

# بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان

شیما امینی<sup>۱</sup>، نور محمد یعقوبی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان،

ایران

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران

پذیرش: ۹۵/۰۴/۰۲

دریافت: ۹۵/۰۱/۱۹

## چکیده

در عصر حاضر سازمان‌ها با بحران‌های گوناگونی روبه‌رو هستند که از هرسو حیات و بقای آنها را مورد هجوم قرار می‌دهند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها زمانی موفق عمل خواهند کرد که ضمن کسب شناخت کافی نسبت به این بحران‌ها و پیش‌بینی آنان، شرایط مناسبی برای کاهش یا از بین بردن آن فراهم آورند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران‌های سازمانی و بر مبنای مطالعه‌ای توصیفی - همبستگی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان شاغل در کارخانه نیرو کلر اصفهان که حداقل مدرک آنان کارشناسی بوده، به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۷۸ نفر محاسبه و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ۴۹ سؤالی استاندارد آلبرخت (۲۰۱۰) برای سنجش هوش سازمانی و پرسشنامه ۲۱ سؤالی محقق‌ساخته برای سنجش مدیریت بحران می‌باشد که روایی آنان به دو روش محتوایی و سازه و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای هوش سازمانی (۰/۹۴۲) و مدیریت بحران (۰/۹۰۸) تأیید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 و به روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که هوش سازمانی با ضریب ۰/۹۴۵ تأثیر مستقیم بالایی بر کنترل بحران‌های سازمانی در قبل، حین و بعد از وقوع داشته است. این در حالی است که در بین مؤلفه‌های هفت‌گانه هوشمندی سازمانی، «سرنوشت مشترک» با ضریب ۰/۹۸۷ بیشترین تأثیر را در کنترل بحران‌های سازمانی داشته است.

E-mail: Nm.yaghoubi@gmail.com

\*نویسنده مسؤل مقاله :



واژه‌های کلیدی: هوش سازمانی، بحران‌های سازمانی، مدیریت بحران، کارخانه نیرو گُر اصفهان.

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با بحران‌ها و چالش‌های گوناگونی رو به روهستند که از هرسو حیات و بقای آنها را مورد هجوم قرار می‌دهد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها زمانی موفق عمل خواهند کرد که ضمن کسب شناخت کافی نسبت به این بحران‌ها و پیش‌بینی آنان، شرایط مناسبی برای کاهش یا از بین بردن آن فراهم آورند [۱، صص ۲۶۹۳-۲۷۰۰]. در این راستا، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند [۲]. بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به‌طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند [۳، صص ۱۵۸-۱۷۱]. بروز برخی از بحران‌ها علی‌رغم تمامی تمهیدات به عمل آمده، اجتناب‌ناپذیر و حذف تمامی بحران‌های تهدیدکننده سازمان ناممکن است [۴، صص ۱-۲۴]. به این منظور به نظر می‌رسد که به مهارت‌ها و قابلیت‌های نوین مدیریتی و سازمانی نیاز است [۵]. هوشمندسازی سازمان جدیدترین راهکار مدیران برجسته سازمان‌های نوین برای پیش‌بینی و کسب آمادگی برای رویارویی با چالش‌های درون و برون‌سازمانی و کاهش اثرات تهدیدکننده آنان به منظور حضور هرچه قوی‌تر در بازار رقابت در شرایط متغیر موجود می‌باشد [۶، صص ۲۵۷-۲۶۵؛ ۷].

همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار باشند و با بهره‌گیری از آن بتوانند بر مسائل و مشکلات زندگی خود فایق آیند، به طور قطع در دنیای سازمانی نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود [۸، صص ۱۳۱۴-۱۳۲۴؛ ۹، صص ۱۵-۳۱]. در دنیای امروز ارتقای هوش سازمانی یکی از الزام‌های غیرقابل انکار برای اغلب سازمان‌هاست تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت‌های خود بیفزایند [۱۰؛ ۱۱، صص ۲۷۲-۲۸۴]. افزایش هوش سازمانی موجب می‌شود تا سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و بادقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و با افزایش آگاهی از چالش‌های درون‌سازمانی

و محیطی، نسبت به مقابله با آنان و رفع خطرات احتمالی که بقای سازمان را به خطر می‌اندازد، اقدام و درنهایت کارایی و اثربخشی را افزایش دهند [۶، صص ۲۵۷-۲۶۵؛ ۸، صص ۱۳۱۴-۱۳۲۴؛ ۱۲، صص ۸۹-۹۹].

شرکت‌های تولیدی در ایران به صورت اعم و کارخانه نیرو کلر اصفهان به صورت اخص، همواره در تقابل با مسائل و مشکلاتی از قبیل وجود رقباتی زیاد خارجی و به‌ویژه شرکت‌های چینی، پیاده‌سازی قوانین و الزام‌های قانونی، تحریم‌های بین‌المللی، بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی‌کننده، اعتصاب، شایعات جنجال‌آمیز، دزدیده شدن وسایل و تجهیزات، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصومت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و غیره قرار دارند. در چنین مواردی داشتن ظرفیت هوشی بالای سازمان، موشکافی تغییرات و آگاهی از بروز بحران اهمیت فراوان دارد. سازمان‌هایی که دارای ظرفیت هوشی بالاتری هستند به طور طبیعی عمل و عکس‌العمل سریع و هوشمندانه و انعطاف‌پذیری بیشتری در مقابله با بحران‌های پیش رو داشته و موفق‌تر خواهند بود. هوشمند نبودن سازمان باعث خواهد شد که اطلاعات لازم و به‌موقع برای پیش‌بینی و شناسایی بحران‌ها و همچنین انجام برنامه‌ریزی برای مقابله با آنان صورت نگرفته و مدیران و مجموعه کارکنان را غافلگیر نموده و عواقب ناگواری برای مجموعه شرکت ایجاد می‌کند. در این راستا و با توجه به پژوهش‌های اندکی که در شرکت‌های تولیدی در ایران در حوزه بیان شده صورت گرفته است، نویسندگان بر آن شدند که در این پژوهش به بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان بپردازند. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که آیا هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان تأثیر دارد؟

## ۲- مرور مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### ۲-۱- مدیریت بحران سازمانی

نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور بود که مدیریت بحران، یعنی فرو نشاندن آتش؛ به این معنا که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند [۴، صص ۱-۲۴]. ولی به تازگی نگرش به این واژه



عوض شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند [۲]. بنابراین مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند [۱، صص ۲۶۹۳-۲۷۰۰؛ ۳، صص ۱۷۱-۱۵۸].

مفهوم بحران سازمانی می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد [۱۳]. یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تأثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تأثیرات و وسایل حل آن است و تصمیم‌های مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود [۶، صص ۲۵۷-۲۶۵]. بحران، حادثه‌ای است که امکان بالقوه آن را دارد که تمام سازمان را تحت تأثیر قرار داده و به مال، شهرت و به‌طور کلی بهداشت و سلامت یک سازمان خسارت بی حد و حصر وارد کند [۱، صص ۲۶۹۳-۲۷۰۰]. در جدول ۱ به دسته‌بندی دیدگاه‌های مختلف در خصوص بحران‌های سازمانی پرداخته شده است.

جدول ۱ طبقه‌بندی بحران‌های سازمانی از دیدگاه‌های مختلف

ردیف	ماهیت طبقه‌بندی	انواع بحران‌ها	تعاریف و ویژگی‌ها
۱	از نظر زمان وقوع	ناگهانی	با سرعت به وجود می‌آیند/ قابلیت پیش‌بینی کمی دارند/ صراحت و روشنی آنها متمرکز است/ آشکارند/ از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می‌شوند/ در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند/ و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه‌های محیطی حاصل می‌شوند.
		تدریجی	به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند/ قابلیت پیش‌بینی زیادی دارند/ واضح و روشن نیستند/ نقطه شروع آنها از یک سطح آستانه است/ با گذشت زمان احتمال وقوع آنها بیشتر می‌شود/ و از عدم انطباق سازمان با چندین جنبه از محیط به وجود می‌آیند.

ادامه جدول ۱

ردیف	ماهیت طبقه‌بندی	انواع بحران‌ها	تعاریف و ویژگی‌ها
۲	از دیدگاه پارسونز	فوری	این بحران‌ها هیچ‌گونه علامت هشداردهنده قبلی ندارند/ و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آنها نیستند.
		تدریجی	این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوند/ می‌توان آنها را متوقف کرد/ و یا از طریق اقدام‌های سازمانی آنها را محدود کرد
		ادامه‌دار	این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها طول می‌کشد/ استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع.
۳	از دیدگاه میتراف	داخلی / فنی	شامل تمام بحران‌های درون سازمانی که در حوزه‌های فنی، تولیدی، اقتصادی و غیره را در بر می‌گیرند.
		داخلی / اجتماعی	شامل تمام بحران‌های درون سازمانی که در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، سازمانی، روابط فردی و غیره را در بر می‌گیرند.
		خارجی / فنی	شامل تمام بحران‌های برون سازمانی که در حوزه‌های صنعت، تکنولوژی، سیستم‌های اقتصادی و غیره دیگر رقبا را در بر می‌گیرند.
		خارجی / اجتماعی	شامل تمام بحران‌های برون سازمانی که در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، روابط بین سازمانی و غیره را با دیگر رقبا در بر می‌گیرند.

منبع: [۲]

براساس نظرات «پیرسون» و «کلایر»، مدیریت بحران عبارت است از تلاش نظام‌یافته به‌وسیله اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع [۴، صص ۱-۲۴]. مدیریت بحران عبارت است از مجموعه فعالیت‌های اجرایی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاسی وابسته به مراحل مختلف و تمام سطوح بحران در جهت نجات، کاهش ضایعات و خسارات، جلوگیری از وقفه زندگی، تولید و خدمات، حفظ ارتباطات، حفظ محیط زیست و بالاخره ترمیم و بازسازی خرابی‌ها [۳، صص ۱۵۸-۱۷۱]. پژوهشگران در پژوهش‌های گذشته از مدل‌های مختلفی برای مدیریت بحران در شرکت‌های مورد مطالعه بهره گرفته‌اند که در جدول ۲ مهم‌ترین مدل‌های ارائه شده در این حوزه آورده شده است.



جدول ۲ مدل‌های مختلف مدیریت بحران

ردیف	نام مدل	مراحل	فعالیت‌ها و اقدام‌های اجرایی
۱	مدل سه مرحله‌ای	قبل از وقوع	تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان/ ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد/ و تعریف رویه‌ای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیت‌هایی قبل از وقوع بحران
		حین وقوع	تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد/ مشخص کردن یک نفر به عنوان سخنگوی سازمان/ و ارسال پیام‌ها و گزارش‌ها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها
		بعد از وقوع	شناسایی عوامل ایجادکننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذینفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و آثار بحران
۲	مدل چهار مرحله‌ای	پیش‌بینی بحران	از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود/ سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند/ استفاده از «طبقه‌بندی بحران‌ها» مفید می‌باشد.
		تهیه برنامه اقتضایی	تهیه برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی/ برنامه‌های اقتضایی باید تمام علایم هشداردهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند/ باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود/ باید مشخص شود چه اقدام‌هایی به طور دقیق در چه شرایطی باید صورت پذیرد.
		تشکیل گروه بحران	این گروه‌ها باید از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار باشند/ قابلیت ارائه واکنش سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش مردم نسبت به بحران را داشته باشند.
		اجرای آزمایشی برنامه‌ها	در این مرحله استفاده از «فنون شبیه‌سازی»، «تمرین عملی»، و «تقلید کردن» بسیار سودمند است/ حمایت مدیریت عالی از این‌گونه تمرین‌ها/ به‌کارگیری سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه به منظور جدی گرفتن تمرینات
۳	مدل پنج مرحله‌ای تیرف و میتراف	شناسایی علائم	مرحله قبل از بحران است و شامل تمام اقدام‌هایی است که برای کسب اطلاعات لازم به منظور پیش‌بینی و شناسایی علایم بحران انجام می‌شود.
		آمادگی و پیشگیری	مرحله قبل از بحران است و شامل کل برنامه‌ریزی‌ها برای مقابله با انواع بحران‌های محتمل در سازمان و ارائه راهکارهای مناسب برای آنها می‌باشد.
		مهار ویرانی	مرحله بعد از بحران هستند و شامل فعالیت‌های واکنشی یا منفعل هستند که در جهت مقاومت و یا کنترل شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا حداقل کردن ویرانی‌های احتمالی آن.
		بهبود	مرحله بعد از بحران هستند و شامل فعالیت‌هایی در جهت برطرف کردن خسارت‌های وارد شده به سازمان ناشی از بحران به وقوع پیوسته می‌باشند.
		یادگیری	شامل بررسی سیر رشد و تکامل بحران و نقد و بررسی آن به منظور روشن شدن دلایل به وجود آمدن بحران و همچنین بررسی روش‌های صورت گرفته برای مقابله با بحران و کسب تجربه جهت رویارویی با بحران‌های مشابه در آینده.

در این پژوهش به منظور سنجش و ارزیابی مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان از مدل سه مرحله‌ای شامل مراحل قبل، حین و بعد از وقوع بحران به دلیل جامع بودن و کاربرد بیشتر در تحقیقات گذشته بهره گرفته خواهد شد.

## ۲-۲- هوش سازمانی

مالدونادو و ورا (۲۰۱۴) و کمپ و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که هوشمندسازی سازمان جدیدترین راهکار مدیران برجسته سازمان‌های نوین برای پیش‌بینی و کسب آمادگی برای رویارویی با چالش‌های درون و برون‌سازمانی و کاهش اثرات تهدیدکننده آنان به منظور حضور هرچه قوی‌تر در بازار رقابت در شرایط متغیر موجود می‌باشد. همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار باشند و با بهره‌گیری از آن بتوانند بر مسائل و مشکلات زندگی خود فایز آیند. به طور قطع در دنیای سازمانی نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود [۸، صص ۱۳۱۴-۱۳۲۴؛ ۹، صص ۱۵-۳۱]. در رابطه با هوش سازمانی، هواردگاردنر (۲۰۰۷) محقق و روانشناس دانشگاه هاروارد ادعا می‌کند همان‌گونه که انسان‌ها از هوش چندگانه‌ای برخوردارند، سازمان‌ها نیز هوش‌های متعددی دارند [۱۴].

هوش سازمانی توجه سازمان را به سمت موضوعات مرتبط با اثربخشی سوق داد هوش سازمان‌ها را در به‌کارگیری نیروهای بالقوه خود یاری می‌دهد [۱۵]. هوش سازمانی، قابلیت سازمان برای تحرک بخشیدن به تمامی توانایی‌های ذهنی خود و متمرکز کردن این توانایی‌ها در جهت تحقق رسالت سازمانی است [۸، صص ۱۳۱۴-۱۳۲۴]. ارستین (۲۰۰۹) هوش سازمانی را استفاده از پتانسیل‌ها برای اخذ تصمیم‌های سریع و صحیح، سعی در یادگیری دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیت‌های غیر منتظره و بحرانی که به سیستم برای انطباق با تغییرات کمک می‌کند، می‌داند [۱۶]. کارل آلبرخت (۲۰۱۰) هوش سازمانی را شامل هفت مؤلفه می‌داند که آنها را بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، روحیه، به‌کارگیری دانش و فشار عملکردی نامیده است [۱۷]. در این پژوهش به منظور سنجش و ارزیابی هوش سازمانی در کارخانه نیرو کلر اصفهان از مدل هفت مؤلفه‌ای آلبرخت (۲۰۱۰) به دلیل جامع بودن و کاربرد بیشتر در تحقیقات گذشته بهره گرفته



شده است.

مورو و همکاران (۲۰۱۵)، چانگ (۲۰۱۴)، مالدونادو و ورا (۲۰۱۴) و ودادی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعات خود نشان می‌دهند که در راستای فایق آمدن بر بحران‌ها و افزایش ظرفیت آمادگی سازمان به منظور پیش‌بینی بحران‌های آتی و نحوه صحیح اداره بحران‌های فعلی سازمان، استفاده از ظرفیت هوشی تک‌تک افراد سازمان الزامی است. دردنیای امروز ارتقای هوش سازمانی یکی از الزام‌های غیرقابل انکار برای اغلب سازمان‌هاست تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همینطور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت‌های خود بیفزایند [۱۰، صص ۲۷۲-۲۸۴]. افزایش هوش سازمانی موجب می‌شود که سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و بادقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و با افزایش آگاهی از چالش‌های درون‌سازمانی و محیطی، نسبت به مقابله با آنان و رفع خطرات احتمالی که بقا سازمان را به خطر می‌اندازد، اقدام و درنهایت کارایی و اثربخشی را افزایش دهند [۸، صص ۱۳۱۴-۱۳۲۴؛ ۱۲، صص ۸۹-۹۹].

در حالی که ما لدونادو و ورا (۲۰۱۴) و ودادی و همکاران (۱۳۸۹) معتقدند که فقدان هوش سازمانی بالا در شرکت‌های تولیدی باعث خواهد شد که مدیران و کارکنان سازمان آگاهی لازم نسبت به بحران در حال وقوع و یا وقوع یافته را به دست نیاورده و به یکباره با بحران‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بزرگی مواجه شده در حالی که هیچ‌گونه آمادگی قبلی جهت مواجهه با آن بحران‌ها را نداشته‌اند که این امر باعث ایجاد ناهماهنگی‌های زیاد در مسیر دفع آن بحران در سازمان شده و عدم برنامه‌ریزی دقیق خسارت‌های غیرقابل جبرانی را برای شرکت‌ها به وجود خواهد آورد. درک مشترک از پژوهش‌های اشاره شده این ذهنیت را برای نویسندگان پژوهش شکل داده است که هوشمندسازی سازمان تحت بررسی، قابلیت‌های آن را برای مقابله با هرگونه خطرات احتمالی محیطی و بحران‌های سازمانی در حد قابل توجهی افزایش خواهد داد. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر قابل تصور می‌باشد:

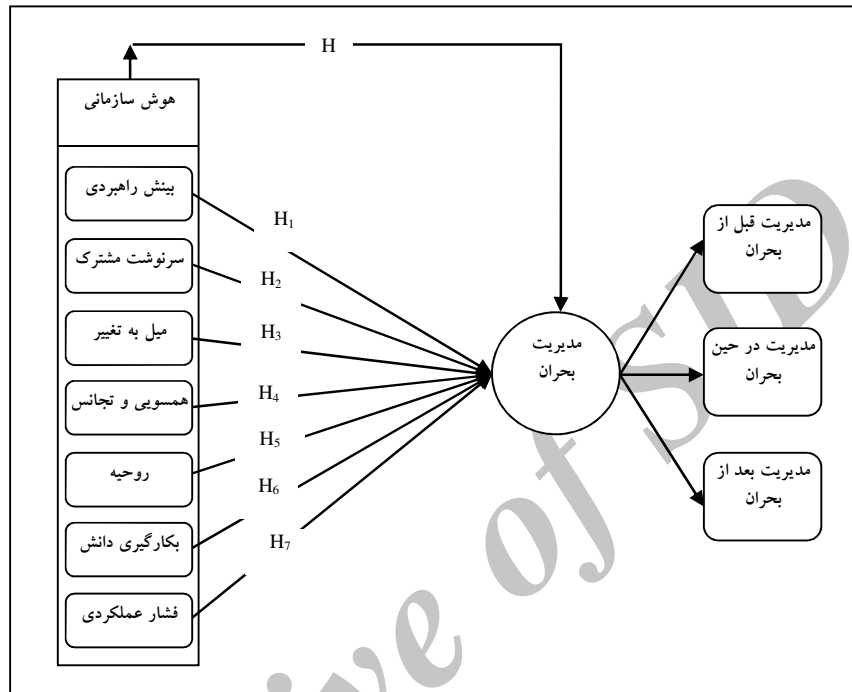
### ۳-۲ فرضیه اصلی

هوش سازمانی بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.



### ۲-۳-۱ فرضیه‌های فرعی

۱. «بینش راهبردی» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۲. «سرنوشت مشترک» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۳. «میل به تغییر» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۴. «همسویی و تجانس» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۵. وجود «روحیه» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۶. «به‌کارگیری دانش» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
  ۷. «فشار عملکردی» در سازمان بر مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان تأثیر دارد.
- بر اساس مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱، به منظور ارزیابی و سنجش هوش سازمانی در کارخانه نیرو کلا اصفهان به عنوان متغیر مستقل پژوهش، از مدل آلبرخت (۲۰۱۰) که شامل هفت مؤلفه بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، روحیه، به‌کارگیری دانش و فشار عملکردی می‌باشد، به دلیل جامع بودن و کاربرد بیشتر در تحقیقات گذشته، استفاده شده است. همچنین به منظور سنجش و ارزیابی مدیریت بحران در کارخانه تحت بررسی به عنوان متغیر وابسته پژوهش، از مدل سه مرحله‌ای مدیریت بحران برگرفته از پیشینه تحقیقات شامل مراحل قبل، حین و بعد از وقوع بحران به دلیل جامع بودن و کاربرد بیشتر در تحقیقات گذشته بهره گرفته خواهد شد که در قالب گویه‌های سؤالی در پرسشنامه تهیه شده توسط محقق آورده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است، زیرا نتایج آن در اختیار مدیران کارخانه نیروکلی اصفهان به عنوان مورد مطالعه در جهت بهره‌برداری مؤثر از نتایج حاصل شده قرار خواهد گرفت و از نظر روش، ضمن داشتن رویکردی کتابخانه‌ای - میدانی در قالب مطالعه‌ای توصیفی و از نوع همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مدیران و کارکنان شاغل در بخش‌های ستادی و عملیاتی کارخانه نیروکلی اصفهان که حداقل مدرک آنان کارشناسی بوده، می‌باشد که با اطلاعات به دست آمده از بخش منابع انسانی کارخانه، تعداد آنان ۴۰۰ نفر محاسبه شده است. با بهره‌گیری از فرمول کوکران در جامعه محدود یک نمونه ۱۷۸ نفره به

روش طبقه‌ای تصادفی (۲۴ نفر مدیران و ۱۵۴ نفر کارشناسان) برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های پرسشنامه تدوین شده تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ۷۰ سؤالی دربرگیرنده شاخص‌های عملیاتی متغیرهای پژوهش (۴۹ سؤال استاندارد هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۱۰) و ۲۱ سؤال محقق ساخته مدیریت بحران سازمانی) برای سنجش روابط بین متغیرها بوده است که در بین نمونه مورد بررسی توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۷۰ پرسشنامه برگشت داده شد. روایی پرسشنامه به دو روش محتوایی با تأیید متخصصان و روش سازه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی مورد سنجش واقع شد. به این منظور در مرحله اول گویه‌های سؤالی تنظیم شده برای سنجش متغیرهای پژوهش در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و کارشناسان کارخانه نیرو کُر اصفهان قرار گرفته شد و قابلیت سنجش هریک از سؤال‌ها از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان به صورت محتوایی تأیید گردید. از طرفی در مرحله دوم به منظور سنجش روایی سازه‌ای هریک از متغیرهای پژوهش از روش تحلیل عامل تأییدی بهره گرفته شد. در این راستا مدل اندازه‌گیری مربوط به هر متغیر در نرم‌افزار Amos 21 طراحی و سطح برازش هریک از مدل‌های اندازه‌گیری که بیانگر قابلیت سنجش متغیر به وسیله گویه‌های سؤالی مربوط به خود می‌باشد، مورد آزمون واقع گردید. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول ۳ ارائه شده است که نشان می‌دهد الگوهای اندازه‌گیری هریک از متغیرها، از برازش خوبی برخوردار هستند و ا بزار مناسبی برای سنجش متغیرهای پژوهش می‌باشند.

جدول ۳ شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

سازه / شاخص	$\chi^2/df$	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول	<۳	<۰/۰۵	<۰/۰۷	>۰/۹	—	<۰/۰۵	>۰/۹
هوش سازمانی	۲/۲۵۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۷	۰/۹۳۰	۱۶۶۳/۴۷	۰/۰۳۴	۰/۹۱۸
مدیریت بحران سازمانی	۲/۲۸۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۹	۰/۹۴۵	۱۷۳۲/۸۰	۰/۰۳۸	۰/۹۳۶

همچنین پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ تعیین شد. برای این منظور یک نمونه اولیه ۳۰ تایی از پرسشنامه در بین مدیران و کارشناسان کارخانه مورد مطالعه توزیع شد.



نتایج آزمون کرونباخ با توجه به ضریب ۰/۹۴۲ برای متغیر هوش سازمانی و ضریب ۰/۹۰۸ برای متغیر مدیریت بحران سازمانی، پایایی ابزار گردآوری داده‌ها را تأیید نمود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 22 برای توصیف اطلاعات جمعیت‌شناسی و بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و نرم‌افزار Amos 21 برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش در نرم‌افزار Amos 21 طراحی شد و بر مبنای ضریب همبستگی و معادلات رگرسیونی چند متغیره، روابط بین متغیرهای مورد آزمون سنجیده شد. در ادامه با توجه به یافته‌های مربوط به آزمون هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدلسازی معادلات ساختاری و خروجی آن شامل شاخص‌های برازش و ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل ساختاری، به تحلیل یافته‌های به دست آمده پرداخته شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های مربوط به آمار توصیفی پژوهش برای هر یک از سؤال‌های جمعیت‌شناسی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ یافته‌های مربوط به آمار توصیفی پژوهش

سؤال‌ها	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲۳	۷۲/۳۵
	زن	۴۷	۲۷/۶۴
سن	۳۰ تا ۲۰	۵۶	۳۲/۹۴
	۴۰ تا ۳۱	۷۰	۴۱/۱۷
	۵۰ تا ۴۱	۳۰	۱۷/۶۴
	۵۱ و بالاتر	۱۴	۸/۲۳
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۱۰	۶۴/۷۰
	کارشناس ارشد	۵۴	۳۱/۷۶
	دکتری	۶	۳/۵۲

ادامه جدول ۴

سؤال‌ها	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
شغل سازمانی	مدیر ارشد	۲	۱/۱۷
	مدیر واحدها	۴	۲/۳۵
	رئیس	۶	۳/۵۲
	سرپرست	۱۰	۵/۸۸
	کارشناس	۱۴۸	۸۷/۰۵

آمار تفکیکی ارائه شده در جدول ۴ نشان‌دهنده این مطلب است که مردان بیش از زنان در کارخانه نیرو کُر به کار گمارده شده‌اند که دلیل آن تناسب ویژگی‌های شخصیتی و جسمانی مردان با این نوع از مشاغل است. در عین حال عمده کارکنان شاغل در کارخانه، افراد زیر ۴۰ سال و با سطح تحصیلات کارشناسی می‌باشند که بیانگر وجود سرمایه انسانی فعال و متخصص در کارخانه تحت بررسی می‌باشد.

#### ۴-۲- یافته‌های نرمال بودن توزیع داده‌ها

نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵ نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

سازه	تعداد داده‌ها	میانگین	آماره Z	سطح معناداری (sig)	نتیجه آزمون
هوش سازمانی	۱۷۰	۳/۴۲	۰.۲۱۱	۰.۴۳۵	توزیع نرمال می‌باشد.
مدیریت بحران سازمانی	۱۷۰	۳/۳۷	۰.۳۴۵	۰.۳۷۹	توزیع نرمال می‌باشد.

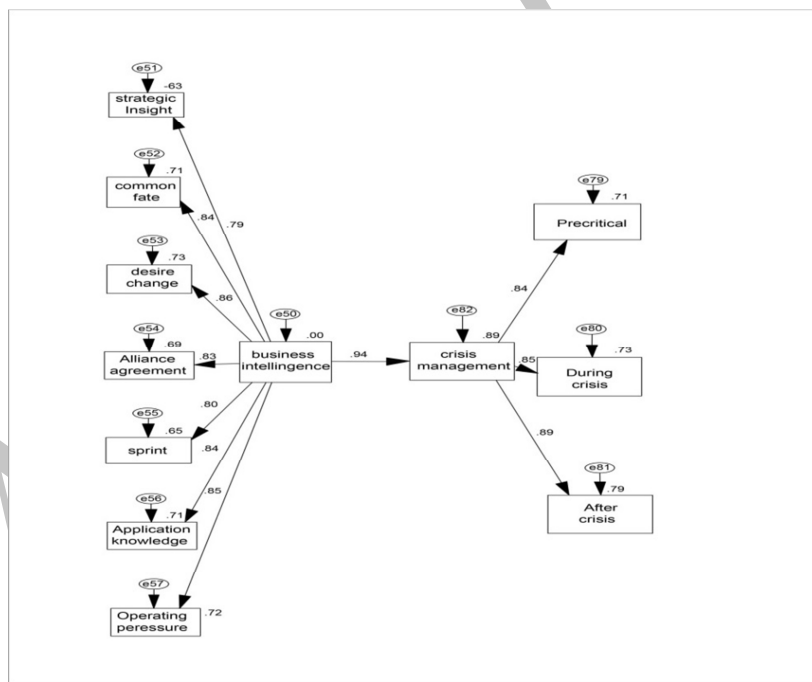
بررسی نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان می‌دهد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ و آماره Z کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد، ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شده است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش حداکثر درست‌نمایی



در مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرد. همچنین میانگین به دست آمده برای متغیرهای پژوهش این نکته را بازگو میکند که وضعیت متغیرهای هوش سازمانی و مدیریت بحران سازمانی در کارخانه نیرو کُر اصفهان تقریباً متوسط بوده و چندان بالا نمی‌باشد.

#### ۳-۴- یافته‌های فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 طراحی گردید و مدل ساختاری طراحی شده برای نمونه آماری مورد آزمون قرار گرفت [۱۹؛ ۲۰]. در این راستا از اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه در نمونه آماری ۱۷۰ نفره در مدل بهره گرفته شد. در ادامه مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۲ نمودار ضرایب حاصل از محاسبه معادلات ساختاری

همچنین شاخص‌های برازش کلی حاصل از مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش در جدول ۶ آورده شده است که همگی دارای برازش مناسب می‌باشند.

جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

مدل ساختاری	X <sup>2</sup> /df	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول	<۳	<۰/۰۵	<۰/۰۷	>۰/۹	---	<۰/۰۵	>۰/۹
مدل ساختاری	۲/۸۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۰/۹۵۶	۶۶۱۰/۲۵	۰/۰۳۲	۰/۹۶۵

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش در سطح قابل قبول بوده است که نشان می‌دهد مدل ساختاری از برازش و اعتبار بالایی برای سنجش روابط بین متغیرها برخوردار بوده است. در ادامه با توجه به اینکه مدل ساختاری پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری در جدول ۷ پرداخته می‌شود.

جدول ۷ بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	سطح معناداری	مقدار بحرانی	نتیجه
هوش سازمانی---مدیریت بحران (اثر مستقیم)	۰/۹۴۵	۰/۰۰۰	۷/۱۶۰	تأیید فرضیه
بیش راهبردی---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۸۷۷	۰/۰۰۰	۷/۱۱۴	تأیید فرضیه
سرنوشت مشترک---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۹۸۷	۰/۰۰۰	۶/۷۷۷	تأیید فرضیه
میل به تغییر---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۹۰۰	۰/۰۰۰	۶/۹۸۶	تأیید فرضیه
همسویی و تجانس---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۹۴۱	۰/۰۰۰	۵/۰۳۷	تأیید فرضیه
روحیه---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۸۹۴	۰/۰۰۰	۷/۱۹۷	تأیید فرضیه
به‌کارگیری دانش---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۹۰۴	۰/۰۰۰	۶/۷۶۵	تأیید فرضیه
فشار عملکردی---مدیریت بحران (اثر غیرمستقیم)	۰/۹۵۸	۰/۰۰۰	۶/۹۸۸	تأیید فرضیه

نگاهی به یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه اصلی پژوهش با توجه به ضریب رگرسیونی (۰/۹۴۵) در رابطه بین متغیرها نشان می‌دهد که هوش سازمانی نقش مؤثری در مدیریت



بحران‌های سازمانی در قبل، حین و بعد از وقوع بحران در کارخانه نیرو کُمر اصفهان دارد، به عبارت دیگر هوش سازمانی بالا موجب می‌شود که سازمان اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و بادقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و با افزایش آگاهی از چالش‌های درون‌سازمانی و محیطی، نسبت به مقابله با آنان و رفع خطرات احتمالی که بقای سازمان را به خطر می‌اندازد، اقدام و سازمان را در مسیر صحیح هدایت نماید. نتایج استخراج شده از آزمون فرضیه اصلی با دیگر مطالعات صورت گرفته توسط مورو و همکاران (۲۰۱۵) و ودادی و همکاران (۱۳۸۹) سازگار می‌باشد.

در عین حال یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در رابطه با نقش مؤلفه‌های هفت‌گانه هوشمندسازی سازمان و مدیریت بحران سازمانی با توجه به ضریب رگرسیونی غیرمستقیم حاصله برای هر یک از روابط در جدول ۷ نشان از آن دارد که داشتن بینش استراتژیک در سازمان، وجود سرنوشت مشترک بین کارکنان، تمایل به تغییر در سازمان بین تمام مدیران و کارکنان، بالا بودن روحیه افراد، وحدت و همگرایی بین کارکنان، به‌کارگیری دانش موجود در سطح سازمان و به اشتراک گذاشتن دانش بین تمام کارکنان و فشاری که زینفعان بر مجموعه سازمان به منظور ارتقای سطح عملکرد برای برآوردن خواسته‌های خود می‌آورند، امکان مدیریت بحران سازمانی در قبل، حین و بعد از بحران را تقویت می‌نماید. نتایج کسب شده با پژوهش‌های پراسکواس و آلتینی (۲۰۱۳) و ودادی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد.

## ۵- نتیجه‌گیری

درک مشترک از وضعیت فعلی شرکت‌های تولیدی در ایران به صورت اعم و کارخانه نیرو کمر اصفهان به شکل اخص این واقعیت را برای نویسندگان بازگو کرد که این شرکت‌ها همواره در تقابل با بحران‌های سازمانی متعددی از قبیل وجود رقبای زیاد خارجی و به‌ویژه شرکت‌های چینی، پیاده‌سازی قوانین و الزام‌های قانونی، تحریم‌های بین‌المللی، بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی‌کننده، اعتصاب، شایعات جنجال‌آمیز، دزدیده شدن وسایل و تجهیزات، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصومت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و غیره قرار دارند. چنین بحران‌های



سازمانی، شرکت‌ها را در معرض مخاطرات بسیاری چون پایین آمدن کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، کاهش سودآوری و در نهایت انحلال و نابودی قرار داده و از طرفی جامعه را نیز دچار آسیب‌های اقتصادی و اجتماعی گسترده‌ای خواهد نمود. از این رو در راستای مدیریت چالش‌های اشاره شده، در پژوهش حاضر تلاش شد تا به بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران‌های سازمانی در کارخانه نیرو گگر اصفهان پرداخته شود. به این منظور با بررسی پیشینه‌ها و مبانی نظری موجود در رابطه با متغیرها، به ارائه مدل مفهومی و تبیین فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد.

به طور کلی تحلیل یافته‌های به دست آمده در بخش قبلی این نکته را یادآور می‌سازد که وجود مؤلفه‌های هوشمندی در سازمان اعم از داشتن بینش راهبردی در سازمان، وجود سرنوشت مشترک بین کارکنان، تمایل به تغییر در سازمان، بالا بودن روحیه افراد، وحدت و همگرایی بین کارکنان، به کارگیری دانش موجود در سطح سازمان و به اشتراک گذاشتن دانش بین تمام کارکنان و فشار عملکردی ذینفعان موجب خواهد شد که سازمان اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و با افزایش آگاهی از چالش‌های درون‌سازمانی و محیطی، نسبت به مقابله با آنان و رفع خطرات احتمالی که بقای سازمان را به خطر می‌اندازد، اقدام و سازمان را در مسیر صحیح هدایت کند. در واقع هوش سازمانی بالا، قابلیت سازمان برای تحرک بخشیدن به تمامی توانایی‌های ذهنی خود و استفاده از پتانسیل‌ها برای اخذ تصمیم‌های سریع و صحیح را بهبود داده و سعی دارد با یادگیری مستمر و بروز خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیت‌های غیر منتظره و بحرانی که به سیستم برای انطباق با تغییرات کمک می‌کند، در راستای مدیریت بحران‌های سازمانی در قبل، حین و بعد از وقوع اقدام مؤثری را صورت دهد. در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل بازنگری هر ساله استراتژی‌های سازمان، ارائه شفاف و روشن بیانیه اهداف و مأموریت سازمان، بحث و تبادل نظر بین کارکنان درباره استراتژی‌های سازمان، تدوین بیانیه ارزشی در سازمان، در نظر داشتن با دقت تحولات محیطی، بهره‌گیری مدیران از بیانیه اهداف و چشم‌انداز سازمان برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی و تدوین اولویت‌های اساسی سازمان و استفاده از یک فرایند مؤثر برای شناسایی و رشد مدیران و متفکران استراتژیک مورد نیاز برای آینده سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل



بحران در قبل، حین و بعد از وقوع اقدام نمایند؛

۲) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل برقراری روابط مستمر و پایدار بین کارکنان سازمان، سهیم نمودن کارکنان در برنامه‌ها و دستاوردها، ایجاد اعتقاد در کارکنان نسبت به موفقیت سازمان، ایجاد احساس تعلق سازمانی در کارکنان، فراهم کردن شرایط درک ایده اصلی و استراتژی سازمان در همه سطوح در کارکنان، ایجاد حس مشارکت بالا بین کارکنان سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع اقدام نمایند.

۳) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل آماده کردن جو سازمانی برای پذیرش تغییر، هماهنگ کردن محصولات و خدمات سازمان به طور مستمر با تغییرات محیط کسب و کار، فراهم کردن امکان نقد منصفانه در مورد شیوه انجام روتین کارها در سازمان، تشویق کارکنان به پیدا کردن راه‌های نوآورانه جهت بهبود ارائه خدمات در سازمان، پذیرش اشتباهات توسط رهبران سازمان، به‌کارگیری نوآوری در سازمان، کاهش بروکراسی در سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع اقدام نمایند.

۴) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل متناسب کردن ساختار کلی سازمان با فرایند انجام کار و رسالت سازمان، ایجاد سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات روشن در ارتباط با اولویت‌های کلیدی فعالیت‌های سازمان، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی تسهیل‌کننده امور، تبدیل مشتری‌مداری به عنوان یک اصل اساسی برای کارکنان سازمان، تعریف فرایند انجام کار برای تسهیل عملکرد و بهره‌وری کارکنان، حمایت خط‌مشی‌های عملیاتی از رسالت سازمان، تفویض اختیار در سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع اقدام نمایند.

۵) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل ترغیب کارکنان به تلاش مضاعف برای موفقیت سازمان، ایجاد حس افتخار در کارکنان از کار کردن در این سازمان، معطوف نمودن نگرش مدیران به کار و دنبال کردن با علاقه و وظایف شغلی خود، مورد توجه قرار دادن کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان، ایجاد الگویی از تحرک و تعهد مدیران سازمان در ذهن کارکنان، خوش‌بین کردن کارکنان در مورد آینده شغلی خود و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع، اقدام نمایند.

۶) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل مطالعه آخرین ایده‌های کسب‌وکار، روندها و نتایج تحقیقات مرتبط با آن به طور مستمر در سازمان، حمایت از یادگیری مداوم کارکنان

سازمان، ق‌ردانی از مهارت‌های دانشی کارکنان سازمان، استفاده از جدیدترین روش‌های علمی برای اداره سازمان، ایجاد فرهنگ سهیم شدن در دانش، توجه به خلق ایده‌پردازی در سازمان، در دسترس قرار دادن اطلاعات در مورد عملکرد سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع، اقدام نمایند.

۷) مدیران کارخانه با اجرای اقداماتی از قبیل ایجاد درک مناسب در کارکنان از متناسب بودن موفقیت شغلی آنها با عملکردشان، دادن بازخورد مناسب به کارکنان در مورد عملکردشان، جایگزین کردن کارکنان با عملکرد ضعیف در سازمان، ایجاد درک روشنی از نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در سازمان، ارتقا دادن افراد در سازمان مبتنی بر شایستگی، اصلاح یا عزل مدیران ناموفق، حل مسائل و مشکلات عملکردی سازمان و غیره، نسبت به مدیریت و کنترل بحران در قبل، حین و بعد از وقوع، اقدام نمایند.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Gardner
2. Organizational stupidity
3. Arestin

#### ۷- منابع

- [1] Lettice F., Tschida M., Forstenlechner I. (2014) "Managing in an economiccrisis: The role of market orientation in an international lawfirm", *Journal of business Research*, 67(1): 2693-2700.
- [2] Rezvani H, Master Degree thesis(2012) *Management of organizational crises in TehranMunicipality*AllamehTabatabaee Campus of Economics, Management and Administrative Science.
- [3] Paraskevas A., Altinay L. (2013) "Signal detection as the first line of defence in tourismcrisis management", *TourismManagement*, 34(2): 158-171.
- [4] Ahmadi A. et al. (2012) "Array of Crises Management Modeling with Focusing on Human Resources Management System for Tehran Hospitals", *Quarterly Magazine of Modern Management*, 4(10).



- [5] Wang Wie-Tsong, HsiaoChiao-Pi (2014) "The influences of knowledge exchange on organizational-commerce success and crisis readiness: The case of the crisis of an automobile manufacturing and merchandising group", *Decision Support Systems*, 68:1-14.
- [6] Maldonado T., Vera Dusya. (2014) "Leadership skills for international crisis: The role of cultural intelligenc and improvisation". *Organizational Dynamics*, 43: 257-265.
- [7] Kemp GA, Lynn E., Verne J. (2010) *Mass media barriers to social marketing interventions: Example of sun Protection in the UK*, London: Health Promotion International.
- [8] Moro S., Cortez P., Rita P. (2015) "Business intelligence in banking: A literature analysis from 2002 to 2013 using text mining and latent Dirichlet allocation", *Expert Systems with Applications*, 42(3): 1314-1324.
- [9] Lewis B., Soureli M. (2006) "The antecedents of consumer loyalty in retail banking", *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1): 15-31.
- [10] Chung Wingyan (2014) "BizPro: Extracting and categorizing business intelligence factors from textual news articles", *International Journal of Information Management*. 34(2): 272-284.
- [11] Albrecht K. (2010) *The power of minds at work: organizational intelligence in action*, New York: American Management Association (Amacom).
- [12] Gholami Sh. et al. (2012) "Relationship between Organizational Intelligence and Managers Performance", *Quarterly Magazine of Cutting-Edge of Industrial/Organizational Psychology*, 2(6): 89-99.
- [13] Vadadi A et al. Relationship between Organizational Intelligence and Crises Management, *Quarterly Magazine of Business Management*, 2 (5): 85-102. ----
- [14] Vargas S. (2012) "The four service marketing myths-remnants of a goods-based manufacturing model", *Journal of Services Research*, 6(4):324-335.
- [15] Stalinski Sh. (2004) "Organizational intelligence: A systems perspective",

*Organization Development Journal*, 22(2): 55-67.

- [16] Potas N., ErcetinUle, KocakSeval (2010) "Multi-dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girl's technical education institution", *African Journal of Business Management*, 4(8):1644-1651.
- [17] Crosby Ph. (2012) *Quality without tears: The art of hasher free management*, New York: Ms Grow Hill.
- [18] Jan W.S., MainelaTuija (2014) Mobilizingcrisis management networks- Entrepreneurial behavior in turbulent contexts, 43(6): 967-976.
- [19] Azar A., et al. (2014) *Application of Multivariable Statistical Analysis in Management*, Tehran, NegaheDanesh Publication.
- [20] 20.Azar A., et al (2012) *Structural equation modeling*, Tehran: NegaheDanesh Publication.
- [21] Bayazi T. et al.(1389) "Study of quality management activities effect on organizational performance", *Management Researches in Iran*, 14(4): 186-204, (in Persian).
- [22] Amini F. et al. (2012) "Measuring organizational effectiveness with structural equation modeling", *Management Researches in Iran*, 16 (3): 1-20,(in Persian).