

## کاربرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی: با تمرکز بر بحران کرونا در ایران

مهدی عزیزی<sup>۱</sup>، عادل آذر<sup>۲\*</sup>، محمود دهقان نیری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹ / ۰۶ / ۲۹

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹ / ۰۳ / ۰۷

### چکیده

بحران‌ها همیشه سخت‌ترین آزمون برای انواع نظریه‌های مدیریت هستند. نظریات مدیریتی اندکی وجود دارند که در بحران‌های سهمگین نیز کارایی داشته باشند. در نتیجه، سازمان‌ها و مدیران در عمل، هنگام بحران‌های بزرگ، بسیاری از کارکردها، ابعاد و وظایف خود را موقتاً متوقف می‌کنند. در این میان، عرصه‌ی تصمیم‌گیری وضعیتی ویژه دارد، چراکه عرصه‌ی تصمیم‌گیری به‌هیچ‌وجه قابل تعطیلی نیست. بر این اساس، نظریات کاربردی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی از ضروری‌ترین نیازهای هر سازمان در هنگام بحران است. در این راستا، تلاش شده است تا با تمرکز بر استراتژی تصمیم‌گیری پاندا و توسعه این استراتژی، کاربرد این استراتژی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تبیین شود. به این منظور، بحران کرونا به‌عنوان حیطة تمرکز انتخاب گردید. بحران کرونا به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بحران‌های بشری که در حال حاضر تمامی جهان را درگیر خود ساخته است، بهترین گزینه برای این هدف است. به‌منظور تدقیق محدوده پژوهش، برخی از تصمیمات سطح ملی جهت مبارزه با کرونا در ایران به‌عنوان نمونه‌های مورد بررسی به شیوه نمونه‌گیری انتخابی برگزیده شدند. باید تأکید کرد، موضوع اثر حاضر نقد این تصمیمات نیست، و این مسئله در مقاله حاضر صورت نگرفته است، در عوض فرصت‌ها، مزیت‌ها و ارزش‌افزوده‌ای که اتخاذ استراتژی پاندا در هر یک از موضوعات این تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌آورد



نشان داده شده است. بنابراین، روش موردکاوی چندگانه به‌عنوان روش پژوهش حاضر انتخاب گردید. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های نتیجه‌گرایی، بازخور چندگانه، سرعت عمل و نگرش سیستماتیک چهار ویژگی اصلی روش پاندا هستند که این روش را برای شرایط بحرانی به‌صورت ویژه مناسب می‌سازند. سرانجام، با مقایسه این استراتژی با سایر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی روشن گردید که استراتژی پاندا در مقایسه با سایر گزینه‌ها از مزیت‌های انعطاف‌پذیری، مقبولیت، تعامل‌محوری و ارزش‌محوری برخوردار است. سرانجام، پیشنهاداتی در دو عرصه‌ی نظریه و کاربرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** تصمیم‌گیری، استراتژی پاندا، مدیریت بحران، موردکاوی چندگانه، بحران کرونا، مدیریت کرونا

## ۱- مقدمه

تنها استوارترین تئوری‌های مدیریت می‌توانند در شرایط بحرانی نیز کارایی داشته باشند [۱]. بحران‌ها همیشه سخت‌ترین آزمون برای انواع تئوری‌های مدیریت هستند. هر چه بحران‌ها سهمگین‌تر باشند، تئوری‌های کمتری می‌توانند آزمون آن را با موفقیت پشت سر گذارند. در عمل، با رخ دادن بحران‌ها، سازمان‌ها بسیاری از کارکردهای خود را کنار می‌نهند و تنها شریان‌های اصلی حیات خود را حفظ می‌کنند. بنابراین، بسیاری از عرصه‌های مدیریت در هنگام بحران تعطیل می‌شوند. به‌عنوان نمونه، عرصه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ... با همه پیچیدگی‌ها و ابعاد مختلف آن، در هنگام بحران کرونا کنار نهاده شده و مستقیم‌ترین سازوکارها جایگزین آن‌ها می‌شود [۲].

بااین‌همه، اهمیت، ضرورت و بسامد برخی از عرصه‌های مدیریت به نحوی است که هیچ‌چیز نمی‌تواند مجوزی برای کنار نهادن آن‌ها باشد. این عرصه‌ها همان شریان‌های حیاتی مدیریت هر سازمان هستند. مهم‌ترین و کامل‌ترین نمونه این عرصه‌ها، عرصه‌ی تصمیم‌گیری سازمانی است. بسامد، اهمیت و نقش تصمیم‌گیری در موفقیت هر سازمان (علی‌الخصوص در هنگام بحران‌ها) بی‌بدیل است [۳]. در واقع، تصمیم‌نگرفتن نیز برای مدیران یک تصمیم‌گیری به‌حساب می‌آید و البته در اغلب موارد بدترین نوع تصمیم‌گیری است [۴].

بر این اساس، ارائه یک نظریه کاربردی تصمیم‌گیری، برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، از ضروری‌ترین نیازهای هر سازمان در هنگام بحران است. این موضوع، پس از

شیوع بیماری کرونا و وقوع بحران کرونا در سطح جهانی، حیاتی‌تر و ضروری‌تر شده است. لذا، اثر حاد با هدف ارائه یک استراتژی تصمیم‌گیری متناسب با شرایط بحرانی و به‌طور خاص متناسب با بحران کرونا نگاشته شده است.

به این منظور استراتژی تصمیم‌گیری پاندا که از مهم‌ترین استراتژی‌های تصمیم‌گیری نرم است موردتوجه قرار گرفته است [۵]. باید افزود در این مقاله، علاوه بر تمرکز بر استراتژی تصمیم‌گیری پاندا بر انتقادات و توسعه‌هایی که به‌منظور توسعه و بومی‌سازی این استراتژی برای جامعه اسلامی- ایرانی مطرح گردیده است [۶]، نیز توجه و تأکید شده است. در این اثر، تلاش شده است، ظرفیت‌های نسخه توسعه‌یافته استراتژی پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی موردبررسی قرار گیرد.

در این راستا، بحران کرونا به‌عنوان مورد این پژوهش انتخاب گردیده است. بحران کرونا که در حال حاضر تمام جهان را فراگرفته است، می‌تواند بهترین مورد برای بررسی کارایی یک نظریه مدیریتی باشد. در واقع، اگر یک نظریه مدیریتی در بحرانی به وسعت و شدت بحران کرونا کارایی عملیاتی داشته باشد، قطعاً در بحران‌های معمولی و پرتکرار نیز عملکردی ویژه خواهد داشت. از سوی دیگر، در شرایط کنونی که تمامی سازمان‌های بزرگ و کوچک سراسر دنیا، با این بحران مواجه هستند، انتخاب بحران کرونا به‌عنوان موردکاوی پژوهش ضرورتی دوچندان دارد.

در این راستا، در بخش بعدی تلاش می‌کنیم تا پیشینه این پژوهش را موردبررسی و کاوش قرار دهیم. این مهم، به ما کمک می‌کند تا در ادامه بتوانیم به‌صورت دقیق‌تر کارایی استراتژی پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی را بررسی کنیم.

#### ۱-۱- پیشینه پژوهش:

با توجه به موضوع، مورد مطالعه و روش پژوهش حاضر عرصه‌های مختلفی را می‌توان به‌عنوان پیشینه این پژوهش در نظر گرفت. در این میان، آثاری که از حیث مورد مطالعه و موضوع پژوهش با مقاله حاضر یکسان هستند، در اولویت قرار دارند. بر این اساس، دو دسته از آثار را به‌عنوان پیشینه پژوهش حاضر موردتوجه قرار می‌دهیم.

دسته اول آثاری هستند که به عرصه‌های مختلف مدیریت بحران کرونا پرداخته‌اند. باید توجه داشت، هرچند زمان قابل‌توجهی از شیوع بیماری کرونا و آغاز این بحران نمی‌گذرد، اما

اهمیت و شدت این بحران باعث شده است که آثار ارزشمند فراوانی در این رابطه نگاشته شود. حتی برخی از پژوهشگران، یک گام فراتر رفته و به تحلیل و جریان‌شناسی آثار مدیریت کرونا پرداخته‌اند [۷]. به‌هرروی، در جدول ۱ به برخی از مهم‌ترین آثار این عرصه پرداخته شده است.

جدول ۱: مدیریت بحران کرونا

ردیف	موضوع	عرصه‌ی پژوهش	منبع
۱	بررسی اثرات تغییرات کنش‌های ساده فرهنگی برای اثر بحران کرونا در سازمان بر عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	[۸]
۲	راهکارهای مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در بحران کرونا	ارتباطات سازمانی	[۹]
۳	الزامات فرایندهای نظارت و کنترل متناسب با شرایط کرونا	کنترل سازمانی	[۱۰]
۴	تحولات فراگیر در استراتژی‌های سازمانی در اثر بحران کرونا	استراتژی	[۱۱]
۵	تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران کرونا و پساکرونا	تصمیم‌گیری	[۱۲]

دسته دوم، آثاری هستند که به تصمیم‌گیری در شرایط بحران می‌پردازند. این عرصه‌ی علمی نیز به‌نوبه خود پیشینه‌ای گسترده دارد. به‌عنوان نمونه، پنجمین مقاله‌ای که در جدول یک مورداشاره قرار دادیم را می‌توان در این عرصه نیز جای داد. البته، پژوهش‌های این عرصه، محدود به پژوهش‌های کرونایی نمی‌شوند و طیف گسترده‌ای از پژوهش‌ها که به تصمیم‌گیری در شرایط بحران می‌پردازند را در برمی‌گیرند. در جدول ۲ به برخی از مهم‌ترین این آثار اشاره کرده‌ایم.

جدول ۲: تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

منبع	موضوع	ردیف
[۱۳]	اهمیت چابکی در مدیریت و تصمیم‌گیری در هنگام بحران‌های ناشی از بیماری‌های همه‌گیر	۱
[۱۴]	نقش عواطف و احساسات در تصمیم‌گیری هنگام بحران	۲
[۱۵]	جایگاه چگونگی بررسی محیطی و تحلیل کیفی وضعیت با تمرکز بر نقش تفکر انتقادی و توجه به بازخور در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی	۳
[۱۶]	نقش تکنیک‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات در تصمیم‌گیری در شرایط بحران، با تمرکز بر بحران‌های ناشی از بیماری‌های همه‌گیر	۴

روشن است که هر یک از آثار ارائه‌شده در جدول‌های یک و دو به‌نوبه خود در فرایند پژوهش حاضر تأثیرگذار بوده‌اند. با این‌همه، در ادامه تبیین خواهد شد که نظریه ارائه‌شده در این مقاله چطور با سایر نظریات ارائه‌شده در رابطه با تصمیم‌گیری در شرایط بحران متفاوت است. به‌هرروی، پیش از وارد شدن به بحث، لازم است ادبیات موضوع و روش پژوهش حاضر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

## ۲- ادبیات موضوع

در این مقاله، تلاش شده است تا ظرفیت‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و علی‌الخصوص در بحران کرونا موردبررسی قرار گیرد. از این‌رو لازم است موارد ذیل که اصلی‌ترین عناوین موردبحث در این پژوهش هستند، معرفی و تبیین شوند.

### ۲-۱- بحران

از منظر تصمیم‌گیری بحران تنها وقتی وجود دارد که تصمیم‌گیرنده معتقد باشد که با آن مواجه شده است، بنابراین هر وضعیتی، هر قدر هم که غیرعادی یا خطرناک باشد، تا هنگامی که انسان‌های مرتبط با آن معتقد نباشند با یک بحران مواجه هستند، بحرانی نیست [۱۷]. باید توجه داشت هرچند در اغلب موارد آنچه نزد یک فرد و یا گروه، بحران تعریف می‌شود، ممکن است در نزد دیگری بحران تعریف نشود، اما در بحران‌های جهانی و بزرگ



مثل شیوع ویروس کرونای جدید، این مسئله به‌هیچ‌وجه صادق نیست [۱۲]. به‌هرروی، بحران، عنوانی با اهمیت و تأثیر فزاینده در ادبیات مدیریت است، که برخی از پژوهشگران معتقدند ممکن است به شرایط غالب سازمان‌ها تبدیل شود [۱۸].

## ۲-۲- کرونا

بیماری واگیردار تنفسی که بیش از ۵ درصد مبتلایان خود را به کام مرگ می‌کشانند [۱۹] و با نام «ویروس کرونای جدید» و با نام علمی COVID-19 شناخته می‌شود، در این اثر به‌اختصار «کرونا» خطاب شده است. منظور از بحران کرونا، چالش‌هایی است که از سال ۲۰۲۰ میلادی از چین آغاز شده و تمام دنیا را فراگرفت. این چالش‌ها، علاوه بر مرگ صدها هزار نفر منجر به قرنطینه بسیاری از شهرها و کشورهای دنیا، تعطیلی طولانی‌مدت بسیاری از سازمان‌ها، اخلال و مشکل در تولید بسیاری از کالاها، تغییرات اساسی در الگوهای مصرف و تولید و تغییرات اساسی در الگوهای روابط در سطح فردی، بین فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی گردید [۲۰].

## ۲-۳- استراتژی پاندا

از آنجا که استراتژی تصمیم‌گیری پاندا، باوجود اهمیت و جایگاهی که در ادبیات تصمیم‌گیری دارد در ایران کمتر شناخته شده است، لازم است در این بخش، کمی تفصیلی‌تر به آن بپردازیم.

پاندا<sup>۱</sup> (ارزیابی مشارکتی نیازها و توسعه اقدامات) یک استراتژی تصمیم‌گیری و ارزیابی است که در ذیل تکنیک‌های نرم، مشارکتی و انتقادی تصمیم‌گیری جای می‌گیرد. این استراتژی بر دو مبانی نظری تکررگرایی، و نتیجه‌گرایی استوار بوده و یک نظریه پست‌مدرن به حساب می‌آید [۵]. بااین‌همه، پژوهش‌هایی که برای توسعه و بومی‌سازی این استراتژی برای شرایط جامعه اسلامی- ایرانی انجام شده است، نشان می‌دهد که پاندا می‌تواند به‌هیچ‌یک از دو مبانی نظری خود متعهد نباشد، اما همچنان کارایی و اثربخشی ویژه خود را حفظ کرده و حتی افزایش دهد [۶].

پاندا بیش از هر چیز یک استراتژی تصمیم‌گیری کاملاً تعاملی است. در واقع در روش پاندا تمام کسانی که به‌نوعی تحت تأثیر یک تصمیم قرار می‌گیرند به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری به حساب آمده و در اصل تصمیم‌گیرنده اصلی آن‌ها هستند. از آنجا که اساس

تصمیم‌گیری در شیوه پاندا به صورت گروهی است، در این روش، مجموعه‌ای از تکنیک‌های مختلف برای جلوگیری از آفات تصمیم‌گیری گروهی از جمله گروه فکری در نظر گرفته شده است.

از نگاهی دیگر، پاندا را می‌توان چارچوبی دانست که بسیاری از تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم را در خود جای‌داده و به هر یک وظیفه‌ای محول کرده است. پاندا در عمل از چهار فاز شناسایی محیط و مشارکت‌کنندگان، توسعه گزینه‌ها، مداخله و تصمیم‌گیری تشکیل شده است. همان‌طور که اشاره شد، در چارچوب پاندا برای اجرای هر یک از این فازها مجموعه‌ای از تکنیک‌های کاربردی تحقیق در عملیات نرم تدارک دیده شده است. همچنین در فرایند پاندا تأکید می‌شود که این فازها به صورت گام‌های پشت سر هم نبوده بلکه به صورت دوار و بی‌نظم، هر یک می‌توانند چندین بار تکرار شده و می‌توان از هر یک به دیگری منتقل شد [۵].

#### ۲-۴- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در لغت هم‌معنی با قصد کردن و اراده کردن دانسته شده است. اما در اصطلاح تخصصی تصمیم‌گیری جوهره‌ی علم مدیریت معرفی شده و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. سایمون در ساده‌ترین و کوتاه‌ترین تعریف تصمیم‌گیری را مترادف با اراده کردن می‌داند [۲۵]. تصمیم‌گیری همچنین به صورت «فرایند شناسایی و حل مسائل» تعریف شده است [۲۶].

علاوه بر این، از آنجاکه استراتژی تصمیم‌گیری پاندا بر تصمیم‌گیری نرم و مشارکتی تأکید دارد، باید این دو مورد را نیز مورد اشاره قرار دهیم. بر این اساس باید گفت، تصمیم‌گیری مشارکتی را می‌توان به‌عنوان یک فرایند باز، پیوسته و مداوم تعریف کرد، که تلاش می‌کند فرصت اظهار و تبادل نظر در رابطه با هر مسئله را برای تمام افراد دخیل در آن مسئله فراهم کند [۵]. همچنین باید توجه داشت که در تصمیم‌گیری نرم، تأکید بر صورت‌بندی مسئله به صورت انعطاف‌پذیر و قابل تشکیک است، هرچند در ادامه می‌توان با استفاده از روش‌های کمی و کیفی به حل آن اقدام کرد [۲۷].



### ۳- روش پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی کاربرد استراتژی پاندا در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی صورت گرفته است. از این رو، راهبرد پژوهش حاضر استفاده از موردکاوی چندگانه است. با توجه به اهمیت و ضرورت پرداختن به بحران کرونا، هر یک از مورد های کاوش شده به صورت انتخابی از میان تصمیمات ستاد ملی مبارزه با کرونا ایران انتخاب شده است. همان طور که روش این پژوهش ملزم می‌دارد، در این اثر به نقد تصمیمات این ستاد پرداخته نشده و مطابق با هدف پژوهش، تنها تلاش شده است تا با بررسی این تصمیمات و موضوعات ظرفیت‌های استراتژی پاندا مورد تبیین قرار گیرد.

موردکاوی چندگانه یک شیوه توسعه یافته از موردکاوی است که با تأمین چند بررسی موردی دیدی جامع‌تر و کامل‌تر نسبت به یک بررسی موردی ارائه می‌دهد [۲۱]. از سوی دیگر، هنگامی که پژوهشگران قصد بررسی نمونه‌ها از دیدگاهی جزئی‌تر و تخصصی‌تر دارند، بهتر است که به جای موردکاوی از روش موردکاوی چندگانه استفاده کنند [۲۲]. در اینجا نیز، با توجه به اینکه هر یک از نمونه‌ها تنها از منظر کاری استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در آن‌ها مورد بحث قرار گرفته‌اند، ضرورت داشته است که به جای تکنیک موردکاوی از موردکاوی چندگانه استفاده کنیم.

شایان ذکر است شیوه جمع‌آوری منابع و اطلاعات در این اثر استفاده از منابع کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک بوده است. همچنین برای تحلیل اطلاعات در کنار راهبرد موردکاوی چندگانه از مصاحبه و مشورت با خبرگان نیز استفاده شده است.

### ۴- بحث و بررسی

در این بخش تلاش می‌کنیم تا کاربردها و مزیت‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا را با موردکاوی نمونه‌هایی از تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت بحران کرونا در سطح ملی مورد بحث و بررسی قرار دهیم. در این راستا به مصوبات ستاد ملی مبارزه با کرونا مراجعه شده است. باید تأکید کرد، موضوع این بخش، به هیچ عنوان نقد تصمیمات ستاد ملی مبارزه با کرونا نیست، و این مهم در این مقاله صورت نگرفته است، بلکه تلاش شده است، ظرفیت‌های



استراتژی تصمیم‌گیری پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحران کرونا با مدنظر قرار دادن تصمیمات این ستاد به‌عنوان نمونه‌های موردکاوی، تبیین شود.

به این منظور در هر بخش ابتدا مجموعه تصمیم‌های مرتبط با یک موضوع را طرح کرده و پس از بررسی این تصمیمات اصلاحاتی که در صورت استفاده از استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در این تصمیمات قابل‌اجرا بود، بیان می‌شود. همان‌طور که روشن است، موضوع بحث، تبیین ظرفیت‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحران کروناست. از این رو، تنها به تصمیماتی پرداخته‌شده است، که استفاده از پاندا به‌وضوح بهبودهای قابل‌توجه در این تصمیمات ایجاد می‌کند.

همچنین باید توجه داشت با توجه به وسعت کاربرد روش پاندا، که پیش‌ازاین به‌تفصیل توسط مطرح‌کنندگان و توسعه‌دهندگان این روش نشان داده‌شده است [۵ و ۶]، روش پاندا هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی کاربرد داشته و تمرکز مقاله حاضر بر بخش دولتی، نشان‌دهنده محدودیت کاربرد این روش نیست.

در ادامه بحث را با محدودیت‌های مسافرت به‌عنوان اولین موردکاوی آغاز می‌کنیم.

#### ۴-۱- محدودیت مسافرت

از آنجاکه جلوگیری از مسافرت و محدودیت تردد به‌صورت کلی نقش مهمی در کنترل شیوع بیماری واگیردار کرونا دارد، ستاد ملی مبارزه با کرونا تصمیمات متعددی در این باره تصویب کرده است.

در فاز اولیه تصمیم‌گیری‌های این موضوع در دو محور پیش رفته‌اند:

- محور اول: برای کاهش مسافرت‌ها، شیوه هشدار و اقناع اتخاذ می‌شود.
- محور دوم: در محورهای خروجی استانی، با استقرار گروه‌های بررسی علائم بیماری، از خروج افراد مشکوک به کرونا جلوگیری شود [۲۴].

هر یک از این دو محور، تصمیم‌گیری‌های متعددی از ستاد ملی مبارزه با کرونا را در قالب مصوبات مختلف به خود اختصاص داده‌اند. این مسئله نشان‌دهنده اهمیت این موضوع و تأکید ستاد ملی مبارزه با کرونا بر دو محور ذکرشده برای این موضوع است.



در رابطه محور اول این تصمیمات باید گفت، با وجود صحبت‌های فراوان مسئولین این عرصه، تهیه محتوای فراوان با موضوع کاهش مسافرت‌ها، ایجاد کمپین تبلیغاتی «در خانه می‌مانیم» و ... از ظرفیت حقیقی عنصر تعامل استفاده نگردیده است.

در این عرصه، در صورت استفاده از استراتژی پاندا میسر می‌شد با سپردن بخش از عنصر انگیزشی و توجیهی کار به مسئولین استانی و شهرستانی، با تعامل نزدیک با شهروندان هر اقلیم، شیوه‌های جایگزین یا لااقل جایگزین‌های موقت برای نیازهایی که با کمپین در خانه می‌مانیم، برآورده نشده مانده‌اند طراحی شود. از آنجاکه بحران کرونا ماهیتی ادامه‌دار دارد و محدود به چند روز یا چند هفته نیست [۲۳]، نمی‌توان انتظار داشت که مردم دائماً این نیازهای خود را سرکوب کنند. بنابراین طراحی شیوه‌هایی که بتواند به صورت ایمن این نیاز افراد را تأمین کند ضروری است. باید توجه داشت که هیچ‌کس بهتر از خود افراد نمی‌تواند چنین مسئله پیچیده‌ای که در گرو انواع عادات و رسوم اقلیمی و فرهنگی و ... را روشن سازد. کاری که تصمیم‌گیران مطابق استراتژی کرونا باید انجام می‌دادند تعامل مستقیم با مردم در این رابطه، جهت‌دهی شیوه‌های طراحی شده توسط مردم به عرصه‌های ایمن و فراهم ساختن مستلزمات اجرایی این شیوه‌ها می‌باشد. روشن است که این اقدام منجر به تأمین نسبی نیازهای مورد بحث در این بند شده و اجرایی شدن کمپین در خانه می‌مانیم را به‌طور جدی افزایش می‌دهد. با این‌همه، بدون در نظر گرفتن ظرفیت روش پاندا، مسئله مهم تعامل و جایگاه آن مورد غفلت واقع می‌شود.

در رابطه با محور دوم، فقدان نتیجه‌گرایی در شیوه‌ی تصمیم‌گیری اتخاذ شده مشاهده می‌شود. با توجه به محدودیت‌های اجرایی گسترده از یک‌سو، و ویژگی‌های بیماری کرونا (که تب و درجه حرارت بالا تنها علامت آن نبوده و در موارد کثیری بدون علامت است و افراد صرفاً ناقل این بیماری هستند) از سوی دیگر، در عمل انجام تب‌سنجی در محورهای خروجی استان‌ها گزینه‌ای نتیجه‌گرا نیست.

در مقابل، نتیجه‌گرایی موجود در استراتژی تصمیم‌گیری پاندا پیشنهاد می‌کند که اقداماتی هرچند مستلزم هزینه بیشتر یا سخت‌گیرانه‌تر (مانند مشخص ساختن جریمه سنگین برای تردد بی‌مورد افراد مشکوک) برای این محور در نظر گرفته شود.

#### ۴-۲- حمایت از فاصله‌گذاری اجتماعی

حمایت از فاصله‌گذاری اجتماعی نیز از دیگر راهکارهای مهم برای کنترل شیوع کروناس است. ستاد ملی مبارزه با بحران کرونا در تصمیمات متعددی به آن پرداخته است. به‌عنوان نمونه دو مورد از تصمیمات سطح ملی برای مبارزه با کرونا با موضوع حمایت از فاصله‌گذاری اجتماعی به شرح ذیل مطرح شده است:

الف) وزارت راه و شه‌سازی تمام دستورالعمل‌ها و پروتکل‌های سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را در تمام ناوگان هوایی، ریلی، زمینی و دریایی کشور اعمال نماید [۲۴].

ب) کلبه دستگاه‌های اجرایی روش‌های مختلف را برای به حداقل رساندن مراجعه حضوری افراد به ادارات را اجرا نمایند [۲۴].

در تصمیم الف با یک دستور صریح و قاطع مواجه هستیم. روشن است که به صورت معمول، در هنگام بحران‌ها چنین تصمیماتی مفید بوده و باید موردتوجه قرار گیرند. اما در صورت استفاده از استراتژی پاندا دو اصل، ما را از اتخاذ چنین تصمیمی باز می‌داشت.

اصل اول که تحت عنوان نگرش سیستماتیک از آن یاد می‌کنیم بر توجه همه‌جانبه به تمام جوانب تصمیم اشاره دارد. در اینجا کاربرد این اصل روشن می‌سازد که ناوگان حمل‌ونقل ملی از جهات مختلف و مهم‌تر از همه از حیث اقتصادی توان پیاده‌سازی چنین دستورالعملی را ندارد.

از سوی دیگر، اصل دوم یعنی حفظ انعطاف‌پذیری به ما کمک می‌کند که در شرایطی که نمی‌توانیم دستورالعمل‌ها را به‌صورت کامل اجرا کنیم، مجموعه‌ای انعطاف‌پذیر از مقررات برای عمل هر بخش از ناوگان حمل‌ونقل به‌منظور اجرای نسبی دستورالعمل‌ها وجود داشته باشد.

در مقابل تصمیم ب را نیز می‌توان به همین نحو مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این تصمیم با توجه به این‌که تصمیم‌گیرندگان خود از نزدیک با این موضوع در ارتباط بوده‌اند، به‌طور کامل ظرفیت اجرایی دستگاه‌ها را در نظر گرفته (در واقع از نگرش سیستماتیک برخوردار بوده‌اند) و در نتیجه دستورالعملی انعطاف‌پذیر برای این عرصه صادر کرده‌اند.



این موضوع اهمیت حفظ فاصله بهینه برای تصمیم‌گیری را که از پیچیده‌ترین و مهم‌ترین موضوعات در تصمیم‌گیری سیستماتیک است، خاطر نشان می‌سازد.

#### ۴-۳- محدودیت مناسک مذهبی و سنت‌ها

با شدت گرفت شیوع بیماری کرونا جمع‌بندی متخصصان مبنی بر آن شد که لازم است مکان‌های مذهبی و زیارتگاه‌ها تعطیل یا محدود شده و برخی سنت‌ها و آداب مذهبی که مستلزم فعالیت‌های اجتماعی و دسته‌جمعی است، موقتاً متوقف شود. این مسئله یک موضوع تخصصی در عرصه پزشکی و الگوهای شیوع بیماری‌های واگیردار است که نقد و بررسی آن خارج از محدوده این مقاله است. آنچه در اینجا مورد تأکید است، ظرفیت استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در سرعت عمل در این تصمیم‌گیری است.

توضیح این‌که، همان‌طور که در تصمیمات این بخش مشاهده شد تصمیمات با وقفه و بدون تأمین حمایت‌های لازم مطرح می‌گردند، حال آن‌که اصل سرعت عمل موجود در استراتژی تصمیم‌گیری پاندا، در کنار سایر عرصه‌ها از جمله اصل تعامل که پیش‌ازین به آن اشاره شد، صریحاً توضیح می‌دهد که در تصمیمات حساس، باید در نهایت سرعت حمایت‌های لازم از تصمیم‌گیری تأمین شود.

علاوه بر این، اصل ارزش‌محوری موجود در شیوه تصمیم‌گیری پاندای توسعه‌یافته، باعث می‌شود که ارزش‌های مورد قبول جوامع مورد تصمیم‌گیری نه تنها در قلب و جان مشارکت‌کنندگان و تصمیم‌گیران، بلکه در فرایند تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل آن‌ها نیز وارد شود.

در این عرصه، استراتژی تصمیم‌گیری پاندا به تفصیل حرف‌های جدی برای گفتن دارد. این استراتژی تصمیم‌گیری در تقابل با استراتژی‌های معروف و استوار تصمیم‌گیری مدرن که سال‌هاست بر اغلب تصمیمات سازمان‌ها و دولت‌ها حکم‌فرما هستند، بیان می‌کند که نه تنها نمی‌توان جلوی ورود عناصر غیرتجربی و علمی بر تصمیم‌گیری را گرفت، بلکه تلاش برای این کار، کارآیی و اثربخشی تصمیمات را به صورت قابل توجهی کاهش می‌دهد.

## ۴-۴- آموزش در دوران کرونا (بازخور چندگانه / مقبولیت)

مسئله آموزش در دوران کرونا نیز از جمله عرصه‌های پر چالش در تمامی کشورها بوده است. در ایران نیز تلاش‌های زیادی برای ادامه فرایند آموزش در کنار حفظ پروتکل‌های بهداشتی موردتوجه قرار گرفته است.

به نظر می‌رسد تصمیماتی که در سطح ملی در این عرصه اتخاذ شده است جامع و کامل هستند. به‌عنوان نمونه، یکی از این تصمیمات که در قالب یک مصوبه ستاد ملی مبارزه با کرونا ارائه شده است، در ذیل ارائه شده است:

تدابیر لازم برای انجام آموزش از راه دور آموزش و پرورش با کمک سازمان صدا و سیما و سایر رسانه‌ها با قوت و کیفیت بالا در ایام تعطیل و به شکل وسیع انجام گیرد. در این زمینه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات برای در نظر گرفتن پهنای باند لازم برای تسهیل این‌گونه آموزش‌ها همکاری کند. همچنین استفاده از ظرفیت آموزشی تمامی مؤسسات دولتی و غیردولتی با مدیریت صحیح و دقیق و در چارچوب ضوابط مصوب وزارت آموزش و پرورش و شورای عالی فضای مجازی مجاز است [۲۴].

با این‌همه، مسئله آموزش هنوز از چالش برانگیزترین موضوعات دوران کرونا بوده است. در اینجا یک ویژگی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا می‌تواند به صورت شگرفی کمک‌کننده باشد: بازخور چندگانه.

بازخور چندگانه از ویژگی‌های منحصر به فرد تکنیک تصمیم‌گیری پانداست که از جهات مختلفی در شرایط بحرانی کمک‌کننده است. در اینجا، بازخور چندگانه کمک می‌کند تا گروه‌های مختلف دخیل در این مسئله هر یک از منظر خودشان به دقیق شدن تصمیمات نهایی کمک کنند.

مهم‌تر از این، تلاش برای جلب مشارکت و اخذ بازخور از ذی‌نفعان به مقبولیت تصمیمات اخذ شده می‌انجامد. باید توجه داشت، هر چند مقبولیت تصمیمات همواره از مسائل مهم و قابل توجه است، اما از آنجاکه در شرایط بحرانی معمولاً سازمان‌ها و دولت‌ها بسیاری از اهرم‌های فشار خود را از دست می‌دهند یا امکان استفاده از آن را ندارند، مقبولیت داشتن تصمیم‌ها در این شرایط اهمیتی صدچندان پیدا می‌کند.



## ۵- نتیجه‌گیری

در بخش‌های گذشته پس از تبیین اهمیت و ضرورت بی‌بدیل یک نظریه کاربردی تصمیم‌گیری متناسب با شرایط بحران به تفصیل به استراتژی تصمیم‌گیری پاندا پرداختیم. در این راستا ابتدا کلیات این استراتژی تصمیم‌گیری را معرفی کرده و سپس با استفاده از روش موردکاوی چندگانه تلاش کردیم تا ویژگی‌ها و مزیت‌های این روش را در مواجهه با بحران بزرگ کرونا موردبررسی قرار دهیم.

در این بخش، تلاش می‌کنیم با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از بخش‌های پیشین در دو سطح به کاربرد و ظرفیت‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی بپردازیم. در سطح اول، به‌طورکلی ویژگی‌های این استراتژی تصمیم‌گیری را مورد معرفی قرار می‌دهیم. برای این کار به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در بخش قبل استناد می‌کنیم. در سطح دوم، با مقایسه و تطبیق استراتژی تصمیم‌گیری پاندا با سایر روش‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تلاش می‌کنیم تا ویژگی‌ها و مزیت‌های استراتژی پاندا نسبت به سایر گزینه‌ها را نشان دهیم. در ادامه با در نظر گرفتن سطح اول به ویژگی‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا می‌پردازیم.

### ۵-۱- ویژگی‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا برای شرایط بحرانی

پاندا یک استراتژی تصمیم‌گیری پیچیده و تفصیلی است که در هر مورد اجرایی می‌تواند شکلی ویژه به خود بگیرد. همین مسئله است که باعث گستره کاربرد این استراتژی تصمیم‌گیری شده است. بر این اساس، نباید انتظار داشت که صرف استفاده از استراتژی پاندا مزایای خاصی را به دنبال داشته باشد.

باید توجه داشت تکنیک پاندا یک ابزار اجرایی ساده نیست که به راحتی بتوان از مزایای آن بهره‌مند شد. بلکه در مقابل پاندا چارچوبی است که مجموعه‌ای از تکنیک‌های اجرایی و کاربردی مختلف را در خود جای داده و جهت‌دهی کرده است. بر این اساس، تنها در صورت استفاده اصولی از این استراتژی و فهم عمیق از مبانی نظری آن می‌توان از ویژگی‌های بی‌بدیل آن بهره برد.

بر این اساس در ادامه به چهار ویژگی اصلی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا اشاره می‌پردازیم. در هر مورد تلاش می‌کنیم تا تبیین کنیم چرا ویژگی ذکرشده استراتژی پاندا را برای شرایط بحرانی متناسب می‌سازد. این چهار ویژگی به شرح ذیل است:

• نتیجه‌گرایی

همان‌طور که در بخش گذشته و در هنگام بررسی موردکاوی‌ها اشاره شد، نتیجه‌گرایی از ویژگی‌های مهم و اساسی استراتژی پانداست. از آنجاکه طراحان این استراتژی خود را عملگرا نامیده [۵] و در حقیقت می‌توان ایشان را نوعملگرا دانست [۶]، دستیابی به نتیجه‌گرایی در استراتژی پاندا دور از انتظار نیست.

به‌هرروی، این ویژگی استراتژی پاندا را به صورت منحصربه‌فردی برای شرایط بحرانی متناسب می‌کند. از آنجاکه یکی از ویژگی‌های اصلی هر بحران، حساسیت شرایط آن است، نتیجه‌گرایی در مواجهه با بحران‌ها بسیار کارساز است. با حساسیت شرایط در بحران‌ها، از دست دادن هر هدف کوچک می‌تواند هزینه‌های جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد. در این راستا، هیچ‌چیز بهتر از نتیجه‌گرایی نمی‌تواند رسیدن به اهداف را تضمین کند. باید اذعان داشت، در بحران‌ها گاهی شرایط به‌نحوی اضطراری می‌شود که لازم است به هر قیمتی هدف خاصی را به دست آوریم.

• بازخور چندگانه

دیگر ویژگی استراتژی پاندا که هنگام موردکاوی آموزش و پرورش با آن آشنا شدیم، بازخور چندگانه است. تکنیک پاندا با دو اقدام مجزا توانسته است این ویژگی مطلوب را برای خود به ارمغان آورد. پاندا از یک سو، با تعریف طیف گسترده‌ای از افراد به‌عنوان مشارکت‌کنندگان زمینه لازم برای دریافت بازخورهای چندگانه را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، پاندا با استفاده از تسهیلگران متعدد و حفظ تعامل نزدیک با مشارکت‌کنندگان، دریافت بازخورهای چندگانه را برای خود تضمین می‌کند.

اما چه چیز وجود بازخورهای چندگانه را در شرایط بحرانی ضروری می‌سازد؟ پاسخ روشن است: پیچیدگی بحران‌ها. تمام بحران‌ها پیچیده هستند و بحران‌های بزرگ بسیار پیچیده. این مسئله به‌قدری جدی است که بحران کرونا که حیطه تمرکز این پژوهش را نیز



تشکیل داده است، همچنان در ابعاد مختلفی ناشناخته باقی‌مانده است [۲۸]. روشن است که هیچ‌چیز در مواجهه با این پیچیدگی نمی‌تواند به‌اندازه بازخورهای چندگانه مفید باشد.

• **سرعت عمل**

سرعت عمل را نیز می‌توان از دیگر ویژگی‌های استراتژی پاندا به حساب آورد. از آنجاکه پاندا را می‌توان در میان استراتژی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی جای داد، باید گفت در مقایسه با این استراتژی‌ها پاندا بسیار سریع‌تر است. تعریف نقش هدایت‌کننده و پیش‌برنده برای تسهیلگران و وارد نشدن آن‌ها در مباحث تخصصی گروه‌های تصمیم‌گیری، نقشی ویژه در تأمین این سرعت برای تصمیم‌گیری پاندا داشته است.

باید توجه داشت که اغلب بحران‌ها مستلزم اقدامات فوری هستند. فوریت از ویژگی‌های عجیب با اغلب بحران‌های بزرگ است، به‌طوری‌که بسیاری از بحران‌ها اگر فوریت نداشته باشند، دیگر بحران نیستند. روشن است که سرعت عمل موجود در استراتژی پاندا، می‌تواند پاسخ مناسبی برای فوریت موجود در ذات بحران‌ها باشد.

• **نگرش سیستماتیک**

نگرش سیستماتیک نیز از ویژگی‌های قابل‌توجه استراتژی تصمیم‌گیری پاندا است. در این استراتژی، توجه به تعامل نزدیک با مشارکت‌کنندگان و تمرکز هوشیارانه بر گروه‌ها و جبهه‌های مختلف مشارکت‌کنندگان، باعث می‌شود که نگاهی سیستماتیک نسبت به مسائل به دست آید.

باید توجه داشت، تأکیدات موجود در استراتژی پاندا مبنی بر توجه به عوامل غیرمعرفتی از جمله عواطف و احساسات، سلايق و ... در تصمیم‌گیری نیز نقشی مهم در ایجاد این ویژگی برای استراتژی تصمیم‌گیری پاندا دارد.

باید افزود، اغلب بحران‌های بزرگ به‌نوعی دارای ابعاد مختلف بوده و چندوجهی هستند. به‌عنوان نمونه، همان‌طور که مشاهده کردیم، بحران کرونا وجوه مختلف زندگی بشری از جمله جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، احساسی و ... را تحت تأثیر قرار داده است. در این میان، نگرش سیستماتیک موجود در پاندا یک نقطه قوت مهم در مواجهه با چنین بحران‌هایی است.



## ۵-۲- مزیت‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا نسبت به سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران

در بخش قبلی، ویژگی‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا که این استراتژی را به صورت ویژه برای شرایط بحرانی متناسب ساخته است، مورد توجه قرار گرفت. در این بخش با مدنظر قرار دادن سایر تکنیک‌ها و استراتژی‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران، تلاش می‌کنیم تا به صورت رقابتی و مقایسه‌ای، مزیت‌های رقابتی استراتژی پاندا نسبت به سایر گزینه‌ها را بررسی کنیم.

باید تأکید کرد در تمامی عرصه‌های مدیریت، با اوج گرفتن بحران‌های سهمگین بسیاری از مدیران و سازمانی‌ها به ساده‌ترین شیوه‌های موجود در هر عرصه روی می‌آورند. به عنوان نمونه، ساختارهای پیچیده قبلی خود را ملغی می‌کنند و تا پایان بحران از ساختار ساده استفاده می‌کنند؛ مکانیسم‌های پیچیده هماهنگی خود را ملغی کرده و از هماهنگی رویاروی و سرپرستی مستقیم استفاده می‌کنند و ... عرصه‌ی تصمیم‌گیری نیز از یک حیث از این قاعده مستثنی نیست. هرچند هیچ‌گاه نمی‌توان تصمیم‌گیری را تعطیل کرد، اما با اوج گرفتن ابر بحران‌ها، سازمان‌ها فرایندهای پیچیده تصمیم‌گیری خود را کنار گذاشته و موقتاً از تصمیم‌گیری فردی و حتی شهودی استفاده می‌کنند. بنابراین اصلی‌ترین و پرکاربردترین گزینه‌های رقیب استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی را می‌توان شیوه تصمیم‌گیری فردی و شهودی دانست. در ادامه نیز، هنگام مقایسه، استراتژی پاندا را با این شیوه مقایسه می‌کنیم، مگر اینکه به فراخور به سایر شیوه‌ها اشاره کنیم.

در واقع در کنار این گزینه‌ها، در هنگام بررسی هر مزیت رقابتی استراتژی پاندا، تکنیک‌ها یا ابزارهایی که در آن مزیت شاخص هستند را نیز مورد توجه و بررسی قرار می‌دهیم.

### • انعطاف‌پذیری

با وجود اینکه بسیاری از پژوهش‌های متأخر ضرورت حداکثر انعطاف‌پذیری تصمیمات در شرایط بحران را نشان داده‌اند [۲۹]، اما هنوز انعطاف‌پذیری مزیت رقابتی غریبی برای یک استراتژی تصمیم‌گیری در شرایط بحران است. در واقع در نگاه اول این‌طور به نظر می‌رسد که هرچند انعطاف‌پذیری آموزه‌ای بااهمیت است، اما تأثیر آن به قدری حیاتی نیست که توجه به آن در هنگام بحران را توجیه کند.



در این راستا باید تأکید کرد که منظور از انعطاف‌پذیری فقدان قاطعیت در تصمیمات نیست. منظور توانمندی عکس‌العمل نشان دادن به تغییر و تحول‌های متعدد و مختلف محیطی است. بر این اساس، می‌توان انعطاف‌پذیری و قاطعیت را در کنار هم در دسترس داشت. باید افزود هرچند تکنیک‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران اغلب از قاطعیت مناسبی برخوردار هستند، اما در عمل ویژگی مهم انعطاف‌پذیری را نادیده می‌گیرند.

#### • مقبولیت

مقبولیت نیز از دیگر ویژگی‌های منحصربه‌فرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا برای شرایط بحرانی است. عمده این مقبولیت ناشی از این است که پاندا هیچ‌گاه ذات تعاملی و مشارکتی خود را رها نمی‌کند و ضرورت‌های دیگر از جمله سرعت عمل را با روش‌های دیگر به دست می‌آورد (نه به قیمت رها کردن تعامل و همکاری). بنابراین نقش تعامل و همکاری به‌صورت ویژه برای به دست آوردن این مزیت رقابتی ضروری است.

به صورت معمول، بسته به چگونگی بحران، میزان توجه و اهمیت تصمیم‌گیرندگان نسبت به تصمیماتشان متفاوت است. در بحران‌هایی که خطر اصلی متوجه خود تصمیم‌گیران است (بحران‌هایی مثل بحران مالی)، تصمیم‌گیران شدیدترین اهرم‌های فشار و جریمه‌ها یا حتی مجازات‌های ممکن را به‌عنوان تضمین اجرایی شدن تصمیماتشان در نظر می‌گیرند. در شکل دیگری از بحران‌ها، که خطر متوجه تمامی افراد است (مانند بحران کرونا) تصمیم‌گیران سوی دیگر طیف را انتخاب می‌کنند و به‌هیچ‌وجه به دنبال مقبول واقع شدن تصمیمات خود نیستند.

#### • تعامل محوری

هرچند در اغلب موارد تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی به صورت انفرادی انجام می‌شود، اما در مواردی نیز با توجه به حساسیت بیش‌ازحد مسئله و ضرورت سرعت عمل این تصمیمات اضطراری به گروه‌های تصمیم‌گیری اضطراری<sup>۲</sup> سپرده می‌شود [۳۰]. باید توجه داشت که این تصمیمات نیز تنها به صورت تکنیکال به گروه‌هایی از تصمیم‌گیران سپرده شده است، و به‌هیچ‌عنوان با تصمیم‌گیری مشارکتی که تمامی ذی‌نفعان و افراد مرتبط با مسئله در تصمیم‌گیری مشارکت فعال داشته باشند، قابل‌مقایسه نیست.

باید توجه داشته‌اند حتی در تکنیک‌های متأخر تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی که بر اهمیت تبادل آراء و نظرات مختلف و تعامل به معنای حقیقی کلامه تأکید دارند نیز، باز هم

تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی تو صیه نمی شود، بلکه تلاش می شود با شیوه‌هایی چون استفاده از کلاه‌های مختلف برای رویکردهای مختلف تفکر و تحلیل تصمیم‌گیری مشارکتی در تصمیم‌گیری فردی شبیه‌سازی شود [۳۶]. روشن است که چنین روش‌هایی به هیچ وجه نمی‌توانند عملکردی مشابه با تصمیم‌گیری مشارکتی حقیقی و به دور از گروه فکری (که ارمغان استفاده از استراتژی پانداست) داشته باشند.

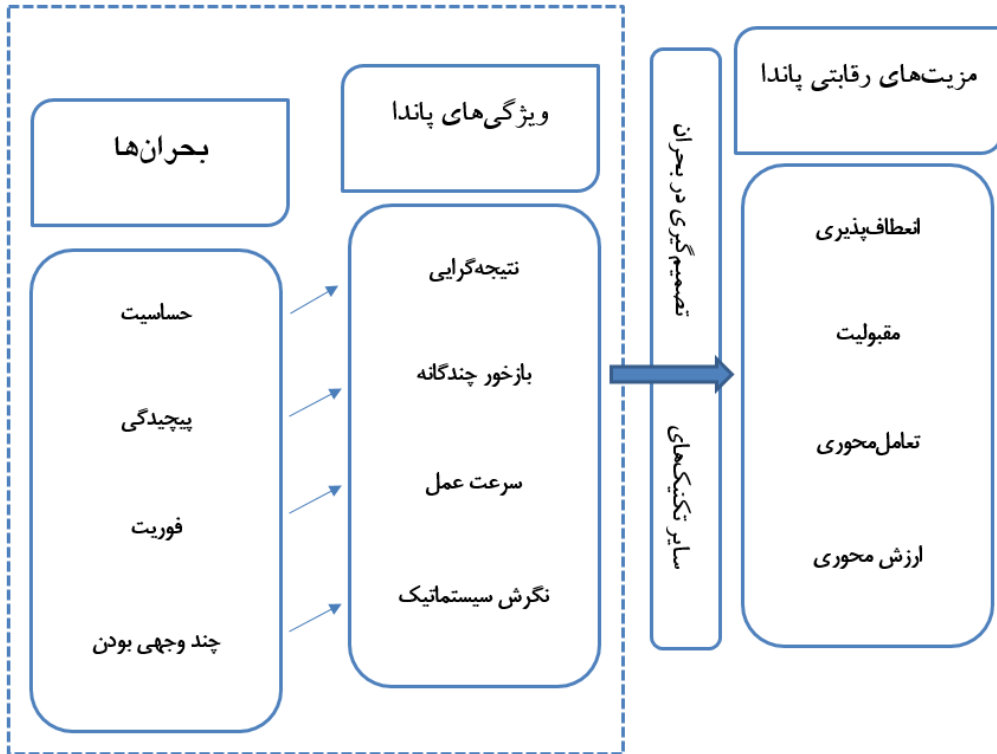
#### • ارزش‌محوری

در نهایت، باید ارزش‌محوری را به عنوان دیگر مزیت رقابتی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در نظر بگیریم. در اغلب تکنیک‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، عمده تمرکز بر عملکرد و قاطعیت تصمیمات است و بر این اساس، توجه به ارزش‌گرایی به صورت کامل نادیده گرفته می‌شود. این مهم را می‌توان نشئت‌گرفته از ذات مدرن تکنیک‌های تصمیم‌گیری دانست که جایگاهی بی‌بدیل برای فایده‌گرایی به عنوان ریشه نظریات مدیریتی و تصمیم‌گیری قائل است [7].

در این میان، استراتژی پست‌مدرن پاندا و وضعیتی متفاوت دارد. هرچند روش پاندا نیز از یک حیث بر نتیجه‌گرایی تأکید دارد و نتیجه‌گرایی معمولاً مترادف با کنار نهادن توجه به ارزش‌هاست، اما از آنجا که روش پاندا بر اساس نوع‌عملگرایی بنیان نهاده شده است، نتیجه‌گرایی موجود در این روش می‌تواند به صورت کامل با ارزش‌محوری تطابق داشته باشد [6].

در واقع در این بخش حفظ توأمان ارزش‌محوری و نتیجه‌گرایی است که به عنوان مزیت رقابتی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در نظر گرفته شده است.

در بخش نتیجه‌گیری، تلاش کردیم تا ابتدا ویژگی‌هایی که روش پاندا را یک روش کاملاً مناسب برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی می‌سازند معرفی کنیم. به این منظور، این ویژگی‌ها با توجه به ویژگی‌های ذاتی بحران‌ها و در مقابل و مواجهه با آن معرفی شدند. در مرحله بعدی، تلاش شد تا با رویکرد مقایسه‌ای با دیگر تکنیک‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحران، مزیت‌های رقابتی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا مورد توجه قرار گیرد. در نگاه ذیل، خلاصه‌ای از این فرایند ارائه شده است.



نگاره (۱): ویژگی‌ها و مزیت‌های رقابتی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی

همان‌طور که این نگاره نشان می‌دهد، چهار ویژگی استراتژی پاندا که در مقابل چهار مسئله در مورد بحران‌ها مطرح شده‌اند، در کنار چهار مزیت رقابتی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا، این استراتژی تصمیم‌گیری را به یک گزینه منحصر به فرد برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تبدیل ساخته است.

## ۶- پیشنهادها

در این اثر تلاش شد تا با تحلیل و بررسی مجموعه‌ای از تصمیمات مقابله با بحران کرونا در سطح ملی و با استفاده از روش موردکاوی چندگانه، قابلیت‌ها و ویژگی‌های روش پاندا برای کاربرد در شرایط بحرانی تبیین شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود همین فرایند در سایر بخش‌ها از جمله بخش خصوصی و بخش مردم‌نهاد نیز تکرار شده و نتایج آن با پژوهش حاضر مورد مقایسه قرار گیرد.

از سوی دیگر، به مدیران اجرایی پیشنهاد می‌شود تا به فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای استفاده از استراتژی پاندا در سازمان‌های خود همت گمارند. در این میان، آموزش شیوه‌های تعامل در گروه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، شناخت تسهیلاتگران تصمیم‌گیری زبده و تمرین راه‌های مقابله با گروه فکری بیشترین اهمیت را دارد.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Participatory appraisal of needs and development of actions
2. Group emergency decision making (GEDM)

## ۸- منابع

- [1] Augoustides, J. G. (2020). Extracorporeal membrane oxygenation—crucial considerations during the coronavirus crisis. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 34(7), 1720-1722.
- [2] Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- [3] Christensen, S. L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. *Business & Society*, 42(3), 328-358.
- [4] Azizi, Mehdi et al. (2017). Investigating the effect of utilitarian school on decision-making theories and comparing it with the theory of Islamic growth, *Journal of Islamic Management Research*, No. 3.
- [5] Taket, Ann and white, Leroy (2000), *Partnership and Participation: Decision-making in the Multiagency Setting*. New York: Wiley.



- [6] Azar, Adel and Azizi, Mehdi (2020), book review and translation, Critique of the book Partnership and Participation: Decision-making in the Multiagency Setting by Taket, Ann and white, Leroy, Tehran, Industrial Management Organization Publications
- [7] Azar, Adel and Azizi, Mehdi (2020), Developments and Changes in Organization and Management Research in the Post COVID-19, book chapter in Springer, Publishing
- [8] Friedman, Stewart D. and Westring, Alyssa F. (2020), How Working Parents Can Prepare for Coronavirus Closures, Harvard Business Review, March 10, 2020, URL: <https://hbr.org/2020/03/how-working-parents-can-prepare-for-coronavirus-closures>
- [9] Argenti, Paul A. (2020), Communicating Through the Coronavirus Crisis, Harvard Business Review, March 13, 2020, URL: <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>
- [10] Neeley, Tsedal and Beard, Alison (2020), Adjusting to Remote Work During the Coronavirus Crisis, Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/podcast/2020/03/adjusting-to-remote-work-during-the-coronavirus-crisis>
- [11] Gray, John (2020), Goodbye to globalization, The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2001/feb/27/globalisation>
- [12] Azizi, Mahdi and Azar, Adel and Dehghan Nayeri, Mahmood (2020) Participatory decision making in the post COVID-19 period, Modern Research in decision-making, Vol. 5 No. 2 pp. 165 – 192.
- [13] Darrell K. Rigby (2020), Develop Agility That Outlasts the Pandemic, Harvard Business Review, May 15, 2020.
- [14] Sayegh, Lisa (2004) Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process, Human Resource Management Review, Volume 14, Issue 2, Pages 179-199
- [15] Schraagen, Jan Maarten (2018) Improving Decision Making in Crisis Response through Critical Thinking Support, Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, Volume: 2 issue: 4, page(s): 311-327.
- [16] Brinks, V., & Ibert, O. (2020). From corona virus to corona crisis: the value of an analytical and geographical understanding of crisis. Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 111(3), 275-287.
- [17] Roberts, Jonathan M. (1988), Decision-making during International Crises. London: the Macmillan Press.
- [18] Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. Industrial Marketing Management, 88, 314.

- [19] Onder, G., Rezza, G., & Brusaferro, S. (2020). Case-fatality rate and characteristics of patients dying in relation to COVID-19 in Italy. *Jama*, 323(18), 1775-1776.
- [20] WHO and European Investment Bank strengthen efforts to combat COVID-19 and build resilient health systems to face future pandemics, world health organization, 1 May 2020.
- [21] Lindgreen, A., Hingley, M., Stavros, C., & Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship-marketing theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- [22] Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>
- [23] Greig, Finlay (2020) Coronavirus symptoms explained: meaning of a 'persistent' or 'continuous' cough, high temperature and loss of smell and taste, URL: <https://inews.co.uk/news/health/coronavirus-symptoms-explained-persistent-continuous-cough-temperature-high-loss-smell-taste-anosmia-409092>
- [24] Decisions of National Headquarters against Corona, Islamic Republic of Iran, Cabinet Office, September 2020.
- [25] Simon, Herbert A. (1960), *The New science of management decision*. New York: Harpar and row.
- [26] Daft, Richard L. & John C. Wiginton. (1979) "Language and Organization" *Academy of Management Review*, 1979, pp. 120-22.
- [27] Roy, A. R., & Maji, P. K. (2007). A fuzzy soft set theoretic approach to decision-making problems. *Journal of computational and Applied Mathematics*, 203(2), 412-418.
- [28] Fasina, F. O. (2020). Novel coronavirus (2019-nCoV): What we know and what is unknown. *Asian Pacific Journal of Tropical Medicine*, 13(3), 97.
- [29] Evans, S., & Bahrami, H. (2020). Super-Flexibility in Practice: Insights from a Crisis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(3), 207-214.
- [30] Wang, L., Wang, Y. M., & Martínez, L. (2017). A group decision method based on prospect theory for emergency situations. *Information Sciences*, 418, 119-135.
- [31] Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2017). Ideal analysis for decision making in critical situations through six thinking hats method. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 1(2), 1-9.