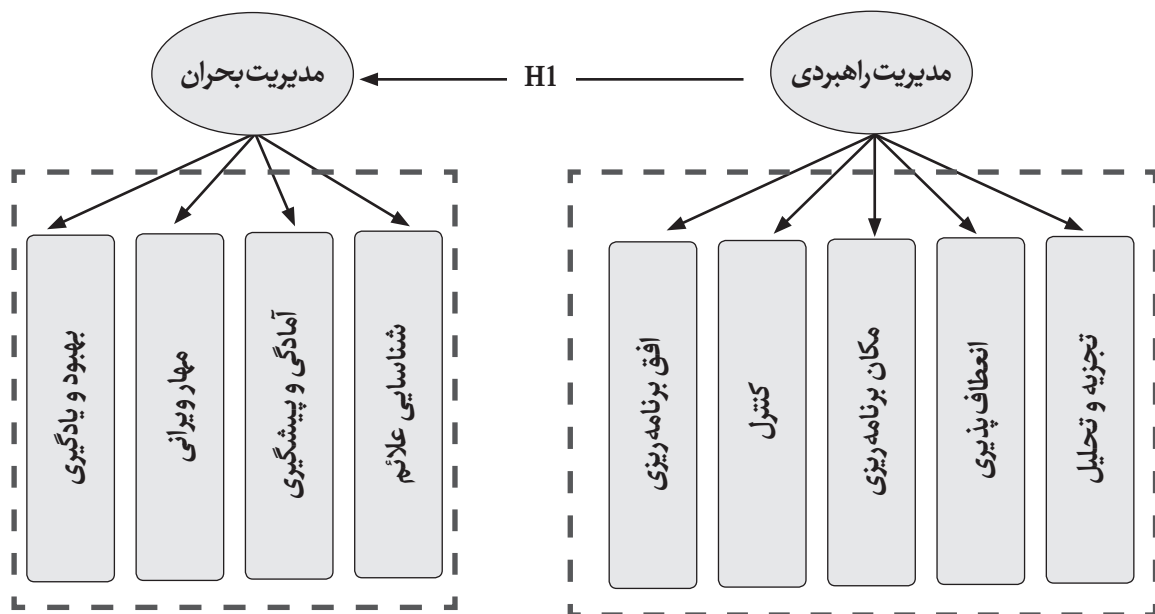
مراحل مدیریت بحران	صورت‌بندی راهبرد	اجرای راهبرد	ارزیابی و کنترل راهبرد
رویارویی با بحران	*	*	*
بازنگری و تحلیل بحران پس از رخداد آن	*		*
یادگیری و ایجاد تغییر در سازمان به منظور بهبود سازمان	*		*
ردیابی و شناسایی علایم بحران‌های بالقوه	*		*
بازنگری مستمر در SWOT تحلیل‌های اقدام مناسب		*	*
مقابله با بحران و دفاع از سازمان		*	*
علامت * در جدول نشان‌دهنده‌ی وجود ارتباط نزدیک بین مراحل فرآیند است.			

با مقایسه‌ی دو مفهوم مدیریت راهبردی و مدیریت بحران می‌توان گفت که مدیریت بحران به دنبال یافتن پاسخ پرسش‌هایی از این دست است: چگونه سازمان‌ها می‌توانند بر محیط بیرونی و اکوسیستم تأثیرگذار باشند؟ چگونه کارکنان به وقایع ناگوار پاسخ می‌دهند و در مقابل آن دفاع می‌کنند؟ چگونه سازمان‌هایی که دائماً خود را اصلاح می‌کنند، می‌توانند خود را حفظ کنند؟ در مقابل مدیریت راهبردی بر مسایلی از قبیل اینکه چگونه می‌توان از فرصت‌ها و تهدیدها استفاده نمود؟ و چگونه سازمان می‌تواند برای خود مزیت رقابتی مداوم ایجاد کند، می‌پردازد. مدیریت راهبردی به دنبال منافع سهام‌داران، کارکنان، عرضه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، نهادهای دولتی و مشتریان است در حالی که طرفداران مدیریت بحران، نسل‌های آینده، گروه‌های ذی‌نفع ویژه (مانند طرفداران محیط زیست)، سیاست‌مداران محلی، رقبای بومی، وقایع تروریستی و جامعه‌ستیزی را مبنای توجه قرار می‌دهند. میتراف^{۱۴} و همکاران (۱۹۹۲) مدیریت بحران و مدیریت راهبردی را در شش عامل مشترک می‌دانند:

۱. بر روابط با محیط تأکید دارند.
 ۲. مجموعه‌ی پیچیده‌ای از ذی‌نفعان در آن حضور دارند.
 ۳. مدیران ارشد سازمان با آن‌ها سروکار دارند.
 ۴. کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
 ۵. توصیفی از یک الگوی ثابت هستند.
 ۶. نمایانگر فرآیندهای نوظهور هستند [۲۰].
- مدیریت بحران دارای ماهیتی راهبردی است و با تلفیق آن با مدیریت راهبردی، می‌توان نتیجه‌ی مطلوب‌تری از این فرآیند کسب کرد. اما به دلیل عمومیتی که مدیریت راهبردی در بین جوامع و سازمان‌ها پیدا کرده است، برخی دیگر حاضر به تغییر نگرش خود نیستند و این دو مبحث را جدا از هم اما در کنار هم به پیش می‌برند [۳].

مدل مفهومی پژوهش

مرور و بازبینی پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد که علیرغم وجود برخی از پایه‌های نظری درباره‌ی پیوند بین مدیریت راهبردی و مدیریت بحران، پژوهشی تجربی در زمینه‌ی شناسایی تأثیر مدیریت راهبردی بر روی مدیریت بحران انجام نشده است. بنابراین در پژوهش حاضر، تأثیر مدیریت راهبردی در سازمان را بر روی کیفیت عملیات مدیریت بحران مورد بررسی قرار داده است. ادعای کلی که در این پژوهش مطرح شده است آن است که در سازمان‌هایی که توجه بیشتری به مدیریت راهبردی می‌شود، کیفیت عملیات مدیریت بحران نیز وضعیت بهتری دارد. منشأ این استدلال نظری به این موضوع برمی‌گردد که مدیریت راهبردی زمینه‌ی نگاه جامع به محیط درونی و بیرونی سازمان را فراهم آورده و برنامه‌ریزی و مدیریت بحران در چنین فضایی بهتر می‌تواند انجام گیرد. مبنای سنجش دو سازه‌ی مورد بررسی در این تحقیق (مدیریت راهبردی و مدیریت بحران) از دو پژوهش گرفته شده است. در این پژوهش برای سازه‌ی مدیریت راهبردی از پژوهش بارینگر و بلودرن^{۱۵} (۱۹۹۹) استفاده شده است که در آن مدیریت راهبردی از پنج مؤلفه‌ی تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، مکان برنامه‌ریزی، کنترل راهبردها و افق برنامه‌ریزی تشکیل شده است. برای سازه‌ی مدیریت



نمودار ۲: مدل مفهومی پژوهش

پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد. جدول ۲ میزان محاسبه شده‌ی ضریب آلفای کرونباخ را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. از آنجا که مقادیر آلفای به دست آمده برای تمامی متغیرها بیش از ۷۰ درصد است، پرسشنامه‌ی مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است. بالاتر بودن شاخص کفایت نمونه‌گیری از عدد ۵۰ درصد و نیز کمتر بودن سطح معناداری آزمون بارتلت از ۵ درصد، نشان از روایی سازه‌ی متغیرهای پژوهش می‌دهند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای بررسی و مقایسه‌ی توصیفی داده‌ها از نرم‌افزار (SPSS) و برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از نرم‌افزار (AMOS16) استفاده شده است.

جدول ۲: وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرونباخ)

متغیر	تعداد پرسش‌ها	کفایت نمونه‌گیری (KMO)	آزمون بارتلت	ضریب آلفای کرونباخ (درصد)
مدیریت راهبردی	تجزیه و تحلیل	۶	۰/۶۵	۹۳ درصد
	انعطاف‌پذیری	۷	۰/۵۵	۹۶ درصد
	مکان برنامه‌ریزی	۵	۰/۵۶	۸۲ درصد
	کنترل	۳	۰/۶۷	۹۵ درصد
	افق برنامه‌ریزی	۴	۰/۶۵	۹۵ درصد
مدیریت بحران	شناسایی علائم بحران	۴	۰/۷۱	۸۵ درصد
	آمادگی و پیشگیری	۳	۰/۷۰	۹۴ درصد
	مهارت ویرانی	۵	۰/۶۸	۹۵ درصد
	بهبود و یادگیری	۴	۰/۶۴	۹۷ درصد

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

با توجه به داده‌های گردآوری شده، ۱۶/۵ درصد از پاسخ‌گویان این پژوهش خانم و ۸۳/۵ درصد از آن‌ها آقا بوده‌اند. از لحاظ وضعیت تحصیلی، ۸ درصد فوق‌دیپلم، ۷۶ درصد لیسانس و ۱۶ درصد

بحران نیز مدل‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد. در این پژوهش از مدل اسپیلان و هوگ^{۱۶} (۲۰۰۳) استفاده شده است که در آن عملیات مدیریت بحران از چهار مؤلفه‌ی شناسایی یا ردگیری علائم بحران، آمادگی و پیشگیری، مهارت ویرانی، بهبود و یادگیری تشکیل شده است. در نمودار ۲ مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. در این مدل این فرضیه بیان شده است که عملکرد سازمان در زمینه‌ی مدیریت راهبردی بر روی کیفیت عملیات سازمان در زمینه‌ی مدیریت بحران تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف در دسته‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد که با رویکردی کمی انجام شده است. با توجه به ماهیت مدل مفهومی ارائه شده که تأثیر یک متغیر مستقل (مدیریت راهبردی) را بر متغیر وابسته (مدیریت بحران) مورد بررسی قرار می‌دهد، پژوهش حاضر از نوع علی به حساب می‌آید.

جامعه‌ی آماری در این پژوهش تمامی شرکت‌های فعال در حوزه‌ی حمل و نقل ریلی کشور هستند که تعداد آن‌ها بالغ بر ۵۰۰ شرکت است. برای محاسبه‌ی نمونه‌ی آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. بر این اساس، حجم نمونه‌ی آماری برابر با ۱۰۳ محاسبه گردید. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، پرسشنامه است. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه‌ی مدیریت راهبردی و پرسشنامه‌ی مدیریت بحران است که توسط مدیران ارشد سازمان‌های مورد بررسی تکمیل شده است. پرسشنامه‌ی مدیریت راهبردی با الهام از پرسشنامه‌ی بارینگر و بلودرن (۱۹۹۹) و پرسشنامه‌ی مدیریت بحران با استفاده از پرسشنامه‌ی اسپیلان و هوگ (۲۰۰۳) تدوین شده و در اختیار مدیران ارشد سازمان‌های مذکور قرار گرفتند. پس از تدوین پرسشنامه، از طریق مراجعه به اساتید مدیریت دانشگاه خلیج فارس و دانشگاه تربیت مدرس، روایی محتوا و روایی ظاهر پرسشنامه کنترل شد و روایی سازه نیز از طریق آزمون معناداری بارتلت و آزمون کفایت نمونه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت.

فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. از نظر سابقه‌ی کاری، ۵ درصد دارای سابقه‌ی کاری کمتر از ۵ سال، ۴۰ درصد با سابقه‌ی کاری بین پنج تا ده سال و ۵۵ درصد سابقه‌ی کاری بیشتر از ده سال داشته‌اند. سازمان‌هایی با تعداد کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر، ۲۳ درصد، کارکنان بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر، ۲۷ درصد و کارکنانی بیشتر از ۵۰۰ نفر، ۵۰ درصد از کل سازمان‌ها را تشکیل داده‌اند.

داده‌های گردآوری شده همچنین نشان می‌دهند که سازمان‌های مورد بررسی، امتیاز متوسطی را در ارزیابی مدیریت راهبردی به خود اختصاص داده‌اند (۲/۷۷ از ۵). در بین ابعاد مدیریت راهبردی، بیشترین نمره به افق برنامه‌ریزی مربوط است. به بیان دیگر سازمان‌های مورد بررسی در زمینه‌ی افق برنامه‌ریزی (با نمره‌ی ۳/۰۱ از ۵) از آمادگی قابل قبول‌تری نسبت به سایر ابعاد برخوردار هستند. پس از این بعد، کنترل و تجزیه و تحلیل قرار دارند که هر دو امتیاز ۲/۸۳ از ۵ را کسب کرده‌اند. جدول ۳ وضعیت امتیازهای به دست آمده در ابعاد مدیریت راهبردی در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

یکی دیگر از متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، مدیریت بحران است. بررسی وضعیت ابعاد مدیریت بحران و داده‌های گردآوری شده در این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد بررسی امتیاز متوسطی را در خصوص مدیریت بحران کسب کرده‌اند (۲/۵۲ از ۵). شناسایی علایم بحران با امتیاز ۲/۷۶ بیشترین امتیاز را در بین ابعاد مدیریت بحران به خود اختصاص داده و پس از آن مهار ویرانی با امتیاز ۲/۵۷ در جایگاه بعدی قرار دارد. جدول ۴ وضعیت ابعاد مدیریت بحران در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: وضعیت ابعاد مدیریت راهبردی در سازمان‌ها

بعد	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
تجزیه و تحلیل	۱۰۳	۱/۱۷	۴/۵	۲/۸۳	۰/۹۲
انعطاف‌پذیری	۱۰۳	۱	۴/۱۴	۲/۵۹	۰/۸۸
مکان برنامه‌ریزی	۱۰۳	۱	۵/۴	۲/۶	۱/۰۴
کنترل	۱۰۳	۱	۵	۲/۸۳	۱/۱۳
افق برنامه‌ریزی	۱۰۳	۱	۴/۷۵	۳/۰۱	۱/۰۸
مدیریت راهبردی				۲/۷۷	

جدول ۴: وضعیت ابعاد مدیریت بحران در سازمان‌ها

بعد	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
شناسایی علایم بحران	۱۰۳	۱	۴/۲۵	۲/۷۶	۰/۷۹
آمادگی و پیش‌گیری	۱۰۳	۱	۴/۶۷	۲/۳۴	۱/۰۶
مهار ویرانی	۱۰۳	۱	۴/۴	۲/۵۷	۰/۸۸
بهبود و یادگیری	۱۰۳	۱	۴/۷۵	۲/۵۳	۰/۹۵
مدیریت بحران				۲/۵۵	

آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی

معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است. برازش کلی مدل (آزمون مدل) و برازش جزئی مدل (آزمون فرضیه‌های پژوهش) از جمله خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای اجرای این آزمون از نرم‌افزار (AMOS) استفاده شده است. مدل مفهومی دربرگیرنده‌ی دو متغیر پنهان است که توسط تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر اندازه‌گیری می‌شوند. هدف از انجام آزمون مدل، میزان هم‌خوانی مدل نظری با داده‌های تجربی است. شاخص‌های برازش مدل، شاخص‌هایی هستند که میزان این هم‌خوانی را نشان می‌دهند. جدول ۵ نتایج آزمون مدل پیش‌فرض (مدل مفهومی پژوهش) را نشان می‌دهد.

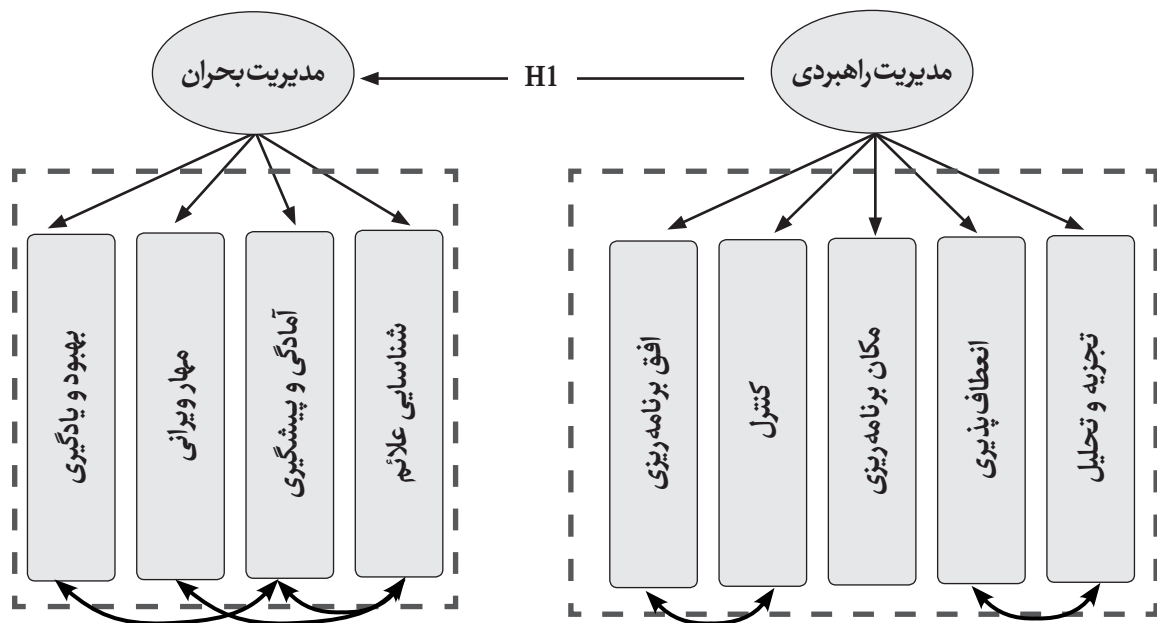
جدول ۵: شاخص‌های برازش منتج از آزمون مدل پیش‌فرض

(مدل مفهومی)

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول [۲۱]	برازش مدل
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	X ²	بزرگ‌تر از ۵ درصد	صفر درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۴ درصد
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۷۳ درصد
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۹ درصد
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۲ درصد
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۴ درصد
	شاخص برازش نسبی	RFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۹ درصد
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش افزایشی	IFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۴ درصد
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	بزرگ‌تر از ۵۰ درصد	۶۶ درصد
	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کوچک‌تر از ۱۰ درصد	۱۵ درصد
	کای اسکور بهنجار شده به درجه‌ی آزادی	CMIN / df	مقدار بین ۱ تا ۳	۳/۵

همچنان که اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد، بیشتر شاخص‌های برازش مدل، وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دهند و این به آن مفهوم است که مدل مفهومی پژوهش توسط داده‌های تجربی مورد حمایت قرار نمی‌گیرد. از میان شاخص‌های برازش مدل، دو شاخص سطح تحت پوشش آماره‌ی کای دو و ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد از بقیه مهم‌تر هستند. همان‌گونه که دیده می‌شود مقدار این دو شاخص نیز به حد قابل قبول نرسیده است. به‌عنوان مثال سطح تحت پوشش آماره‌ی کای اسکور باید بیشتر از ۵ درصد باشد در حالی این مقدار برای مدل، صفر به دست آمده است.

عدم حمایت داده‌های تجربی از مدل نظری می‌تواند به دو دلیل باشد. ایجاد رابطه‌های ناصحیح در مدل و نیز نادیده گرفتن برخی از رابطه‌های ضروری در مدل باعث این ناهم‌خوانی هستند. برای



نمودار ۳: مدل نهایی پژوهش

کرده است. علاوه بر مدل های اندازه گیری مدیریت بحران و مدیریت راهبردی، روابط جدیدی که در مدل ایجاد شده اند نیز معنادار هستند. ضرایب این مسیرها در جدول ۷ آورده شده است.

اصلاح مدل، روابطی که در نمودار ۳ دیده می شود به مدل اضافه شده است. این روابط بیشتر در سطح خرده مقیاس های متغیرهای پنهان بوده است.

جدول ۶: شاخص های برازش منتج از آزمون مدل نهایی پژوهش

شاخص ها	نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول	برازش مدل
شاخص های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	X^2	بزرگ تراز ۵ درصد	۳۳ درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۵/۲ درصد
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۰ درصد
شاخص های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۹/۶ درصد
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۷/۹ درصد
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۹/۸ درصد
	شاخص برازش نسبی	RFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۶/۵ درصد
شاخص های برازش مقصد	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	بزرگ تراز ۹۰ درصد	۹۹/۸ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کوچک تراز ۱۰ درصد	۳/۳ درصد
	کای اسکور هنجار شده به درجه ی آزادی	CMIN/df	مقدار بین ۱ تا ۳	۱/۱۱

با اجرای اصلاحات بر روی مدل مفهومی، مدل دوباره مورد آزمون قرار گرفت. نتایج اجرای این مدل در جدول ۶ مشاهده می گردد.

همچنان که اطلاعات جدول ۶ نشان می دهد، شاخص های مدل، برازش مناسبی را نشان می دهند؛ سطح پوشش به دست آمده ی کای اسکور، برابر با ۳۳ درصد بوده که بیانگر مناسب بودن برازش مدل است (مقدار بیشتر از ۵ درصد نشانگر برازش مطلوب است). شاخص نیکویی برازش با مقدار ۹۵/۲ درصد، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده با مقدار ۹۰ درصد، شاخص برازش هنجار نشده و هنجار شده با مقدار ۹۹/۶ درصد و ۹۷/۹ درصد، شاخص برازش تطبیقی با مقدار ۹۹/۸ درصد از دیگر شاخص هایی هستند که وضعیت مناسبی را نشان می دهند. از طرف دیگر ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد به عنوان شاخصی مهم دارای مقداری کمتر از ۱۰ درصد است (۳/۳ درصد). به بیان دیگر با اطمینان می توان بیان داشت که مدل مفهومی پژوهش با انجام این اصلاحات مورد پذیرش قرار گرفته است.

با توجه به برازش کلی مدل، نوبت به برازش جزئی مدل می رسد. در این مرحله روابط جزئی مدل که در قالب مدل های اندازه گیری بیان شده اند مورد بررسی قرار می گیرند. در مدل مفهومی این پژوهش، دو دسته رابطه وجود داشته اند: رابطه ی علی (ساختاری) مربوط به دو متغیر کلیدی پژوهش (تأثیر مدیریت راهبردی بر روی مدیریت بحران) و رابطه های اندازه گیری مربوط به دو متغیر پنهان مدیریت راهبردی و مدیریت بحران. همچنان که اطلاعات جدول ۷ نشان می دهد رابطه ی مثبت بین نحوه ی عملکرد مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان مورد تأیید قرار گرفته است (ضریب تأثیر ۱/۰۰۴). مثبت بودن این ضریب تأثیر به آن مفهوم است که هر چه عملکرد سازمان در سازمان مدیریت راهبردی بهبود یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران در سازمان نیز وضعیت بهتری پیدا

جدول ۷: معناداری ضرایب تأثیر برآورد شده در مدل نهایی اصلاح شده‌ی پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	نسبت بحرانی	برآورد	رابطه‌ی مورد بررسی		مدل اصلی
				←	←	
تأیید	*	۱۳/۷۳	۱/۰۰۴	←	←	مدیریت راهبردی
تأیید			۱/۰۰۰	←	←	مدل اندازه‌گیری مدیریت راهبردی
تأیید	*	۱۹/۳۳	۰/۹۴۹	←	←	
تأیید	*	۱۲/۷۷	۱/۰۶۱	←	←	
تأیید	*	۱۴/۲۸	۱/۲۰۷	←	←	
تأیید	*	۱۱/۴۱	۱/۰۴۷	←	←	مدل اندازه‌گیری مدیریت بحران
تأیید			۱/۰۰۰	←	←	
تأیید	*	۱۷/۵۳	۰/۹۰۲	←	←	
تأیید	*	۱۳/۷۵	۰/۹۲۱	←	←	
تأیید	*	۱۴/۰۳	۰/۷۵۹	←	←	روابط جدید
تأیید	۰/۰۱۵	۲/۴۳	۰/۰۵۴	↔	↔	
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۲۶	۰/۱۳۸	↔	↔	
تأیید	*	۴/۵۴	۰/۱۴۲	↔	↔	
تأیید	*	۳/۲۵	۰/۰۵۵	↔	↔	
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۲	۰/۱۰۲	↔	↔	

(*: مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش شناسایی تأثیر مدیریت راهبردی بر مدیریت بحران در سازمان‌های حمل و نقل ریلی در ایران بوده است. برای دست‌یابی به این هدف ابتدا مبانی نظری بررسی شد و پس از آن داده‌های تجربی برای شناسایی میزان هم‌خوانی داده‌های تجربی با مبانی نظری گردآوری و مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج پردازش داده‌های گردآوری شده در این پژوهش و آزمون مدل مفهومی پژوهش منجر به نتایجی شد که نشانگر تأثیر فرآیند مدیریت راهبردی بر مدیریت بحران است. داده‌های گردآوری شده از نمونه‌ی آماری (داده‌های ۱۰۳ پرسشنامه‌ی گردآوری شده از سازمان‌های فعال در حمل و نقل ریلی کشور) نشان می‌دهد که وضعیت سازمان‌های مورد بررسی در این متغیر در حد متوسط ارزیابی شده است (نمره‌ی ۲/۷۶ در مدیریت راهبردی و نمره‌ی ۲/۵۲ در مدیریت بحران).

در این پژوهش، دو مدل اندازه‌گیری برای این دو متغیر به صورت جداگانه مورد تأیید قرار گرفت. اندازه‌گیری مدیریت بحران در این پژوهش، تأییدکننده‌ی یافته‌های پژوهش‌های اسپیلان و هوگ (۲۰۰۳) است که در آن مدیریت بحران دربرگیرنده‌ی چهار خرده‌مقیاس شناسایی علایم بحران، آمادگی و پیش‌گیری، کنترل و مهار بحران، بهبود و یادگیری است. علاوه بر آن نحوه‌ی اندازه‌گیری مدیریت راهبردی (تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، مکان برنامه‌ریزی، افق برنامه‌ریزی و کنترل) با یافته‌های پژوهش بارینگر و بلودرن (۱۹۹۹) هم‌خوانی دارد.

همچنان که در بخش پیشینه‌ی پژوهش گفته شد نویسندگان و

صاحب‌نظران زیادی لزوم تلفیق و ترکیب مراحل تدوین، اجرا و کنترل و ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی را با مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی و بازخورد مدیریت بحران مطرح کرده‌اند [۱۰، ۱۷، ۲۰، ۲۲، ۸، ۱۱] اما پژوهشی تجربی، این مبانی نظری را مورد آزمون قرار نداده است. در این پژوهش این مبانی نظری با داده‌های تجربی مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هرچه سازمان‌ها مدیریت راهبردی را در سازمان خود به‌کار گرفته و پیاده‌سازی نمایند، زمینه برای بهبود عملکرد در زمینه‌ی مدیریت بحران نیز فراهم می‌آید. این یافته‌ی پژوهشی (تأیید مدل مفهومی پژوهش) با یافته‌های نظری این پژوهش‌ها هم‌خوانی دارد. لازم به یادآوری است که در بیشتر متون مدیریت بحران به تسری دادن رویکرد راهبردی در مدیریت بحران پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی به تأثیر این دو سازه‌ی مهم سازمانی توجه کرده‌اند. نوآوری این پژوهش نیز به این خلأ پژوهشی اشاره دارد که مبنایی را برای شناسایی تأثیر مدیریت راهبردی بر روی مدیریت بحران فراهم آورده است.

علاوه بر آزمون تأثیر مدیریت راهبردی بر روی مدیریت بحران، برخی روابط بین عناصر مدیریت بحران با مدیریت راهبردی نیز در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در زمینه‌ی مدیریت بحران، ابعاد شناسایی علایم بحران با میزان آمادگی نسبت به آن و کنترل بحران، و نیز آمادگی نسبت به بحران و یادگیری پس از بحران، دو به دو با هم ارتباط دارند. اگر سازمان بدانند با چه بحرانی روبرو خواهد شد و قادر باشد علایم دوره‌ی نهفته‌ی چرخه‌ی عمر بحران را شناسایی نماید، آمادگی خود را نسبت به بروز آن بحران مشخص بالا برده و تمامی تمهیدات لازم را به منظور پیش‌گیری از آن به‌عمل خواهد آورد.

پی‌نوشت

1. Crisis Management
2. Johnson & Scholes
3. Strategic Management
4. Pollard & Hotho
5. Proactive
6. Sener
7. Environmental Dynamism
8. Environmental Complexity
9. Environmental Munificence
10. Pricop
11. Ritchie
12. Smith
13. Chong
14. Mitroff
15. Barringer & Bluedorn
16. Spillan & Hiugh

منابع و مأخذ

1. Jaques, T. (2010). "Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention." *Disaster Prevention and Management*, 19 (4), 469-482.
2. Swanson, D. (2010). "Seven tools for creating adaptive policies". *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 924-939.
3. مظلومی، ن. (۱۳۷۹). "مدیریت بحران: رهیافتی استراتژیک. فصلنامه‌ی مطالعات بهبود و تحول"، شماره‌ی ۲۵ و ۲۶، ص ۶۵-۸۲.
4. Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy* (5 ed.). FT/Prentice Hall.
5. بهرامی، ح؛ نادری خورشیدی، ع و کتیری نژاد، ت. (۱۳۸۹)، بهمین و اسفند. "چستی و چرایی برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن". توسعه‌ی انسانی پلیس، ۷ (۳۳)، ص ۱۱-۳۲.
6. رضوانی، ح. (۱۳۸۵). "تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان". ماهنامه‌ی تدبیر، ش ۱۷۷، ص ۲۳.
7. Mehta, A., & Xavier, R. (2012). "Tracking the defining moments of crisis process and practice." *Public Relation Review*, 38 (3), 376-382.
8. Chong, J. K. (2004). "Six step to better crisis management". *Business Strategy*, 25 (2), 43-46.
9. Pollard, D., & Hotho, S. (2006). "Crisis, scenarios and the strategic management process." *Management Decision*, 44 (6), 721-736.
10. Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, crisis and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry". *Tourism Management*, 25, 669 - 683.
11. Burnett, J. J. (1998). "A strategic approach to managing crisis." *Public Relations Review*, 24 (4), 475-488.
12. حبیب‌زاده ملکی، ا. و جوادیان، ر. (۱۳۸۹). "راهبردهای رسانه‌ای در مدیریت بحران". فصلنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۵ (۱۸)، ص ۱۰۳-۱۲۳.
13. ربیعی، ع. و شاه قاسمی، ا. (۱۳۸۵). "نقش ارتباطات در مدیریت بحران". مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۷ (۲)، ص ۶۱-۸۱.
14. روشندل اربطانی، ط. و صلواتیان، س. (۱۳۸۹). "طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران". فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، ۱۷ (۵)، ص ۸۹-۱۱۱.
15. Sener, I. (2012). "Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 169-177.
16. Pricop, o. c. (2012). "Critical aspects in the strategic management theory." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 98-107.
17. Preble, J. F. (1997). "Integrating the crisis management perspective

شناسایی علایم بحران، میزان شناخت و تشخیص سازمان را نسبت به نوع بحران به وجود آمده افزایش خواهد داد و طبیعی است اگر سازمان بدانند با چه نوع بحرانی روبه‌رو است، راحت‌تر از پس رویارویی با آن برخواند آمد و به این ترتیب قادر خواهد بود پیامدهای آن را به حداقل رسانده و بحران را مهار کند. وجود ارتباط بین پیش‌گیری و آمادگی نسبت به بحران و بهبود و یادگیری پس از آن مطرح شده است. این یافته‌ها با بخشی از پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد [۲۳]. آنچه مسلم است آن است که سازمان پس از گذر از یک رویداد بحرانی، توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی کسب می‌کند که به واسطه‌ی آن‌ها آمادگی‌اش نسبت به بروز بحران‌های بعدی افزایش یافته و همچنین از تجربیات به‌دست آمده می‌تواند به‌منظور پیش‌گیری از رخداد مجدد بحران‌های مشابه آتی استفاده نماید. مطلب اخیر در نتایج پژوهش‌های پیشین نیز یافت می‌شود [۲۴، ۱۰، ۷].

با توجه به اهمیت دو متغیر مدیریت راهبردی و مدیریت بحران در سازمان و همچنین با توجه به تأیید تأثیر مدیریت راهبردی بر مدیریت بحران در این پژوهش، مدیران می‌توانند زمینه‌ی لازم را برای پیاده‌سازی همزمان این دو فراهم آورند. مدیران با اجرای مدیریت راهبردی می‌توانند سازمان خود را به‌سوی هدف‌ها و چشم‌انداز تعریف‌شده سوق دهند و با استقرار مدیریت بحران و با تمرکز بر روی نیایدها، مسیر حرکت را هموارتر کنند [۳]. مدیریت راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه، آینده را تحت کنترل خود درآورند و با مدیریت بحران، تعادل و پایداری را در سازمان خود نهادینه کنند و زمینه‌ی لازم را برای پیش‌بینی و کنترل بحران‌ها فراهم آورند [۵]. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که به‌کارگیری رویکرد راهبردی در تدوین برنامه‌های مدیریت بحران کافی نبوده و لازم است سازمان ابتدا مدیریت راهبردی را در سازمان پیاده‌سازی کرده و سپس مدیریت بحران را بر پایه‌ی برنامه‌ی راهبردی تنظیم کند.

پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت راهبردی و مدیریت بحران می‌توانند از چارچوبی که در این پژوهش ارائه شده است برای شناسایی تأثیر مدیریت راهبردی بر مدیریت بحران در سایر بخش‌ها و صنایع نیز استفاده کنند. به‌نظر می‌رسد شناسایی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر موفقیت راهبردها در سازمان بتواند به‌عنوان موضوعی مهم در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

- with the strategic management process." *Journal of Management Studies*, 34 (5), 769-791.
۱۸. دیوید، ف. آ. (۱۳۸۰). مدیریت راهبردی. (ع. پارسائیان و س. م. اعرابی، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
19. Smith. (1992). "Commentary: on crisis management and strategic management." *Advances in strategic management*, 8, 261 - 269.
20. Mitroff, I. I., Pearson, C., & Pauchant, T. C. (1992). "Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges." *Advances in Strategic Management*, 8, 235.
۲۱. ابارشی، احمد؛ حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۱). مدل‌سازی معادلات ساختاری. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
22. Mitroff, I. I. (2004). "Managing Crisis in the Twenty-first Century." *International Studies Review*, 6, 165-194.
23. Jaques, T. (2007). "Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct." *Public Relations Review*, 33, 147-157.
24. Spillan, J., & Hough, M. (2003). "Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus, Indifference." *European Management Journal*, 21 (3), 398-407.
25. Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.