فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم، شماره سه پاییز 1401

رویکرد آمیخته مدیریت بحران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی کویین و کمرون در صنعت

علی طیبی رهنی[1]، امید علی نیکنام[2]، مهدی محمدنژاد[3]

تاریخ دریافت: 1401/08/02 **تاریخ پذیرش:** 140/10/25

چکیده

به طور قطع، مدیریت بحران اصلی ترین عامل مدیریت راهبردی سازمان است. به طوری که پیش از پیگیری هر گونه اهداف بلند، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان لازم است. اساساً برای سازمان‌هایی که در معرض بحران قرار دارند، آمادگی بیشتری در برابر بحران اهمیت زیادی دارد. مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد نظام مند و منظم است که باید مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی باشد. هدف این پژوهش، طراحی الگو فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران با رویکرد آمیخته است، به بیان دیگر این تحقیق پاسخ به این سوال است که، الگو فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران کدام است؟ می باشد.

این تحقیق با رویکرد کاربردی و روش پیمایشی و به صورت آمیخته(کمی، کیفی) تدوین شده است. در این تحقیق پس از جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز داده‌های حاصل از بررسی کتاب و نشریات علمی درزمینه موضوع تحقیق، ابتدا طبقه‌بندی و پردازش و درنهایت مورد قضاوت محقق قرار گرفته است.

جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران آشنا به موضوع فرهنگ سازمانی و مدیریت بحران به طور خاص (مدیران شاغل در واحد های منابع انسانی، بازرسی، واحد های مدیریت بحران ، ایمنی و بهداشت کار) است. حجم نمونه به روش نمونه گیری تصادفی و 150 نفر تعیین شد. نتایج تحقیق نشان می دهد که فرهنگ ادهوکراسی و فرهنگ خانواده به ترتیب، بیشترین تاثیر را در مدیریت بحران در صنعت را دارند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت بحران

[1] استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

[2] دکتری مدیریت دولتی – دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

[3] کارشناسی ارشد مدیریت بحران

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

۱. مقدمه

هر سازمانی ممکن است در طول چرخه حیات خود بارها و بارها با بحران‌های مختلف روبرو شود، مدیران به عنوان تصمیم گیرندگان اصلی هر سازمان باید تمهیدهایی بیندیشند تا سازمان را همیشه آماده مقابله با بحران های محتمل کنند. در این راستا بهترین اقدام بکارگیری موثر مدیریت بحران خواهد بود. رویدادهای مهمی که در دهه های اخیر دنیا از نظر اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی و نهایتا، انسانی نشان می دهند که جوامع بشری به طور پیوسته دستخوش حوادث طبیعی و یا تمایلهای مخرب انسان ها که موجبات بروز بحران های گوناگون را فراهم می کند، بوده است. این بحران ها ممکن است تا آنجا پیش روند که منافع داخل و خارج جوامع و حتی اعتبار یک سازمان بزرگ مورد تهدید قرار گیرد. تعداد سازمان هایی که به لزوم آماده ساختن خود جهت رویارویی با گستره وسیعی از بحران ها، پی برده اند بسیار کم است. به همین روال، برای غلبه بر سلسله گسترده ای از بحران ها، هنوز ساز و کارهای لازم برای شناسایی علائم بحران به وجود نیامده اند ضمن اینکه، تنها تعداد کمی از سازمان ها، به طور منظم و مرتب ذینفعان خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. به همین دلیل به نظر می رسد که رشته مدیریت بحران پیشرفت های بیشتری نیازمند است پس یکی از مهم ترین چالش هایی که امروزه سازمانها با آن مواجه هستند، بحث مدیریت بحران است. البته در دنیا امروز، راهکارهای بسیاری برای بحث مدیریت بحران در سازمان ها ارائه شده که با توجه به فلسفه وجودی سازمان تفاوتها و شباهت هایی با یکدیگر دارند. یکی از بارزترین این ابزارها، فرهنگ سازمانی است. شروع حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش و شکل‌گیری سازمان برمی¬گردد. تا به امروز تعاریف زیادی از مفهوم فرهنگ سازمانی بیان گردیده است. همچنین بخش کوچکی از سازمان ها به ضرورت بررسی موشکافانه و مستمر فرهنگ سازمانی خود رسیدند که مشخص کنند آیا فرهنگ هر سازمان از برنامه مدیریت بحران سازمان پشتیبانی می کند یا بر علیه آن عمل می کند.

رابینز در کتاب خود در حوزه مدیریت، فرهنگ سازمانی را به این شکل تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی روش انجام امور در سازمان را برای کارکنان معین می‌کند، به بیان دیگر ادراکی یکسان از سازمان که در همه اعضای سازمان قابل مشاهده است و مبین مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سایر سازمانها متمایز می سازد به بیان دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را معین می‌کند[1]. مطالعات رابینز نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان موثر است که این تأثیر در جنبه های رفتار فردی و عملکردهای سازمان، انگیزشها و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل مشاهده است. آنچه که امروزه مورد نگرانی سازمانها را فراهم کرده است تغییرات سریع محیط کار است و این موضوع به نوبه خود موجب افزایش رقابت بین سازمانها می شود و بنا به نظر صاحب نظران تنها موردی که می تواند به سازمانها کمک کند، استفاده از دانایی فعلی درسازمان و هدایت این دانایی در جهت پیشبرد امور سازمان است[2]. از آنجاییکه فرهنگ سازمانی هدایت کننده رفتارهای سازمانی کارکنان است. در هنگام بحران فرهنگ سازمانی موثر و حاکم بر سازمان می‌تواند به مدیریت بهتر بحران بینجامد و مانع از رخداد های تهدید آمیز در سطح ملی گردد.

صاحب‌نظران علم مدیریت، همواره روی اهمیت فرهنگ سازمانی و نقشی که عامل فرهنگ در یک مجموعه ایفا می‌کند، تأکید مؤکدی داشته و دارند. در این راستا اهمیت فرهنگ سازمانی به خصوص با محوریت مدیریت بحران به صورت زیر تبیین می‌گردد[3].

1- فرهنگ، هویت درونی و بیرونی سازمان را تعیین می‌کند
2- فرهنگ، نشان‌دهنده ارزش‌های اصلی سازمان است.
3- فرهنگ سازمانی به حفظ بهترین کارکنان سازمان کمک می‌کند.
4- فرهنگ سازمانی بر انگیزه کارکنان سازمان موثر است.

بنابراین امروزه سازمان‌ها، قبل از هر اقدام باید به ایجاد تغییرات اساسی در بینش و افکار کارکنان و ایجاد تحول در سطوح مختلف افراد، گروه ها و سازمان و قبل از آن نیز، به شناسایی و بررسی عمیق فرهنگ سازمانی بپردازند. محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین اثر را بر رفتار اجتماعی غالب اعضای سازمان دارد.

مطالعه ای علمی جهت تعیین الگو فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران انجام نشده و در این زمینه فقدان تحقیقات کاربردی کافی

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

محسوس است که می تواند منجر به عقب ماندگی علمی و دانشی در مقایسه با سایر سازمان های دولتی و نظامی گردد، بنابراین پژوهش حاضر به منظور رفع نیاز جامعه ضروری می باشد.

حساسیت شغلی در صنعت با توجه به ماهیت آن ایجاب می نماید مطالعه ای علمی در زمینه موضوعات فرهنگ و ارتباط آن با مدیریت بحران انجام پذیرد که در غیر اینصورت می تواند منجر به عدم آمادگی نیروی انسانی از دیدگاه فرهنگی، و عدم هم راستا بودن ارزش های فرهنگ سازمانی با شرایط بحران گردد و به طور کلی به منظور جلوگیری از عدم آمادگی فرهنگ سازمانی جهت حمایت از اقدامات مدیریت بحران ضرورت دارد تا وضع موجود فرهنگ سازمانی، بررسی و تاثیر آن بر مدیریت بحران مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد.

بیان مسئله:

مسلما بحران ها به صورت جزیی طبیعی و لاینفک از حیات سازمان های و جوامع امروز می‌باشند. به طوری که بحران‌ها دیگر یک ویژگی کمیاب، غیر عادی و به طور اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی‌شوند، بلکه در تار و پود جوامع امروزی مدرن قرار دارند. همه سازمان ها به صورت روزانه و حتی لحظه‌ای به نحوی تحت تاثیر بحران های بزرگ و کوچک قرار می‌گیرند، در نتیجه بر مدیران سازمان‌ها واجب است به طور پیوسته، آماده مواجهه با بحران‌ها باشند و برای پیشگیری و یا در عین حال کاهش تاثیر بحران‌ها بر سازمان های خود راهی را چاره کنند. همچنین مدیران باید درک کنند که سازمان‌های تحت مامرشان باید تا حد امکان از بروز بحران‌ها در امان باشند. از طرفی آثار منفی بروز بحران در سازمان‌ها زمانی زیاد می گردد که هیچ اقدامی قبل از بروز بحران انجام نشده باشد.

اساسی‌ترین و مهمترین مشکلات در مدیریت بحران واحدهای صنعتی، عدم آمادگی کامل نیروی انسانی جهت مقابله با بحران ها، بحث واکنشی نسبت به بحران، جدی نبودن ارزش های اساسی مرتبط با کنترل و مدیریت بحران که به خودی خود موجب بروز بحران در حوزه عملکردی منابع انسانی قلمداد می‌شود؛ بنابراین اهرم فرهنگ و فرهنگسازی می‌تواند مانع جدی بر سر راه بحران‌های آتی و حتی موضوع‌های بحرانی فعلی در حوزه منابع انسانی و عملکرد کارکنان گردد. چالشی که این تحقیق با آن مواجه است، مشخص نبودن الگو فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران می باشد. قابل ذکر است جهت بررسی مسأله‌ی فوق، از مدل فرهنگ سازمانی کمرون و کوین که در سال2011 ارائه شد، استفاده می‌شود. مدل فرهنگ سازمانی کمرون و کوئین بر پایه ارزش‌های رقابتی بنا شده است که بی شک این مورد یکی از موفق‌ترین رویکردهای استفاده شده در ارزش آفرینی سازمانی است که امروزه به عنوان چارچوب قابل استفاده و عام در حوزه‌های گوناگون مورد توجه است. چهار نوع فرهنگ سازمانی بیان شده در این مدل عبارتند از: فرهنگ خانواده(که در این نوع فرهنگ، محیط کاری در سازمان، دوستانه است و کارکنان سازمان مانند عضو یک خانواده‌ی بزرگ، به همدیگر وفادار هستند) ، فرهنگ ادهوکراسی(که در سازمان‌های با این فرهنگ، محیط و فضای‌کاری پویا و مبتنی بر خلاقیت بنا شده است و در آن، متعهد بودن به تجربه گرایی و نوآوری موجب انسجام و همبستگی سازمانی را فراهم می‌کند، فرهنگ بازار(که این فرهنگ در سازمان هایی مشاهده می‌گردد که نتیجه گرا بوده و تمرکز اصلی آنها به اجرای درست کارهاست)و فرهنگ بوروکراسی(که در سازمان‌های با این فرهنگ، حرکت آرام و پیوسته‌ی سازمان و ثبات ، عنصر حیاتی تلقی می شود و قوانین رسمی و خط مشی‌های معیین شده در سازمان موجبات ایجاد انسجام و یکپارچگی در سازمان مرا فراهم می‌کند) همچنین هر سازمانی می تواند ترکیبی از این چهار فرهنگ را دارا باشد. لذا با توجه به مطالب مطرح شده بالا، مسئله اصلی این تحقیق به صورت زیر بیان می‌گردد.

به طور کلی مسئله اصلی پیش روی این تحقیق پاسخ به این سوال است که، االگو فرهنگ سازمانی مناسب کدام بوده و تاثیر آن بر مدیریت بحران چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه

1.2 تعاریف:

مدیریت:

مدیریت: فرآیند به‌کارگماری اثربخش و کارا منابع مادی و انسانی تحت نظام ارزشی پذیرفته‌شده آن جامعه با در نظر قرار دادن اصولی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت ، کنترل و نظارت بر اساس اهدافی که از پیش معیین شده است مدیریت نامیده می‌شود[4].

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

بحران :

بحران، موقعیتی است که احتمال وقوع آن کم است ولی قدرت اثر آن زیاد و از نظر ذی‌نفعان اصلی سازمان تهدیدکننده موجودیت ساختار سازمان می‌باشد و ازنظر ذهنیت شخص، تهدیدی مستقیم را متوجه ایشان می‌کند. ابهام در روابط علت و معمولی و نحوه حل مشکل موجبات به وجود آمدن اختلال در ظرفیت روانی و باورهای واحد افراد و درک مشترک را فراهم می‌کند. در طی مواجهه با بحران نیز تصمیم‌گیری تحت‌فشار وکوتاه بودن فرصت‌های زمانی و محدودیت‌های شناختی قرار می‌گیرد[5].

مدیریت بحران:

مدیریت بحران به عنوان فراگردی نظام یافته تعریف می گردد که طی این فراگرد، سازمان در تلاش است بحران‌های بالقوه را شناسایی و پیش بینی نماید، سپس در برابر آن اقدامات پیشگیرانه انجام داده تا تاثیر آنها را به حداقل ممکن برساند. اندیشمندان هر کدام بر یک عنصر خاصی از اجزای فراگرد مدیریت بحران تمرکز دارند، و تحقیق هایی را درباره آن انجام داده اند[6].

مدیریت بحران دارای چهار رکن اصلی است که عبارتند از[7].

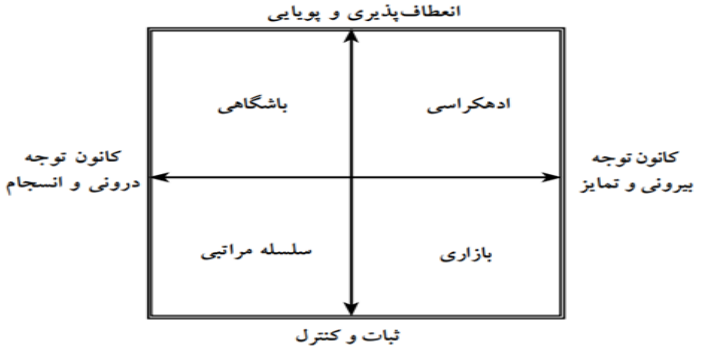
1- کاهش خسارت
2- آمادگی،
3- واکنش اضطراری
4- بازسازی

فرهنگ سازمانی:

به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و به تشکیل رفتار کارکنان کمک می‌نمایند؛ همچنین می توان گفت، فرهنگ سازمانی فقط شامل پندارها و ارزش ها نیست بلکه الگوهای مشترک است که در سطح گروه آموخته شده و مورد پذیرش قرار گرفته و توسط اعضای سازمان نهادینه شده است[8].

ابعاد فرهنگ سازمانی:

اندیشمندان، صاحبنظران و خبرگان مختلف، ویژگی‌های متفاوتی را برای فرهنگ سازمانی مد نظر قرار داده‌اند. مدل فرهنگ سازمانی کمرون و کوئین یکی از موفق‌ترین رویکردهای مورد کاربرد در ارزش آفرینی هر سازمانی است و امروزه به عنوان چارچوب عام و قابل استفاده در حوزه‌های مختلف مورد نظر قرار دارد. ابعاد فرهنگ سازمانی این مدل شامل بر: فرهنگ خانواده، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ بوروکراسی که هر سازمانی ترکیبی از این چهار فرهنگ را دارا است.



شکل 1- فرهنگ سازمانی کویین - کمرون

1)فرهنگ خانواده:

سازمانی فرهنگ خانواده در آن حضور دارد که بر ثبات و انعطاف پذیری، علاقه به نیروی انسانی و حساسیت نسبت به ارباب رجوع و مشتریان تأکید می‌کند. در این نوع فرهنگ، محیط کاری در سازمان، دوستانه است و پرسنل سازمان مانند اعضای یک خانواده‌ی بزرگ، به یکدیگر وفادار هستند. لذا در این سازمان‌ها، تعهد سازمانی بسیار بالاست و بر منافع بلندمدت نیروی انسانی و دستیابی به انسجام و اخلاق تأکید می‌شود[8].

2)فرهنگ ادهوکراسی :

این نوع فرهنگ در سازمان هایی مشاهده می‌شود که تأکیدی زیادی بر انعطاف پذیری بالا، موقعیت‌یابی بیرونی، و فردگرایی دارد. در این سازمان‌ها فضا و محیط کاری پویا و مبتنی بر خلاقیت است و در آن، تعهد به تجربه گرایی و نوآوری موجب انسجام و همبستگی سازمانی می گردد؛ در نتیجه سازمان بر ابتکار عمل فردی تأکید زیادی دارد[9].

3)فرهنگ بازار :

سازمانی دارای فرهنگ بازار بر موقعیت‌یابی بیرونی به همراه نیاز به ثبات و کنترل اهمیت بیشتری می‌دهد. در واقع این فرهنگ در سازمان هایی مشاهده می‌شود که نتیجه گرا هستند و توجه اصلی آنها به اجرای درست کارهاست. لذا در این سازمانها کارکنان هدف جو هستند و با یکدیگر رقابت دارند و رهبران همچنین چالش طلب، مولّد و بسیار سخت کوش هستند زیرا موفقیت را در میزان نفوذ در بازار و رقابتی بودن می‌بینند[8].

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم ، شمارهٔ سه ، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

4) فرهنگ بوروکراسی :

سازمانی فرهنگ بوروکراسی دارد که بر ثبات و کنترل درونی تأکید داشته باشد و امور سازمان به طور رسمی و ساختاریافته انجام شده و رویه ها به گونه ای تعریف شده باشند که دقیقاً مشخص نماید هر فرد چه وظیفه‌ای به عهده دارد و در چارچوب آن عمل می‌کند. بنابراین در این سازمان‌ها ثبات و حرکت آرام و پیوسته‌ی سازمان، عنصر حیاتی‌تری است و قوانین رسمی و خط مشی های تعیین شده در سازمان موجب ایجاد انسجام و یکپارچگی در سازمان می‌شود. بنابراین در این نوع فرهنگ، موفقیت در گرو توجه بلندمدت سازمان به حفظ ثبات و عملکرد پیوسته و قابل قبول است [10].

2.2 پیشینه تحقیق

پیشینه بر اساس جدول زیر بیان شده است.

جدول 1 تحقیق های مرتبط با موضوع تحقیق(فارسی)

عنوان تحقیق اول	بررسی رابطه مدیریت دانش و مدیریت بحران در وزارت صنعت، معدن و تجارت.
محقق	رسولیان[1]
سال تحقیق	1394
سوال عمده تحقیق	رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت بحران در وزارت صنعت، معدن و تجارت چگونه است؟
خلاصه نتایج تحقیق	ارتباط معناداری میان مدیریت دانش و شناسایی یا ردگیری علائم بحران ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت وجود دارد. ارتباط معناداری میان مدیریت دانش و آمادگی و پیشگیری بحران ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت وجود دارد. ارتباط معناداری میان مدیریت دانش و یادگیری از بحران ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت وجود دارد. اما ارتباط معناداری میان مدیریت دانش و مهار ویرانی بحران ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت وجود ندارد. همچنین ارتباط معناداری میان مدیریت دانش و بهبود بحران ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت وجود نداشته است.
عنوان تحقیق دوم	بررسی تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهر تهران.
محقق	مرادی و همکاران[11]
سال تحقیق	1397
سوال عمده تحقیق	مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهر تهران دارد؟
خلاصه نتایج تحقیق	به طور کلی مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین مشخص شد خلق دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد، اکتساب دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. ذخیره سازی دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. تسهیم دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد همچنین به کارگیری دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
عنوان تحقیق سوم	بررسی فرهنگ سازمانی با رویکرد نهادی(جامعهٔ آماری، کارکنان یک واحد نظامی)
محقق	محمدیان و شهسواری[10]
سال تحقیق	1397
سوال عمده تحقیق	وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان مورد بررسی چگونه است؟

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

خلاصه نتایج تحقیق	نتایج تحقیق نشـــان داد واحد نظامی مورد بررســی، به لحاظ ابعاد مکتبی، محیط محور، انســـان محور، آرمان محور و قانون محور، از وضـعیت متوسـطی برخوردار بوده اسـت. همچنین نتایج تحقیق نشـان داد بالاترین میانگین، به مکتبی اختصـاص یافته که لازم اسـت این با روحیه جهاد و مدیریت جهادی، تقویت و حفظ شـود و پایین ترین بعد، محیط محور بوده که باید با آموزش و تغییر نگرش، تقویت شود.

جدول 2 تحقیق های مرتبط با موضوع تحقیق(لاتین)

عنوان تحقیق اول	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت بحران در سازمان‌ها.
محقق	بادوری[4][21]
سال تحقیق	2019
سوال عمده تحقیق	رابطه فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت بحران در سازمان‌ها چگونه است؟
خلاصه نتایج تحقیق	در این مقاله، چارچوبی مفهومی بر اساس یافته های ادبیات فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت بحران ارائه شده است که از دو نوع عنصـر فرهنگی اسـتفاده نموده اسـت: تمرکز داخلی در مقابل خارجی و انعطاف‌پذیری کم در مقابل زیاد. نتایج تحقیق نشـان داد فرایند مدیریت بحران سـازمانی از طریق چرخه عمر پنج مرحله ای شـامل تشـخیص سـیگنال، پیشگیری ، مهار آسیب‌ها، بازیابی (ریکاوری) و یادگیری تحت تاثیر سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد.
عنوان تحقیق دوم	بررسی جنبه های فرهنگی به عنوان دلیل اصلی شکست سازمانی در مدیریت بحران در سازمان‌ها.
محقق	مورتانا[5][24]
سال تحقیق	2020
سوال عمده تحقیق	جنبه های فرهنگی به عنوان دلیل اصلی شکست سازمانی در مدیریت بحران در سازمان‌ها کدامند؟
خلاصه نتایج تحقیق	در این مطالعه ابتدا بر اسـاس خلاصـه ادبیات مربوطه، سـوءعملکرد و مشـکلات موجود در مدیریت بحران‌ها اسـتخراج شـده.سـپس دلایل عدم موفقیت سـازمانی در مدیریت ریسـک و بحران از نظر جنبه های فرهنگی شـناسـایی شـده که عبارتند از ضعف در اقتدار مدیریت، اطاعت بی‌چون و چرا، فقدان فرهنگ ایمنی باز و فقدان فرهنگ عادلانه.

نقاط مشترک این تحقیق با پیشینه تحقیق؛

مهمترین موضوع مشترک این تحقیق با تحقیقات گذشته، موضوع مدیریت بحران است که در اکثر این تحقیقات، مدیریت بحران به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته و همچنین در تحقیقات پیشین تاثیرعواملی از قبیل مدیریت دانش، عملکرد کارکنان و همچنین فرهنگ سازمانی نیز به عنوان متغیرهای مستقل و اثر آن بر متغیر وابسته مدیریت بحران مورد بررسی قرار گرفته است که موضوع فرهنگ سازمانی به طور ویژه تحت، عنوان متغیر مستقل در قسمت اول تحقیق، نقطه مشترک این پژوهش با پژوهش های پیشین می باشد.

نقاط متفاوت این تحقیق با پیشینه تحقیق؛

به طور خاص در هیچ یک از تحقیقات پیشین بر اساس مدل کوئین کمرون به عنوان یکی از مدل های معتبر در زمینه بررسی و دسته بندی فرهنگ های سازمانی و ارتباط آن با مدیریت بحران پرداخته نشده و نه تنها ارتباط انواع فرهنگ های سازمانی با مدیریت بحران بررسی نشده بلکه مدلی نیز ارائه نشده است همچنین به نوعی در تحقیقات گذشته، موضوع فرهنگ سازمانی در قالب یک سازه

[4] Bhaduri
[5] Murata

فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم، شماره سه، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

واحد مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است و رابطه آن با مدیریت بحران بررسی شده است. در نتیجه با در نظر گرفتن ادبیات تحقیق همچنین با توجه به اینکه محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد استفاده از مدل کوئین کمرون در قسمت اول پژوهش در این تحقیق ضرورت دارد.

سؤال‌های تحقیق:

سؤال عمده تحقیق:

مدیریت بحران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی کویین و کمرون کدام است؟

سؤال‌های جزئی تحقیق:

فرهنگ سازمانی خانواده به چه میزان بر مدیریت بحران اثر گذار است؟

فرهنگ سازمانی ادهوکراسی به چه میزان بر مدیریت بحران اثر گذار است؟

فرهنگ سازمانی بازار به چه میزان بر مدیریت بحران اثرگذار است؟

فرهنگ سازمانی بروکراسی به چه میزان بر مدیریت بحران اثرگذار است؟

فرضیه‌ها:

فرهنگ سازمانی خانواده تاثیر معناداری بر مدیریت بحران می‌گذارد.

فرهنگ ادهوکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران می‌گذارد.

فرهنگ سازمانی بازار تاثیر معناداری بر مدیریت بحران می‌گذارد.

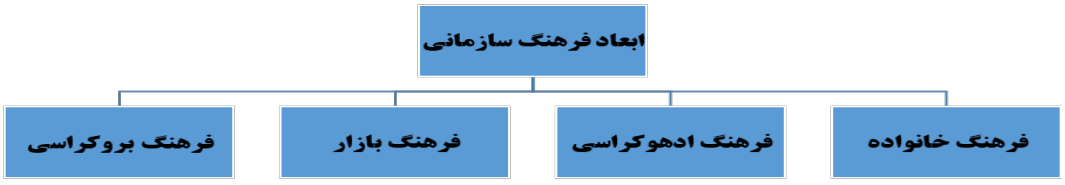
فرهنگ سازمانی بروکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران می‌گذارد.

تعریف عملیاتی متغیر وابسته (تابع):

مدیریت بحران در واحدهای صنعتی، متغیری است وابسته که جهت اندازه گیری آن نحوه برنامه ریزی، سازماندهی، نیرویابی و کنترل و نظارت مرتبط با بحران ازطریق پاسخ نمونه آماری به پرسشنامه محقق ساخته با طیف پاسخ دهی 5 تایی لیکرت (خیلی کم ، کم ، متوسط ، زیاد ، خیلی زیاد) می باشد، اندازه گیری شد.

تعریف عملیاتی متغیر مستقل:

فرهنگ سازمانی متغیری است مستقل که جهت اندازه گیری آن از پرسشنامه استاندارد تدوین شده توسط کمرون وکویین که شامل 24 گویه با طیف پاسخ دهی 5 تایی لیکرت (خیلی کم ، کم ، متوسط ، زیاد ، خیلی زیاد) است (ابعاد مدل کمرون و کویین شامل فرهنگ خانواده، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار، فرهنگ بروکراسی) در قالب 6 شاخص: ویژگی غالب، رهبری سازمان، سبک مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تاکیدات راه بردی سازمان و معیارهای موفقیت) لندازه گیری شد .



شکل 2 ابعاد فرهنگ سازمانی

فرهنگ خانواده:

فرهنگ خانواده متغیری است مستقل جزء، چند وجهی که محقق با مطالعه اسناد و منابع آن را تبیین می‌کند. این متغیر منطبق بر گویه‌های سوالات پرسشنامه استاندارد کویین و کمرون است و به شکل دیاگرام زیر شاخص‌بندی شده است.

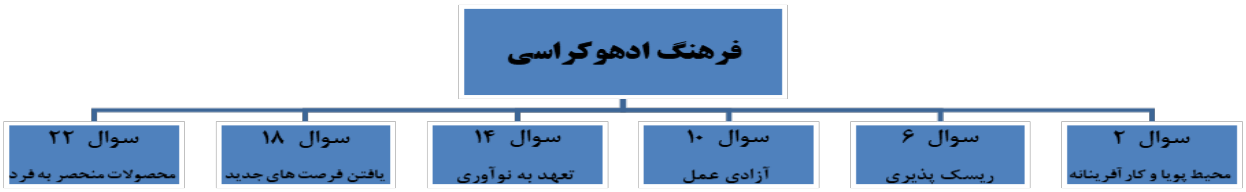
[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]



شکل 3 ابعاد فرهنگ سازمانی

فرهنگ ادهوکراسی:

فرهنگ ادهوکراسی متغیری است مستقل جزء، چندوجهی که محقق با مطالعه اسناد و منابع آن را تبیین می‌کند. این متغیر منطبق بر گویه‌های پرسشنامه استاندارد کویین و کمرون است و به شکل دیاگرام زیر شاخص‌بندی شده است.



شکل 4 ابعاد فرهنگ سازمانی

فرهنگ بازار:

فرهنگ بازار متغیری است مستقل جزء، چندوجهی که محقق با مطالعه اسناد و منابع آن را تبیین می‌کند. این متغیر منطبق بر گویه‌های پرسشنامه استاندارد کویین و کمرون می‌باشد و به شکل دیاگرام زیر شاخص‌بندی شده است.



شکل 5 ابعاد فرهنگ سازمانی

فرهنگ بروکراسی:

فرهنگ بروکراسی متغیری است مستقل جزء، چندوجهی که محقق با مطالعه اسناد و منابع آن را تبیین می‌کند. این متغیر منطبق بر گویه‌های پرسشنامه استاندارد کویین و کمرون می‌باشد و به شکل دیاگرام زیر شاخص‌بندی شده است.



شکل 6 ابعاد فرهنگ سازمانی

۳. روش شناسی تحقیق

ازآنجاکه این تحقیق با هدف طراحی الگو فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران می‌باشد و نتایج حاصل از آن صنایع قابل‌استفاده است، از حیث هدف آن یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از روش میدانی و کتابخانه‌ای و از شاخه مطالعات همبستگی شمرده می شود،

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم، شمارهٔ سه، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

که مهمترین مزیت آن قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده است.ابزار جمع آوری شامل بر اسناد و مدارک علمی، پرسشنامه و مصاحبه

تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و داده‌های کیفی: پس از جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز داده‌های حاصل از بررسی کتاب و نشریات علمی درزمینهٔ موضوع تحقیق، ابتدا طبقه‌بندی و پردازش و درنهایت مورد قضاوت و پردازش محقق قرار گرفته است(کتاب ونشریات علمی)

تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و داده های کمی: در این تحقیق نسبت به تنظیم جدول فراوانی و تحلیل آماری اقدام شده است پرسشنامه و نرم‌افزار(SPSS)

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است. این نوع تحقیق با استفاده از زمینه ارائه شده از طریق پژوهش‌های اساسی برای تأمین نیازهای انسان، بهبود و بهینه سازی ابزارها ، روش های توسعه رفاه و آسایش و بهبود سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد و نتایج بلافاصله استفاده می شود. قرار داده شده. و با توجه به موضوع تحقیق، از تکنیک‌ها و آزمون‌های همبستگی استفاده شد.

از آنجا که رابطه بین متغیرها همه بررسی شده است، از تکنیک ها و آزمون های همبستگی استفاده خواهد شد. مطالعه حاضر به دنبال بررسی تغییرات یک یا چند عامل در اثر تغییر در یک یا چند عامل دیگر است. در این تحقیق ضمن بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در سطح صنایع ایران، میزان همبستگی هریک از فرهنگ‌های سازمانی(فرهنگ خانواده، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ بوروکراسی) مرتبط با مدل کوئین کمرون با مدیریت بحران، مورد بررسی قرار گیرد.

٤. یافته‌های پژوهش

تجزیه‌وتحلیل کیفی داده ها:

در این تحقیق پس از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و نیز تحقیقات انجام‌شده پیشین در خصوص تبیین اثر، ابعاد فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران صنایع ، نتایج زیر احصاء شد:

با توجه به اینکه سازمان‌ها در محیط متلاطم تغییر به حیات سازمانی خود ادامه می‌دهند، لذا برای تحقق مأموریت‌های خود، باید به تغییر بنیادی در بینش‌ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بپردازند و قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را بشناسند.

همچنین نقش عمدهٔ فرهنگ سازمان، که موجب همبستگی و همنوایی افراد جامعه می‌گردد، هویت بخشیدن به سازمان، یگانگی و هماهنگی اعضا و فعالیت‌های آن است.

و با در نظر گرفتن اینکه فرهنگ حاکم بر سازمان، تشکیل دهندهٔ شخصیت سازمانی است و بدین وسیله می‌توان سازمان‌ها را برحسب نوع فرهنگ شان شناسایی کرد.

کامرون و کوئین معتقدند از یک طرف، فرهنگی که نسبت به راهبرد سازمان نقش حمایت کنندهای داشته باشد؛ موجبات عملکرد بهتر سازمان را فراهم می‌آورد. از طرف دیگر، سازگاری فرهنگ سازمان با ارزش‌های کارکنان، سازمان را در مسیر موفقیت نگه می‌دارد. پس برای موفقیت سازمان، مدیریت باید ابعاد مهم فرهنگ سازمان را تشخیص دهد.

کامرون و کویین بر مبنای 39 شاخص اصلی اثربخشی کمپل و همکارانش، با توجه به دو بعد اساسی (درون‌گرایی در مقابل برون‌گرایی، کنترل و ثبات در مقابل انعطاف‌پذیری(چهار نوع فرهنگ سازمانی را بیان کردند. به اعتقاد کامرون و کویین این دسته از معیارهای اثربخشی سازمان از این نظر اهمیت دارند که نشان دهنده ویژگی‌هایی هستند که مردم آنها را به عنوان خصوصیات عملکرد یک سازمان ارزشمند می‌دانند. کامرون و کویین پیشنهاد نمودند که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌توانند به منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه‌ها، رهبری، تصمیم‌گیری، اثربخشی، ارزش‌ها و سایر موارد سازمانی به کار گرفته شود. این چارچوب ارزش‌های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است که عبارت اند از: فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ گروهی، فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری.

در این راستا، با درنظر گرفتن ابعاد فرهنگ سازمانی کویین، مولفه های زیر در فرهنگ سازمانی مد نظر قرار گرفت:

- ویژگی غالب سازمان

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

- رهبری سازمان
- سبک مدیریت در سازمان
- همبستگی در سطح سازمان
- تاکیدات راهبری سازمان
- تعریف سازمان از موفقیت

از طرفی بحث مدیریت بحران به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، چاره‌جویی‌ها و دستورالعمل‌هایی گفته می‌شود، که مدیریت یک سازمان در چالش و مواجهه با بحران انجام می‌دهد و هدف آن کاهش روند، کنترل و رفع بحران است. به‌طور کلّی، مدیریت بحران به معنای سوق دادن هدفمند جریانِ پیشرفتِ امور به روالی است که قابل کنترل باشد و انتظار بازگشت امور در لَمرع وقت به شرایط پیش از بحران است در این راستا فرآیند مدیریت بحران بر مبنای مولفه های زیر مبنا گردیده است.

- پیش‌بینی بحران
- پیشگیری و آمادگی
- کنترل
- بازیابی
- یادگیری و ارزیابی

ابعاد مدل کویین و کمرون بیان شد، بررسی و تجزیه تحلیل کیفی اهداف فرعی تحقیق در غالب این ابعاد، در ادامه صورت می پذیرد:

هدف اول: تبیین تأثیر فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران در صنعت:

جمع بندی داده‌ها براساس اسناد، مدارک و منابع مطالعه شده:

در این تحقیق پس از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و نیز تحقیقات انجام شده پیشین در خصوص رابطه میان فرهنگ خانواده و مدیریت بحران در صنایع، نتایج ذیل احصاء گردید.

همانطور که بیان شد فرهنگ خانواده نوعی محیط مشارکتی شبیه به خانواده است که در آن به دیدگاه‌ها و ایده‌های تمام اعضا ارزش نهاده می‌شود. فرهنگ گروه گرا اغلب به خانواده‌ای بزرگ تشبیه می‌شود و فرهنگی تعاملی و دوستانه دارد.

این نوع فرهنگ سازمانی در انواع فرهنگ سازمانی، در تمام تصمیم‌گیری‌های سازمان، بر «هم‌اندیشی» کارمندان تأکید دارد. کمک به یکدیگر در ساعات کاری، خوردن ناهار با هم، بازی با هم هنگام عصر و جشن گرفتن لحظات شاد یکدیگر برخی از ویژگی‌های این فرهنگ است.

پردازش داده‌ها:

از جمع بندی اطلاعات احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک و منابع مرتبط با تحقیق و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه وتحلیل داده‌های کیفی می‌توان استنباط نمود که فرهنگ خانواده یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت بحران است. به نظر می‌رسد چنانچه به فرهنگ سازمانی خانواده اهمیت داده شود به میزان مطلوبی و قابل توجهی در مدیریت بحران مؤثر خواهد بود. لذا توجه به این امر بسیار حائز اهمیت است، که فرهنگ خانواده و مؤلفه‌هایش، می‌تواند باعث بهبود در مدیریت بحران باشد. با توجه به نظر متخصصان نیز فرهنگ خانواده دارای میزان تأثیرقابل توجهی در مدیریت بحران است.

قضاوت (استنتاج):

براساس نظر متخصصان، این فرهنگ تاثیر مستقیم و قابل توجه بر مدیریت بحران داشته و دارای مزایایی زیر در مدیریت بحران است:

۱- کارآمدی و رشد در این نوع فرهنگ سازمانی یکدست و یکنواخت است؛
۲- شفافیت و ارتباطات واضحی وجود دارد. تمام اعضا می‌توانند به‌راحتی ایده‌ها و نظرات خود را بیان کنند؛
۳- از کارمندان برای کار خوبشان قدردانی می‌شود؛ همچنین، به طور سازنده و بدون ضربه به احساساتشان، از آن‌ها انتقاد می‌شود.

هدف دوم: تبیین تأثیر فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران در صنعت:

جمع بندی داده‌ها براساس اسناد، مدارک و منابع مطالعه شده:

در این تحقیق پس از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و نیز تحقیقات انجام شده پیشین در خصوص رابطه میان فرهنگ ادهوکراسی و مدیریت بحران در صنایع، نتایج ذیل احصاء گردید.

فرهنگ ویژه سالاری نوعی فرهنگ ریسک‌پذیر است. در این‌جا رهبران سازمانی رویکردهای خلاقانه و نوآورانه‌ای دارند. آن‌ها

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

مبتکران الهام‌بخشی هستند که چالش‌ها را می‌پذیرند، ریسک می‌کنند و برای شکستن فرضیات سازمان‌ها آماده هستند.
در این فرهنگ سازمانی کارمندان شانس این را دارند که اگر کاری را اشتباه انجام دادند، چندین بار آن را تکرار کنند تا به موفقیت برسند.
پردازش داده‌ها:
از جمع بندی اطلاعات احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک و منابع مرتبط با تحقیق و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه وتحلیل داده‌های کیفی می‌توان استنباط نمود که فرهنگ ادهوکراسی یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت بحران است. به نظر می‌رسد چنانچه به فرهنگ سازمانی ادهوکراسی اهمیت داده شود به میزان مطلوبی و قابل توجهی در مدیریت بحران مؤثر خواهد بود. لذا توجه به این امر بسیار حائز اهمیت است، که فرهنگ ادهوکراسی و مؤلفه‌هایش، می‌تواند باعث بهبود در مدیریت بحران باشد. با توجه به نظر متخصصان نیز فرهنگ ادهوکراسی دارای میزان تأثیرقابل توجهی در مدیریت بحران است.
قضاوت (استنتاج):
براساس نظر متخصصان، این فرهنگ تاثیر مستقیم و قابل توجه بر مدیریت بحران داشته و دارای مزایایی زیر در مدیریت بحران است:

۱- در هر سطحی از سازمان، تعهد مشترکی برای نوآوری وجود دارد؛
۲- مزایای رقابتی در بازار؛
۳- محیط فراگیری که در آن از تمام ایده‌ها استقبال می‌شود.

تبیین تأثیر فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران در صنعت:
جمع بندی داده‌ها براساس اسناد، مدارک و منابع مطالعه شده:
در این تحقیق پس از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و نیز تحقیقات انجام شده پیشین در خصوص رابطه میان فرهنگ بازاری و مدیریت بحران در صنایع، نتایج ذیل احصاء گردید.
فرهنگ بازاری مبتنی بر نتیجه، وابسته به بازار و به‌شدت رقابتی است. این نوع فرهنگ سازمانی برای رسیدن به نتیجه تلاش می‌کند و به‌سختی کار می‌کند تا جایگاه خود را در بازار به دست آورد و بیش‌ترین سهام را کسب کند.

این نوع فرهنگ سازمانی اغلب در سازمان‌های بزرگی متداول است که رهبران آن‌ها افرادی سخت‌کوش و قوی هستند و انتظارات بالایی از کارمندان خود دارند. به کارمندان اهداف دشواری داده می‌شود و آن‌ها تحت هر شرایطی و با هر هزینه‌ای باید به آن اهداف دست پیدا کنند. عملکرد کارمندان به‌دقت زیرنظر گرفته می‌شود؛ بنابراین، غیرمعمول نیست که کارمندان به سبب کارشان تشویق یا تنبیه شوند.
طبق تعریف فرهنگ سازمانی از نوع بازاری، به اتمام رساندن کار اولویت دارد.
پردازش داده‌ها:
از جمع بندی اطلاعات احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک و منابع مرتبط با تحقیق و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه وتحلیل داده‌های کیفی می‌توان استنباط نمود که فرهنگ بازاری یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت بحران است. به نظر می‌رسد چنانچه به فرهنگ سازمانی بازاری اهمیت داده شود به میزان مطلوبی و قابل توجهی در مدیریت بحران مؤثر خواهد بود. لذا توجه به این امر بسیار حائز اهمیت است، که فرهنگ بازاری و مؤلفه‌هایش، می‌تواند باعث بهبود در مدیریت بحران باشد. با توجه به نظر متخصصان نیز فرهنگ بازاری دارای میزان تأثیرقابل توجهی در مدیریت بحران است.
قضاوت (استنتاج):
براساس نظر متخصصان، این فرهنگ تاثیر مستقیم و قابل توجه بر مدیریت بحران داشته و دارای مزایایی زیر در مدیریت بحران است:

۱- کارمندان به طور حتم به اهداف دست پیدا می‌کنند و اگر این امر حاصل نشد، روش‌های جدیدی را برای دستیابی به آن‌ها امتحان می‌کنند؛
۲- رهبران کارمندان خود را همیشه تشویق می‌کنند و به آن‌ها انگیزه می‌بخشند که فراتر از هدف پیش بروند؛
۳- آن‌ها همیشه آماده‌اند که متناسب با تغییرات بازار عکس‌العمل نشان بدهند تا از حفظ سهام خود در بازار مطمئن شوند و در صدر بازی قرار بگیرند.

تبیین تأثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران در صنعت:
جمع بندی داده‌ها براساس اسناد، مدارک و منابع مطالعه شده:

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

در این تحقیق پس از مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و نیز تحقیقات انجام شده پیشین در خصوص رابطه میان فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت بحران در صنایع، نتایج ذیل احصاء گردید.

فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای محیط کاری ساختاریافته و رسمی است. رهبران این نوع فرهنگ به سازمان و هماهنگی مبتنی بر کارایی خود مفتخرند. در این نوع فرهنگ، حیاتی‌ترین مسئله اجرای بدون اشکال فعالیت‌های سازمان است. آنچه سازمان را سرپا نگه می‌دارد، قوانین و ضوابط است. اهداف بلندمدت پایدار هستند و نتایج به طور مستقیم با اجرای آسان و کارآمد وظایف به دست می‌آیند.

پردازش داده‌ها:

از جمع بندی اطلاعات احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک و منابع مرتبط با تحقیق و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه وتحلیل داده‌های کیفی می‌توان استنباط نمود که فرهنگ سلسله مراتبی یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت بحران است. به نظر می‌رسد چنانچه به فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی اهمیت داده شود به میزان مطلوبی و قابل توجهی در مدیریت بحران مؤثر خواهد بود. لذا توجه به این امر بسیار حائز اهمیت است، که فرهنگ سلسله مراتبی و مؤلفه‌هایش، می‌تواند باعث بهبود در مدیریت بحران باشد. با توجه به نظر متخصصان نیز فرهنگ سلسله مراتبی دارای میزان تأثیرقابل توجهی در مدیریت بحران است.

قضاوت (استنتاج):

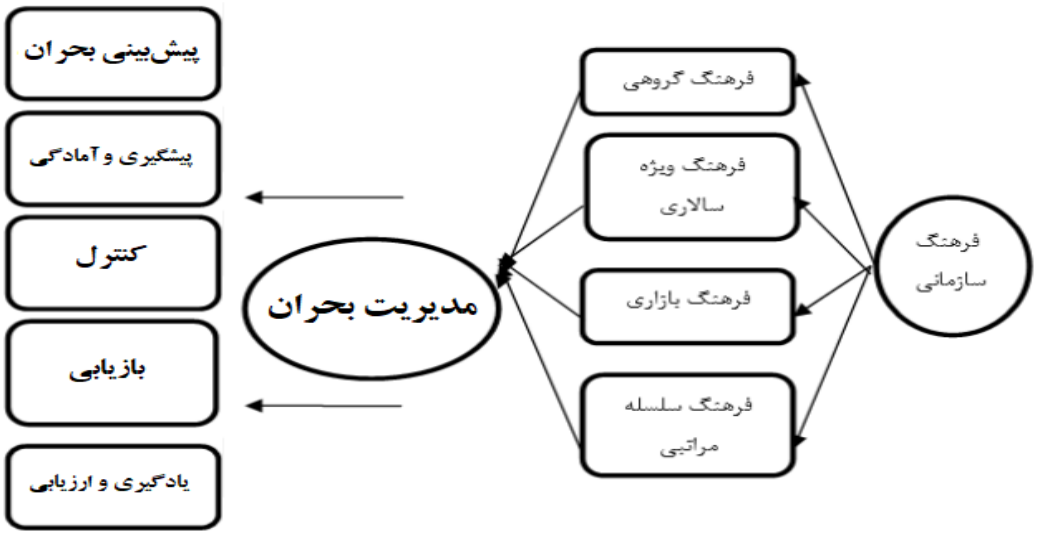
براساس نظر متخصصان، این فرهنگ تاثیر مستقیم و قابل توجه بر مدیریت بحران داشته و دارای مزایایی زیر در مدیریت بحران است:

۱- کارمندانی که برای شرکت‌های سلسله‌مراتبی کار می‌کنند، احساس امنیت بیش‌تری دارند؛ حقوق آن‌ها به‌موقع پرداخت می‌شود و می‌توانند برای مدتی طولانی در آن موقعیت شغلی باقی بمانند؛

۲- مزایای ترفیع به تشویق و مقام بالاتر و ویژه منجر می‌شود که برای کارمندان انگیزه‌ی خوبی به شمار می‌آید.

۳- کارمندان با تلاش و سخت‌کوشی منسجم در مجموعه‌وظایف خود می‌توانند به مقام بالاتری دست پیدا کنند و بیش‌تر احتمال دارد که با تمرکز ویژه بر کارشان در حوزه‌ی کاری خود متخصص شوند.

به این ترتیب مدل مفهومی حاصل از پیشینه تحقیق و مطالعات انجام شده متناسب با هدف پژوهش را می توان به صورت زیر تبیین نمود.



شکل 7 مدل مفهومی

تجزیه‌وتحلیل کمی داده‌ها:

در این پژوهش از آمار توصیفی جهت بررسی داده ها و تجزیه‌وتحلیل داده های جمع‌آوری‌شده، استفاده شد. به طوری

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

که از مدیران و خبرگان آگاه به فرهنگ سازمانی و مدیریت بحران در قالب پرسشنامه نظر سنجی به‌عمل آمد.

جدول 2 سوالات و محور در پرسشنامه

عنوان	محور	تعداد سوالات	بازه سوالات
توصیف مخاطبان پرسشنامه	دموگرافی جامعه	7سوال	از سال 1 تا 7
وضعیت جاری فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	24سوال	از سوال 1تا 24
وضعیت انجام مدیریت بحران	مدیریت بحران	20سوال	از سوال 25 تا 44

تجزیه‌وتحلیل در استنباطی داده‌ها

برای اثر هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران صنعت بررسی می‌شود به طوری که در بین هر بعد فرهنگ سازمانی با مدیریت بحران صنعت، رابطه معناداری وجود دارد : H1 اثبات شد در نتیجه ابعاد فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت را دارد

بررسی اثر فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران

جدول3 بررسی اثر فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران

متغیر مورد بررسی	T	P- value
فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران	63/370	0/001

همانطور که جدول بالا نشان می دهد میزان(t) تک نمونه ای بدست آمده جهت وضعیت فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران برابر با 63/370 می باشد که از نظر آماری در سطح 95 درصد معنا دار می باشد (P<0/05). لذا فرض برابری میانگین جامعه(3) با میانگین های به دست آمده بالاتر از سطح متوسط است لذا فرض پژوهش تائید می گردد.

بررسی فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران

جدول 4 بررسی فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران

متغیر مورد بررسی	T	P- value
فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران	46/638	0/001

همانطور که جدول فوق نشان می دهد میزان(t) تک نمونه ای بدست آمده جهت وضعیت بررسی فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران برابر با 46/638می باشد که از نظر آماری در سطح 95 درصد معنا دار می باشد (P<0/05). لذا فرض

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

برابری میانگین جامعه(3) با میانگینهای به دســت آمده بالاتر از سطح متوسط است لذا فرض پژوهش تائید می گردد.

بررسی فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران

جدول 5 بررسی فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران

متغیر مورد بررسی	T	P- value
فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران	64/757	0/001

همانطور که جدول فوق نشــان می دهد میزان(t) تک نمونه ای بدست آمده جهت وضعیت فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران برابر با 64/757 می باشد که از نظر آماری در سطح 95 درصـد معنا دار می باشـد (P<0/05). لذا فرض برابری میانگین جامعه(3) با میانگینهای به دست آمده بالاتر از سـطح متوسـط است لذا فرض پژوهش تائید می گردد.

بررسی فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران

جدول 6 بررسی فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران

متغیر مورد بررسی	T	P- value
فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران	36/28	0/001

همانطور که جدول بالا نشـــان می دهد میزان(t) تک نمونه ای بدست آمده جهت وضعیت بررسی فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران برابر با 36/282می باشد که از نظر آماری در سطح 95 درصـد معنا دار می باشـد (P<0/05). لذا فرض برابری میانگین جامعه(3) با میانگین های به دست آمده بالاتر از سطح متوسط است لذا فرض پژوهش تائید می گردد.

ماتریس همبستگی پیرسون

همانطور که در جدول زیر بیان شـده اسـت، ضـریب همبسـتگی بین عدد ۱ تا ۱- است.

به طوری که:

- بین فرهنگ ادهوکراسی و فرهنگ خانواده همبستگی قوی
- بین فرهنگ خانواده و فرهنگ بازاری همبستگی قوی
- بین فرهنگ ســلســلــه مراتبی و فرهنگ خانواده همبستگی قوی
- در بقیه موارد همبستگی متوسط است

جدول 7 همبستگی پیرسون

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

		مدیریت بحران	فرهنگ خانواده ای	فرهنگ ادهوکراسی	فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ بازاری
مدیریت بحران	همبستگی پیرسون	1	.642**	.680**	.565**	.618**
	معنا داری		.000	.000	.000	.000
	N	146	146	146	146	146
فرهنگ خانواده ای	همبستگی پیرسون	.642**	1	.805**	.641**	.736**
	معنا داری	.000		.000	.000	.000
	N	146	150	150	150	150
فرهنگ ادهوکراسی	همبستگی پیرسون	.680**	.805**	1	.503**	.720**
	معنا داری	.000	.000		.000	.000
	N	146	150	150	150	150
فرهنگ سلسله مراتبی	همبستگی پیرسون	.565**	.641**	.503**	1	.731**
	معنا داری	.000	.000	.000		.000
	N	146	150	150	150	150
فرهنگ بازاری	همبستگی پیرسون	.618**	.736**	.720**	.731**	1
	معنا داری	.000	.000	.000	.000	
	N	146	150	150	150	150

.همبستگی در سطح 0.01 معنی دار است.

۵. نتیجه گیری

همانطور که گفته شد، بررسی میزان تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران صنایع با مطالعات منابع مختلف و تحقیقات انجام شده و تقارب، هم‌گرایی و هم‌سویی منابع ونیز بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های آماری توصیفی و استنباطی نسبت به هدف کلی این پژوهش به این نتیجه می‌رسیم که ابعاد فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران صنایع تاثیر قابل توجهی دارد در این راستا هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی نتیجه خاص خود را داشته و همه آنها در مدیریت بحران صنایع تاثیر معنا دار دارند.

از ویژگی‌های شاخص و با اهمیت صنعت در مدیریت بحران این است که:

1- فضایی کاملا کنترل شده و ساختارمند می باشد حکم‌فرما به کارکنان، روش ها و دستورالعمل های رسمی می باشد.

2- روش و سبک مدیریت در سطح وزارت، دارای ویژگی‌هایی از جمله ریسک پذیری، آزادی عمل و منحصر به فرد بودن می باشد.

3- روش و سبک مدیریت در سطح وزارت، دارای ویژگی‌هایی از جمله امنیت، قابل پیش بینی بودن و ثبات در روابط می باشد.

4- موضوعی که اعضاء این وزارت خانه را در کنار یکدیگر نگه می دارد، قوانین و خط مشی های رسمی می‌باشد .

5- موضوعی که اعضاء وزارت خانه را در کنار یکدیگر نگه می دارد، تاکید بر کسب نتایج می باشد.

در نتیجه تشکیل تیم مدیریت بحران از اولویت های وصنایع است. و گردآوری اطلاعات در خصوص مدیریت بحران در این اهمیت زیادی داشته و به تضمین امنیت سازمان بعد از بحران

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

اهمیت داده و ارزیابی آسیب های ناشی از بحران اهمیت زیادی دارد

هدف کلی پژوهش: اثر فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران در صنعت

در¬مورد هدف کلی پژوهش، تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک، با¬وجود این¬که مستندات بسیار کم قابل دسترس بودند که در مورد موضوع باشد، ولی با¬توجه به مقالاتی درباره فرهنگ سازمانی و مدیریت بحران و تجزیه و تحلیل داده¬ها در پرسش¬نامه که طبق بررسی و تجزیه تحلیل توصیفی و استنباطی انجام شد که نشان می¬دهد:

فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران موثر است و در خصوص آمار توصیفی از کل 150 نفر شرکت کننده در تحقیق، می توان گفت:

1- حدود 90 درصد پاسخ دهندگان بالای 30 سال سن دارند

2- که حدود 70 درصد پاسخ‌دهندگان سابقه خدمت بالای 10 سال دارند.

3- حدود 50 درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات تکمیلی هستند.

4- حدود 85 درصد پاسخ دهندگان متاهل هستند.

5- حدود 96 درصد پاسخ دهندگان مرد هستند.

در داده‌های حاصل شده از رابطه اثر فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران، این نتایج حاصل شد که با توجه به ضریب همبستگی که بین عوامل فرهنگ سازمانی با میزان اثری که می‌توانند بر مدیریت بحران داشته باشند، با دیدگاه کارشناسان، همبستگی بالایی وجود دارد.

همچنین با توجه به اهداف جزئی پژوهش 4 فرضیه تعریف شده مورد تایید قرار گرفت:

1) بعد فرهنگ سازمانی خانواده تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.
2) بعد فرهنگ ادهوکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.
3) بعد فرهنگ سازمانی بازار تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.
4) بعد فرهنگ سازمانی بروکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.

بیشترین میزان بتا به ترتیب مربوط به فرهنگ ادهوکراسی به میزان 0.680 فرهنگ خانواده به میزان 0.642، فرهنگ بازار به میزان 0.618 و فرهنگ سلسله مراتب به میزان 0.565 می باشد . بر اساس تحلیل ها انجام شده در این قسمت می توان نتیجه گرفت که، فرهنگ خانواده به میزان 39 درصد، فرهنگ ادهوکراسی به میزان 44 درصد، فرهنگ بازاری به میزان 36 درصد و فرهنگ سلسله مراتبی به میزان 30 درصد از واریانس بحران را تبیین می‌کنند. همچنین ضمن تایید فرضیه های تحقیق بالا رفتن چهار ابعاد فرهنگ سازمانی تاثیر زیادی در مدیریت بحران دارند.

نتایج بر اساس هدف اصلی تحقیق:

بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران صنعت است انجام شد در نتیجه مطابق تحلیل انجام شده ، ابعاد فرهنگ سازمانی کامرون و کویین بر مدیریت بحران صنعت، موثر است.

نتایج بر اساس هدف فرعی تحقیق:

با¬توجه به مطالعه اسناد و مدارک و با مطالعه منابع مختلف، بررسی و تحقیقات صورت پذیرفته و تقارب، همسویی و هم¬گرایی منابع و تجزیه و تحلیل و بررسی داده¬های آماری توصیفی و استنباطی و نسبت ¬به هدف های جزئی این پژوهش این نتایج حاصل شد:

1-هدف اول: بیان تأثیر فرهنگ خانواده بر مدیریت بحران در صنعت

بر اساس تحلیل صورت پذیرفته، بعد فرهنگ سازمانی خانواده تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد .

در نتیجه در صنعت، با در نظر گرفتن ماهیت فرهنگ خانواده که در آن سازمان مانند یک خانواده است. و بجای رویه‌ها و قوانین، سلسله مراتب یا مراکز بازاری مزیتهای رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ خانواده یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارمندان، تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت نموده و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارمندان در اصلاح و بهبودکار و عملکرد خود و سازمانشان در یک محیط با قدرت می‌پردازند. تعهد به میزان

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم ، شمارهٔ سه ، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

بسیار بالایی در کارکنان سازمان وجود دارد. سازمان بر منافع بلند مدت توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد تاکید بسیاری دارد.

2- هدف دوم: تبیین تأثیر فرهنگ ادهوکراسی بر مدیریت بحران در صنعت

مطابق تحلیل صورت پذیرفته، بعد فرهنگ ادهوکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.

در نتیجه با توجه به اینکه در قرن 21 با محیط های پرتلاطم و آشفته و شرایط پرشتاب روبرو هستیم، مفروضات بنیادی فرهنگ ویژه سالاری که شامل بر نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی در تدارک خدمات و محصولات جدید آتی و در نهایت دستیابی به موفقیت در صنعت اثر قابل توجهی دارند. چرا که این مفروضات پایه و اساس ماموریت این وزارت خانه بوده به طوری که از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع بهره می‌گیرند .

3-هدف سوم: تبیین تأثیر فرهنگ بازاری بر مدیریت بحران در صنعت

مطابق تحلیل صورت پذیرفته ، بعد فرهنگ سازمانی بازار تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.

در نتیجه می‌توان گفت، در صنعت در بعد بازاری، سوگیری به طرف محیط خارجی است به بجای محیط داخلی. محیط خارجی تمرکز بر عوامل خارجی که شامل بر: مشتریان، پیمانکاران، متقاضیان، صاحبان جواز، اتحادیه‌ها، تنظیم‌کنندگان و نظیر این موارد می‌باشد. که بر مدیریت بحران تاثیر معنی‌دار دارد. سازمانی مانند صنعت، که فرهنگ غالب در آن، فرهنگ بازار است از ارزش‌های اصلی قالب بهره‌وری و رقابت برخوردار می‌باشند و رقابت و بهره‌وری در این سازمان‌ها به وسیله، اهمیت زیاد به کنترل و موقعیت خارجی حاصل می‌گردد. به همین دلیل مبنای مفروضات و ارزش‌های بنیادی فرهنگ بازار بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو بسوی سود و سود آوری و کارایی سوق می‌یابد.

همچنین در این فرهنگ کار مطابق ماموریت صنعت نتیجه محور می‌باشد. رهبران بادوام و ثابت قدم می‌باشند و آن چیزی که باعث پیوند اجزاء به یکدیگر می‌گردد تاکید بر پیروزی و مفاهیم بلند مدت، عملیات‌های رقابتی و تاکید بر رسیدن به موفقیت و تحقق اهداف می‌باشد. عبارت موفقیت در این فرهنگ، شراکت و نفوذ در بازار تعریف شده است.

4-هدف چهارم: تبیین تأثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت بحران در صنعت

مطابق تحلیل صورت پذیرفته، بعد فرهنگ سازمانی بروکراسی تاثیر معناداری بر مدیریت بحران در صنعت دارد.

بدین ترتیب در صنعت، هفت خصوصیت که ناشی از بوروکراسی می‌شود، بر شمرده می‌گردد: قوانین، تخصص‌گرایی، شایسته‌سالاری، سلسله مراتب، تقسیم کار، حسابرسی، رسمیت مد نظر قرار گرفته چرا که به کار بردن این روش در سازمان‌ها باعث ایجاد کارایی، قابلیت اعتبار و قابلیت پیش‌بینی در آمد می‌گردد. از یک سو، خطوط روشن تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و حسابرسی بعنوان عوامل کلیدی موفقیت و از سوی دیگر رهبران هماهنگ‌کننده و سازمان دهنده جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان شامل: ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی در این فرهنگ اهمیت داشته که در مدیریت بحران تاثیر قابل توجهی دارند. ضمنا بنا بر تعریف، روش‌ها معین می‌نمایند که افراد چه اقدامی باید انجام دهند تا بهتر بحران را مدیریت نمایند.

طی بررسی پاسخ نامه و تحلیل با نرم افزار spss نشان می¬دهد حدود 80 درصد از نمونه از نظر تجربه خدمتی از توانایی و مهارت بالایی در زمینه مدیریت بحران برخوردار هستند و بین میزان آگاهی با سن افراد رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج براساس سوالات پرسشنامه

همانطور که مشاهده شد نمونه پاسخ دهنده به سوالات مد نظر، در پاسخ به سوالات یا توافق زیاد نشان داده و یا توافق متوسط را برای سوالات مد نظر قرار دادند

مقایسه این تحقیق با دیگر روش ها و پیشینه تحقیق

1- بر اساس تحقیق محمدیان و شهسواری که در سال 1397 انجام شد(بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی) پرداخته‌اند. جامعهٔ آماری، کارکنان یک واحد نظامی) به بحث قانون محوری در سازمان نظامی اشاره دارد که دراین تحقیق نیز

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

به این مهم رسیدیم به طوری که رویه ها و دستور العمل ها از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

2- بر اساس تحقیق مرادی و همکاران که در سال 1397 انجام شد(بررسی اثر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهر تهران) به تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت بحران اشاره شده که در تحقیق حاضر نیز این مورد دارای اهمیت است.

3- بر اساس تحقیق مورتانا که در سال 2020 انجام شد(بررسی جنبه های فرهنگی به عنوان دلیل اصلی شکست سازمانی در مدیریت بحران در سازمان‌ها) بر شناسایی و مدیریت ریسک در سازمان تاکید شده است که این مهم در تحقیق حاضر نیر حایز اهمیت است.

4- بر اساس تحقیق بادوری که در سال 2019 انجام شد(بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت بحران در سازمان‌ها) مدیریت بحران سازمانی از طریق چرخه عمر پنج مرحله ای شامل تشخیص سیگنال، پیشگیری، مهار آسیب‌ها، بازیابی (ریکاوری) و یادگیری تحت تاثیر سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد. که در تحقیق حاضر علاوه بر دادن اهمیت به این 5 مورد به تاثیر معنا دار ، فرهنگ بر مدیریت بحران به اهمیت رهبری در فرهنگ سازمان تاکید دارد.

نتایج بر اساس تحلیل و تفسیر یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش و با مطالعه جداول متغیرهای تصادفی و جدول تحلیل کلی نتایج تحلیل های زیر استنباط می‌شود :

1- از 44 سوال بیان شده اکثر موارد مورد توافق پاسخ دهندگان قرار گرفت به طوری که:

- بر این اساس فرهنگ رسمیت و تکیه بر دستور العمل در سازمان اهمیت زیادی دارد.
- سازمان به شدت نتیجه گرا و ریسک پذیر است.
- سازمان تاکید زیاد بر خلاقیت و نوآوری دارد.
- در سازمان توانمند سازی و آموزش کارکنان کلیدی اهمیت زیاد دارد.
- سازمان به بحث توجیه و صرفه اقتصادی اهمیت می دهد.
- در سازمان تشکیل تیم بحران در سازمان و پیگیری آن اهمیت زیادی دارد.
- در سازمان تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعات مرتبط با مدیریت بحران در سازمان اهمیت زیاد دارد.
- در سازمان تعیین مرکز کنترل بحران در سازمان اهمیت زیادی دارد.
- در سازمان ارزیابی آسب های ناشی از بحران اهمیت زیادی دارد.

2- تحلیل تمامی ابعاد مورد تایید پاسخ دهندگان قرار گرفته است. بدین ترتیب می‌توان استنباط کرد که گزاره ها درست و منطقی تدوین شده است و هر چهار بعد فرهنگ سازمانی کویین بر مدیریت بحران به نحوی اثر دارند.

3- متغیر مد برای اکثریت سوالات 4 و بالاتر بوده یعنی پاسخی که بیشترین تکرار را داشته عدد4 معادل موافقم می باشد این نشان از آن دارد که در مجموع دیدگاه پاسخ دهندگان به ابعاد مختلف موضوع مناسب بوده است.

4- دستیابی همزمان مدل به ویژگیهایی که می توانند به صورت بالقوه متضاد باشند نیز جذاب است. گاهی بین بعدهای مدل ممکن است که تضاد ایجاد شود به عنوان مثال ممکن است یک مدل نوآورانه باشد ولی این نوآوری ممکن است منجر به سخت شدن مدل گردد. یا جامعیت مدل امکان دارد، مدل را از خلاصه و ساده بودن در بیاورد. اما طبق نتایج حاصل شده از پرسشنامه، هم مدل نوآورانه موردپذیرش شد و هم اینکه نسبتا آسان و قابل فهمیدن و فهماندن تشخیص داده شده و هم جامع آن و هم خلاصه و ساده بودن آن اثبات شد. به عبارتی مدل توانسته است بی نحوی با توازن بین، ابعاد متضاد مورد پذیرش پاسخ دهندگان قرار بگیرد.

براساس نتایج جدول آماره k-s-z در سطح $p\leq 0/05$ معنادار نبوده است پس توزیع نمرات متغیرهای تحقیق نرمال است. همچنین مطابق تحلیل انجام شده فرض برابری میانگین جامعه با میانگین های به دست آمده بالاتر از سطح متوسط است لذا فرض پژوهش در تمامی موارد تایید می گردد.

5- میانگین های ابعاد نشان آن دهد که اکثریت آنها بالاتر از 3.5 است و 24 مورد آن 5 است که این نشان از موافقت بالای جامعه

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم ، شمارهٔ سه ، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

پاسخگویان با مدل دارد. همچنین اگر بخواهیم اهمیت ابعاد مختلف را نسبت به هم بسنجیم بی شک بعد بروکراسی در مقام اول از نظر اهمیت قرار می گیرد چرا که با ماموریت سیستم های نظامی منطبق است.

6- نتایج تحقیق نشان می دهد که فرهنگ خانواده با ضریب بتا 642. و فرهنگ ادهوکراسی با ضریب بتا 680. بیشترین تاثیر را در مدیریت بحران در صنعت را دارند

7- نتایج تحقیق نشان می دهد که فرهنگ ادهوکراسی با ضریب بتا 680. بیشترین فرهنگ سلسله مراتبی با ضریب بتا 565. کمترین تاثیر را در مدیریت بحران در صنعت را دارند.

8- مطابق با رابطه زیر با قرار دادن هر عدد به جای X ، اثر آن فرهنگ سازمانی بر مدیریت بحران بدست می آید.

Y=a+Bx

Y=مدیریت بحران

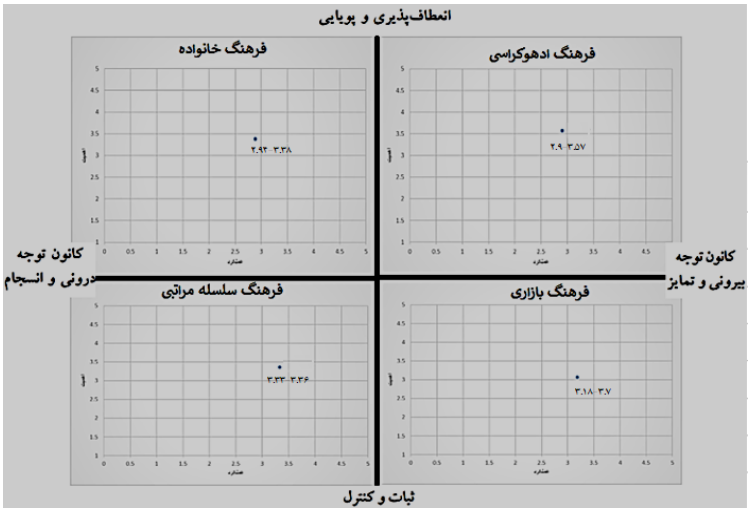
a=ضریب غیر استاندارد

B=بتا

در نتیجه با قرار دادن عدد1 به عنوان نمونه برای هر بعد از فرهنگ در یافتیم که فرهنگ ادهوکراسی بیشترین تاثیر را با 0.885 و فرهنگ سلسله مراتبی 0.839 و فرهنگ خانواده با 0.829 و فرهنگ بازاری با 0.812 به ترتیب بعد ازفرهنگ ادهوکراسی بر روی مدیریت بحران بیشترین اثر را دارند. که این مهم به واسطه مقدار بتا بیشتر در این بعد است .

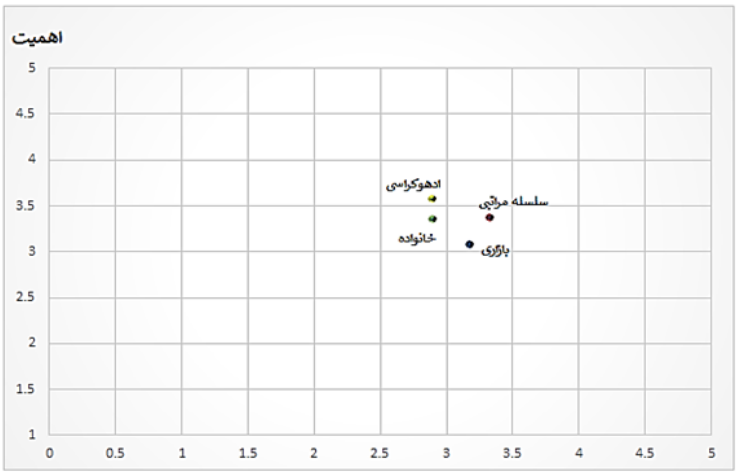
9- بعد از تحلیل رگرسیون نیز مشخص شد که به ترتیب فرهنگ ادهوکراسی با 44 در صد از واریانس، فرهنگ خانواده با 39 درصد از واریانس، فرهنگ بازاری با 36 درصد و فرهنگ سلسله مراتبی 30 درصد از واریانس مدیریت بحران را تبیین می نمایند. در نتیجه در صورت توسعه فرهنگ ادهوکراسی بیشترین اثر را در مدیریت بحران شاهد خواهیم بود.

10- در صورتی که عملکرد و وضعیت سازمان را در یک محور و میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی را در محور دیگر قرار دهیم باز هم شاهد این هستیم که فرهنگ ادهوکراسی نسبت به سایر فرهنگ ها عملکرد پایین تر در سازمان داشته ولی اهمیت آن از سایر ابعاد بیشتر بوده و در صورت تمرکز بیشتر بر آن ، در مدیریت بهتر بحران اثر دارد.



شکل 8 ابعاد فرهنگ سازمانی از منظر عملکرد و اهمیت

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]



نمودار 9 ابعاد فرهنگ سازمانی از منظر عملکرد و اهمیت

پیشنهادات پژوهش

با در نظر گرفتن مسیر طی شده در این تحقیق و بینش کسب شده 5 پیشنهاد، نظری تحقیقی مشخص به پژوهشگران آتی ارائه می‌گردد. همچنین با توجه به اینکه این پژوهش بکر است، بسیار مناسب است که در این زمینه تحقیقات، کیفی و بنیادی انجام شود. لذا موضوعات پژوهشی برای تحقیقات آینده بدین شرح می‌باشند:

1- در پژوهش حاضر، موضوع، فقط در یک سازمان آن هم در کشور عزیزمان ایران صورت گرفته است و مسلما بررسی این مهم در چندین سازمان که متعلق به بستر اقتصادی و فرهنگی می باشند، متفاوت تر است هستند به طوری که می تواند بینش عمیقی در مورد زوایای مختلف ارائه دهد.

2- این فرصت وجود دارد که در پژوهش های دیگر به طراحی مدلی جهت تاثیر فرهنگ بر مدیریت بحران پرداخته شود.

3- مطالعات نخستین نشان دهنده این است که، بسیاری از سازمان‌ها با ابعاد فرهنگ سازمانی آشنا نیستند. شناسایی میزان آشنایی سازمان با این ابعاد، مقدار استفاده و کاربرد عملی آن در عمل، میزان تسلط سازمان بر این بعدها، میزان رضایت از آن ابعاد و زیر بعدهای آن یکی از موضوعات پژوهشی است، که بی‌شک می‌تواند تصویری جامع و غنی در این زمینه را فراهم آورد.

4- با توجه به شکل 9 نیاز به تغییر در محیط صنایع(شامل بر مجموعه عوامل خارج از سازمان به عنوان یک سیستم)ذهنیت های مدیریتی و فرهنگ رایج در سازمان(شامل بر مجموعه پیش فرض ها، باورها، فرهنگ، سنتها و نیز آمیزه های مبهم و گاه ناهمگونی از تئوری های سازمان و مدیریت که آگاهانه یا ناآگاهانه بر ذهن مدیران و طراحان و کارشناسان سازمان و سازمان دهی تسلط دارد و آن را هدایت می‌کند. مقولاتی نظیر لزوم تناسب مسئولیت و اختیار، سلسله مراتب، وحدت فرماندهی، حیطه سرپرستی، دامنه کنترل و امثال آن)، تکنولوژی و نوع حرفه(شامل بر ماموریت یا وظیفه و ماموریتی که علت وجودی سازمان است. نوع پیچیدگی و حجم ماشین آلات و وسایل، ابزارها، نرم افزارهاو سخت افزارها (مغز افزارها))، استراتژی و اهداف کلان(شامل بر مجموعه سیاست‌ها و خط مشی هایی که جهت اصلی حرکت سازمان را برای دستیابی به اهداف، دیدگاهها یا چشم اندازها تعیین می‌کند)، ابعاد و اندازه سازمان(شامل بر شاخص هایی مانند میزان سرمایه، مقدار تولید، میزان فروش، تعداد و تنوع تجهیزات و زیر ساخت‌ها (حتی اراضی تحت اختیار) و تعداد کارکنان مورد نیازسازمان، دارد. چرا که این موارد به شدت ادهوکراسی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

5- لزومی ندارد که مدیران حتما تمام ابعاد فرهنگ سازمانی را در مدیریت بحران دخالت دهند لذا می توان در خصوص تک تک ابعاد به صورت منفرد تحلیل و اقدام نمود تا

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال ششم ، شمارهٔ سه ، پاییز 1401

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

سیر تکاملی نیاز به ابعاد مختلف نزد مدیران و کارکنان ملموس گردد.

6- پژوهش حاضر تنها در بازه حدود چهار ماه صورت پذیرفته این در حالی است که می شود این پژوهش را در بازه‌های زمانی مختلف و با اثر گذاری سایر عوامل به عنوان متغیر میانجی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

مراجع:

[1] رضاییان، علی(1395). اصول مدیریت، انتشارات سمت، تهران، چاپ بیست و هفتم.

[2] امینی مقدم، زینب و شکاری، غلامعباس و بابکی راد، اعظم (1396). واکاوی نقش مدیریت دانش در پیشبرد اهداف مدیریت بحران، اولین کنفرانس بین المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت، دانشگاه تهران.

[3] چشم‌براه، محسن، قاسمی، محمد، کرباسیان، مهدی، یاوری، علیرضا و خیام باشی، بیژن (1393). راهبرد مدیریت دانش در مدیریت بحران، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، سال هفتم شماره ٤ (پیاپی ٢٨)

[5] حسن پور، رضا و قاسمی نامقی، محمد (1392). تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مدیران و کارکنان در مدیریت بحران بر اساس مدل رابینز در شرکت پالایش گاز پارسیان، فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، سال سوم شماره ۳ .

[6] رسولیان، محسن (1394). بررسی رابطه مدیریت دانش و مدیریت بحران در وزارت صنعت، معدن و تجارت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق - دانشکده مدیریت.

[7]زین‌آبادی، حسن‌رضا، هداوندی، محمدرضا، ابراهیمی، ایوب، فراهانی، کتایون و صفی خانی، یحیی (1396). ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی جمعیت هلال احمر در حوادث (مطالعهٔ موردی: ستاد مرکزی)، فصلنامهٔ علمی- پژوهشی امداد و نجات، سال نهم، شمارهٔ 2.

[8] Alirezaee, A. and Pashaei, A. (2016). The effect of organizational culture on organizational agility abilities, Journal of Management Researches in Iran, Vol. 20, No. 2, Summer, 2016,.

[9] Mandyam, Srinivasan, M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management, Business Horizons, Volume 60, Issue 4

[10]محمدیان ، محمد و شهسواری، هادی (1397). بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره 4 (شماره پیاپی 34)

[11]مرادی، حجت الله، فرزانه، حجت، قلعه، حجت و قلعه، فرزانه (1397). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهر تهران، نشریه مدیریت بحران، شماره 35 .

[12]رابینز، استیفن(1374). مدیریت رفتار سازمانی.ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان . تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.

[13]پاکدل، سعید؛ ابراهیمی، محسن؛ ارسطو، ایمان (1393). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره 92 .ش 4 :749 تا 769.

[14]جهانگیری، کتایون (1392).اصول و مبانی مدیریت بحران. تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی ـ کاربردی هلال ایران .

-

[15]رابینز، استیفن (1377)مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی .

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]

[16]رضایی، منیره(1393)ربطه بین فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره 5 ،ش 90 :315 تا 294.

[17]صالحی شیخزاده، حسین(1391).نظام مدیریت بحران. تهران: شکیب

[18]کرامتی، محمدتقی (1391)نقش رهبری در مدیریت بحرانها. تهران: کیهان .

[19]گاتسچاک، جک((1393مدیریت بحران. ترجمه علی پارسائیان. تهران: ترمه .

[20]غلامحسینی، اسماعیل،(1391) پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعه موردی: بحران سفید، بحران برف 1383 گیلان)، انتشارات ناجا، تهران.

-

[21]Bhaduri, R.M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management, European Journal of Training and Development, Vol. 43 No. 6/5

[22]Booth, S. (2016). Crisis Management Strategy, London: Rutledge.

[23]Bowers, J., Melissa R., Reggie, Hall, Gümüsay, Ali Aslan and Bohné, Thomas Marc (2018). Individual and organizational inhibitors to the development of entrepreneurial competencies in universities, Research Policy, Volume 47, Issue 2, March 2018

[24]Murata, Atsuo (2020). Cultural aspects as a root cause of organizational failure in risk and crisis management, Safety Science, Volume 135, March 2021, 105091.

[25]tiakas, K.V., Georgiadou, E., Balstrup, B. (2010). Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. The journal of information and knowledge management systems, 40 (4/3), .376-389

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-21]