

طراحی الگویی جهت مدیریت اثربخش بحران در سازمان از طریق یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب در اتاق مدیریت بحران اصفهان)

DOR: [20.1001.1.23453/915.1403.13.1.5.6](https://doi.org/10.23453/915.1403.13.1.5.6)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۲

محمد عبدالمجید^۱، سید محسن علامه^{۲*}، سید علی سیادت^۳

۱- دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (sm.allameh@ase.ui.ac.ir)

۳- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگویی جهت مدیریت اثربخش بحران در سازمان از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های منتخب در اتاق مدیریت بحران اصفهان است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی از نظر نوع، توصیفی همبستگی، از نظر زمان گردآوری داده‌ها پیمایشی - مقطعی و از نظر ماهیت داده‌ها و رویکرد پژوهشی از نوع آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری این پژوهش را در بخش کیفی، تعدادی از سازمان‌ها و مراکز زیرمجموعه اتاق مدیریت بحران اصفهان تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، جامعه آماری را تعداد ۱۵۳ نفر از افراد متخصص در مدیریت بحران در ۱۲ سازمان زیرمجموعه‌ی اتاق مدیریت بحران اصفهان تشکیل می‌دهند که بر اساس تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌های صورت گرفته با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تماتیک مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نتایج حاصل از بخش کیفی، پرسشنامه محقق ساخته تدوین شد و برای جمع‌آوری نظرات پاسخ‌دهندگان از این پرسشنامه استفاده شد. روایی محتوای پرسشنامه با استفاده از نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. ارزیابی پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام شد. مقدار آلفای کرونباخ برای کل سؤالات پرسشنامه ۰/۹۶۱ بوده است. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربوط به فاز قبل از بحران برابر با ۰/۹۳۵ بوده است. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای فازهای حین بحران و پس از بحران به ترتیب ۰/۷۰۰ و ۰/۸۵۶ بوده است. به منظور تحلیل داده‌های حاصل از بخش کمی، رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی بکار گرفته شده است.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، بحران سازمانی، مدیریت بحران سازمانی، یادگیری در بحران

Designing a Model for Effective Crisis Management in the Organization through Organizational Learning (Case Study: Selected Organizations in Isfahan Chamber of Crisis Management)

Mohammed Abdulmajed¹, Syyed Mohsen Allameh^{*2}, Seyed Ali Siadat³

1. PhD. Candidate, Organizational Behavior and Human Resource Management, Dept. of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

2. Assoc. Prof., Dept. of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran (sm.allameh@ase.ui.ac.ir)

3. Prof., Dept. of Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

The aim of this study is to design a model for effective crisis management in organizations through organizational learning among selected organizations in the Isfahan chamber of crisis management. This study is applied –regarding its purpose, correlative –descriptive – regarding its type, cross-sectional survey- regarding its time of data gathering and it pursues mixed methods (qualitative-quantitative)- regarding the nature of data and research approach. The study's statistical population in qualitative part includes some organizations in Isfahan chamber of crisis management which were selected by purposive sampling. The statistical population consists of 153 expert people in crisis management were located in the Isfahan chamber of crisis management, who were selected based on snowball technique. In the qualitative part, the interviews were analyzed by thematic method. In the quantitative part, a researcher- made questionnaire was compiled by the results of the qualitative part and this questionnaire was used to collect respondent's opinions. The content validity was confirmed by subject matter experts' opinions. The questionnaire's reliability was assessed by Cronbach's alpha coefficient. Total Cronbach's alpha coefficient was 0.961. Cronbach's alpha coefficient for the variables of the crisis phase and post-crisis phases was 0.700 and 0.856, respectively. To analyze the data from the quantitative part, the exploratory factor analysis approach using the principal component analysis (PCA) method has been used.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Crisis, Crisis Management, Learning in Crisis.

۷۰

شماره ۲۵

بهار ۱۴۰۲

فصلنامه علمی

و پژوهشی



طراحی الگویی جهت مدیریت اثربخش بحران در سازمان از طریق یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب در اتاق مدیریت بحران اصفهان) / محمد عبدالمجید، سید محسن علامه، سید علی سیادت

در جهانی که میلیاردها انسان به حیات و زندگی خود ادامه می‌دهند، تعداد اندکی از افراد واقعاً می‌خواهند به این فهم و تصور برسند که سازمان‌ها و افراد با چالش‌های محیطی در حال رشدی مواجه هستند که تهدیدکننده هستند و تأثیرشان روی فرزندان و نسل‌های بعدی فاجعه‌بار خواهد بود. سازمان‌ها امروزه چه برای مواجهه با تهدیدات ناشی از رقابای کم‌هزینه، چه برای مواجهه با فرصت‌های ناشی از محصولات نوآورانه یا اکتساب‌ها، به سرعت و انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز دارند. برخی اوقات این سرعت باید خیلی بیشتر باشد، نه فقط برای رویارویی با رویدادهای خارق‌العاده نظیر کووید ۱۹، بلکه برای مواجهه با واقعیت زمان حال و آینده ما که یک پدیده متغیر است.

چالش‌هایی که کسب‌وکارها و در سطح وسیع‌تر، بشریت با آن روبرو هستند، کم نیستند. همان‌طور که همه‌گیری ویروس کرونا نشان داد، جای هیچ بحث و تأملی نیست که بگوئیم توانایی ما برای انطباق و پاسخ به این چالش‌ها فقط برای رسیدن به کامیابی و موفقیت نیست، بلکه درواقع برای این است که بتوانیم زنده بمانیم و به بقای خود ادامه دهیم [۱].

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که مشخصه‌اش عدم قطعیت، مخاطره و آشفتگی بالاست. به‌عنوان مثال، بلایای طبیعی، حملات تروریستی، رسوایی‌های شرکتی، نقص عمده محصول، همگی نمونه‌هایی از این موارد هستند. این رویدادهای بحرانی پیش‌بینی‌نشده، در مقیاس کوچک یا بزرگ، به‌طور طبیعی تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای را بر سازمان‌ها و افراد داخل سازمان‌ها دارند [۲]. به‌منظور جلوگیری و یا کاهش این تأثیرات، نه‌تنها نیازمند تمرین مؤثر در زمینه مدیریت بحران هستیم، بلکه نیازمند یک

تلاش قابل‌ملاحظه در زمینه یادگیری هستیم. درعین‌حال که محیط در پیچیدگی رشد می‌کند و توسعه می‌یابد، پس کاملاً واضح و آشکار است که نرخ سرعت یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده برای میزان توانایی آنها در زمینه بقا و انطباق‌پذیری باشد [۳]. در چنین شرایطی یادگیری مداوم و مستمر به یک ضرورت تبدیل‌شده است و دیگر نمی‌توان صرفاً آن را به‌منزله یک گزینه برای انطباق‌پذیری سازمانی، بقای سازمانی، رقابت‌پذیری سازمان و دوام بلندمدت سازمانی تلقی نمود [۴].

درحالی‌که اهمیت یادگیری سازمانی به‌خوبی مستند شده است، سهم آن در مدیریت اثربخش بحران، به میزان اندکی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. به‌طور خاص در مورد اینکه چگونه رویکرد یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت سازمان‌ها را در شناسایی، آماده شدن برای پیشگیری، حل مسئله و بازیابی و بهبودی بعد از هر بحران، ارتقا ببخشد و آن را به حداکثر برساند، مطالعات و پژوهش‌های زیادی وجود ندارد.

این پژوهش هدفش این است که بررسی و پژوهش کند تا دریابد به چه نحوی یادگیری سازمانی می‌تواند در مدیریت اثربخش بحران، مشارکت داشته باشد. این سؤال اساسی مبتنی بر سه ادعاست. اول اینکه بحران‌ها موجب تغییر سازمانی می‌شوند. به این معنا که مدیریت بحران، یک فرایند مدیریت تغییر است که موجب تغییر رفتاری و تغییر فرهنگی می‌شود. دوم اینکه به‌جای اینکه بحران یک تهدیدی برای بقای سازمانی، ثبات سازمانی و یا توسعه‌سازمانی به شمار آورده شود، باید آن را فرصتی برای یادگیری دانست که می‌تواند منجر به افزایش انطباق‌پذیری سازمانی، سرزندگی و طول عمر سازمان شود. سوم اینکه هرچقدر عدم قطعیت در محیط بیشتر باشد، نیاز به یادگیری سازمانی

بیشتر می‌شود. در نهایت اینکه، بررسی و پژوهش نقش یادگیری سازمانی در مدیریت بحران، مرزها و افق‌های پژوهشی جدیدی را برای پژوهشگران توسعه منابع انسانی رونمایی می‌کند که ممکن است در این مسیر موضوعات ناشناخته‌ای را کشف کنند که برای موفقیت نهایی سازمان حیاتی و ضروری تلقی شوند. از آنجایی که اصفهان به دلیل گستردگی جغرافیایی وجود دستگاه‌ها و تأسیسات مختلف و متنوع، نیازمند پیش‌بینی‌های لازم برای حوادث طبیعی و غیرطبیعی است، لذا پژوهش حاضر می‌تواند به تقویت قدرت برنامه‌ریزی در حوزه مدیریت بحران کمک نموده و نیز به تقویت دیدگاه‌های مدیریت بحران اصفهان و اتخاذ رویکردهای جامع‌تر در مواجهه با رویدادهای ناگهانی و بحران‌ها به‌ویژه از طریق یادگیری سازمانی کمک کند.

زمانی که سازمان‌ها با بحران مواجه می‌شوند، چند موضوع برجسته و غالب خودشان را نمایان می‌کنند. اول اینکه، مدیریت بحران یک زمینه نسبتاً جدید است که صرفاً در پژوهش‌هایی که در سال‌های اخیر صورت گرفته است، مورد توجه واقع شده است؛ بنابراین موارد زیادی برای یادگیری پیرامون آن وجود دارد. علی‌رغم افزایش آگاهی از تأثیر یک رویداد بحران، اکثر سازمان‌ها آمادگی خوبی برای وقوع آن ندارند. سازمان‌هایی که برنامه‌های آمادگی در برابر بلایا و رویدادهای ناگوار دارند، اغلب در مواجهه با یک بحران واقعی دچار خسارت و ضرر می‌شوند. این امر تا حدودی می‌تواند توضیح دهد که به چه علت سازمان‌ها با رویدادهای بحران به‌طور ناکارآمدی برخورد می‌کنند. فقدان آمادگی کافی سازمان‌ها را در معرض تهدیدات محیطی قرار می‌دهد که این جریان می‌تواند پایداری سازمانی و رفاه فردی را به خطر بیندازد. دوم اینکه وقوع مکرر بحران‌های سازمانی، نیاز به توسعه منابع انسانی را در آماده‌سازی افراد و سازمان‌ها برای شرایط بحران

نشان می‌دهد. سوم اینکه، در حالی که اهمیت یادگیری سازمانی به‌خوبی مستند شده است، سهم آن در مدیریت اثربخش بحران، به میزان اندکی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است و اصولاً پژوهشگران در زمینه‌هایی خارج از توسعه منابع انسانی به این امر پرداخته‌اند. به‌طور خاص در مورد اینکه چگونه رویکرد یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت سازمان‌ها را در شناسایی، آماده شدن برای پیشگیری، حل مسئله و بازیابی و بهبودی بعد از هر بحران، ارتقا ببخشد و آن را به حداکثر برساند، مطالعات و پژوهش‌های زیادی وجود ندارد.

وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه‌های مدیریت بحران، مدیریت بحران سازمانی و یادگیری سازمانی در این است که به‌طور خاص با استفاده از یادگیری سازمانی سعی در ارتقای اثربخشی مدیریت بحران در سازمان‌ها دارد و از سوی دیگر، با انتخاب جامعه پژوهش سعی بر این دارد که با بهبود وضعیت مدیریت در زمینه بحران سازمانی بتواند به مدیریت اثربخش بحران کمک کند. به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌های انتخاب‌شده در جامعه پژوهش اگر بتوانند هر کدام به بحران‌های ایجادشده در داخل سازمانشان به نحوی مناسب پاسخ دهند و یا به نحوی مناسب بحران‌ها را پیش‌بینی نموده و یا درصد جلوگیری از آن برآیند، خواهند توانست بحران‌های ایجادشده در شهر اصفهان را به نحوی اثربخش مدیریت کنند. لذا پژوهش حاضر برای هر یک از سازمان‌های موجود در جامعه پژوهش، دستاوردهایی را خواهد داشت که تجمیع این دستاوردها به ارتقای اثربخشی مدیریت بحران در سطح وسیع‌تر و کلان‌تر (شهر اصفهان) خواهد انجامید.

۲- مروری بر ادبیات پژوهش

سیستم مدیریت بحران سیستمی است متشکل از

برخی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی، عمومی، خصوصی و افراد که با هدف کنترل، پیشگیری، مدیریت و احیاء و بازسازی جامعه بحران‌زده، در قالب تشکیلات از پیش تعریف‌شده و با وظایف تفکیک‌شده فعالیت می‌نمایند. در کشور ایران، هسته مرکزی این سیستم را سازمان مدیریت بحران تشکیل می‌دهد که وظایف آن عبارت‌اند از: شناسایی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، کنترل، اجرا و در نهایت اصلاح سیستم [۵]. اصطلاح بحران سازمانی وضعیتی را توصیف می‌کند که مفروضات اساسی سازمان‌ها را برهم می‌زند، آن را به چالش می‌کشد، بقای آنها را تهدید می‌کند و شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن مکانیسم‌های مقابله فوری و در دسترس وجود نداشته باشد، بنابراین مشروعیت و عملکرد سازمان را به دلیل پیامدهای منفی که می‌تواند ایجاد کند، مورد تهدید قرار می‌دهد [۶].

مدیریت بحران سازمانی عبارت است از تلاش سیستماتیک که توسط اعضای سازمان و ذینفعان خارجی سازمان انجام می‌شود تا بتوانند به دفع بحران‌ها یا مدیریت اثربخش بحران‌هایی که رخ می‌دهد، بپردازند [۲]. تعدادی از عوامل شناسایی‌شده‌اند که در موفقیت یا شکست مدیریت بحران سهیم هستند. به‌عنوان مثال، مطالعات نشان می‌دهد که ادراک و برداشت رهبران در مورد ریسک و توانایی رهبران برای مقابله با آن، اثر مستقیمی بر باورهای فرهنگی سازمانی پیرامون ارزش و نیاز به مدیریت بحران و نتایج بالقوه ناشی از یک بحران دارد.

یادگیری در بحران از این فرض منطقی سرچشمه می‌گیرد که ناشناخته‌ها و آن چیزهایی که قابلیت شناخته شدن ندارند، نحوه یادگیری و نحوه تجربه بحران را شکل می‌دهد. این پژوهش یک رویکرد جدیدی را برای درک یادگیری، بحران و ارتباط آنها به‌عنوان یک فرایند عملی پویا

ارائه می‌دهد. این رویکرد و دیدگاه، مفروضات کلیدی را که بر بحث یادگیری از شکست (و موفقیت) تأکید می‌کنند، به چالش می‌کشد و بینش‌های جدیدی را برای توضیح اینکه به چه علت شکست برای یادگیری، یک چالش سازمانی همه‌گیر است، ارائه می‌دهد.

رویکرد این پژوهش آن است که نگاهی تازه به نقش استراتژیک یادگیری، در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و تأثیر آن به‌ویژه در زمان‌های آشفتگی و متلاطم، دارد. این پژوهش از طرفی تلاش می‌کند تا با شناخت و تبیین دقیق‌تر یادگیری در مواردی نظیر وقوع بحران‌ها، به علت و دلایل برخی از موارد و معضلات سازمانی پی ببرد، مواردی نظیر اینکه: چرا اشتباهاتی که منجر به بحران می‌شوند، بارها و بارها تکرار می‌شوند؟ و یا چرا سازمان‌ها در مواجهه با ناشناخته‌ها از آمادگی مناسبی برخوردار نیستند؟ اذعان به اینکه یادگیری برای مدیریت بحران ضروری است، به‌تنهایی کافی نیست؛ زیرا با ظهور مفاهیم جدیدی نظیر «یادگیری در بحران» و یا «یادگیری از بحران»، این سؤال همواره باقی است که چرا جوامع، سازمان‌ها و افراد نمی‌توانند از انواع بحران‌ها یادگیری حاصل کنند و از آنها درس بگیرند. با در نظر گرفتن چنین رویدادهایی نظیر بحران مالی، رکود اقتصاد جهانی، ما شاهد عدم عبرت گرفتن از خود حادثه هستیم و اطلاعات خیلی محدودی پیرامون فرایند یادگیری از چنین شکست‌هایی داریم.

درواقع یک بحث چالشی دیگر این است که آیا متمرکز شدن بر درس‌هایی که می‌توانند از شکست استخراج شوند، یک امر معقول است؟ اساساً یک نگرانی اصلی این است که اشتباهاتی که منجر به یک بحران خاص می‌شوند، تکرار می‌شوند و ما تمایل داریم که این فرایند را به‌عنوان یک شکست در زمینه یادگیری از

رویدادهای گذشته تفسیر کنیم. برای مثال، لاند و روینستین، (۱۹۸۸) اعتقادشان بر این است که تمایل نسبتاً هم‌شکل نقش‌آفرینان و بازیگران در زمینه خدمات مالی به‌طور مستقیم با رکودهای اقتصادی قبل مرتبط است [۷].

پژوهش‌هایی که در زمینه یادگیری سازمانی انجام گرفته است، به میزان قابل توجهی درک ما را از ماهیت و شیوه‌های یادگیری و دانستن در سازمان‌ها ارتقا بخشیده است. همان‌طور که بررسی‌های اخیر در مورد وضعیت این مفهوم نشان می‌دهد، هنوز هم درک و فهم پویایی‌های یادگیری به‌منزله یک چالش کلیدی محسوب می‌شود [۸]. این چالش با مدنظر قرار دادن تأثیر یادگیری بر مزیت رقابتی سازمانی و نقش استراتژیک یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی سازمانی و ظرفیت جذب، حیاتی‌تر و ضروری‌تر می‌شود [۹].

این مفاهیم سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا با تغییرات محیطی مکرر سازگار و منطبق شوند و از تکرار اشتباهات خودداری کنند تا بتوانند فرایندهای یادگیری را جذب کنند و اگر خواهان کنار آمدن با عدم قطعیت هستند، باید از تجربیاتی که با آن مواجه می‌شوند درس بگیرند [۱۰]. یادگیری از تجربه، اثرات حتمی بر روی نتایج متنوعی نظیر خدمات به‌موقع یا بهره‌وری کارخانه‌های تولیدی دارد [۱۱]. اگر شرکت‌ها از تجربه یادگیری حاصل کنند، انتظار می‌رود که کیفیت این تجربه بر دامنه (محدوده) و اثربخشی یادگیری اثر بگذارد.

بحران‌ها ناشی از خرابی زیرساخت‌ها، خرابی‌های محصول و خدمات، حملات خشونت‌آمیز و بلایای طبیعی هستند و تهدیدهای قابل توجهی برای اهداف استراتژیک سازمان محسوب می‌شوند [۱۲]. سازمان‌ها به‌منظور جلوگیری از وقوع و مهار تأثیر بحران، باید خیلی سریع به رویدادهای اضطراری و جاری واکنش

نشان دهند تا بتوانند عملیات و فعالیت‌های خودشان را به حالت پایدار نگه دارند و یا آنها را بازیابی کنند. تبدیل تجربیات بحران به یادگیری‌های عملی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به نحوی استراتژیک با محیط خودشان منطبق شوند. همه اینها به یک چرخه مداوم از تجدید سازمانی تبدیل می‌شود که در آن وقوع یا احتمال بحران می‌تواند آغازکننده فرایندهای یادگیری سازمانی باشد که به‌نوبه خود موجب افزایش تاب‌آوری سازمانی و ارتقای توانایی برای یادگیری و کسب آمادگی برای رویدادهای آتی، می‌شود [۱۳].

بحران سازمانی عبارت است از یک رویداد خاص، غیرمنتظره و غیرمعمول یا مجموعه‌ای از رویدادها که منجر به خلق سطوح بالایی از عدم اطمینان و تهدید می‌شوند و آن دسته از اهداف سازمانی را که از اولویت بالایی برخوردارند، تهدید می‌کند. سازمان‌هایی که تحت تأثیر چنین رویدادهایی قرار گرفته‌اند، از جمله سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، دولت‌ها، کسب‌وکارها و جوامع خودسازمان‌یافته، باید برای جلوگیری از وقوع آنها و به حداقل رساندن تأثیرات آنها تلاش کنند.

سازمان‌ها هنگامی که با تهدید فوری یک بحران مواجه می‌شوند، باید از قابلیت‌ها و منابع عملیاتی برای انطباق و مقابله با شرایط استفاده کنند. فراتر از آن، آنها باید اقدامات استراتژیک را برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد منابع ریسک‌های بالقوه انجام دهند تا بتوانند برای وقوع بحران‌ها برنامه‌ریزی کنند و تاب‌آوری ایجاد کنند، در مورد رویدادهای جاری و تأثیرات آنها یادگیری حاصل کنند تا بتوانند برای تخصیص منابع و ادامه یا شروع مجدد عملیات به نحو مناسبی عمل کنند و با ذینفعان و سایر سازمان‌ها مشارکت داشته باشند و در نهایت با درس گرفتن از تجربیات خود و سایر سازمان‌ها برای رویدادهای

آینده آماده شوند [۱۴].

یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند تغییر در فکر و عمل فردی و مشترک است که تحت تأثیر نهادهای سازمان قرار می‌گیرد [۱۵]. نظریه یادگیری سازمانی بر نقش یادگیری در زمینه بازسازی استراتژیک تأکید می‌کند، یعنی فرایند مستمر تغییر که یک سازمان را قادر می‌سازد تا بتواند رشد و پیشرفت کند و خودش را با محیط منطبق سازد. این فرایند از این نظر استراتژیک است که نه تنها افراد و گروه‌های درون یک سازمان بلکه کل سازمان را در تمام سطوح، از جمله محیطی که در آن قرار گرفته است، دربر می‌گیرد [۱۶]. دو مکانیسم کانونی فرایند را هدایت می‌کنند، کاوش و جستجو که شامل فعالیت‌های سازمانی با هدف شناسایی فرصت‌های جدید برای یادگیری و ادغام یادگیری‌های جدید در فرایند تجدید است. تنش‌های موجود بین این دو مکانیسم، ناشی از ماهیت دوستوانی آنها وابستگی متقابل آنهاست: آنها باید به‌طور هم‌زمان و پیوسته اجرا شوند تا امکان یادگیری سازمانی و بازسازی استراتژیک فراهم شود [۱۷].

یادگیری سازمانی یک مکانیسم اصلی در مدیریت بحران محسوب می‌شود. یادگیری از بحران‌ها برای توسعه‌ی قابلیت‌های مورد نیاز برای جلوگیری از وقوع آنها و محدود کردن پیامدهای آنها ضروری و حیاتی است. با این حال، یکی از مشخصه‌های تعیین‌کننده‌ی بحران‌ها این است که یادگیری درون بحران که به معنای یادگیری برای بهبود واکنش به یک بحران در زمان وقوع آن بحران است، برای سازمان‌ها امری بسیار دشوار است. علاوه بر تأثیر محض رویدادهای بحران، عوامل دیگری نظیر تجربه محدود در مواجهه با بحران‌ها و همچنین محدودیت‌های شناختی و عملیاتی برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، موانع قوی برای یادگیری سازمانی در مرحله‌ی

تأثیر بحرانی بحران، ایجاد می‌کنند [۱۴]. از آنجایی که یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم سازمانی محسوب می‌شود و از طرف دیگر با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده به‌خودی‌خود می‌تواند به‌عنوان یکی از مقاصد و اهداف غایی برای سازمان‌های امروزی تلقی شود، در نتیجه اهمیت یادگیری سازمانی بر کسی پوشیده نیست. علاوه بر این، با توجه به کوتاه بودن فاصله بین بحران‌ها چه در سطح جهانی و چه در سطوح سازمانی که نشئت‌گرفته از تغییرات سریع و پیچیده در دنیای کنونی و در حال حاضر است، ضرورت بهبود مدیریت بحران واقعاً قابل‌لمس است. دانش به‌عنوان یک قدرت سازمانی و نیز یادگیری به‌عنوان یک ابرقدرت سازمانی، الزام انجام این پژوهش را به روشنی تبیین خواهد نمود و به ما کمک خواهد کرد تا توسط یادگیری (چه از طریق بحران و چه از طریق منابع دیگر در درون و بیرون سازمان) تا حدودی به بهبود مدیریت در مواجهه با بحران‌ها کمک کنیم.

از آنجایی که اصفهان به دلیل گستردگی جغرافیایی وجود دستگاه‌ها و تأسیسات مختلف و متنوع، نیازمند پیش‌بینی‌های لازم برای حوادث طبیعی و غیرطبیعی است، لذا پژوهش حاضر می‌تواند به تقویت قدرت برنامه‌ریزی در حوزه مدیریت بحران کمک نموده و نیز به تقویت دیدگاه‌های مدیریت بحران اصفهان و اتخاذ رویکردهای جامع‌تر در مواجهه با رویدادهای ناگهانی و بحران‌ها به‌ویژه از طریق یادگیری سازمانی کمک کند. به این منظور، برای دستیابی به مقاصد نظیر بهبود و تسهیل مدیریت بحران در سازمان‌ها به‌گونه‌ای که بتوان از طریق یادگیری سازمانی به این مقاصد دست پیدا کرد، بهتر است که نخست در این مورد اندیشه کنیم که مدیریت بحران در کدامیک از سازمان‌ها و یا

شرکت‌ها و یا کسب‌وکارها به‌عنوان یک چالش اساسی محسوب می‌شود. از سوی دیگر باید این موضوع را مدنظر قرار داد که در اثر وقوع بحران در یک کسب‌وکار و یا در یک سازمان، چه درصدی از افراد آن سازمان و به دنبال آنچه میزان از افراد جامعه ممکن است به سبب سوء مدیریت بحران، درگیر پیامدهای آن بحران و یا آسیب‌های ناشی از آن بحران شوند.

۳- روش‌شناسی کلی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع آمیخته است، بنابراین فرآیند گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو فاز کیفی و کمی صورت گرفته است. مدل اولیه برای مدیریت بحران در فازهای پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران مربوط به فاز کیفی پژوهش است که مبتنی بر روش تجزیه و تحلیل تماتیک است. تحلیل تماتیک در پژوهش حاضر با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است [۱۸]. پژوهشگر با اقتباس از فازهای بیان شده در تحلیل تماتیک که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) تبیین گردیده است، در طی شش فاز اقدام به تحلیل داده‌های کیفی نموده است.

در فاز کمی پژوهش، با اقتباس از نتایج بخش کیفی به ارزیابی بیشتر مدل ارائه شده در مرحله اولیه و اجزای اندازه‌گیری این مدل، با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی پرداخته شده است. در این پژوهش سعی می‌شود با تحلیل داده‌های کمی و کیفی به تبیین هرچه بهتر موضوع اصلی پژوهش پرداخته شود. این پژوهش در ابتدای کار به صورت کیفی آغاز شده است و در ادامه به صورت کمی به ارزیابی یافته‌های بخش کیفی اقدام نموده است. مطابق اظهارات کرسول (۲۰۱۲)، برای شروع جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی، مهم‌ترین مرحله آن است که به شناسایی آن دسته از شرکت‌کنندگان

و آن دسته از مکان‌هایی پرداخته شود که باید مورد بررسی و مطالعه قرار بگیرند تا بتوان اطلاعات و داده‌هایی را از آن مکان‌ها و یا از افراد مربوطه حاصل نمود [۱۹]. اتاق مدیریت بحران شهر اصفهان متشکل از سازمان‌هایی است که در ادامه به معرفی آن پرداخته می‌شود.

پژوهشگر پس از مراجعه به سازمان‌های زیرمجموعه اتاق مدیریت اصفهان، با در دست داشتن سؤالات مصاحبه و قلم و کاغذ به افراد متولی مدیریت بحران در سازمان مربوطه مراجعه نموده و موارد لازم را یادداشت برداری کرده است. جامعه آماری پژوهش در فاز کیفی متشکل از سازمان‌ها و مراکز زیرمجموعه اتاق مدیریت بحران اصفهان بوده است. در جدول ۱ نام این سازمان‌ها آورده شده است. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به روش انتخابی هدفمند صورت گرفته است. شرکت‌کنندگان در مصاحبه با یک روش مشخص انتخاب شده‌اند و هدف اصلی این بوده است که افراد انتخاب شده بتوانند به‌عنوان متخصص یا مدیر یا متصدی مدیریت بحران در سازمان مربوطه، تمام جوانب بحران‌سازمانی را مدنظر قرار دهند.

در روش‌های مرتبط با پژوهش‌های کیفی، آنچه در مبحث نمونه‌گیری حائز اهمیت است، ارتباط بین نمونه‌گیری و اشباع نظری است [۲۰]. در واقع زمانی که تمام مقوله‌ها از نظر ویژگی‌ها، ابعاد و تمایزات و تفاوت‌ها مشخص شدند و تشکیل شدند، زمانی است که پژوهشگر به اشباع نظری رسیده است. پس از آن، اطلاعات بیشتر و اضافه‌تر و انجام تحلیل‌های بیشتر، باعث می‌شود که چیزهای جدید کوچکی به مفهوم‌سازی اضافه شود، هرچند که تمایزات می‌توانند همیشه کشف شوند [۲۱].

در نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگران از روی قصد و نیت به انتخاب افراد و مکان‌هایی می‌پردازند که بتوانند مفاهیم اصلی را درک کنند

جدول ۱- مکان‌های گردآوری اطلاعات در فاز کیفی

| ردیف | نام سازمان | تعداد افراد مصاحبه شوند |
|------|-----------------------------|-------------------------|
| ۱ | ستاد مدیریت بحران اصفهان | ۲ |
| ۲ | سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی | ۱ |
| ۳ | هلال احمر | ۱ |
| ۴ | شهرداری اصفهان | ۱ |
| ۵ | فرمانداری اصفهان | ۱ |
| ۶ | هواشناسی اصفهان | ۱ |
| ۷ | منابع طبیعی و آبخیزداری | ۱ |
| ۸ | آتش‌نشانی اصفهان | ۱ |
| ۹ | شرکت توزیع گاز | ۱ |
| ۱۰ | آب و فاضلاب | ۱ |
| ۱۱ | شرکت توزیع برق منطقه‌ای | ۱ |
| ۱۲ | زمین‌شناسی اصفهان | ۱ |

در خواننده این حس ایجاد شود که رویدادهای توصیف شده در آن مطالعه (پژوهش) را تجربه کرده‌اند و یا می‌توانند تجربه کنند؛ بنابراین، اعتبار از دریچه و دیدگاه خوانندگانی که یک روایتی را می‌خوانند، ایجاد می‌شود.

پژوهشگران به‌منظور استفاده از این رویه برای ایجاد اعتبار، باید از رویکردهای ساختارگرایانه استفاده کنند تا بتوانند به زمینه‌سازی افراد یا مکان‌های مورد مطالعه بپردازند. فرایند نوشتن با استفاده از توصیف‌های غلیظ، مشتمل بر ارائه‌ی هرچه بیشتر جزئیات است. این فرایند ممکن است شامل توصیف بخش کوچکی از تعامل، تجربه یا اقدام (عمل) باشد. ممکن است شامل قرار گرفتن افراد خاص در موقعیت‌های خاص باشد. ممکن است شامل برقراری یک ارتباط و تعامل زنده بین دو نفر یا بیشتر از دو نفر باشد. ممکن است شامل ارائه‌ی تفصیلی از نحوه و چگونگی احساس افراد باشد. پژوهشگران از طریق این جزئیات واضح و روشن، به خوانندگان کمک می‌کنند تا بفهمند که آنچه با آن مواجه می‌شوند،

و یا آن مفاهیم را یاد بگیرند [۱۹]. در ادامه در جدول ۱ نام سازمان‌های مراجعه شده به‌عنوان مکان‌های مورد نظر که دربرگیرنده‌ی اعضای نمونه‌های پژوهش در فاز کیفی هستند، آورده شده است. تعداد افرادی که با آنان مصاحبه شده است، از هر سازمان ۱ نفر بوده است. البته در ستاد مدیریت بحران اصفهان با ۲ نفر مصاحبه انجام شده است.

۳-۱- تعیین روایی در فاز کیفی

یکی از رویه‌های تعیین اعتبار در یک مطالعه کیفی، توصیف محیط، شرکت‌کنندگان و تم‌های یک پژوهش کیفی است که با ذکر جزئیات کامل آورده شده باشند [۲۲]. توصیف‌ها و تشریح‌های غلیظ، عمیق هستند، متراکم هستند و مفصل هستند. در مقابل، توصیف‌های کم‌مایه و رقیق فاقد جزئیات هستند و خیلی ساده به گزارش حقایق می‌پردازند [۲۳]. هدف از توصیف غلیظ این است که راست‌نمایی یا کیفیت واقعیت را خلق کند، گزاره‌ها و عبارتهایی را تولید کند که

معتبر است. علاوه بر این، توصیف غنی به خوانندگان این امکان را می‌دهد تا بتوانند در مورد کاربرد یافته‌ها در سایر زمینه‌های مشابه تصمیم‌گیری کنند [۲۳].

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، روایت‌ها و توصیفاتی که افراد مصاحبه‌شونده در زمینه بحران‌هایی که در سازمان خودشان با آن روبرو بوده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته است و نیز با توجه به اینکه با مطالعه و خواندن توصیف‌ها، فرد خواننده کاملاً می‌تواند حس فرد مصاحبه‌شونده را درک کند، لذا روایی یافته‌ها در فاز کیفی مورد تأیید واقع می‌شود. از سوی دیگر، پژوهشگر در زمان مصاحبه با افراد مصاحبه‌شونده، هرچند که سؤالات مصاحبه را در دست داشت و سؤالات را می‌پرسید، ولی با توجه به ماهیت پژوهش که سه فاز متوالی در بحران مورد بررسی قرار می‌گرفت، لذا روایت نقل‌شده از یک بحرانی که در سازمان اتفاق افتاده است، به پژوهشگران کمک می‌کند تا بتواند تفکیک مؤلفه‌های مربوط به این سه فاز (مرحله) را به‌خوبی انجام دهد و بر اعتبار یافته‌های کیفی بیفزاید.

۳-۲- روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در پژوهش حاضر با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تماتیک و کدگذاری داده‌ها و تشکیل تم‌ها به شناسایی ابعاد تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی در هریک از فازهای بحران پرداخته است. کدگذاری در بخش کیفی به صورت دستی و با استفاده از یادداشت‌برداری‌های مکرر و بازخوانی مجدد نظرات افراد شرکت‌کننده در مصاحبه انجام گرفته است.

۳-۳- رویکرد کلی پژوهش در فاز کمی

در فاز کمی پژوهش حاضر، با توجه به تم‌های (تم‌های اصلی و تم‌های فرعی) استخراج‌شده در فاز کیفی، یک پرسشنامه ۲۸ سؤالی به‌منظور

سنجش و ارزیابی مدل اولیه‌ی پژوهش تدوین گردید. رویکرد کلی پژوهش در فاز کمی، اکتشافی است و در نتیجه برای ارزیابی مدل اولیه‌ی حاصل از بخش کیفی (که در بخش کمی این کار صورت گرفته است)، از روش‌های مربوط به استخراج عوامل در تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. لازم به ذکر است که علاوه بر موارد ذکرشده، با توجه به اینکه هیچ رابطه ساختاری یا فرضیه‌ای برای عوامل استخراج شده در مدل تعریف نشده است، تحلیل عاملی تأییدی به‌هیچ‌عنوان راهکار مناسبی برای ارزیابی مدل اولیه نبوده است و بررسی مدل اولیه پژوهش از طریق روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مشخصاً با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و روش تحلیل موازی، انجام گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش در فاز کمی شامل آن دسته از کارکنانی بوده است که در هر سازمان به‌عنوان افراد دخیل در مدیریت بحران سازمانی قلمداد می‌شده‌اند و با توجه به پیشینه و سابقه‌ی هر سازمان در مواجهه با بحران، این افراد در برطرف کردن و تسهیل مدیریت بحران، سابقه ایفای نقش داشته‌اند. روش نمونه‌گیری به‌صورت تکنیک گلوله برفی بوده است و بعد از تنظیم پرسشنامه، با مراجعه به سازمان‌های ذکرشده در جدول ۱، پرسشنامه بین افراد واجد شرایط توزیع می‌شده است.

تعداد ۱۵۳ پرسشنامه توزیع و تعداد ۱۵۳ پرسشنامه نیز جمع‌آوری شده است. بعد از مراجعه به ۱۲ سازمان در شهر اصفهان که عضو اتاق مدیریت بحران اصفهان بوده‌اند، از آنجایی که مشخص نبود که چه تعداد نمونه می‌تواند برای تحلیل عاملی اکتشافی کفایت کند، لذا بعد از مراجعه به ۱۲ سازمان نام‌برده شده در جدول ۱ و جمع‌آوری ۱۴۱ پرسشنامه، آزمون‌های مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و با توجه به عدم کفایت حجم نمونه، از بین سازمان‌های

نام‌برده شده، به بخش مدیریت بحران هلال احمر اصفهان که خارج از این سازمان در مکان دیگری مستقر بوده است مراجعه شد و تعداد ۱۲ پرسشنامه دیگر توزیع و جمع‌آوری شد و با انجام مجدد آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی، کفایت نمونه در بخش کمی مورد تأیید قرار گرفت.

۳-۴- روایی پرسشنامه در فاز کمی

به منظور ارزیابی مناسب بودن پرسشنامه در بخش کمی، دو مؤلفه روایی و پایایی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه به رؤیت پنج نفر از خبرگان رشته مدیریت رسید تا روایی محتوای آن از نظر کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. پس از اینکه روایی محتوا از نظر کیفی مورد تأیید قرار گرفت، به منظور بررسی روایی محتوا از نظر کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد متخصصان برای نظارت بر محتوای پرسشنامه، ۱۰ نفر بوده‌اند، مطابق با جدول لاوشه، حداقل مقدار ضریب نسبی روایی محتوا باید ۰,۶۲ باشد [۲۴]. نتایج مربوط به ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- شاخص روایی محتوا و ضریب نسبی

روایی محتوا مربوط به سؤالات پرسشنامه

| محدوده ضریب نسبی روایی محتوا برای هر سؤال (CVR) | ۱-۰/۸ |
|---|---------|
| تعداد متخصصان | ۱۰ |
| تعداد سؤالات | ۲۸ |
| محدوده شاخص روایی محتوا (CVI) برای هر سؤال | ۰/۹-۰/۸ |

۴- تحلیل یافته‌ها

با توجه به رویکرد پژوهش حاضر، در بخش اول به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تماتیک پرداخته شده است و در بخش دوم، داده‌های جمع‌آوری شده حاصل از بخش کمی، با استفاده از نرم‌افزار Sps25 مورد تحلیل قرار گرفته است. در ابتدا نتایج تحلیل تماتیک حاصل از بخش کیفی برای هریک از فازهای بحران ارائه می‌شود. پس از آن نتایج تحلیل یافته‌های بخش کمی ارائه می‌شود و در نهایت با مقایسه نتایج بخش کیفی و کمی، مدل نهایی پژوهش ارائه می‌شود.

خلاصه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تم‌های استخراج شده مرتبط با فاز قبل از بحران در جدول ۳ قابل مشاهده است.

خلاصه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تم‌های استخراج شده مرتبط با فاز حین بحران در جدول ۴ قابل مشاهده است.

خلاصه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تم‌های استخراج شده مرتبط با فاز پس از بحران در جدول ۵ قابل مشاهده است.

با استفاده از تم‌های اصلی و فرعی، مدل اولیه پژوهش ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که مدل نهایی پژوهش بعد از تحلیل یافته‌های حاصل از بخش کیفی و کمی، ارائه خواهد شد.

۴-۱- تحلیل یافته‌های بخش کمی

۴-۱-۱- پایایی پرسشنامه

به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. لازم به ذکر است که با توجه به اینکه پرسشنامه پژوهش با استفاده از نتایج بخش کیفی استخراج گردید و بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی در بخش کمی، سازه‌ها مورد پالایش مجدد قرار گرفتند و تم‌های جدید برای ارائه مدل نهایی پژوهش در

جدول ۳- تم‌های استخراج‌شده مربوط به فاز قبل از بحران

| ردیف | تم اصلی | تم فرعی |
|------|---------------------------------------|--|
| ۱ | تدوین سناریوهایی برای بحران‌های محتمل | ایجاد تصاویر فرضی از بحران‌های آتی |
| | | تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان در مواجهه با بحران‌های محتمل |
| ۲ | تفکر سیستمی | دیدگاه پذیری |
| | | تغییر تفکر منزوی و ایزوله به سمت تفکر پویا |
| ۳ | حافظه سازمانی | تهیه آرشیو برای مستندات |
| | | ترسیم خط سیر آتی و به‌روزرسانی آن |
| ۴ | ایجاد سازمان یادگیرنده | ظرفیت جذب |
| | | تسهیم دانش بین سازمان‌ها |
| | | یادگیری انطباقی، یادگیری تک حلقه‌ای، یادگیری دو حلقه‌ای |
| | | یادگیری از بحران |
| ۵ | جلوگیری از غفلت سازمانی | پیش‌بینی بحران |
| | | تمرین برای تقویت آمادگی |

جدول ۴- تم‌های استخراج‌شده مربوط به فاز حین بحران

| ردیف | تم اصلی | تم فرعی |
|------|---------------------------------|---|
| ۱ | همکاری بین سازمانی و ایجاد شبکه | بررسی میدانی |
| | | تعامل در جهت جمع‌آوری داده و ایجاد یک پایگاه داده |
| ۲ | تسهیم دانش میان شبکه‌ها | تبادل اطلاعات |
| | | تبادل دانش |

جدول ۵- تم‌های استخراج‌شده مربوط به فاز پس از بحران

| ردیف | تم اصلی | تم فرعی |
|------|---|---|
| ۱ | حرکت به سمت سازمان یادگیرنده با رویکرد داستان‌سرایی | ثبت داستان‌ها و روایت‌های سازمانی |
| | | درس‌آموزی از روایت‌های سازمانی |
| ۲ | منتورینگ | انتقال تجربیات به صورت چهره به چهره |
| | | ایجاد زیرساخت لازم برای انتقال مستقیم تجربیات |
| ۳ | مربیگری | فراهم‌سازی بستر لازم برای حل چالش‌ها از طریق تفکر استراتژیک |
| | | تدوین نظام تفویض اختیارات |

۸۰

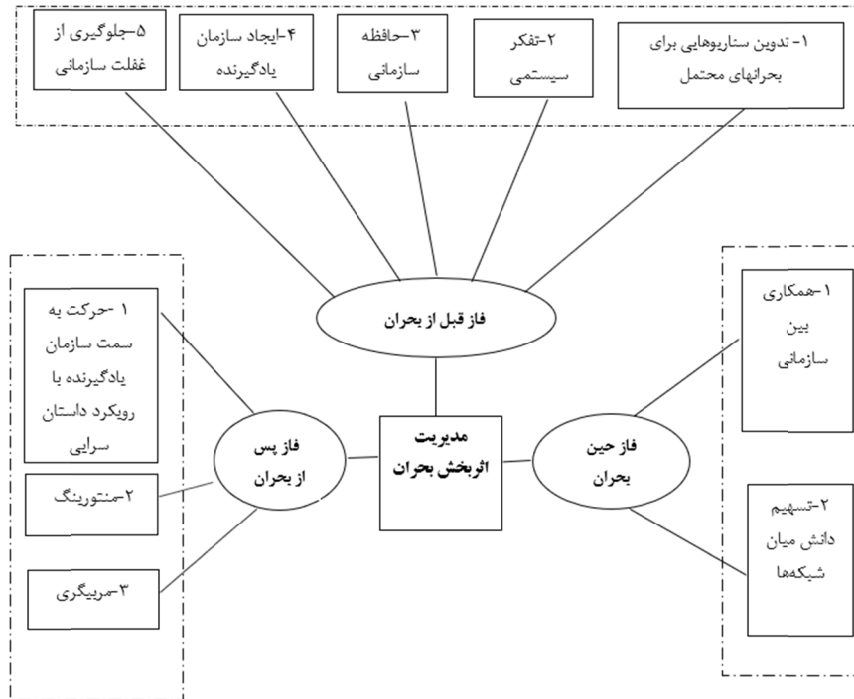
شماره ۲۵

بهار ۱۴۰۲

فصلنامه علمی

و پژوهشی





شکل ۱- مدل اولیه پژوهش

جدول ۶: مقادیر آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های (عوامل) یادگیری سازمانی

| مؤلفه یادگیری سازمانی / شاخص مربوطه در پرسشنامه | نام مؤلفه | آلفای کرونباخ | آلفای کرونباخ یادگیری سازمانی در فاز مربوطه |
|---|---|---------------|---|
| فاز قبل از بحران (۱-۲-۳-۴-۵) | تدوین سناریوهایی برای بحران‌های محتمل | ۰/۷۵۱ | ۰,۹۳۵ |
| فاز قبل از بحران (۶-۷-۸) | تفکر سیستمی | ۰/۷۰۰ | |
| فاز قبل از بحران (۹-۱۰) | حافظه سازمانی | ۰/۷۳۷ | |
| فاز قبل از بحران (۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸) | ایجاد سازمان یادگیرنده | ۰/۸۸۹ | |
| فاز قبل از بحران (۱۹-۲۰) | جلوگیری از غفلت سازمانی | ۰/۷۴۸ | |
| فاز حین بحران (۲۱-۲۲) | شبکه‌سازی مناسب | ۰/۷۰۰ | ۰,۷۰۰ |
| فاز پس از بحران (۲۳-۲۴) | حرکت به سمت سازمان یادگیرنده با رویکرد داستان‌سرایی | ۰/۸۰۷ | ۰,۸۵۶ |
| فاز پس از بحران (۲۵-۲۶-۲۷-۲۸) | مربیگری و منتورینگ | ۰/۸۴۱ | |

نظر گرفته شدند، لذا نتایج سنجش ضریب آلفای کرونباخ، بعد از اصلاح مدل در جدول ۶ قابل مشاهده است. لازم به ذکر است که ضریب آلفای کرونباخ برای کل سؤالات پرسشنامه برابر با ۰/۹۶۱ بوده است. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربوط به فاز قبل از بحران برابر با ۰/۹۳۵، برای متغیرهای فاز حین بحران برابر با ۰/۷۰۰ و برای متغیرهای فاز پس از بحران برابر با ۰/۸۵۶ بوده است.

۴-۱-۲- استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و روش‌های مربوطه، برای تبیین مؤلفه‌های مربوط به تم‌های یادگیری سازمانی در فازهای قبل، حین و پس از بحران

برای هریک از شاخص‌های یادگیری سازمانی در فازهای بحران (پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران) با استفاده از آزمون‌های مربوط به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، میزان مطلوبیت داده‌ها برای تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شده است که نتایج آن در جدول ۷ آورده شده است. در ادامه با استفاده از نتایج مربوط به تحلیل مؤلفه‌های اصلی و استفاده از مقادیر مربوط به چرخش، برای هریک از فازهای بحران، به ارزش‌های ویژه، درصد تبیین واریانس و بارهای عاملی شاخص‌های هر مؤلفه، اشاره می‌شود. لازم به ذکر است که تحلیل عاملی اکتشافی به‌عنوان یک روش برای کشف داده‌ها به کار می‌رود و تفسیر و استفاده‌ای که از آن می‌شود بستگی به نظر پژوهشگر دارد و متأثر از قاعده‌های آماری محکم نیست [۲۵].

تعداد ۲۰ شاخص مربوط به فاز قبل از بحران، ۲ شاخص مربوط به فاز حین بحران، ۶ شاخص مربوط به فاز پس از بحران مورد آزمون مؤلفه‌های اصلی (PCA) با استفاده از نرم‌افزار Sps25 قرار گرفتند. قبل از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی

ارزیابی شد. مقدار کیسیر-میر-اوکلین برای هریک از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در سه فاز بحران (پیش، حین و پس از بحران) به ترتیب برابر با ۰/۶۰۰، ۰/۵۰۰، ۰/۷۳۵ بود که در سطح قابل قبول است [۲۴]. در نتیجه آزمون کرویت بارتلت به لحاظ آماری معنادار بوده است که تعامل‌پذیری ماتریس همبستگی را برای هر سه فاز بحران تأیید می‌کند.

نتایج حاصل از گزارش تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای فاز پیش از بحران، وجود پنج مؤلفه با ارزش ویژه بیشتر از ۱ را نشان می‌دهد که در مجموع ۸۰/۰۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۸ قابل مشاهده است. به‌منظور کمک به تفسیر پنج مؤلفه (عامل)، چرخش آبلیمین انجام شد. راه‌حل چرخش یافته نشان داد که بارهای عاملی قوی برای هریک از عوامل شناسایی شده وجود دارند. با توجه به اینکه بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها، بالاتر از مقدار ۰/۳ بودند، در نتیجه از مطلوبیت لازم برخوردارند [۲۶] و هیچ کدام از شاخص‌ها حذف نشدند. با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحلیل کیفی و مقایسه نتایج مدل اولیه با نتایج بخش تحلیل عاملی اکتشافی، دسته‌بندی جدیدی برای مؤلفه‌های (عوامل) فاز قبل از بحران ارائه نشد. در این جدول بارهای عاملی چرخش یافته برای شاخص‌های هر مؤلفه قابل مشاهده است.

نتایج حاصل از گزارش تحلیل مؤلفه‌های اصلی در فاز حین بحران، وجود یک مؤلفه با ارزش ویژه بیشتر از ۱ را نشان می‌دهد که در مجموع ۷۶/۲۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. از آنجایی که تنها یک عامل برای کل شاخص‌های مربوط به یادگیری در فاز حین بحران استخراج شد، آزمون چرخش صورت نگرفت. با توجه به اینکه بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها، بالاتر از مقدار ۰/۳ بودند، در

جدول ۸- ماتریس عاملی چرخش یافته برای مؤلفه‌های یادگیری در فاز قبل از بحران

| شاخص‌ها (سؤالات پرسشنامه) | عوامل (مؤلفه‌ها) | | | | ۵- جلوگیری از غفلت سازمانی |
|---------------------------------|--|-------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | ۱- تدوین سناریو برای بحران‌های محتمل | ۲- تفکر سیستمی | ۳- حافظه سازمانی | ۴- ایجاد سازمان یادگیرنده | |
| ۱ | ۰,۶۱۰ | | | | |
| ۲ | ۰,۵۴۶ | | | | |
| ۳ | ۰,۸۴۱ | | | | |
| ۴ | ۰,۸۱۹ | | | | |
| ۵ | ۰,۹۱۰ | | | | |
| ۶ | | ۰,۷۶۲ | | | |
| ۷ | | ۰,۹۳۰ | | | |
| ۸ | | ۰,۷۲۶ | | | |
| ۹ | | | ۰,۷۲۶ | | |
| ۱۰ | | | ۰,۷۹۶ | | |
| ۱۱ | | | | ۰,۶۳۳ | |
| ۱۲ | | | | ۰,۹۳۱ | |
| ۱۳ | | | | ۰,۵۵۰ | |
| ۱۴ | | | | ۰,۷۳۹ | |
| ۱۵ | | | | ۰,۹۰۲ | |
| ۱۶ | | | | ۰,۷۵۲ | |
| ۱۷ | | | | ۰,۷۰۴ | |
| ۱۸ | | | | ۰,۶۲۷ | |
| ۱۹ | | | | | ۰,۸۸۸ |
| ۲۰ | | | | | ۰,۷۲۷ |



موازی (PA)، بیشتر از ارزش ویژه به‌دست‌آمده از تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PCA) است. در نتیجه تعداد بیشتر از یک مؤلفه قابل پذیرش نیست. در نتیجه تعداد بیشتر از یک مؤلفه قابل پذیرش نیست؛ بنابراین در قالب یک مؤلفه به نام نظام شبکه‌سازی مناسب نام‌گذاری می‌شود و هریک از ۲ تم اصلی در بخش تحلیل کیفی به‌عنوان زیرمؤلفه‌های شبکه‌سازی مناسب در نظر گرفته می‌شوند.

نتایج حاصل از گزارش تحلیل مؤلفه‌های اصلی در فاز پس از بحران، وجود دو مؤلفه با ارزش ویژه بیشتر از ۱ را نشان می‌دهد که در

نتیجه از مطلوبیت لازم برخوردارند و هیچ‌کدام از شاخص‌ها حذف نشدند. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل کیفی، از آنجایی که در بخش تحلیل کیفی تعداد ۲ تم اصلی برای این بلوک شناسایی شد، لذا برای تصمیم‌گیری بهتر و قاطع‌تر پیرامون تبیین مؤلفه‌ها در این فاز (حین بحران) در قالب یک مؤلفه، از روش تحلیل موازی نیز استفاده شد. با استفاده از برنامه شبیه‌ساز مونت‌کارلو، تحلیل موازی انجام شد [۲۷]. مقایسه نتایج بین تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل موازی در جدول ۹ قابل مشاهده است. نتایج تحلیل موازی نشان داد که از مؤلفه دوم به بعد، مقدار معیار در تحلیل

جدول ۹- مقایسه مقدار ارزش‌های ویژه PCA و مقادیر معیار از تحلیل PA

| رد/پذیرش | مقدار معیار مربوط به تحلیل موازی | مقدار ویژه مربوط به تحلیل مؤلفه‌های اصلی | تعداد مؤلفه |
|----------|----------------------------------|--|-------------|
| پذیرش | ۱,۰۹۶ | ۱,۵۲ | ۱ |
| رد | ۱,۰۲۰ | ۰,۴۷۵ | ۲ |

جدول ۱۰- ماتریس عاملی چرخش یافته برای مؤلفه‌های یادگیری در فاز پس از بحران

| مؤلفه‌ها | ۲-مرب‌یگری و منتورینگ | ۱- حرکت به سمت سازمان یادگیرنده با رویکرد داستان‌سرایي | شاخص‌ها (سوالات پرسشنامه) |
|----------|-----------------------|--|---------------------------|
| | | ۰,۹۱۲ | ۲۳ |
| | | ۰,۸۶۸ | ۲۴ |
| | ۰,۸۳۵ | | ۲۵ |
| | ۰,۹۰۱ | | ۲۶ |
| | ۰,۶۷۲ | | ۲۷ |
| | ۰,۶۷۴ | | ۲۸ |

جدول ۱۱- مقایسه مقدار ارزش‌های ویژه PCA و مقادیر معیار از تحلیل PA

| رد/پذیرش | مقدار معیار مربوط به تحلیل موازی | مقدار ویژه مربوط به تحلیل مؤلفه‌های اصلی | تعداد مؤلفه |
|----------|----------------------------------|--|-------------|
| پذیرش | ۱,۲۴۹ | ۳,۵۸۸ | ۱ |
| رد | ۱,۱۵۵ | ۱,۰۱۵ | ۲ |
| رد | ۱,۰۵۲ | ۰,۶۸۳ | ۳ |
| رد | ۰,۹۵۳ | ۰,۳۴۶ | ۴ |
| رد | ۰,۸۶۳ | ۰,۲۰۹ | ۵ |
| رد | ۰,۷۲۵ | ۰,۱۰۸ | ۶ |

۸۴

شماره ۲۵

بهار ۱۴۰۲

فصلنامه علمی

و پژوهشی



طراحی الگویی جهت مدیریت اثربخش بحران در سازمان از طریق یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب در اتاق مدیریت بحران اصفهان) / محمد عبدالمجید، سید محسن علامه، سید علی سیادت

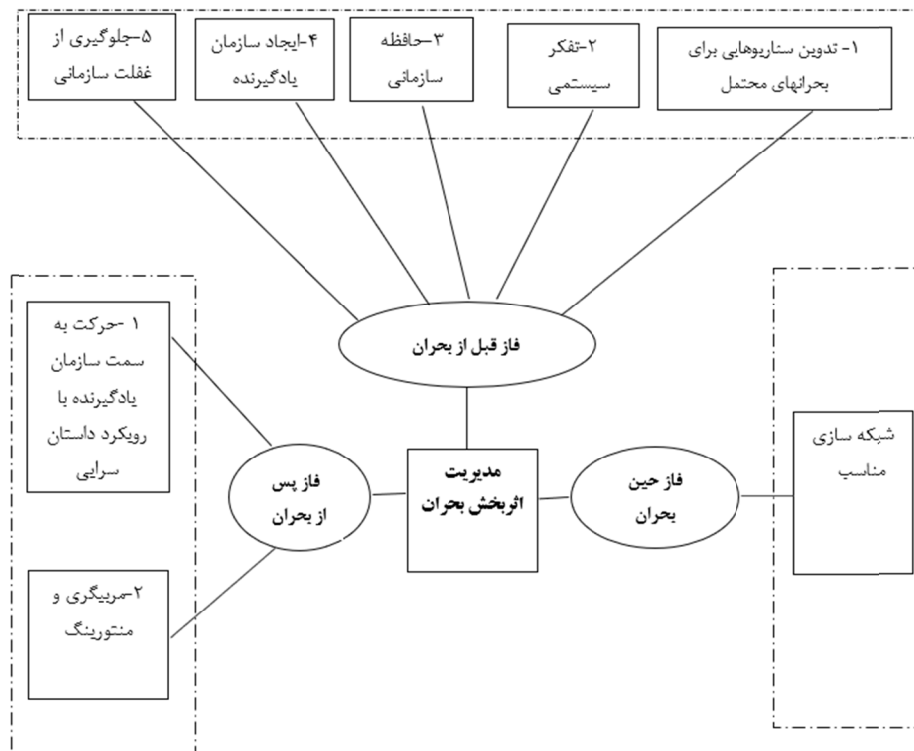
و مقایسه نتایج مدل اولیه با نتایج بخش تحلیل عاملی اکتشافی، دسته‌بندی جدید برای مؤلفه‌های (عوامل) یادگیری سازمانی در فاز پس از بحران ارائه شد که در جدول ۱۰ قابل مشاهده است. در این جدول بارهای عاملی چرخش یافته برای شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه قابل مشاهده است.

با توجه به نتایج به دست آمده از بخش‌های کیفی و کمی، مدل نهایی پژوهش برای مدیریت اثربخش بحران سازمانی در شکل ۲ ارائه می‌شود.

مجموع ۷۶/۷۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. به‌منظور کمک به تفسیر دو مؤلفه (عامل)، چرخش آبلیمین انجام شد. راه‌حل چرخش یافته نشان داد که بارهای عاملی قوی برای هریک از عوامل شناسایی شده وجود دارند.

با توجه به اینکه بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها، بالاتر از مقدار ۰/۳ بودند، در نتیجه از مطلوبیت لازم برخوردارند و هیچ کدام از شاخص‌ها حذف نشدند.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل کیفی



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش

۵- بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که داشتن تفکر سیستمی در مدیریت بحران به نحوی اثربخش، بسیار حائز اهمیت است. ژو همکاران (۲۰۱۸) معتقد هستند که بر اساس مطالعات عملی در مورد وضعیت مدیریت بحران می‌توان با استفاده از تفکر سیستمی، بحران را سریع‌تر و کارا تر سامان داد و مدیریت کرد [۲۸].

مطابق اظهارات جیمز ووتن (۲۰۲۲)، به‌منظور مواجهه و رویارویی با بحران و نیز در راستای پیشگیری از بحران، لازم است که سازمان‌ها و به‌ویژه رهبران سازمان از رشد و یادگیری و کسب تجربه برای کارکنان حمایت کنند و فضایی فراهم شود تا به کارکنان حق تصمیم‌گیری داده شود [۲۹]. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که استفاده از تجربیات و آموخته‌های کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز مدیریت اثربخش بحران باشد. علت همسویی و هم‌راستایی نتایج پژوهش حاضر

با اظهارات جیمز ووتن (۲۰۲۲) آن است که یادگیری در هر سطحی از سازمان می‌تواند به ارتقای قدرت فردی و به دنبال آن به ارتقا و توسعه‌ی قدرت سازمانی کمک کند و از این قدرت بالقوه‌ی خود در کنترل و مدیریت بحران سازمانی به نحو مطلوبی استفاده نماید [۲۹].

یادگیری انطباقی به‌منظور تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، می‌تواند در فاز پیش از بحران به مدیریت اثربخش بحران کمک کند. نتایج مطالعات سیمونس (۲۰۰۹) نشان داده است [۳۰] که مدل‌های انطباقی یادگیری سازمانی، معمولاً مبتنی بر عقلانیت محدود هستند که بر اساس آن افراد توانایی محدودی برای پردازش اطلاعات در محیط‌های نامشخص و محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند، دارند. لذا نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های حاصل از مطالعات سیمونس (۲۰۰۹) همخوانی کامل را ندارد. می‌توان این‌گونه

استدلال نمود که یادگیری انطباقی بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند در فاز پیش از بحران مفید واقع شود و علت آن هم مربوط به این است که سازمان از طریق یادگیری انطباقی می‌تواند تا حدی خودش را شبیه به سازمان‌هایی کند که در وضعیت بهتری هستند و با تقلید از آنان تا حدی خودش را از بحران‌های بالقوه محفوظ نگه می‌دارد. البته شاید نتیجه مطالعات سیمونس (۲۰۰۹) حاکی از آن است که با توجه به نرخ تغییر در محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها که به سرعت در حال افزایش است، استفاده از مقیاس‌های یکسان و شاخص‌ها و معیارهای یکسان برای یادگیری، چندان نمی‌تواند در زمان بروز بحران برای سازمان‌ها کمک‌کننده باشد.

در فاز پس از بحران، درس‌آموزی از روایت‌های سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه مهم در امر مدیریت بحران محسوب می‌شود و نیز در فاز حین بحران، تسهیم تجربیات می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. در این راستا، اسمیت (۲۰۰۵)، به مفهوم یادگیری از بحران اشاره کرده است ۳۱. او معتقد است که در این مرحله، سازمان‌ها از تجربیات خودشان و از تجربیات دیگران یاد می‌گیرند. این یادگیری باید به شکل‌دهی هنجارهای احتیاطی که یک سازمان دارد، کمک کند و در نتیجه به ایجاد تاب‌آوری سازمانی کمک کند. از طرف دیگر، سیمونز (۲۰۰۹) چنین ادعا می‌کند که اگر سازمان درس‌های آموخته‌شده از بحران‌های گذشته را به کار گیرد یا از عدم قطعیت‌های ایجادشده توسط موقعیت‌های بحرانی درس بیاموزد، یا با یادگیری به‌عنوان یک مفهوم نوظهور برخورد کند که تاریخچه آن جزء جدایی‌ناپذیر فهمیدن است، می‌تواند بحران را به فرصتی مطلوب تبدیل کند. لذا پیشنهاد می‌شود:

اعضای سازمان واحدهای مختلف سازمانی در راستای ثبت و ضبط دانش برآمده از تجربه‌های متعدد در حوزه مدیریت بحران، به‌طور خاص در

مراحل پاسخگویی و بازیابی (بازسازی)، اقدامات لازم را انجام دهند.

سازمان‌ها در راستای تأمین منابع اعتباری در اقدامات پیشگیرانه به‌ویژه در امور آموزش و پژوهش، ایجاد ظرفیت‌های مالی و سازوکارهای سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی در کنار بخش‌های دولتی و نیز ایجاد ظرفیت‌های انسانی مرتبط با دانش تخصصی و علمی، اقدام نمایند.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که درک سازمان از آسیب‌پذیری‌ها وابستگی‌های خارجی، می‌تواند در فاز پیش از بحران به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در امر مدیریت اثربخش بحران از طریق یادگیری سازمانی قلمداد شود. چکار و اونی (۲۰۱۳) معتقدند که فقدان یادگیری سازمانی یا به عبارتی غفلت سازمانی در ارائه‌ی عملکرد مناسب یکی از عواملی است که باعث عود بحران و بروز بحران‌های آتی می‌شود ۳۲.

می‌توان این‌گونه اظهار داشت که وابستگی به سازمان‌های بیرونی به‌نوعی یک ضعف برای سازمان به شمار می‌رود و چنانچه سازمان‌ها نتوانند تا حدّ ممکن وابستگی خودشان را کاهش دهند و یا نتوانند به‌نوعی پیوند استراتژیک با سازمان‌هایی که به آن وابسته هستند، برقرار کنند، به‌نوعی دچار غفلت شده‌اند و با بروز بحران نخواهند توانست آن را به نحو مناسبی مدیریت کنند. یکی از نتایج یادگیری سازمانی آن است که سازمان خواهد توانست با شناخت درست از آسیب‌پذیری‌های خودش، در جهت برطرف ساختن آن آسیب‌پذیری‌ها وابستگی‌ها برآید.

حافظه سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های (تم‌های) اصلی یادگیری سازمانی در فاز پیش از بحران قلمداد می‌شود. نتایج پژوهش لیا وو (۲۰۰۹) نشان داد ۳۳ که اجرای موفقیت‌آمیز تفکر سیستماتیک، آزمایش نوآورانه و حافظه سازمانی می‌تواند به‌طور مؤثر به افزایش قابلیت لجستیک کمک کند که به کارایی و اثربخشی

بهتر بهره‌برداری از منابع لجستیک کمک می‌کند و در نتیجه عملکرد لجستیک سازمان را به‌طور قابل توجهی بهبود می‌بخشد. تعریف کاربردی و عملیاتی از تفکر سیستمی، همان یادگیری در عمل است. زمانی که سازمان بتواند از طریق انجام یک کار به شکل عملی یادگیری حاصل کند، نتایج و پیامدهای آن عمل را به شکل روشن‌تری در قالب کلی سازمان درک خواهد کرد و با ثبت آن فعالیت عملی و نیز ثبت نتایج و پیامدهای آن در قالب ایجاد حافظه سازمانی خواهد توانست به پیش‌بینی نتایج و پیامدهایی دست پیدا کند که از اقدامات مشابه ناشی می‌شوند و با این روش می‌تواند درک و شناخت بهتری از نقاط قوت و ضعف خود داشته باشد و با ایجاد آمادگی در خود، به تحکیم وضعیت فعلی خودش برای مواجهه با بحران‌های احتمالی آتی بپردازد.

انجام تمرین به‌منظور تقویت آمادگی در برابر بحران می‌تواند موجب مدیریت اثربخش بحران شود. یافته‌های پژوهش گرانان و فریده‌هیم (۲۰۱۷) نشان داد [۳۴] که مانورهای مدیریت بحران عرصه‌هایی را برای یادگیری و تسهیم دانش فراهم می‌کند و به‌عنوان ابزار مهمی برای تصمیم‌گیری و فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدها یا سازمان‌ها هستند. علاوه بر این، مطابق نتایج حاصل از مطالعات چکار و اونی (۲۰۱۳) نشان داده است ۳۲ که تمرین‌ها عوامل کلیدی در مدیریت بحران هستند. این دو معتقدند در جوامع امروزی با وجود تهدیدهای نوظهور و غیرقابل کنترل، تمرین‌ها و مانورهای انجام‌شده پیش از بحران، بخش‌های اساسی آماده‌سازی و برنامه‌ریزی برای موارد غیرمنتظره و بحران‌ها را مهیا می‌کند. مطابق با نتایج پژوهش حاضر در فاز پیش از بحران، ایجاد آمادگی و تمرین می‌تواند به یادگیری و آموخته‌هایی منجر شود که در مدیریت اثربخش بحران اهمیت دارد.

از آنجایی که نتایج پژوهش حاکی از آن است که انجام تمرین و مانورهای آموزشی، یکی از ارکان ارتقای یادگیری سازمانی در فاز پیش از بحران است، بهتر است متصدیان مدیریت بحران در سازمان به اقدامات زیر مبادرت ورزند:

-فراهم‌سازی سازوکارهای حمایتی و تشویقی جهت آموزش و ارتقای آمادگی افراد سازمان در برابر بحران، انجام شود، به‌گونه‌ای که افراد بتوانند پیش از وقوع بحران از آمادگی لازم برخوردار باشند و آن را به نحوی اثربخش مدیریت کنند.

-لازم است متصدیان مدیریت بحران در سازمان‌ها، با ترکیب مفاهیم مدیریت بحران و ترکیب مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)، گام‌های لازم را در جهت تدوین یک نوع پیش برنامه‌ریزی مناسب برای مدیریت بحران، بردارند.

همکاری بین سازمانی و ایجاد شبکه‌های مناسب، در فاز حین بحران می‌تواند برای مدیریت اثربخش بحران کمک‌کننده باشد. مطابق نتایج همکاری بین سازمانی به‌منظور ایجاد سازمان‌های چابک بسیار حائز اهمیت است و توسعه سازمان‌های چابک در شرایط بحرانی همکاری بین سازمانی باید در اولویت در فاز حین بحران قرار بگیرد. از سوی دیگر، روابط بین سازمانی و هماهنگی‌های منسجم می‌تواند به مدیریت اثربخش بحران کمک کند ۳۵. نتایج پژوهش حاضر نیز حاکی از آن است که تسهیم دانش بین شبکه‌ها در فاز حین بحران و نیز تسهیم دانش بین سازمان‌ها در فاز پیش از بحران، به‌عنوان دو مؤلفه اصلی در مدیریت اثربخش بحران لحاظ می‌شوند. از سوی دیگر، پژوهش افتخاری و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد ۳۶ که لازم است همبستگی بین فعالیت‌ها ایجاد شود؛ به این منظور ادعایشان بر این بود که تشکیل ستادی تحت عنوان ستاد بحران بر اساس راهبردهای مورد نیاز و کارآمد به همراه چگونگی اجرا و

می‌شود، پرهیز نماید. از طرف دیگر، امکان ضبط مصاحبه‌ها به هیچ‌وجه وجود نداشت.

۶- منابع

1. Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*: John Wiley & Sons.
2. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management Review*, 23(1), 59-76.
3. Bontis, N. (2001). Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices. *Management learning*, 32(2), 274.
4. Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster: AMACOM/American Management Association.
- ۵- فرهنگی، علی‌اکبر، پورعزت، علی‌اصغر و عالی‌پور، محمود. (۱۳۸۸). طراحی سیستم فراسازمانی مدیریت ایمنی و پیشگیری از حوادث غیرطبیعی در تهران. دومین همایش جامعه ایمن شهر تهران، ایران، تهران.
6. Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*: Sage Publications.
7. Leland, H., & Rubinstein, M. (1988). Comments on the market crash: Six months after. *Journal of Economic Perspectives*, 2(3), 45-50.
8. Antonacopoulou, E. P., Clegg, S., & Cooper, R. (2008). Organisational learning: the dynamic flow of macro and micro forces. *The SAGE Handbook of Organisational Behaviour: Volume Two: Macro Approaches*, 119-131.
9. Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploration and exploitation for sustained corporate performance. *Organ Sci*, 20(4), 685-695.
10. Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-event reviews: drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857.
11. Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management science*, 36(2), 140-154.
12. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
13. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
14. Eismann, K., Posegga, O., & Fischbach, K. (2021). Opening organizational learning in crisis management: On the affordances of social media. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101692, 1-23.
15. Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge,

آموزش لازم، ضروری به نظر می‌رسد. از آنجایی که نتایج پژوهش حاکی از ایجاد شبکه‌سازی مناسب برای مدیریت اثربخش بحران در فاز حین بحران است، لذا پیشنهاد می‌شود که متصدیان مدیریت بحران در سازمان:

-در راستای کاهش خطر به اعلان و ارسال هشدارهای اولیه اقدام نموده و خدمات اساسی و ضروری را در جهت شفاف‌سازی و مدیریت امور لجستیکی و مالی انجام دهند.

-به تدوین و تنظیم توافق‌نامه‌ها و تفاهم‌نامه‌های همکاری بین سازمانی و همکاری مشترک مابین اعضای اتاق مدیریت بحران اصفهان اقدام نموده و دستورالعمل‌های اجرایی را در ارتباط با این نوع همکاری‌ها تدوین نمایند.

-به انجام اقدامات لازم در جهت مطالعه ساختار مدیریت بحران در سایر جوامع و حتی سایر کشورها بپردازند.

استفاده از شیوه‌های مختلف در امر مربیگری و منتورینگ می‌تواند برای مدیریت اثربخش بحران راهگشا باشد. در همین راستا، چکار و اونی (۲۰۱۳) معتقدند ۳۲ از آنجایی که مدیریت بحران رهبری گسترده و مربیگری کارآمد را در برمی‌گیرد، می‌توان آن را به‌عنوان عاملی در نظر گرفت که تمام منابع داخلی و صلاحیت‌های احتمالی برای بهبود فرآیند مدیریت بحران را بسیج می‌کند.

پژوهش حاضر همانند بسیاری از پژوهش‌ها، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. این پژوهش دارای رویکرد کیفی- کمی بوده و در بخش کیفی از مصاحبه به‌عنوان یکی از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. یکی از مشکلات پژوهشگر در راستای انجام مصاحبه‌ها این بود که ستاد مدیریت بحران جهت انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر را بسیار محدود نمود و پژوهشگر را متعهد نمود که از پرسیدن سؤالاتی که منجر به ایجاد پاسخ‌های خاص در حیطه یک نوع سازمان

