Iranian Journal of Anthropological Research (IJAR)

Online ISSN: 2251-8193

Journal Homepage: https://ijar.ut.ac.ir/

Cultural construction of the perception and interpretation of security crises: a framework for using cognitive skills in the sensemaking process

Mohammad Reza Jalilvand[1]✉ | Behzad Mohammadian[2] | Ali Lefteh Moein Aljabavi[3]

1. Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. (Corresponding Author), E-mail: rezajalilvand@ut.ac.ir
2. Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: b.mohammadian@ut.ac.ir
3. PhD Candidate in Public Policy, Faculty of Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: alilifte1@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 2026-08-30
Received in revised form 2026-10-16
Accepted 2026-11-04
Available online 2026-12-15

Keywords:
Cognitive Skills; Sensemaking; Security Crisis; Ministry of Foreign Affairs of Iraq

ABSTRACT

Objective: This study aims to explain how the perception and interpretation of security crises are culturally constructed and to develop a framework for applying cognitive skills in the sensemaking process. The central problem addressed is how, when confronted with complex, multilayered, and evolving security crises, actors draw upon their cognitive skills to make sense of crisis signals, interpret ambiguous situations, and construct an understanding of threats and the trajectory of developments. Accordingly, adopting a qualitative approach, this study seeks to develop an integrated framework explaining the relationships among cognitive skills, strategies for developing these skills, internal and external organizational contexts, and their consequences within the sensemaking process of security crises.

Method: Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 19 experts at the Ministry of Foreign Affairs of Iraq and analyzed using thematic analysis. In this phase, basic, organizing, and overarching themes were identified across five main domains: cognitive skills, cognitive skill development strategies, internal organizational factors, external organizational factors, and outcomes.

Findings: The field study findings indicate that the construction of the perception and interpretation of security crises is a multilayered process shaped by the interaction of actors' cognitive capabilities, mechanisms for developing these capabilities, and organizational and environmental contexts. Analysis of the expert interviews resulted in the identification of four main domains—cognitive inputs, cognitive development strategies, influential contexts, and outcomes—which were organized into a total of 12 overarching themes.

Conclusions: The findings demonstrate that perceptual awareness in the crisis environment, strategic interpretation of security situations, and cognitive flexibility in crisis management constitute the core of the sensemaking process. Through this process, actors make sense of ambiguous and evolving events by monitoring developments, identifying latent patterns, interpreting the meanings and underlying motivations of events, and mentally reconstructing the crisis situation. These cognitive capabilities are developed through the institutionalization of situational learning, the strengthening of cognitive interactions, and the cultivation of mental preparedness under conditions of ambiguity. Furthermore, the dynamics of decision-making structures, professional trust, organizational perceptual stability, pressure from transnational actors, socio-political instability, and disruption arising from an open information environment shape and influence the perception and interpretation of crises. Ultimately, this process contributes to enhanced cognitive resilience, greater legitimacy of and trust in crisis decisions, and the development of capacity for transformation in crisis governance.

Cite this article: Jalilvand, Mohammad Reza., Mohammadian, Behzad., & Lefteh Moein Aljabavi, A. (2027). Cultural construction of the perception and interpretation of security crises: a framework for using cognitive skills in the sensemaking process, *Iranian Journal of Anthropological Research*, *17*(1), 1-29. https://doi.org/10.22059/ijar.2026.421907.460011

© The author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Tehran Press.
DOI: https://doi.org/10.22059/ijar.2026.421907.460011

Introduction

Security crises are complex and evolving phenomena whose perception and interpretation extend beyond the objective characteristics of events. The way individuals and organizations understand a crisis is influenced by cultural meanings, institutional experiences, shared assumptions, and the surrounding sociopolitical environment. Consequently, the same event may be interpreted differently by actors depending on their cognitive capacities and the contexts in which they operate.

In this regard, sensemaking is essential to understanding how actors identify crisis signals, interpret ambiguous information, and construct an understanding of emerging threats. However, effective sensemaking requires more than access to information; it depends on cognitive skills that enable individuals to recognize patterns, interpret underlying meanings, reconsider assumptions, and adapt to changing circumstances. Despite the importance of these capabilities, their relationship with organizational and cultural contexts in security crisis situations requires further examination.

This study therefore aims to explain how the perception and interpretation of security crises are constructed and to develop a framework for applying cognitive skills in the sensemaking process. It focuses on the interaction between cognitive capabilities, strategies for developing them, organizational and environmental conditions, and their consequences for crisis governance.

Method

The study adopted a qualitative approach based on an interpretivist philosophical perspective and an inductive research strategy. A case study was conducted at the Ministry of Foreign Affairs of Iraq. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 19 experts and individuals experienced in security crisis analysis, foreign policy, strategic decision-making, and crisis management.

Participants were selected purposively based on their relevant professional experience and knowledge. The collected data were analyzed using thematic analysis. The analytical process involved identifying basic themes, organizing them into broader categories, and developing overarching themes. The analysis focused on five interview dimensions: cognitive skills, strategies for developing these skills, internal organizational factors, external organizational factors, and outcomes.

Results

The findings revealed four main domains and 12 overarching themes that explain the cognitive and contextual dimensions of sensemaking in security crises.

The first domain, cognitive inputs, comprises three themes: perceptual awareness in the crisis environment, strategic interpretation of security situations, and cognitive flexibility in crisis management. These capabilities enable actors to continuously monitor developments, identify hidden patterns, perceive threats across multiple levels, interpret implicit messages and political motivations, reconstruct possible crisis scenarios, and make judgments under

conditions of ambiguity. Cognitive flexibility also allows them to revise previous assumptions, manage cognitive pressure, and learn from emerging events.

The second domain, cognitive development strategies, includes institutionalizing situational learning, strengthening cognitive interactions within the organization, and cultivating mental preparedness under ambiguous conditions. These strategies provide organizational mechanisms for improving individuals' ability to interpret complex situations and respond effectively to uncertainty.

The third domain, influential contexts, consists of internal and external organizational factors. Internal factors include the dynamism of decision-making structures, professional trust, and organizational perceptual stability. External factors involve pressure exerted by transnational actors, instability in the surrounding sociopolitical environment, and perceptual disruption arising from an open information environment. These conditions can either facilitate or constrain the construction of shared understandings of security crises.

The fourth domain, outcomes, encompasses enhanced cognitive resilience in crisis management, increased legitimacy of and trust in crisis decisions, and the development of transformative capacity in crisis governance. These outcomes demonstrate that cognitive sensemaking contributes not only to interpreting immediate threats but also to strengthening organizational capacities for responding to future crises.

Discussion

The findings contribute to understanding security crises as socially and culturally situated processes of meaning construction. Crisis perception is not simply a direct response to external events; it is shaped by actors' prior experiences, institutional assumptions, information environments, and interactions with other actors. This perspective emphasizes the importance of examining how meanings are produced and negotiated within organizational settings.

The framework further demonstrates that cognitive skills operate as interconnected capabilities rather than isolated individual competencies. Perceptual awareness provides the basis for identifying relevant developments, strategic interpretation enables actors to construct meanings and anticipate possible trajectories, and cognitive flexibility supports adaptation when existing interpretations become inadequate. Their effectiveness, however, depends on organizational conditions that facilitate learning, trust, and the exchange of perspectives.

From a practical perspective, the findings suggest that organizations responsible for managing security crises should strengthen continuous learning, encourage cognitive interaction, and prepare decision-makers to operate under ambiguity. At the same time, attention should be given to the influence of external information flows and sociopolitical pressures on organizational interpretations.

Overall, the study offers an integrated framework for understanding the cultural, cognitive, and organizational dimensions of security crisis sensemaking. Its main contribution lies in connecting cognitive skills with the contextual processes through which security threats are perceived, interpreted, and translated into organizational responses. Future research could examine the applicability of this framework in other institutional and national contexts.

Conclusions

The study demonstrates that the perception and interpretation of security crises emerge through the interaction of cognitive capabilities, organizational learning mechanisms, and broader sociopolitical contexts. The proposed framework highlights that effective sensemaking depends on the ability to recognize relevant signals, interpret their underlying meanings, adapt cognitive perspectives, and construct coherent understandings of uncertain situations.

The findings also indicate that cognitive skills cannot be developed independently of their organizational environment. Professional trust, flexible decision-making structures, continuous learning, and mental preparedness are important conditions for strengthening these capabilities. Accordingly, improving crisis governance requires attention not only to technical and institutional arrangements but also to the cognitive processes through which actors understand and respond to crises.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

CRediT authorship contribution statement

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

During the preparation of this work the authors used ChatGPT in order to translate the extended abstract. After using this tool, the authors reviewed and edited the content as needed and take full responsibility for the content of the publication.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Data availability statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous reviewers for their valuable suggestions in manuscript revision.

پژوهش‌های انسان شناسی ایران

شاپا الکترونیکی: ۸۱۹۳-۲۲۵۱

Journal Homepage: https://ijar.ut.ac.ir/

برساخت فرهنگی ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی: ارائه چارچوبی برای کاربست مهارت‌های شناختی در فرایند حس‌سازی

محمدرضا جلیلوند ✉[۱] | بهزاد محمدیان [۲] | علی لفته معین الجعباوی[۳]

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: rezajalilvand@ut.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: b.mohammadian@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی گذاری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: alilifte1@gmail.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی،

تاریخچه مقاله:
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۰۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۲۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۱۳
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۸/۲۰

کلیدواژه‌ها:
برساخت فرهنگی،
مهارت‌های شناختی،
حس‌سازی،
بحران امنیتی،
وزارت امور خارجه عراق

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف تبیین چگونگی برساخت ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی و ارائه چارچوبی برای کاربست مهارت‌های شناختی در فرایند حس‌سازی انجام شده است. مسئله اصلی پژوهش آن است که در مواجهه با بحران‌های امنیتی پیچیده، چندلایه و متغیر، کنشگران چگونه با اتکا به مهارت‌های شناختی خود به نشانه‌های بحران معنا می‌بخشند، موقعیت‌های مبهم را تفسیر می‌کنند و تصویری از تهدید و مسیر تحولات شکل می‌دهند. در همین راستا، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی کیفی، در پی ارائه چارچوبی یکپارچه برای تبیین ارتباط میان مهارت‌های شناختی، راهبردهای توسعه این مهارت‌ها، بسترهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و پیامدهای آن‌ها در فرایند حس‌سازی بحران‌های امنیتی است.

روش: داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۹ نفر از خبرگان در وزارت امور خارجه عراق گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد. در این فاز، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در پنج حوزه اصلی شامل مهارت‌های شناختی، راهبردهای توسعه شناختی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و پیامدها استخراج گردید.

یافته ها: یافته‌های مطالعه میدانی نشان داد که برساخت ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی، فرایندی چندلایه است که از تعامل قابلیت‌های شناختی کنشگران، سازوکارهای توسعه این قابلیت‌ها و بسترهای سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. تحلیل مصاحبه‌های خبرگان منجر به شناسایی چهار حوزه اصلی شامل ورودی‌های شناختی، راهبردهای توسعه شناختی، بسترهای اثرگذار و پیامدها شد که در مجموع در قالب ۱۲ مضمون فراگیر سازمان‌دهی گردیدند.

نتیجه گیری: یافته‌ها نشان دادند که «هوشیاری ادراکی در محیط بحران»، «تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی» و «انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران» هسته اصلی فرایند حس‌سازی را تشکیل می‌دهند؛ فرایندی که طی آن کنشگران با رصد تحولات، تشخیص الگوهای پنهان، تفسیر معانی و انگیزه‌های نهفته در رویدادها و بازسازی ذهنی موقعیت بحران، به رویدادهای مبهم و متغیر معنا می‌بخشند. این ظرفیت‌های شناختی از طریق نهادینه‌سازی یادگیری موقعیتی، تقویت تعاملات شناختی و پرورش آمادگی ذهنی در شرایط ابهام توسعه می‌یابند. همچنین، پویایی ساختار تصمیم‌گیری، اعتماد حرفه‌ای، پایداری ادراکی سازمان، فشار بازیگران فراملی، بی‌ثباتی محیط اجتماعی–سیاسی و آشفتگی ناشی از محیط اطلاعاتی باز، در شکل‌گیری و جهت‌دهی به ادراک و تفسیر بحران نقش دارند. در نهایت، این فرایند به ارتقای تاب‌آوری شناختی، افزایش مشروعیت و اعتماد به تصمیم‌های بحران و ایجاد ظرفیت تحول در حکمرانی بحران منجر می‌شود.

استناد: جلیلوند، محمدرضا؛ محمدیان، بهزاد؛ و لفته معین الجعباوی، علی. (۱۴۰۵). عنوان مقاله. *پژوهش های انسان شناسی ایران*، ۱۷ (۱)، ۱-۲۹.
https://doi.org/10.22059/ijar.2026.421907.460011

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

مقدمه

بحران‌های امنیتی معاصر، اعم از تهدیدات تروریستی، منازعات منطقه‌ای، حملات سایبری، جنگ‌های ترکیبی، بحران‌های زیستی و رخدادهای پیچیده فراملی، صرفاً مجموعه‌ای از رویدادهای عینی و قابل مشاهده نیستند، بلکه موقعیت‌هایی پیچیده‌اند که معنا و اهمیت آن‌ها در فرایند ادراک، تفسیر و معنابخشی کنشگران شکل می‌گیرد. ویژگی‌هایی نظیر عدم‌قطعیت، ابهام، پویایی، تراکم اطلاعات و محدودیت زمانی، سبب می‌شود که یک رویداد واحد بتواند از سوی کنشگران مختلف به شیوه‌های متفاوتی ادراک و تفسیر شود (کردسمن[1]، ۲۰۲۰). از این منظر، بحران امنیتی را نمی‌توان صرفاً بر اساس شدت رخداد یا میزان خسارت آن تعریف کرد؛ بلکه چگونگی تشخیص نشانه‌ها، تفسیر معنای رویدادها، فهم انگیزه بازیگران و شکل‌دهی به تصویری منسجم از موقعیت، در تعیین اینکه «چه چیزی بحران تلقی می‌شود» و «چگونه باید به آن پاسخ داد» نقش اساسی دارد. بنابراین، یکی از مسائل بنیادین در مطالعه بحران‌های امنیتی، فهم فرایندی است که طی آن کنشگران از میان انبوهی از اطلاعات، نشانه‌ها و روایت‌های متعارض، به موقعیت بحران معنا می‌بخشند و بر مبنای آن، ادراک و تصمیم خود را شکل می‌دهند (بوین و همکاران[2]، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی، مهارت‌های شناختی نقش مهمی در چگونگی برساخت ادراک و تفسیر بحران ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها مجموعه‌ای از توانایی‌های ذهنی شامل تشخیص نشانه‌های اولیه، تحلیل و تلفیق اطلاعات پراکنده، تفسیر موقعیت‌های پیچیده، شناسایی روابط میان رویدادها، پیش‌بینی مسیرهای احتمالی، قضاوت در شرایط ابهام و تصمیم‌گیری تحت فشار را دربرمی‌گیرد (هیل و وارون[3]، ۲۰۲۱). برخورداری از این قابلیت‌ها به کنشگران امکان می‌دهد از میان داده‌های ناقص، متناقض و گاه جهت‌دار، تصویری معنادار از موقعیت ایجاد کنند (مایتیلیس و کریستینسون[4]، ۲۰۱۴). در واقع، اهمیت مهارت‌های شناختی تنها در «حل مسئله» یا «اتخاذ تصمیم» خلاصه نمی‌شود، بلکه پیش از آن، در فرایند تشخیص، تعریف و معنابخشی به خود بحران نمود پیدا می‌کند. از این منظر، تفاوت در کیفیت مهارت‌های شناختی می‌تواند به تفاوت در نحوه ادراک یک رویداد، تفسیر تهدید، ارزیابی رفتار بازیگران و در نهایت شکل‌گیری پاسخ‌های متفاوت به بحران منجر شود (کاهنمن[5]، ۲۰۱۱).

رویکرد حس‌سازی نیز دقیقاً بر همین فرایند تأکید دارد. در این رویکرد، کنشگران در مواجهه با محیطی مبهم و متغیر، به‌صورت مستمر درصدد فهم «آنچه در حال وقوع است» و ایجاد معنایی قابل اتکا از موقعیت هستند. حس‌سازی فرایندی ایستا و یک‌باره نیست، بلکه از طریق مشاهده نشانه‌ها، انتخاب و تفسیر اطلاعات، ارتباط دادن رخدادهای پراکنده، بازاندیشی در برداشت‌های قبلی و بازسازی مداوم تصویر موقعیت شکل می‌گیرد (بوین و همکاران[6]، ۲۰۱۷). در نتیجه، مهارت‌های شناختی را می‌توان یکی از ظرفیت‌های بنیادین این فرایند دانست؛ ظرفیتی که به کنشگران امکان می‌دهد میان واقعیت‌های پراکنده، روایت‌های رقیب و اطلاعات متناقض، الگو و معنا ایجاد کنند. از این منظر، مطالعه مهارت‌های شناختی در بحران‌های امنیتی، صرفاً مطالعه توانایی‌های فردی تصمیم‌گیرندگان نیست، بلکه بررسی چگونگی شکل‌گیری ادراک و تفسیر بحران در تعامل میان کنشگر و محیط است.

با وجود رشد قابل‌توجه مطالعات بحران، بخش مهمی از این ادبیات همچنان بر ابعاد ساختاری، نهادی و عملیاتی مدیریت بحران، از جمله ساختار فرماندهی، هماهنگی بین‌سازمانی، مدیریت منابع و سازوکارهای پاسخ تمرکز دارد. در مقابل، فرایندهای شناختی و تفسیری که پیش از تصمیم و اقدام، به رویداد بحران معنا می‌بخشند، اغلب به‌صورت پراکنده بررسی شده‌اند. مطالعات مرتبط با مهارت‌های شناختی نیز عمدتاً بر مؤلفه‌هایی منفرد مانند تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت یا قضاوت تمرکز کرده‌اند و کمتر به ارتباط میان این قابلیت‌ها در فرایند حس‌سازی پرداخته‌اند. در نتیجه، هنوز تصویر روشنی از اینکه چگونه

[1] Cordesman
[2] Boin et al.
[3] Hill & Varone
[4] Maitlis & Christianson
[5] Kahneman
[6] Boin et al.

هوشیاری ادراکی، تفسیر راهبردی موقعیت و انعطاف‌پذیری شناختی در کنار یکدیگر به شکل‌گیری معنای بحران کمک می‌کنند، وجود ندارد (گیگرنزر[1]، ۲۰۱۴).

از سوی دیگر، اگرچه نظریه حس‌سازی بر نقش ادراک، تفسیر و معنابخشی در مواجهه با موقعیت‌های مبهم تأکید دارد، پیوند این فرایند با مهارت‌های شناختی مشخص و شرایطی که این مهارت‌ها در آن فعال یا محدود می‌شوند، کمتر به‌صورت منسجم تبیین شده است. به‌ویژه، نحوه تأثیر بسترهای درون‌سازمانی مانند ساختار تصمیم‌گیری، اعتماد حرفه‌ای و پایداری ادراکی سازمان، و بسترهای برون‌سازمانی مانند فشار بازیگران فراملی، بی‌ثباتی محیط اجتماعی ـ سیاسی و آشفتگی محیط اطلاعاتی بر فرایند ادراک و تفسیر بحران، نیازمند تبیین بیشتری است. بنابراین، شکاف موجود صرفاً فقدان شناخت مهارت‌های شناختی نیست، بلکه فقدان یک چارچوب یکپارچه برای فهم چگونگی برساخت ادراک و تفسیر بحران از طریق این مهارت‌ها و در تعامل با زمینه‌های سازمانی و محیطی است (مایتلیس و کریستینسون، ۲۰۱۴).

مسئله اساسی پژوهش حاضر آن است که بحران‌های امنیتی چگونه در فرایند ادراک و تفسیر کنشگران برساخت می‌شوند و مهارت‌های شناختی چگونه این فرایند حس‌سازی را شکل می‌دهند؟ همچنین، این پرسش مطرح است که چه راهبردهایی به توسعه این مهارت‌ها کمک می‌کنند، چه بسترهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر کاربست آن‌ها اثر می‌گذارند و این فرایند در نهایت چه پیامدهایی برای تاب‌آوری شناختی، مشروعیت تصمیم‌ها و تحول در حکمرانی بحران به همراه دارد. از این‌رو، پژوهش حاضر با تکیه بر منطق نظری حس‌سازی و با تمرکز بر ابعاد شناختی و تفسیری مواجهه با بحران، درصدد ارائه چارچوبی برای تبیین برساخت ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی و کاربست مهارت‌های شناختی در این فرایند است. بر این اساس، پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به ۵ سوال کلیدی است: ۱) بر اساس منطق حس‌سازی، چه مهارت‌های شناختی در فرایند ادراک، تفسیر و برساخت بحران‌های امنیتی نقش دارند؟ ۲) چه راهبردهایی برای توسعه و تقویت مهارت‌های شناختی مورد نیاز در فرایند حس‌سازی بحران‌های امنیتی قابل شناسایی است؟ ۳) چه عوامل و شرایط درون‌سازمانی بر شکل‌گیری و کاربست مهارت‌های شناختی در فرایند ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی اثر می‌گذارند؟ ۴) چه عوامل برون‌سازمانی بر نحوه ادراک، تفسیر و برساخت بحران‌های امنیتی و کاربست مهارت‌های شناختی اثرگذار هستند؟ و ۵) کاربست مهارت‌های شناختی در فرایند حس‌سازی چه پیامدهایی برای تاب‌آوری شناختی، مشروعیت تصمیم‌ها و تحول در حکمرانی بحران دارد؟

مهارت‌های شناختی

مهارت‌های شناختی در تصمیم‌گیری، یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در علوم شناختی، مدیریت و مطالعات رفتار سازمانی به شمار می‌روند و به توانایی‌های ذهنی اشاره دارند که افراد از طریق آن‌ها اطلاعات را دریافت، پردازش، تفسیر و در نهایت به تصمیم تبدیل می‌کنند. در ادبیات جدید، مهارت‌های شناختی به‌عنوان بخشی از «فرآیندهای اجرایی ذهن[2]» نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند. این فرآیندها شامل توانایی برنامه‌ریزی، کنترل توجه، انعطاف‌پذیری شناختی و کنترل بازدارنده هستند. این مهارت‌ها نقش مهمی در تنظیم رفتار هدفمند دارند و به افراد کمک می‌کنند تا در شرایط پیچیده و متغیر، تصمیمات مناسب‌تری اتخاذ کنند (میاک و همکاران[3]، ۲۰۱۲). در حوزه تصمیم‌گیری، مهارت‌های شناختی به‌عنوان زیرساخت اصلی «پردازش عقلانی» عمل می‌کنند. در محیط‌های پیچیده و به‌ویژه در شرایط بحران‌های امنیتی، این مهارت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت، سرعت و اثربخشی تصمیم‌گیری دارند. برخلاف رویکردهای کلاسیک که تصمیم‌گیری را فرآیندی کاملاً منطقی و محاسباتی فرض می‌کردند، ادبیات جدید نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری انسانی به‌شدت تحت تأثیر محدودیت‌های شناختی، سوگیری‌ها، تجربه و زمینه‌های اجتماعی

[1] Gigerenzer
[2] Executive Functions
[3] Miyake et al.

قرار دارد (اتوتی و صدیقی[1]، ۲۰۱۵). در این چارچوب، مفهوم «عقلانیت محدود[2]» نقطه عطفی در فهم مهارت‌های شناختی محسوب می‌شود. این نظریه بیان می‌کند که انسان‌ها در تصمیم‌گیری، به دلیل محدودیت در ظرفیت پردازش اطلاعات، زمان و دسترسی به داده‌های کامل، به‌جای بهینه‌سازی کامل، به «رضایت‌بخشی[3]» بسنده می‌کنند. این موضوع در شرایط بحران‌های امنیتی، که فشار زمانی و عدم‌قطعیت بالا است، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند و نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری همواره با محدودیت‌های شناختی همراه است (استرنبرگ[4]، ۲۰۱۲). یکی از مهم‌ترین مهارت‌های شناختی در تصمیم‌گیری، «پردازش اطلاعات» است. این مهارت شامل توانایی جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تحلیل و تفسیر اطلاعات از منابع مختلف می‌شود. در محیط‌های پیچیده امنیتی، حجم اطلاعات بسیار زیاد و اغلب متناقض است و تصمیم‌گیرندگان باید بتوانند میان اطلاعات مرتبط و غیرمرتبط تمایز قائل شوند. این توانایی به‌طور مستقیم بر کیفیت تصمیم نهایی تأثیر می‌گذارد (بورگ–الول[5]، ۲۰۲۶).

در کنار پردازش اطلاعات، «توجه انتخابی[6]» نیز یکی از مهارت‌های کلیدی محسوب می‌شود. در شرایطی که حجم اطلاعات فراتر از ظرفیت پردازش انسان است، افراد ناچارند تنها به بخشی از اطلاعات توجه کنند. این انتخاب، اگرچه اجتناب‌ناپذیر است، اما می‌تواند منجر به خطاهای شناختی و نادیده گرفتن نشانه‌های مهم شود. به همین دلیل، مدیریت توجه در شرایط بحران یکی از چالش‌های اساسی تصمیم‌گیرندگان است. مهارت دیگر، «بازنمایی ذهنی موقعیت[7]» است. این مفهوم به توانایی درک صحیح از وضعیت فعلی، پیش‌بینی وضعیت‌های آینده و درک روابط میان عناصر مختلف اشاره دارد. در شرایط بحران‌های امنیتی، سطح آگاهی موقعیتی می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت یا شکست تصمیم‌گیری باشد (نوردهولم[8]، ۲۰۱۵). افراد با آگاهی موقعیتی بالا قادرند الگوهای پنهان را شناسایی کرده و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. از سوی دیگر، «استدلال احتمالاتی» یکی دیگر از مهارت‌های مهم شناختی است. در شرایط عدم‌قطعیت، تصمیم‌گیرندگان باید بتوانند احتمالات مختلف را ارزیابی کرده و بر اساس آن تصمیم بگیرند. با این حال، تحقیقات نشان داده‌اند که انسان‌ها در ارزیابی احتمالات اغلب دچار سوگیری می‌شوند و به جای تحلیل منطقی، از میانبرهای ذهنی[9] استفاده می‌کنند. این موضوع می‌تواند در شرایط بحران منجر به تصمیمات نادرست شود (گوتلیب و جانسن[10]، ۲۰۱۲).

یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی، «تفکر سیستمی» است. این مهارت به توانایی درک روابط متقابل میان اجزای یک سیستم و تحلیل پیامدهای غیرمستقیم تصمیمات اشاره دارد. در بحران‌های امنیتی که دارای ماهیت پیچیده و چندلایه هستند، تصمیمات معمولاً پیامدهای زنجیره‌ای دارند و بدون درک سیستمی، احتمال بروز خطا افزایش می‌یابد. در کنار این مهارت‌ها، «انعطاف‌پذیری شناختی» نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. این مهارت به توانایی تغییر چارچوب‌های ذهنی و تطبیق با شرایط جدید اشاره دارد. در محیط‌های بحرانی که شرایط به‌سرعت تغییر می‌کند، تصمیم‌گیرندگان باید بتوانند فرضیات قبلی خود را بازبینی کرده و الگوهای جدیدی از تفکر را اتخاذ کنند (اکستین و همکاران[11]، ۲۰۲۵). یکی دیگر از ابعاد مهم در مهارت‌های شناختی، «کنترل سوگیری‌های شناختی» است. سوگیری‌هایی مانند سوگیری تأیید، دسترس‌پذیری یا لنگراندازی می‌توانند به‌طور جدی کیفیت تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهند. در شرایط بحران، این سوگیری‌ها به دلیل فشار زمانی و استرس، تشدید می‌شوند و احتمال خطا را افزایش می‌دهند. در نهایت، باید به نقش «تجربه و دانش ضمنی» اشاره کرد. بسیاری از تصمیمات در شرایط بحرانی نه بر اساس تحلیل منطقی، بلکه

[1] Otuteye & Siddiquee
[2] Bounded Rationality
[3] Satisficing
[4] Sternberg
[5] Borg Ellul
[6] Selective Attention
[7] Situational Awareness
[8] Nordholm
[9] Heuristics
[10] Gottlieb & Jensen
[11] Eckstein et al.

بر اساس تجربه‌های گذشته و الگوهای ذهنی شکل می‌گیرند. این نوع دانش که به آن «دانش ضمنی» گفته می‌شود، نقش مهمی در تصمیم‌گیری سریع و شهودی دارد. در شرایطی که زمان محدود است، این نوع مهارت شناختی می‌تواند بسیار حیاتی باشد (دگتو و همکاران[1]، ۲۰۱۷).

در کنار این طبقه‌بندی، یکی از مهم‌ترین مفاهیم مرتبط با مهارت‌های شناختی در بحران، مفهوم «سنس‌میکینگ» یا حس سازی است. این نظریه بر این ایده استوار است که در شرایط ابهام و بحران، افراد ابتدا واقعیت را «درک نمی‌کنند»، بلکه آن را «می‌سازند». به عبارت دیگر، معنا در دل تعاملات اجتماعی، تفسیرها و بازاندیشی‌ها شکل می‌گیرد، نه صرفاً از طریق داده‌های خام. در این چارچوب، مهارت‌های شناختی نقش کلیدی در فرآیند معناسازی ایفا می‌کنند. افراد در شرایط بحران، با استفاده از نشانه‌های پراکنده، تلاش می‌کنند یک روایت منسجم از وضعیت ایجاد کنند. این فرآیند شامل سه مرحله کلیدی است: «توجه به نشانه‌ها»، «تفسیر آن‌ها» و «اقدام بر اساس تفسیر». هرگونه ضعف در یکی از این مراحل می‌تواند منجر به شکست در درک صحیح وضعیت شود. یکی از نکات مهم در نظریه سنس‌میکینگ این است که تصمیم‌گیری در بحران، یک فرآیند کاملاً فردی نیست، بلکه یک فرآیند اجتماعی است. معنا در تعامل میان افراد ساخته می‌شود و از طریق ارتباطات، گفت‌وگوها و تبادل اطلاعات شکل می‌گیرد. این موضوع به‌ویژه در نهادهایی مانند وزارت امور خارجه اهمیت دارد، جایی که تصمیم‌گیری‌ها معمولاً نتیجه تعامل میان چندین بازیگر و واحد سازمانی است (مایللیس و کریستینسون، ۲۰۱۴). در این فرآیند، «روایت‌سازی» نقش کلیدی دارد. افراد و سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق ایجاد روایت‌های منسجم، وضعیت پیچیده و مبهم را قابل فهم کنند. این روایت‌ها به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا میان گزینه‌های مختلف انتخاب کنند و اقدامات خود را توجیه نمایند. با این حال، روایت‌ها می‌توانند هم مفید و هم گمراه‌کننده باشند؛ زیرا ممکن است باعث ساده‌سازی بیش از حد واقعیت شوند. یکی دیگر از ابعاد مهم در ارتباط میان مهارت‌های شناختی و سنس‌میکینگ، نقش «سوگیری‌های شناختی جمعی» است. در شرایط بحران، گروه‌های تصمیم‌گیرنده ممکن است دچار خطاهای جمعی شوند، مانند تفکر گروهی[2] یا نادیده گرفتن اطلاعات مخالف (آلبو و وهمیر[3]، ۲۰۱۴). این سوگیری‌ها می‌توانند فرآیند معناسازی را منحرف کرده و منجر به تصمیمات نادرست شوند. از منظر کاربردی، مهارت‌های شناختی در فرآیند حس‌سازی به‌ویژه در سه حوزه حیاتی هستند: نخست، «تشخیص اولیه بحران»؛ یعنی توانایی شناسایی نشانه‌های ضعیف و پراکنده که ممکن است نشان‌دهنده یک بحران در حال شکل‌گیری باشند. دوم، «تفسیر موقعیت»؛ یعنی ساختن یک تصویر منسجم از وضعیت بر اساس داده‌های ناقص. و سوم، «تصمیم‌گیری در عمل»؛ یعنی تبدیل درک ذهنی به اقدام عملی در شرایط فشار زمانی. در بحران‌های امنیتی، این سه حوزه به‌شدت به هم وابسته هستند. برای مثال، اگر تشخیص اولیه ضعیف باشد، کل فرآیند معناسازی دچار انحراف می‌شود. یا اگر تفسیر نادرست باشد، تصمیم‌گیری نهایی نیز اشتباه خواهد بود. به همین دلیل، مهارت‌های شناختی باید به صورت یکپارچه و نه جداگانه مورد توجه قرار گیرند (هال[4]، ۲۰۱۱).

بحران امنیتی و برساخت فرهنگی آن

بحران‌های امنیتی از جمله پدیده‌هایی هستند که نمی‌توان آن‌ها را صرفاً بر اساس ابعاد عینی، مادی و عملیاتی‌شان تبیین کرد. اگرچه تهدیدهای امنیتی ممکن است در قالب رخدادهایی همچون تروریسم، جنگ، ناآرامی سیاسی، حملات سایبری، منازعات فرامرزی یا تهدید علیه تمامیت سرزمینی ظهور کنند، اما اینکه یک رخداد چگونه «دیده»، «تفسیر» و «معنادار» می‌شود، تا حد زیادی تحت تأثیر زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی قرار دارد (مابون[5]، ۲۰۲۰). به بیان دیگر، میان وقوع یک رویداد و تلقی آن به‌عنوان «بحران امنیتی» یک فرایند ادراکی و تفسیری وجود دارد. کنشگران در مواجهه با محیطی مملو از اطلاعات ناقص، نشانه‌های

[1] DeGhetto et al.
[2] Groupthink
[3] Albu & Wehmeier
[4] Hall
[5] Mabon

متعارض و روایت‌های رقیب، تلاش می‌کنند به رویدادهای پیرامون خود معنا بخشند و از طریق آن، تصویری نسبتاً منسجم از وضعیت موجود ایجاد کنند. بنابراین، بحران امنیتی نه صرفاً یک واقعیت بیرونی، بلکه موقعیتی است که معنای آن در تعامل میان رخداد، کنشگر و زمینه اجتماعی–فرهنگی شکل می‌گیرد (بوزان و هانسن[1]، ۲۰۰۹).

از منظر انسان‌شناختی، فرهنگ مجموعه‌ای از الگوهای مشترک معنا، ارزش‌ها، باورها، نمادها و شیوه‌های تفسیر جهان است که بر نحوه مواجهه افراد و گروه‌ها با واقعیت اجتماعی تأثیر می‌گذارد. در شرایط بحرانی، این نظام‌های معنایی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند؛ زیرا کنشگران ناگزیرند در زمانی کوتاه، میان نشانه‌ها و رویدادهای پراکنده ارتباط برقرار کرده و درباره ماهیت تهدید، منشأ آن و پیامدهای احتمالی‌اش قضاوت کنند (آنسل و همکاران[2]، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، فرهنگ می‌تواند تعیین کند که چه نشانه‌ای مهم تلقی شود، چه رویدادی تهدیدآمیز فهم شود، رفتار کدام بازیگر خصمانه یا دوستانه تفسیر گردد و چه نوع پاسخی مشروع و مناسب تلقی شود. از این منظر، برساخت فرهنگی بحران به معنای آن است که بحران در یک خلأ معنایی تجربه نمی‌شود، بلکه از طریق چارچوب‌های فرهنگی و تفسیری موجود برای کنشگران قابل فهم می‌شود (ویلیامز و همکاران[3]، ۲۰۱۷). برساخت فرهنگی همچنین به این معنا نیست که بحران‌های امنیتی صرفاً ساخته ذهن افراد هستند یا واقعیت عینی تهدیدها نادیده گرفته می‌شود. تهدید می‌تواند واجد ابعاد واقعی و مادی باشد؛ اما ادراک اهمیت، شدت، منشأ و معنای آن از طریق فرایندهای اجتماعی و فرهنگی میانجی‌گری می‌شود. به همین دلیل، ممکن است یک رخداد مشابه در دو جامعه یا حتی در میان دو گروه مختلف درون یک جامعه، معانی متفاوتی پیدا کند (روزنتال و همکاران[4]، ۲۰۰۱). تفاوت در تجربه‌های تاریخی، حافظه جمعی، روابط اجتماعی، نظام‌های ارزشی و روایت‌های مسلط می‌تواند به تفاوت در تعریف و تفسیر بحران منجر شود. بنابراین، مطالعه بحران امنیتی نیازمند توجه هم‌زمان به «آنچه رخ داده است» و «نحوه‌ای است که کنشگران آنچه را رخ داده است، می‌فهمند و معنا می‌کنند» (کامفورت و همکاران[5]، ۲۰۱۰).

در این میان، مفهوم حس‌سازی ظرفیت نظری مهمی برای توضیح فرایند برساخت ادراک بحران فراهم می‌کند. حس‌سازی به فرایندی اشاره دارد که طی آن کنشگران در مواجهه با موقعیت‌های مبهم و نامطمئن، اطلاعات و نشانه‌های محیطی را انتخاب، تفسیر و به یکدیگر مرتبط می‌کنند تا از وضعیت موجود معنایی قابل فهم ایجاد کنند. بحران‌های امنیتی به دلیل سرعت تغییر، کمبود اطلاعات قابل اتکا، تعدد بازیگران و وجود روایت‌های متعارض، بستر مناسبی برای فعال‌شدن فرایند حس‌سازی هستند. در این شرایط، تصمیم‌گیرندگان صرفاً به دنبال جمع‌آوری اطلاعات بیشتر نیستند، بلکه باید مشخص کنند کدام اطلاعات معنادار است، چگونه باید رویدادهای پراکنده را به یکدیگر مرتبط کرد و کدام تفسیر می‌تواند توضیح مناسب‌تری برای وضعیت موجود ارائه دهد (کلین[6]، ۲۰۰۸). از این منظر، مهارت‌های شناختی حلقه اتصال میان محیط بحران و برساخت معنای آن هستند. هوشیاری ادراکی به کنشگر کمک می‌کند نشانه‌های آشکار و غیرآشکار بحران را شناسایی کند؛ تفسیر راهبردی امکان می‌دهد اهداف، انگیزه‌ها و پیام‌های ضمنی بازیگران فهمیده شود؛ و انعطاف‌پذیری شناختی به فرد اجازه می‌دهد در مواجهه با اطلاعات جدید، برداشت‌های قبلی خود را بازنگری کند. بنابراین، مهارت شناختی صرفاً ابزاری برای «تصمیم‌گیری بهتر» نیست، بلکه بخشی از فرایندی است که از طریق آن خودِ موقعیت بحران برای کنشگر قابل فهم و معنادار می‌شود (فالخیمر و هاید[7]، ۲۰۱۸). فرایند برساخت فرهنگی بحران همچنین تحت تأثیر حافظه جمعی و سازمانی قرار دارد. تجربه‌های پیشین یک جامعه یا سازمان از جنگ، ناامنی، خشونت سیاسی، تروریسم، منازعات منطقه‌ای یا سایر بحران‌ها می‌تواند چارچوبی برای تفسیر رخدادهای جدید فراهم کند. کنشگران معمولاً

[1] Buzan & Hansen
[2] Ansell, Sørensen, & Torfing
[3] Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao
[4] Rosenthal, Boin, & Comfort
[5] Comfort, Boin, & Demchak
[6] Klein
[7] Falkheimer & Heide

رویدادهای جدید را در ارتباط با تجربه‌های قبلی خود معنا می‌کنند. در نتیجه، حافظه بحران می‌تواند هم به تشخیص سریع‌تر تهدیدهای مشابه کمک کند و هم در صورت وجود قیاس‌های نادرست، موجب تفسیر اشتباه رخداد جدید شود. از این منظر، تجربه گذشته بخشی از زمینه فرهنگی و شناختی‌ای است که از طریق آن بحران حال حاضر فهم می‌شود (باندی و همکاران[1]، ۲۰۱۷).

روایت‌ها و نظام‌های ارتباطی نیز در برساخت فرهنگی بحران اهمیت اساسی دارند. بحران‌های امنیتی معمولاً با روایت‌های متعددی همراه‌اند و بازیگران مختلف می‌کوشند تفسیری خاص از منشأ بحران، مسئولیت بازیگران و پیامدهای آن ارائه کنند. رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، نهادهای سیاسی و بازیگران فراملی می‌توانند برخی نشانه‌ها را برجسته و برخی دیگر را به حاشیه برانند. در چنین شرایطی، محیط اطلاعاتی نه فقط منبع داده، بلکه بخشی از محیط معنایی بحران است. از این رو، کنشگر برای حس‌سازی مؤثر باید بتواند میان رخداد عینی، اطلاعات معتبر، روایت‌های سیاسی و تفاسیر رسانه‌ای تمایز ایجاد کند (کومبس[2]، ۲۰۱۹).

در این چارچوب، بستر سازمانی نیز بخشی از زمینه فرهنگی برساخت بحران محسوب می‌شود. ساختار تصمیم‌گیری، میزان اعتماد میان اعضا، الگوهای ارتباطی، درجه تمرکز قدرت، حافظه سازمانی و هنجارهای حاکم بر سازمان تعیین می‌کنند که اطلاعات چگونه دریافت، تفسیر و به تصمیم تبدیل شود. سازمان‌هایی که از اعتماد حرفه‌ای و ارتباطات باز برخوردارند، امکان بیشتری برای طرح تفاسیر متفاوت و اصلاح برداشت‌های اولیه دارند؛ در مقابل، ساختارهای بسته و سلسله‌مراتبی ممکن است موجب تثبیت یک روایت غالب و محدودشدن امکان بازاندیشی شوند (لینکو و همکاران[3]، ۲۰۱۸). بنابراین، ادراک بحران نه صرفاً محصول ذهن فرد، بلکه حاصل تعامل میان شناخت فردی، فرهنگ سازمانی و محیط اجتماعی ـ سیاسی است. بر این اساس، می‌توان گفت برساخت فرهنگی بحران امنیتی فرایندی پویا، تعاملی و چندسطحی است که در آن سه عنصر اصلی با یکدیگر پیوند می‌یابند: نخست، ویژگی‌های عینی و نشانه‌های محیط بحران؛ دوم، ظرفیت‌های شناختی کنشگران برای ادراک، تفسیر و بازنگری؛ و سوم، زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و اطلاعاتی که چارچوب معنایی این فرایند را شکل می‌دهند. در چنین رویکردی، بحران امنیتی نه در نقطه وقوع رخداد، بلکه در فرایند تشخیص، تفسیر و معنابخشی به آن برای کنشگران «قابل فهم» می‌شود.

پیشینه تجربی

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که پژوهش‌های حوزه بحران طی سال‌های اخیر بیش از گذشته بر نقش عوامل انسانی، شناختی، روان‌شناختی و رهبری در افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری متمرکز شده‌اند. بخش قابل توجهی از تحقیقات، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های مدیران بحران را به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت بحران معرفی کرده‌اند. برای نمونه، پژوهش‌های باصری و همکاران (۱۳۹۰)، مرادی و محمدزاده (۱۳۹۶)، فقیهی و ملاحسینی (۱۴۰۰) و عبیس حمادی الجبوری (۱۴۰۱) نشان می‌دهند که ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، قدرت تحلیل، سازگاری، ریسک‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، بینش راهبردی و سبک رهبری تحول‌آفرین، نقش مهمی در بهبود عملکرد مدیران بحران و افزایش اثربخشی سازمانی دارند. همچنین، مطالعات شاملوی و همکاران (۱۳۹۹) و پریشان (۱۳۹۹) بر اهمیت شایستگی‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فنی و توانمندسازی مدیران در ارتقای آمادگی و مدیریت بحران تأکید کرده‌اند. در ادبیات بین‌المللی نیز توجه پژوهشگران از بررسی صرف ساختارها و فناوری‌های مدیریت بحران به سمت مطالعه سازوکارهای شناختی تصمیم‌گیری معطوف شده است. بسیاری از مطالعات، مهارت‌های شناختی را پیش‌نیاز تصمیم‌گیری اثربخش در شرایط پیچیده، مبهم و پرفشار دانسته‌اند. برای مثال، مهد آریفین و همکاران[4] (۲۰۲۴) مهارت‌های تفکر تحلیلی، برنامه‌ریزی راهبردی، بداهه‌پردازی و مدیریت تغییر را شایستگی‌های حیاتی رهبران بحران معرفی کردند. بالاسوبارامانیان و فرناندز (۲۰۲۲) نیز نشان دادند که رهبری بحران، پدیده‌ای

[1] Bundy et al
[2] Coombs
[3] Linkov et al.
[4] Mohd Ariffin et al.

چندبعدی است که علاوه بر ویژگی‌های رفتاری، به توانایی‌های شناختی، قضاوت و تصمیم‌گیری وابسته است. در همین راستا، تانگ و همکاران[1] (۲۰۲۶) اثبات کردند که آموزش مبتنی بر واقعیت مجازی از طریق افزایش غوطه‌وری شناختی، کیفیت تصمیم‌گیری مدیران بحران را بهبود می‌بخشد و آندریسن و همکاران[2] (۲۰۲۵) نیز نقش فرآیندهای انگیزشی و خودکارآمدی شناختی را در افزایش آمادگی ذهنی مدیران برجسته ساختند. گروه دیگری از پژوهش‌ها بر نقش سوگیری‌های شناختی در کاهش کیفیت تصمیم‌گیری در بحران تمرکز کرده‌اند. مطالعات پائولوس و همکاران[3] (۲۰۲۲)، موراتا و همکاران[4] (۲۰۲۳)، تسوچف و اوکوف[5] (۲۰۲۴) و میکولیسیوت و همکاران[6] (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سوگیری‌هایی مانند لنگراندازی، تأییدطلبی، چارچوب‌بندی و خطاهای فراشناختی می‌توانند موجب تفسیر نادرست اطلاعات، افزایش خطاهای تصمیم‌گیری و کاهش اثربخشی مدیریت بحران شوند. این مطالعات بر ضرورت توسعه فراشناخت، کنترل شناختی و طراحی نظام‌های اطلاعاتی هوشمند برای کاهش خطاهای شناختی تأکید دارند. همچنین، پژوهش دیودی و همکاران[7] (۲۰۱۸) نشان داد که عوامل شناختی و نگرشی بر همکاری سازمانی، اشتراک‌گذاری اطلاعات و هماهنگی میان سازمان‌های درگیر در بحران تأثیر مستقیم دارند. با وجود گسترش این مطالعات، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اغلب تحقیقات تنها بر یکی از ابعاد مهارت‌های شناختی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های رهبری، آموزش یا سوگیری‌های شناختی تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی این عوامل را در قالب یک چارچوب جامع و منسجم تبیین کرده است. علاوه بر این، بیشتر مطالعات به بررسی تأثیر یک یا چند متغیر بر عملکرد یا تصمیم‌گیری پرداخته‌اند و روابط میان انواع مهارت‌های شناختی، راهبردهای توسعه این مهارت‌ها، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کاربست آن‌ها و پیامدهای حاصل از به‌کارگیری آن‌ها را به‌صورت یکپارچه تحلیل نکرده‌اند. ازاین‌رو، همچنان خلأ یک چارچوب مفهومی جامع که بتواند این ابعاد را بر پایه منطق حس‌سازی در مدیریت بحران‌های امنیتی تبیین و به یک مدل منسجم تبدیل کند، در ادبیات پژوهش مشاهده می‌شود؛ خلأیی که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آن است.

روش شناسی

این پژوهش بر اساس الگوی «پیاز پژوهش» ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)، در پارادایم تفسیری و با رویکرد استقرایی انجام شده است. با توجه به ماهیت مسئله پژوهش و تمرکز آن بر چگونگی ادراک، تفسیر و معنابخشی کنشگران به بحران‌های امنیتی، راهبرد پژوهش، مطالعه موردی کیفی با تمرکز بر وزارت امور خارجه عراق انتخاب شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با مدیران و خبرگان مرتبط با حوزه‌های مدیریت بحران، تصمیم‌گیری، تحلیل امنیتی و سیاست خارجی گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند قضاوتی[8] انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در این روش، مشارکت‌کنندگان بر اساس قضاوت علمی پژوهشگر و با توجه به میزان تجربه، دانش تخصصی و ارتباط مستقیم آنان با فرایند ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی انتخاب شدند. با توجه به هدف پژوهش، مشارکت‌کنندگانی برگزیده شدند که از تجربه مستقیم یا دانش تخصصی در زمینه تشخیص و تحلیل نشانه‌های بحران، تفسیر موقعیت‌های امنیتی، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، مدیریت بحران و سیاست خارجی برخوردار بودند. انتخاب این افراد امکان دستیابی به روایت‌های عمیق درباره نحوه شکل‌گیری ادراک بحران، فرایند معنابخشی به رخدادهای مبهم و نقش مهارت‌های شناختی در حس‌سازی را فراهم ساخت. پژوهش از نظر افق زمانی، مقطعی بوده و تحلیل داده‌ها با تمرکز بر تجربه و

[1] Tang et al.
[2] Andreassen et al.
[3] Paulus et al.
[4] Murata et al.
[5] Tsochev & Ukov
[6] Mikuličiūtė et al.
[7] Dwivedi et al.
[8] Judgmental Purposive Sampling

برداشت خبرگان از فرایند حس‌سازی و برساخت ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی انجام گرفت. چند معیار برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از میان مدیران ارشد و میانی وزارت امور خارجه عراق در نظر گرفته شد. نخست، داشتن تجربه مدیریتی در حوزه‌های مرتبط با بحران‌های امنیتی، سیاست خارجی، مدیریت ریسک یا تصمیم‌گیری راهبردی. دوم، سابقه مشارکت مستقیم در مدیریت یا تحلیل بحران‌های امنیتی. سوم، سطح سازمانی و جایگاه تصمیم‌گیری افراد. چهارم، آشنایی نظری یا تجربی با موضوعات مرتبط با مدیریت بحران، امنیت ملی یا مبانی رهبری و مدیریت. پنجم، تمایل و توانایی مشارکت در مصاحبه تخصصی. مصاحبه هایی نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی این وزارتخانه انجام شد (پروتکل مصاحبه پیوست شده است). طراحی سوالات پروتکل بر اساس منطق نظریه حس‌سازی انجام شده است. در نظریه حس‌سازی، افراد در شرایط مبهم و بحرانی ابتدا نشانه‌ها را دریافت می‌کنند، سپس آن‌ها را تفسیر می‌نمایند، معنا می‌سازند و در نهایت تصمیم می‌گیرند. بنابراین سوالات مصاحبه در پنج محور اصلی تنظیم شده‌اند: ۱) شناسایی مهارت‌های شناختی مورد نیاز در حس‌سازی بحران؛ ۲) سازوکارهای توسعه این مهارت‌ها؛ ۳) عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کاربست مهارت‌ها؛ ۴) عوامل محیطی و برون‌سازمانی اثرگذار؛ و ۵) پیامدهای کاربست مهارت‌های شناختی در تصمیم‌گیری بحران. از ۱۹ نفر از خبرگان نمونه گیری تا حد اشباع نظری به عمل آمد. مشارکت‌کنندگان دارای سابقه خدمت قابل‌توجهی در وزارت امور خارجه عراق هستند و اغلب بیش از یک دهه تجربه سازمانی دارند. این ویژگی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا مدیریت بحران‌های امنیتی نیازمند تجربه انباشته، شناخت محیط سیاسی و امنیتی، درک پیچیدگی‌های منطقه‌ای و توانایی تفسیر نشانه‌های بحران است. افراد دارای تجربه طولانی‌تر معمولاً درک عمیق‌تری از الگوهای تصمیم‌گیری، چالش‌های شناختی و خطاهای احتمالی در بحران‌ها دارند. فهرست مصاحبه شوندگان در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. فهرست مصاحبه شوندگان

ردیف	کد	پست سازمانی	سطح مدیریتی	سابقه خدمت در وزارت امور خارجه عراق (سال)
۱	P1	معاون وزیر در امور سیاسی	ارشد	۲۴
۲	P2	مدیرکل اداره مدیریت بحران و امنیت دیپلماتیک	ارشد	۲۱
۳	P3	مدیرکل اداره برنامه‌ریزی راهبردی	ارشد	۱۹
۴	P4	مدیرکل اداره روابط منطقه‌ای	ارشد	۲۲
۵	P5	مدیرکل اداره همکاری‌های امنیتی بین‌المللی	ارشد	۲۰
۶	P6	رئیس مرکز تحلیل سیاسی و امنیتی	ارشد	۱۸
۷	P7	معاون مدیرکل امور امنیت ملی	ارشد	۱۷
۸	P8	مدیر اداره دیپلماسی بحران	میانی	۱۶
۹	P9	مدیر اداره ارزیابی ریسک‌های امنیتی	میانی	۱۵
۱۰	P10	مدیر اداره هماهنگی بحران‌های منطقه‌ای	میانی	۱۴
۱۱	P11	مدیر اداره سیاست‌گذاری امنیت خارجی	میانی	۱۳
۱۲	P12	مدیر اداره امور خاورمیانه	میانی	۱۸
۱۳	P13	مدیر اداره تحلیل اطلاعات راهبردی	میانی	۱۲
۱۴	P14	مدیر اداره همکاری‌های چندجانبه امنیتی	میانی	۱۱
۱۵	P15	مدیر اداره پایش تهدیدات امنیتی	میانی	۱۰
۱۶	P16	مدیر اداره ارتباطات بحران	میانی	۹
۱۷	P17	مدیر اداره تصمیم‌سازی سیاسی	میانی	۱۴
۱۸	P18	رئیس دفتر هماهنگی بحران‌های بین‌المللی	میانی	۱۳
۱۹	P19	مدیر اداره پاسخ‌گویی به بحران‌های دیپلماتیک	میانی	۱۵

برای محاسبه پایایی کدگذاری در بخش مصاحبه های میدانی، از تکنیک پایایی بازآزمون استفاده شد. در این مطالعه، سه مصاحبه شونده انتخاب شد و پژوهشگر هر کدام از آنها را دو بار، در یک فاصله زمانی چهارده روزه مجدداً کدگذاری کرد. نتایج

حاصل از این کدگذاری مجدد در جدول زیر آمده است. تعداد کل کدها در فاصله زمانی دو هفته ای برابر با ۴۰ و تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۱۸ است. با توجه به فرمول پایایی بازآزمون، میزان پایایی بازآزمون ۹۰ درصد است و با توجه به بیشتر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهادشده ۶۰ درصد، می توان بیان داشت که کدگذاری مصاحبه‌ها از پایایی لازم و کافی برخوردار می‌باشد.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	P6	۱۲	۵	۲	۸۳.۳٪
۲	P12	۱۵	۷	۱	۹۳.۳٪
۳	P17	۱۳	۶	۱	۹۲.۳٪
کل		۴۰	۱۸	۴	۹۰٪

به علاوه، از پایایی بین دوگدگذار نیز بهره گرفته شد. از بین مصاحبه شوندگان، سه نفر انتخاب و توسط همکار پژوهش کدگذاری شدند. نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول زیر ارائه شده است. تعداد کل کدهایی که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده اند، برابر ۴۳، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۹ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۵ است. پایایی دو کدگذار برای آزمودنی های منتخب در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر، ۸۸.۴ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، لذا درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش مورد تایید است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دوکدگذار (شاخص سازگاری)

ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعدد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	P6	۱۳	۶	۱	۹۲.۳٪
۲	P12	۱۴	۶	۲	۸۵.۷٪
۳	P17	۱۶	۷	۲	۸۷.۵٪
کل		۴۳	۱۹	۵	۸۸.۴٪

یافته‌ها

مصاحبه هایی با ۱۹ نفر از مدیران ارشد و میانی وزارت امور خارجه عراق صورت گرفت. طول زمان مصاحبه‌ها در بین دامنه زمانی ۲۵ تا ۵۱ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۲۶۶ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر در حدود ۱۴ دقیقه انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل تحلیل مضمون ارایه شد.

سوال اول: مهارت‌های شناختی

تحلیل مصاحبه‌های میدانی انجام‌شده با مدیران ارشد و میانی وزارت امور خارجه عراق نشان داد که مضامین حاصل از مصاحبه‌های میدانی، برآمده از تجربه زیسته مدیران عراقی در مواجهه با بحران‌های واقعی، چندلایه و طولانی‌مدت امنیتی در محیط منطقه‌ای عراق است. به همین دلیل، مضامین میدانی بیشتر «زمینه‌مند»، «عملیاتی» و «وابسته به تجربه بحران» هستند. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، تعداد ۲۷ مضمون پایه (مفهوم) شناسایی شد که در قالب ۹ مضمون سازمان‌دهنده و نهایتاً ۳ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. مضامین فراگیر شامل: «هوشیاری ادراکی در محیط بحران»، «تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی» و «انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران» هستند. هر یک از این مضامین فراگیر، نماینده یک بُعد کلان از مهارت‌های شناختی مورد نیاز در فرایند حس‌سازی بحران‌های امنیتی هستند. منطق شکل‌گیری مضامین فراگیر مبتنی بر این ایده بود که مدیران وزارت امور خارجه عراق، بحران امنیتی را نه صرفاً یک رخداد فوری، بلکه یک محیط پیچیده، پویا و چندسطحی تلقی می‌کنند که نیازمند نوعی «هوشیاری مداوم ذهنی» است. به همین دلیل، نخستین مضمون فراگیر یعنی «هوشیاری ادراکی در

محیط بحران» حول توانایی تشخیص زودهنگام نشانه‌ها، رصد مستمر تحولات و درک الگوهای پنهان بحران شکل گرفت. برخلاف ادبیات نظری که عمدتاً بر مهارت‌هایی مانند تحلیل یا تفکر انتقادی تأکید داشت، در اینجا خبرگان بیشتر بر «حساسیت ادراکی» و «آگاهی محیطی» تأکید کردند؛ زیرا در محیط امنیتی عراق، بحران‌ها معمولاً به‌صورت تدریجی و غیرآشکار شکل می‌گیرند و عدم توجه به نشانه‌های اولیه می‌تواند پیامدهای شدیدی داشته باشد. دومین مضمون فراگیر یعنی «تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی» از دل مفاهیمی شکل گرفت که به توانایی فهم معنای رویدادها و تحلیل اهداف بازیگران مربوط بود. مصاحبه‌شوندگان بارها اشاره کردند که در بحران‌های امنیتی عراق، مسئله اصلی صرفاً مشاهده رویدادها نیست، بلکه «فهم نیت‌ها، پیام‌های ضمنی و اهداف پشت رویدادها» اهمیت دارد. بنابراین، برخلاف مرور ادبیات که بیشتر بر تحلیل عقلانی و تصمیم‌گیری در ابهام تأکید داشت، در یافته‌های میدانی مفهوم «تفسیر راهبردی» برجسته شد؛ یعنی نوعی تحلیل سیاسی–امنیتی که فراتر از اطلاعات آشکار عمل می‌کند. سومین مضمون فراگیر یعنی «انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران» نیز بر اساس تجربه خبرگان از بی‌ثباتی و تغییر سریع بحران‌ها در عراق شکل گرفت. مدیران مورد مصاحبه معتقد بودند که در بسیاری از بحران‌های امنیتی، فرضیات اولیه به‌سرعت تغییر می‌کند و تصمیم‌گیرندگان باید بتوانند چارچوب ذهنی خود را بازنگری کنند. در نتیجه، مفاهیمی مانند تغییر چارچوب تحلیل، بازنگری در پیش‌فرض‌ها، مدیریت فشار ذهنی و یادگیری حین بحران در قالب این مضمون فراگیر سازمان‌دهی شد. این مضمون نسبت به یافته‌های مرور ادبیات، ماهیتی بسیار عملیاتی‌تر دارد؛ زیرا مستقیماً از تجربه مواجهه با بحران‌های میدانی ناشی شده است.

جدول ٤. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مربوط به سوال اول (مهارت های شناختی)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	منبع/منابع
هوشیاری ادراکی در محیط بحران	رصد پیوسته تحولات	پایش مستمر اخبار منطقه‌ای، حساسیت به تغییرات ناگهانی، توجه به نشانه‌های غیررسمی	P9, P14, P17 P13, P19, P2, P8 P11, P13, P17, P15
	درک الگوهای پنهان بحران	تشخیص پیوند رویدادها، فهم روندهای تدریجی، کشف نشانه‌های غیرآشکار	P16, P5, P12 P16, P3 P6, P18, P9
	ادراک چندسطحی تهدید	توجه همزمان به ابعاد سیاسی، امنیتی و اجتماعی، درک تأثیرات فرامرزی، تحلیل بازیگران متعدد	P1, P4, P10, P18 P4, P15, P5 P6, P15, P16, P11
تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی	تحلیل معنایی رویدادها	تفسیر پیام‌های ضمنی بازیگران، تحلیل اهداف پشت رویدادها، فهم انگیزه‌های سیاسی	P6, P18, P9 P16, P9 P13, P18, P7, P3 P3, P14, P9
	بازسازی تصویری بحران	ترسیم سناریوهای احتمالی، پیش‌بینی مسیر تحولات، بازآفرینی ذهنی صحنه بحران	P7, P11, P4, P8 P7, P3, P13, P4 P9, P10, P18, P7
	قضاوت در شرایط ابهام	تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص، ارزیابی احتمالات متعارض، تحمل ابهام سیاسی	P4, P16, P2 P14, P12, P8, P10 P17, P5, P7
انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران	انطباق ذهنی با تغییرات سریع	تغییر سریع چارچوب تحلیل، بازنگری در فرضیات قبلی، سازگاری با تحولات غیرمنتظره	P2, P17, P13 P13, P18, P15 P7, P14, P12, P19
	مدیریت فشار شناختی	حفظ تمرکز در شرایط تنش، کنترل آشفتگی ذهنی، تفکیک اطلاعات مهم از حاشیه	P6, P5 P18, P15 P8, P18, P15
	یادگیری حین بحران	اصلاح تصمیم‌ها بر اساس بازخورد، استفاده از تجربه‌های پیشین، یادگیری لحظه‌ای از محیط بحران	P9, P16, P10 P3, P13, P7, P19 P8, P16, P17, P18

سوال دوم: راهبردها

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که خبرگان عراقی در تبیین راهبردهای توسعه و تقویت مهارت‌های شناختی، بیش از آنکه بر آموزش‌های رسمی یا چارچوب‌های نظری تأکید کنند، بر تجربه عملی، تعامل سازمانی و آمادگی ذهنی در محیط واقعی بحران تمرکز دارند. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، سه مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۷ مضمون پایه شناسایی شد. نخستین مضمون فراگیر با عنوان «نهادینه‌سازی یادگیری موقعیتی» شکل گرفت. این مضمون بر این ایده استوار است که مهارت‌های شناختی در مدیریت بحران صرفاً از طریق آموزش نظری یا انتقال دانش رسمی ایجاد نمی‌شوند، بلکه عمدتاً در بستر تجربه‌های واقعی، مواجهه عملی با بحران و بازاندیشی در تصمیم‌ها شکل می‌گیرند. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که در محیط امنیتی عراق، پیچیدگی و تغییرپذیری بحران‌ها به‌گونه‌ای است که بخش عمده‌ای از توانایی‌های شناختی مدیران از طریق تجربه‌های میدانی و یادگیری تدریجی توسعه می‌یابد. بر این اساس، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «انتقال تجربه‌های بحرانی»، «آموزش مبتنی بر سناریو» و «بازاندیشی پس از بحران» استخراج شد. در این بخش، مضامین پایه بیشتر بر سازوکارهای تجربی یادگیری متمرکز بودند؛ از جمله روایت‌نگاری بحران‌های پیشین، انتقال تجربه مدیران باسابقه، تحلیل سناریوهای چندمسیره و جلسات واکاوی تصمیم‌ها. در واقع، مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که مهارت‌های شناختی زمانی تقویت می‌شوند که افراد بتوانند تجربه‌های بحران را بازسازی ذهنی کرده و از آن‌ها الگوهای تحلیلی استخراج کنند. بنابراین، این مضمون فراگیر بر «یادگیری در متن بحران» و «بازسازی تجربه» به‌عنوان مبنای توسعه شناختی تأکید دارد.

دومین مضمون فراگیر با عنوان «تقویت تعاملات شناختی در سازمان» شکل گرفت. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که خبرگان عراقی، توسعه مهارت‌های شناختی را صرفاً یک فرایند فردی نمی‌دانند، بلکه آن را حاصل تعاملات تحلیلی و تبادل مستمر برداشت‌ها در محیط سازمانی تلقی می‌کنند. در این نگاه، کیفیت حس‌سازی بحران تا حد زیادی وابسته به میزان تعامل میان واحدها، گردش اطلاعات و امکان تضارب دیدگاه‌هاست. از همین رو، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «هم‌فکری تحلیلی»، «گردش چندمنبعی اطلاعات» و «تضارب دیدگاه‌های تخصصی» استخراج شد. مضامین پایه این بخش، بیشتر بر فرایندهای ارتباطی و تحلیلی متمرکز بودند؛ مانند تشکیل حلقه‌های تحلیل بحران، استفاده از کانال‌های غیررسمی اطلاعات، مشارکت حوزه‌های سیاسی و امنیتی و نقد متقابل برآوردها. بسیاری از مدیران اشاره کردند که در بحران‌های امنیتی، تصمیم‌گیری فردی و بسته معمولاً به خطاهای شناختی منجر می‌شود، در حالی که تعامل مستمر میان دیدگاه‌های مختلف می‌تواند ظرفیت تحلیل را افزایش دهد. بنابراین، این مضمون فراگیر نشان می‌دهد که تقویت مهارت‌های شناختی نه‌تنها به توانایی فردی مدیران، بلکه به کیفیت تعاملات سازمانی نیز وابسته است.

سومین مضمون فراگیر با عنوان «پرورش آمادگی ذهنی در شرایط ابهام» استخراج شد. این مضمون بر آن دسته از راهبردهایی تمرکز دارد که به مدیران کمک می‌کند در شرایط فشار، عدم‌قطعیت و آشفتگی اطلاعاتی، توانایی شناختی خود را حفظ کنند. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان توضیح دادند که بحران‌های امنیتی عراق اغلب با اطلاعات متناقض، سرعت بالای تحولات و فشار روانی شدید همراه هستند و در چنین شرایطی، تنها مدیرانی موفق عمل می‌کنند که از آمادگی ذهنی و انعطاف شناختی کافی برخوردار باشند. بر این اساس، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «مواجهه کنترل‌شده با فشار»، «توسعه ظرفیت تحمل ابهام» و «خودتنظیمی شناختی» شکل گرفت. مضامین پایه این بخش شامل مفاهیمی مانند تمرین تصمیم‌گیری در زمان محدود، مدیریت هم‌زمان چند بحران، پذیرش عدم‌قطعیت اطلاعات و کنترل واکنش‌های هیجانی بود. این مفاهیم نشان می‌دهد که از نگاه خبرگان عراقی، توسعه مهارت‌های شناختی تنها به افزایش دانش تحلیلی محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم پرورش ظرفیت ذهنی برای حفظ تعادل شناختی در شرایط بحرانی است.

جدول ۵. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مربوط به سوال دوم (راهبردها)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	منبع/منابع
نهادینه‌سازی یادگیری موقعیتی	انتقال تجربه‌های بحرانی	روایت‌نگاری بحران‌های پیشین، انتقال تجربه مدیران باسابقه، مستندسازی خطاهای تصمیم‌گیری	P1, P9, P4 P6, P17, P8, P18 P19, P16
	آموزش مبتنی بر سناریو	تمرین وضعیت‌های شبیه‌سازی‌شده، بازسازی ذهنی بحران‌های واقعی، تحلیل سناریوهای چندمسیره	P7, P8 P10, P5, P18 P1, P19, P8, P7
	بازاندیشی پس از بحران	جلسات واکاوی تصمیم‌ها، تحلیل نقاط شکست شناختی، استخراج درس‌آموخته‌های عملیاتی	P3, P14 P7, P12 P11, P15, P12
تقویت تعاملات شناختی در سازمان	هم‌فکری تحلیلی	تشکیل حلقه‌های تحلیل بحران، تبادل برداشت‌های تفسیری، بررسی جمعی فرضیات	P7, P2 P12, P4, P19, P8 P8, P5, P19, P15
	گردش چندمنبعی اطلاعات	دریافت تحلیل از واحدهای مختلف، استفاده از کانال‌های غیررسمی، تنوع‌بخشی به منابع ارزیابی	P7, P2, P18 P16, P3, P8, P2 P6, P11, P12
	تضارب دیدگاه‌های تخصصی	مشارکت حوزه‌های سیاسی و امنیتی، مواجهه با تحلیل‌های متعارض، نقد متقابل برآوردها	P1, P16, P6, P7 P11, P6, P8, P4 P12, P3, P4, P7
پرورش آمادگی ذهنی در شرایط ابهام	مواجهه کنترل‌شده با فشار	تمرین تصمیم‌گیری در زمان محدود، مدیریت همزمان چند بحران، مواجهه با اطلاعات متناقض	P16, P13 P10, P5, P4 P11, P18, P13, P4
	توسعه ظرفیت تحمل ابهام	پذیرش عدم قطعیت اطلاعات، عادت به تصمیم‌گیری تدریجی، کاهش وابستگی به قطعیت کامل	P5, P7, P8, P3 P5, P4 P1, P11, P17
	خودتنظیمی شناختی	کنترل واکنش‌های هیجانی، حفظ تمرکز تحلیلی، مدیریت فرسودگی ذهنی در بحران	P19, P10, P15 P4, P16 P4, P15, P19

سوال سوم: عوامل درون سازمانی

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که کاربست مؤثر مهارت‌های شناختی در فرایند حس‌سازی بحران، صرفاً به ویژگی‌های فردی مدیران یا سطح توانایی‌های تحلیلی آنان وابسته نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر شرایط و بسترهای درون‌سازمانی قرار دارد. خبرگان عراقی در روایت‌های خود بارها تأکید کردند که حتی مدیرانی که از مهارت‌های تحلیلی و شناختی بالایی برخوردارند، در صورت قرار گرفتن در ساختارهای اداری بسته، محیط‌های فاقد اعتماد یا سازمان‌های دچار آشفتگی شناختی، قادر به استفاده مؤثر از این مهارت‌ها نخواهند بود. بر همین اساس، فرایند تحلیل مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل درون‌سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در فعال‌سازی، هدایت و پایداری مهارت‌های شناختی در بحران دارند.

نخستین مضمون فراگیر با عنوان «پویایی ساختار تصمیم‌گیری سازمانی» شکل گرفت. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که بسیاری از خبرگان، کیفیت کاربست مهارت‌های شناختی را وابسته به میزان انعطاف و تحرک ساختار تصمیم‌گیری در سازمان می‌دانند. از نگاه آنان، بحران‌های امنیتی محیطی متغیر و غیرقابل پیش‌بینی دارند و اگر ساختار اداری بیش از حد متمرکز، کند یا سلسله‌مراتبی باشد، حتی دقیق‌ترین تحلیل‌های شناختی نیز به تصمیم مؤثر تبدیل نخواهد شد. به همین دلیل، مدیران بارها بر ضرورت وجود ساختارهای منعطف و چابک برای بهره‌گیری مؤثر از مهارت‌های شناختی تأکید کردند. در درون این مضمون فراگیر، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «انعطاف در زنجیره تصمیم»، «دسترسی افقی به اطلاعات» و «چابکی رویه‌های اداری» شکل گرفت. مضامین پایه این بخش بیشتر بر مفاهیمی مانند کاهش تمرکز افراطی، ارتباط مستقیم میان واحدها، جریان آزاد گزارش‌ها و تسریع هماهنگی‌های درون‌سازمانی متمرکز بودند. این مفاهیم نشان می‌دهد که از نگاه خبرگان عراقی، مهارت‌های شناختی زمانی کارکرد مؤثر پیدا می‌کنند که سازمان بتواند امکان واکنش سریع، انتقال روان اطلاعات و اصلاح فوری تصمیم‌ها را فراهم سازد.

دومین مضمون فراگیر با عنوان «اعتماد حرفه‌ای در محیط سازمانی» استخراج شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های به‌کارگیری مؤثر مهارت‌های شناختی، وجود نوعی اعتماد حرفه‌ای و شناختی در روابط سازمانی است. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان توضیح دادند که در سازمان‌هایی که فضای ترس، رقابت منفی یا بی‌اعتمادی حاکم است، مدیران و کارکنان تمایل دارند تحلیل‌های واقعی خود را پنهان کنند یا از بیان برداشت‌های متفاوت اجتناب نمایند. در نتیجه، فرایند حس‌سازی دچار اختلال می‌شود و تصمیم‌گیری به سمت تکرار دیدگاه‌های رسمی و محافظه‌کارانه حرکت می‌کند. بر همین اساس، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «امنیت روانی در بیان تحلیل»، «اعتبار تخصصی تصمیم‌گیران» و «همکاری میان واحدی» شکل گرفت. مضامین پایه این بخش شامل مفاهیمی مانند امکان طرح دیدگاه مخالف، کاهش ترس از پیامدهای اداری، مشروعیت شناختی مدیران و کاهش رقابت سازمانی بود. این مفاهیم نشان می‌دهد که در نگاه خبرگان، مهارت‌های شناختی تنها زمانی فعال می‌شوند که افراد احساس کنند می‌توانند بدون ترس، تحلیل‌های خود را مطرح کنند و سازمان نیز بر پایه تخصص و اعتماد متقابل عمل کند.

سومین مضمون فراگیر با عنوان «پایداری ادراکی سازمان در بحران» شکل گرفت. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که در بحران‌های امنیتی، سازمان‌ها ممکن است دچار آشفتگی ادراکی شوند؛ یعنی برداشت‌های متناقض، تغییرات ناگهانی در تفسیر بحران یا از دست رفتن انسجام تحلیلی، توان شناختی سازمان را تضعیف کند. بسیاری از مدیران تأکید داشتند که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در بحران، توانایی سازمان در حفظ ثبات ذهنی و استمرار درک مشترک از وضعیت است. بر همین اساس، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «ثبات ذهنی در مدیریت بحران»، «تداوم حافظه سازمانی» و «انسجام معنایی در تفسیر بحران» استخراج شد. مضامین پایه این بخش بر مفاهیمی مانند حفظ تجربه‌های بحران پیشین، جلوگیری از گسست تجربی، وحدت در فهم موقعیت و هماهنگی در روایت سازمانی تمرکز داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بتوانند حافظه شناختی و انسجام معنایی خود را حفظ کنند، در استفاده مؤثر از مهارت‌های شناختی موفق‌تر عمل می‌کنند.

جدول ٦. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مربوط به سوال سوم (عوامل درون سازمانی)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	منبع/منابع
پویایی ساختار تصمیم‌گیری سازمانی	انعطاف در زنجیره تصمیم	کاهش تمرکز افراطی، امکان تصمیم‌گیری سطح میانی، تسهیل واکنش سریع	P9, P13; P6, P10, P12 P11, P1, P15
	دسترسی افقی به اطلاعات	حذف انحصار اطلاعاتی، ارتباط مستقیم میان واحدها، جریان آزاد گزارش‌ها	P7, P6, P18; P8, P7, P3, P9 P6, P5
	چابکی رویه‌های اداری	کاهش بروکراسی در بحران، تسریع هماهنگی‌های درون‌سازمانی، قابلیت اصلاح فوری رویه‌ها	P15, P5, P13; P17, P4; P7, P12, P5
اعتماد حرفه‌ای در محیط سازمانی	امنیت روانی در بیان تحلیل	امکان طرح دیدگاه مخالف، کاهش ترس از پیامدهای اداری، پذیرش نقد در جلسات بحران	P7, P13; P5, P17, P13 P6, P10
	اعتبار تخصصی تصمیم‌گیران	اتکا به تجربه حرفه‌ای، پذیرش تحلیل کارشناسانه، مشروعیت شناختی مدیران	P6, P14, P12; P6, P16, P1, P8; P1, P5, P13
	همکاری میان واحدی	حمایت متقابل واحدها، کاهش رقابت سازمانی، شکل‌گیری درک مشترک از بحران	P19, P10; P7, P9; P17, P15, P13, P10
پایداری ادراکی سازمان در بحران	ثبات ذهنی در مدیریت بحران	جلوگیری از آشفتگی سازمانی، حفظ انسجام تحلیلی، استمرار تمرکز راهبردی	P16, P12, P15, P4 P12, P11, P18 P12, P3, P7, P14
	تداوم حافظه سازمانی	حفظ تجربه‌های بحران پیشین، انتقال دانش ضمنی، جلوگیری از گسست تجربی	P15, P7; P5, P10; P4, P10, P19
	انسجام معنایی در تفسیر بحران	همگرایی در برداشت از تهدید، وحدت در فهم موقعیت، هماهنگی در روایت سازمانی	P6, P16; P6, P10; P16, P7, P18, P8

سوال چهارم: عوامل برون سازمانی

یافته ها نشان داد که مهارت‌های شناختی در مدیریت بحران‌های امنیتی صرفاً تحت تأثیر متغیرهای درون‌سازمانی قرار ندارند، بلکه محیط بیرونی نیز به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر نحوه شکل‌گیری، تفسیر و به‌کارگیری این مهارت‌ها اثر می‌گذارد. خبرگان مصاحبه‌شونده بیشتر بر نحوه اثرگذاری واقعی محیط بیرونی بر ذهن، ادراک و فرایند تحلیل مدیران در شرایط بحران تأکید داشتند، نه صرفاً بر ساختارهای رسمی محیط خارجی. نخستین مضمون فراگیر با عنوان «فشار بازیگران فراملی بر ادراک بحران» شکل گرفت. این مضمون حاصل تجمیع سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «مداخله بازیگران منطقه‌ای در تفسیر بحران»، «وابستگی به ارزیابی‌های بین‌المللی» و «اثرپذیری از دیپلماسی قدرت‌ها» بود. داده‌های میدانی نشان داد که مدیران عراقی در بسیاری از بحران‌های امنیتی، ادراک و تفسیر خود از بحران را در خلأ شکل نمی‌دهند، بلکه تحت تأثیر شبکه‌ای از فشارها، انتظارات و ملاحظات ناشی از بازیگران منطقه‌ای و بین‌المللی قرار دارند. در داده‌های میدانی تمرکز اصلی بر نحوه اثرگذاری عملی این بازیگران بر فرایند ذهنی و شناختی مدیران بود. مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران در عمل، بحران را از خلال تعاملات سیاسی، فشارهای دیپلماتیک و وابستگی‌های تحلیلی به بازیگران خارجی معنا می‌کنند. این تفاوت نشان می‌دهد که یافته‌های میدانی، لایه ادراکی و تجربه‌زیسته محیط خارجی را برجسته ساخته‌اند.

دومین مضمون فراگیر با عنوان «بی‌ثباتی محیط اجتماعی ـ سیاسی پیرامونی» شکل گرفت که شامل سه مضمون سازمان‌دهنده «نوسانات افکار عمومی»، «شکاف‌های قومی و فرقه‌ای» و «بی‌اعتمادی عمومی به نهادها» بود. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که محیط اجتماعی عراق، به دلیل تنوع هویتی، حساسیت‌های فرقه‌ای و تجربه‌های سیاسی پرتنش، نقش مهمی در شکل‌گیری ادراک بحران ایفا می‌کند. بسیاری از مدیران توضیح دادند که در بحران‌های امنیتی، تحلیل تهدید صرفاً بر اساس داده‌های رسمی صورت نمی‌گیرد، بلکه متأثر از واکنش‌های اجتماعی، فشار افکار عمومی و فضای روانی جامعه است. در داده‌های میدانی، این عوامل به‌صورت مستقیم با فرایند حس‌سازی مدیران پیوند خوردند. مصاحبه‌شوندگان توضیح دادند که در بسیاری از موارد، فشارهای اجتماعی و هویتی باعث می‌شود مدیران در تفسیر بحران دچار ملاحظات سیاسی یا هویتی شوند و نتوانند صرفاً بر اساس تحلیل فنی تصمیم‌گیری کنند. بنابراین، در این بخش، محیط اجتماعی نه به‌عنوان یک بستر بیرونی خنثی، بلکه به‌عنوان عاملی فعال در بازتولید معنا و ادراک بحران ظاهر شد.

سومین مضمون فراگیر با عنوان «آشفتگی ادراکی ناشی از محیط اطلاعاتی باز» شکل گرفت که شامل سه مضمون سازمان‌دهنده «تراکم اطلاعات غیررسمی»، «رقابت روایت‌های رسانه‌ای» و «شتاب انتقال اطلاعات» بود. این مضمون یکی از مهم‌ترین یافته‌های میدانی پژوهش محسوب می‌شود، زیرا مدیران عراقی به‌صورت گسترده بر نقش فضای اطلاعاتی آشفته در مختل کردن فرایندهای شناختی تأکید داشتند. داده‌های میدانی نشان داد که مسئله اصلی برای مدیران عراقی، صرفاً وجود رسانه‌ها نیست، بلکه آشفتگی ادراکی ناشی از تراکم داده‌ها، سرعت گردش اطلاعات و تعدد روایت‌های متناقض است. به عبارت دیگر، در یافته‌های میدانی، محیط اطلاعاتی به‌عنوان منبعی برای «فشار شناختی» و «اختلال در تمرکز تحلیلی» ظاهر شد. مصاحبه‌شوندگان توضیح دادند که در بحران‌های امنیتی، مدیران ناچارند در زمانی کوتاه، حجم عظیمی از داده‌های رسمی، غیررسمی، رسانه‌ای و شبکه‌ای را پردازش کنند. این وضعیت موجب شکل‌گیری نوعی فرسودگی شناختی می‌شود که توانایی تحلیل دقیق را کاهش می‌دهد. از همین رو، مفاهیمی مانند «بمباران خبری»، «نویز اطلاعاتی» و «شتاب تصمیم‌گیری» به‌عنوان مضامین پایه شناسایی شدند.

جدول ۷. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مربوط به سوال چهارم (عوامل برون سازمانی)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	منبع/منابع
فشار بازیگران فراملی بر ادراک بحران	مداخله بازیگران منطقه‌ای در تفسیر بحران	جهت‌دهی تحلیلی توسط متحدان منطقه‌ای، فشار سیاسی بر اولویت‌بندی تهدیدها، تأثیر رقابت‌های منطقه‌ای بر برداشت بحران	P19, P17, P6 P8, P19 P4, P8, P2
	وابستگی به ارزیابی‌های بین‌المللی	اتکا به گزارش‌های خارجی، تأثیر تحلیل نهادهای بین‌المللی، استفاده از برآوردهای امنیتی بیرونی	P15, P14, P1 P18, P16 P4, P13, P16
	اثرپذیری از دیپلماسی قدرت‌ها	تغییر برداشت بحران تحت فشار قدرت‌های بزرگ، تعدیل تصمیم‌ها بر اساس ملاحظات بین‌المللی، حساسیت نسبت به مواضع قدرت‌های جهانی	P5, P15 P13, P3 P11, P4, P3
بی‌ثباتی محیط اجتماعی ـ سیاسی پیرامونی	نوسانات افکار عمومی	تغییر سریع انتظارات اجتماعی، فشار افکار عمومی بر تحلیل بحران، واکنش احساسی جامعه به رخدادهای امنیتی	P1, P14, P4 P11, P9, P16 P18, P14, P8, P6
	شکاف‌های قومی و فرقه‌ای	چندگانگی در تفسیر تهدید، حساسیت هویتی در تحلیل بحران، تأثیر قطب‌بندی اجتماعی بر ادراک امنیتی	P17, P5 P1, P16, P2 P18, P12, P7, P13
	بی‌اعتمادی عمومی به نهادها	تردید نسبت به روایت رسمی، کاهش اعتبار تصمیم‌های بحران، دشواری اقناع اجتماعی	P1, P5, P18, P19 P8, P6, P16 P4, P17, P11, P9
آشفتگی ادراکی ناشی از محیط اطلاعاتی باز	تراکم اطلاعات غیررسمی	گسترش شایعات، پراکندگی داده‌های غیرمعتبر، افزایش نویز اطلاعاتی	P3, P8 P3, P13, P18 P1, P18, P14, P9
	رقابت روایت‌های رسانه‌ای	تعارض در بازنمایی بحران، تعدد روایت‌های خبری، برجسته‌سازی گزینشی تهدیدها	P5, P9, P13 P12, P2, P19, P16 P11, P7
	شتاب انتقال اطلاعات	فشار زمانی در تحلیل بحران، تصمیم‌گیری تحت بمباران خبری، فرسایش فرصت ارزیابی دقیق	P18, P17, P5, P16 P19, P12 P6, P7, P17, P9

سوال پنجم: پیامدها

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی وزارت امور خارجه عراق نشان داد که پیامدهای به‌کارگیری مهارت‌های شناختی در چارچوب حس‌سازی بحران، فراتر از بهبود صرف تصمیم‌گیری یا افزایش کارایی مدیریتی است. پیامدهایی که نه‌فقط عملکرد مدیریتی، بلکه ظرفیت ادراکی، مشروعیت سازمانی و قابلیت تحول نهادهای بحران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع، مدیران مصاحبه‌شونده در عراق، مهارت‌های شناختی را صرفاً ابزاری برای تصمیم‌گیری بهتر تلقی نمی‌کردند، بلکه آنها را بنیانی برای حفظ ثبات ذهنی سازمان، افزایش اعتماد نهادی و بازسازی ظرفیت حکمرانی در شرایط بحرانی می‌دانستند. نخستین مضمون فراگیر با عنوان «ارتقای تاب‌آوری شناختی در مدیریت بحران» شکل گرفت. این مضمون حاصل تجمیع سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «تثبیت قضاوت در شرایط فشار»، «بازیابی شناختی پس از اختلال» و «تحمل ابهام و پیچیدگی» بود. داده‌های میدانی نشان داد که یکی از مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری مهارت‌های شناختی، افزایش ظرفیت سازمان برای حفظ ثبات ذهنی و تحلیلی در شرایط بحران است. برخی از مدیران توضیح دادند که بحران‌های امنیتی در عراق معمولاً با فشار روانی شدید، اطلاعات متناقض و فضای پرابهام همراه‌اند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که از مهارت‌های شناختی قوی‌تری برخوردارند، بهتر می‌توانند تمرکز تحلیلی خود را حفظ کنند و از فروپاشی ذهنی یا تصمیم‌گیری واکنشی جلوگیری نمایند. از همین رو، مفاهیمی مانند «حفظ تعادل ذهنی در بحران»، «پایداری در تحلیل شرایط متغیر» و «پذیرش عدم قطعیت» به‌عنوان اجزای اصلی این مضمون شناسایی شدند. به عبارت دیگر، مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که مهم‌ترین پیامد مهارت‌های شناختی، توانایی حفظ انسجام ذهنی و استمرار تحلیل در شرایط بی‌ثبات است، نه صرفاً اتخاذ تصمیم درست.

دومین مضمون فراگیر با عنوان «افزایش مشروعیت و اعتماد به تصمیم‌های بحران» شکل گرفت. این مضمون شامل سه مضمون سازمان‌دهنده «تقویت اقناع مدیریتی»، «کاهش شکاف ادراکی میان نهادها» و «ارتقای اعتماد در تعاملات بحران» بود. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران عراقی، مهارت‌های شناختی را عاملی برای افزایش پذیرش تصمیم‌های بحران و تقویت اعتماد میان نهادها می‌دانند. در بسیاری از روایت‌ها، مدیران توضیح دادند که در بحران‌های امنیتی، کیفیت تصمیم صرفاً به دقت فنی آن وابسته نیست، بلکه به میزان اقناع‌پذیری و مشروعیت ادراکی آن نیز بستگی دارد. سازمان‌هایی که قادرند بحران را به‌صورت روشن، منسجم و قابل‌فهم تفسیر کنند، معمولاً اعتماد بیشتری در میان نهادهای درگیر و حتی افکار عمومی ایجاد می‌کنند. از همین رو، مفاهیمی مانند «قابلیت توجیه تصمیم‌ها»، «شفافیت در تفسیر بحران» و «هم‌زبانی مدیریتی» در این بخش شکل گرفتند. داده‌های میدانی نشان داد که مدیران عراقی اثربخشی را بدون مشروعیت ادراکی پایدار نمی‌دانند. به بیان دیگر، آنان معتقد بودند که مهارت‌های شناختی زمانی ارزشمند هستند که بتوانند فهم مشترک، اعتماد نهادی و پذیرش تصمیم‌ها را تقویت کنند. همچنین، داده‌های میدانی نشان داد که در محیط‌های چندنهادی و پیچیده مانند عراق، اختلاف در برداشت از بحران می‌تواند هماهنگی عملیاتی را مختل کند. در نتیجه، یکی از پیامدهای مهم مهارت‌های شناختی، کاهش شکاف‌های ادراکی و ایجاد زبان مشترک میان نهادهای بحران است.

سومین مضمون فراگیر با عنوان «تولید ظرفیت تحول در حکمرانی بحران» شکل گرفت که شامل سه مضمون سازمان‌دهنده «بازآرایی الگوهای مدیریتی»، «تعمیق بلوغ تحلیلی سازمان» و «گسترش یادگیری تحول‌آفرین» بود. این مضمون یکی از مهم‌ترین و متمایزترین یافته‌های میدانی پژوهش به شمار می‌رود، زیرا نشان می‌دهد مدیران عراقی، مهارت‌های شناختی را صرفاً ابزاری برای مدیریت بحران جاری نمی‌دانند، بلکه آنها را عاملی برای تحول تدریجی ساختار حکمرانی بحران تلقی می‌کنند. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان توضیح دادند که بحران‌های امنیتی، اگر به‌درستی فهم و تحلیل شوند، می‌توانند به فرصتی برای بازاندیشی در الگوهای مدیریتی و اصلاح ساختارهای ناکارآمد تبدیل شوند. از همین رو، مفاهیمی مانند «اصلاح رویه‌های ناکارآمد»، «تغییر الگوهای سنتی تصمیم‌گیری» و «بازاندیشی در مفروضات قبلی» در این بخش شکل گرفتند.

همچنین، مفهوم «تعمیق بلوغ تحلیلی سازمان» نشان می‌دهد که یکی از پیامدهای مهم حس‌سازی شناختی، ارتقای کیفیت فهم راهبردی بحران‌هاست. بسیاری از خبرگان توضیح دادند که سازمان‌هایی که از مهارت‌های شناختی قوی‌تری برخوردارند، بحران را صرفاً یک تهدید فوری نمی‌بینند، بلکه آن را در پیوند با روندهای بلندمدت سیاسی، اجتماعی و امنیتی تحلیل می‌کنند. مفهوم «گسترش یادگیری تحول‌آفرین» نیز بیانگر آن است که تجربه بحران می‌تواند به منبعی برای بازسازی دانش سازمانی تبدیل شود. برخلاف یادگیری سطحی که صرفاً به اصلاح رویه‌ها محدود می‌شود، یادگیری تحول‌آفرین موجب تغییر در مفروضات بنیادی و نگرش‌های مدیریتی می‌گردد.

جدول ۸. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مربوط به سوال پنجم (پیامدها)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	منبع/منابع
ارتقای تاب‌آوری شناختی در مدیریت بحران	تثبیت قضاوت در شرایط فشار	حفظ تعادل ذهنی در بحران، جلوگیری از تصمیم‌گیری هیجانی، پایداری در تحلیل شرایط متغیر	P7, P9, P8 P18, P1, P9, P12 P4, P15
	بازیابی شناختی پس از اختلال	بازسازی سریع تمرکز تحلیلی، احیای ظرفیت تصمیم‌گیری، کاهش فرسودگی ذهنی مدیران	P2, P12, P17 P16, P7 P3, P9
	تحمل ابهام و پیچیدگی	پذیرش عدم قطعیت، تداوم تصمیم‌گیری در شرایط ناقص اطلاعاتی، مدیریت چندمعنایی بحران	P12, P16 P7, P1, P8 P14, P12, P1
افزایش مشروعیت و اعتماد به تصمیم‌های بحران	تقویت اقناع مدیریتی	قابلیت توجیه تصمیم‌ها، پذیرش منطقی سیاست‌ها، شفافیت در تفسیر بحران	P7, P10 P15, P9, P7, P18 P19, P15
	کاهش شکاف ادراکی میان نهادها	نزدیکی در برداشت از تهدید، هم‌زبانی مدیریتی، کاهش سوءبرداشت بین سازمانی	P19, P6, P17, P12 P11, P16, P17, P10 P7, P10
	ارتقای اعتماد در تعاملات بحران	افزایش اطمینان به تحلیل‌های مدیریتی، پذیرش نهادی تصمیم‌ها، تقویت اعتماد متقابل	P3, P1, P6 P7, P10 P3, P6
تولید ظرفیت تحول در حکمرانی بحران	بازآرایی الگوهای مدیریتی	اصلاح رویه‌های ناکارآمد، تغییر الگوهای سنتی تصمیم‌گیری، شکل‌گیری نگرش تطبیقی	P8, P3, P7, P16 P13, P4, P7, P10 P4, P5
	تعمیق بلوغ تحلیلی سازمان	توسعه نگاه چندبعدی به بحران، تقویت تحلیل راهبردی، ارتقای عمق تفسیر موقعیت	P9, P3, P6, P1 P3, P18 P6, P10, P11
	گسترش یادگیری تحول‌آفرین	تبدیل تجربه بحران به دانش راهبردی، بازاندیشی در مفروضات قبلی، نهادینه‌سازی یادگیری مستمر	P4, P17, P12 P6, P5, P3 P5, P12

چارچوب نهایی

یافته‌های مطالعه موردی نشان داد که چارچوب کاربست مهارت‌های شناختی در مدیریت بحران‌های امنیتی از مجموعه‌ای از روابط تعاملی و چندسطحی میان چهار مؤلفه اصلی شامل ورودی‌های شناختی، راهبردهای توسعه شناختی، بسترهای سازمانی و محیطی، و پیامدهای نهایی تشکیل شده است. در این چارچوب، مهارت‌های شناختی نظیر تشخیص نشانه‌های بحران، تفسیر موقعیت‌های مبهم و قضاوت در شرایط عدم‌قطعیت، تنها زمانی به ظرفیت سازمانی تبدیل می‌شوند که از طریق راهبردهایی مانند آموزش سناریومحور، شبیه‌سازی بحران، یادگیری تجربی و بازخوردهای پس از بحران به‌صورت نظام‌مند توسعه یابند. همچنین، کیفیت کاربست این مهارت‌ها به‌شدت تحت تأثیر بسترهای درون‌سازمانی قرار دارد. انسجام ادراکی، حافظه سازمانی و جریان مؤثر اطلاعات، زمینه فعال‌سازی مهارت‌های شناختی را فراهم کرده و از تبدیل آن‌ها به رفتارهای پایدار سازمانی حمایت می‌کنند. در مقابل، محیط بیرونی شامل شرایط ژئوپلیتیکی، رسانه‌ها و جریان‌های اطلاعاتی، ضمن افزایش پیچیدگی و ابهام، نحوه ادراک، تفسیر و قضاوت مدیران را نیز شکل می‌دهد و ضرورت برخورداری از توانایی تفکیک واقعیت از روایت را برجسته می‌سازد.

یافته‌ها همچنین نشان داد که راهبردهای توسعه شناختی خود متناسب با شرایط درونی و بیرونی سازمان تغییر می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که تحولات امنیتی، رسانه‌ای و فناوری، محتوای آموزش‌ها و شیوه‌های یادگیری را به‌طور مستمر بازتنظیم می‌کنند. از سوی دیگر، بسترهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز در یک رابطه بازخوردی قرار دارند؛ به‌طوری که محیط بر ساختارهای سازمانی اثر می‌گذارد و سازمان نیز از طریق تولید روایت‌ها و تصمیم‌های راهبردی بر محیط پیرامونی تأثیر می‌گذارد. در نهایت، پیامدهای چارچوب شامل افزایش تاب‌آوری شناختی، ارتقای مشروعیت تصمیم‌ها، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تحول در حکمرانی بحران است. با این حال، این پیامدها حاصل عملکرد یک عامل منفرد نیستند، بلکه نتیجه تعامل پویا و هم‌افزای مهارت‌های

شناختی، راهبردهای توسعه، بسترهای سازمانی و شرایط محیطی هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت اثربخش بحران‌های امنیتی مستلزم اتخاذ رویکردی نظام‌مند و یکپارچه نسبت به توسعه و کاربست مهارت‌های شناختی است.

جدول ۹. چارچوب نهایی

حوزه تحلیلی	شرح	مضامین فراگیر
ورودی‌ها و بستر شناختی	انواع مهارت‌های شناختی در حس‌سازی بحران‌های امنیتی	هوشیاری ادراکی در محیط بحران
		تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی
		انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران
راهبردهای توسعه شناختی	راهبردهای توسعه و تقویت مهارت‌های شناختی	نهادینه‌سازی یادگیری موقعیتی
		تقویت تعاملات شناختی در سازمان
		پرورش آمادگی ذهنی در شرایط ابهام
بسترهای اثرگذار	عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کاربست مهارت‌های شناختی	پویایی ساختار تصمیم‌گیری سازمانی
		اعتماد حرفه‌ای در محیط سازمانی
		پایداری ادراکی سازمان در بحران
	عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر کاربست مهارت‌های شناختی	فشار بازیگران فراملی بر ادراک بحران
		بی‌ثباتی محیط اجتماعی ـ سیاسی پیرامونی
		آشفتگی ادراکی ناشی از محیط اطلاعاتی باز
پیامدها	پیامدهای به‌کارگیری مهارت‌های شناختی بر تصمیم‌گیری و اثربخشی مدیریت بحران	ارتقای تاب‌آوری شناختی در مدیریت بحران
		افزایش مشروعیت و اعتماد به تصمیم‌های بحران
		تولید ظرفیت تحول در حکمرانی بحران

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از مطالعه موردی نشان می‌دهد که برساخت ادراک و تفسیر بحران‌های امنیتی در فرایند حس‌سازی، فراتر از مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی، به‌عنوان یک نظام شناختی چندسطحی شکل می‌گیرد که از تعامل میان ظرفیت‌های ذهنی مدیران، سازوکارهای توسعه شناختی، بسترهای درون و برون‌سازمانی و پیامدهای تصمیم‌گیری تشکیل شده است. برخلاف بخش قابل‌توجهی از ادبیات پیشین که مهارت‌های شناختی را عمدتاً در قالب ویژگی‌های فردی نظیر قدرت تحلیل، قضاوت و تصمیم‌گیری بررسی کرده‌اند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که این مهارت‌ها تنها در صورتی می‌توانند به ادراک و تفسیر مؤثر بحران منجر شوند که در قالب چرخه‌ای پویا از یادگیری، تعامل سازمانی و انطباق با محیط نهادینه شوند. از این منظر، مهارت‌های شناختی قابلیت‌هایی ثابت و منفک از زمینه نیستند، بلکه ظرفیت‌هایی پویا هستند که در تعامل مستمر با محیط سازمانی و شرایط بیرونی شکل گرفته، بازتفسیر شده و تقویت می‌شوند.

در حوزه ورودی‌های شناختی، سه مضمون فراگیر «هوشیاری ادراکی در محیط بحران»، «تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی» و «انعطاف‌پذیری شناختی در مدیریت بحران» نشان می‌دهد که فرایند حس‌سازی در بحران‌های امنیتی، پیش از آنکه به تصمیم و اقدام منتهی شود، به توانایی کنشگران در تشخیص به‌موقع نشانه‌ها، معنابخشی به اطلاعات متناقض و بازنگری مستمر در برداشت‌های ذهنی وابسته است. این یافته بیانگر آن است که بحران امنیتی صرفاً از طریق وقوع یک رویداد عینی معنا پیدا نمی‌کند، بلکه کیفیت ادراک و تفسیر کنشگران در تعیین اینکه چه رخدادی به‌عنوان تهدید یا بحران شناسایی شود و چگونه فهم شود، اهمیت اساسی دارد. بنابراین، کیفیت حس‌سازی بیش از حجم اطلاعات در دسترس، به ظرفیت شناختی برای رصد تحولات، تشخیص الگوهای پنهان، تفسیر موقعیت و بازسازی ذهنی آن وابسته است. در این معنا، سازمان‌ها باید در کنار سازوکارهای جمع‌آوری اطلاعات، بر توسعه ظرفیت‌های شناختی کنشگران برای پردازش، تفسیر و معنابخشی به اطلاعات نیز تمرکز کنند.

در حوزه راهبردهای توسعه شناختی، یافته‌ها نشان داد که شکل‌گیری و تقویت این ظرفیت‌ها صرفاً از طریق آموزش‌های رسمی امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند نهادینه‌سازی یادگیری موقعیتی، تقویت تعاملات شناختی و پرورش آمادگی ذهنی در شرایط ابهام

است. این نتایج نشان می‌دهد که یادگیری مؤثر در فرایند حس‌سازی زمانی تحقق می‌یابد که تجربه‌های عملی، تمرین‌های سناریومحور، بازخوردهای پس از بحران و تعاملات بین‌تخصصی به بخشی از فرایندهای جاری سازمان تبدیل شوند. در چنین شرایطی، تجربه بحران صرفاً به یک رویداد سپری‌شده تبدیل نمی‌شود، بلکه به منبعی برای بازتفسیر موقعیت‌های آینده و اصلاح الگوهای ادراکی و شناختی تبدیل می‌گردد. بنابراین، توسعه مهارت‌های شناختی باید به‌عنوان فرایندی مستمر از یادگیری و بازسازی شناختی تلقی شود، نه مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی مقطعی.

یافته‌های مربوط به بسترهای اثرگذار نیز نشان داد که فرایند ادراک و تفسیر بحران به‌شدت وابسته به شرایط سازمانی و محیطی است. در سطح درون‌سازمانی، پویایی ساختار تصمیم‌گیری، اعتماد حرفه‌ای و پایداری ادراکی سازمان، نقش تسهیل‌کننده‌ای در فعال‌شدن ظرفیت‌های شناختی و شکل‌گیری فهم مشترک از بحران دارند. در مقابل، ساختارهای سلسله‌مراتبی، ضعف در گردش اطلاعات و نبود اعتماد میان واحدهای سازمانی می‌توانند فرایند شکل‌گیری ادراک مشترک و تفسیر منسجم از بحران را محدود کنند. در سطح برون‌سازمانی نیز فشار بازیگران فراملی، بی‌ثباتی محیط اجتماعی–سیاسی و آشفتگی ناشی از محیط اطلاعاتی باز، فرایند حس‌سازی را با چالش مواجه می‌سازند. این یافته نشان می‌دهد که ادراک و تفسیر بحران در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه همواره در تعامل با محیطی پیچیده، پویا و سرشار از اطلاعات متعارض و ابهام ساخته می‌شود. از این منظر، بخشی از معنایی که کنشگران به بحران نسبت می‌دهند، حاصل تعامل میان برداشت‌های درونی سازمان و فشارها و روایت‌های موجود در محیط پیرامونی است.

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که پیامدهای کاربست مهارت‌های شناختی صرفاً به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری محدود نمی‌شود، بلکه در سه سطح «ارتقای تاب‌آوری شناختی»، «افزایش مشروعیت و اعتماد به تصمیم‌های بحران» و «تولید ظرفیت تحول در حکمرانی بحران» آشکار می‌شود. این یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌هایی که از ظرفیت شناختی بالاتری برای ادراک، تفسیر و بازاندیشی در موقعیت‌های بحرانی برخوردارند، نه‌تنها توان بیشتری برای مواجهه با بحران‌های جاری دارند، بلکه می‌توانند تجربه‌های حاصل از بحران را به منبعی برای اصلاح الگوهای ادراکی، ساختارهای تصمیم‌گیری و فرایندهای حکمرانی تبدیل کنند. بر این اساس، بحران در این چارچوب صرفاً یک وضعیت اضطراری نیست، بلکه می‌تواند به عرصه‌ای برای یادگیری، بازتفسیر و بازسازی ظرفیت‌های شناختی و سازمانی تبدیل شود.

در کل، چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش، بحران‌های امنیتی را فرایندی صرفاً عینی و عملیاتی تلقی نمی‌کند، بلکه آن‌ها را موقعیت‌هایی می‌داند که ادراک، تفسیر و معنای آن‌ها در تعامل میان کنشگران، سازمان و محیط شکل می‌گیرد. در این چارچوب، مهارت‌های شناختی هسته اصلی فرایند حس‌سازی را تشکیل می‌دهند؛ راهبردهای توسعه شناختی امکان تقویت و نهادینه‌سازی این ظرفیت‌ها را فراهم می‌کنند؛ بسترهای سازمانی و محیطی جهت و کیفیت فرایند ادراک و تفسیر را شکل می‌دهند؛ و پیامدهای حاصل نیز در قالب تاب‌آوری شناختی، مشروعیت تصمیم‌ها و تحول در حکمرانی بحران آشکار می‌شوند. بنابراین، فهم بحران‌های امنیتی و مواجهه مؤثر با آن‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به ظرفیت شناختی کنشگران و زمینه‌هایی است که در آن، بحران ادراک، تفسیر و معنابخشی می‌شود. این رویکرد می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه مدیران، اصلاح فرایندهای تصمیم‌سازی و تقویت ظرفیت سازمان‌ها برای مواجهه شناخت‌محور با بحران‌های امنیتی در محیط‌های پیچیده و متغیر فراهم سازد.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش، تقویت ظرفیت شناختی کنشگران در فرایند ادراک، تفسیر و معنابخشی به بحران‌های امنیتی مستلزم بازنگری در رویکردهای آموزشی و مدیریتی سازمان‌ها است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مدیران و کارشناسان از آموزش‌های صرفاً نظری فاصله گرفته و بر آموزش‌های سناریومحور، شبیه‌سازی بحران‌های امنیتی، بازی‌های تصمیم‌گیری و تمرین‌های مبتنی بر حس‌سازی در شرایط عدم‌قطعیت متمرکز شوند. چنین برنامه‌هایی می‌توانند توانایی تشخیص نشانه‌های اولیه، درک الگوهای پنهان، تفسیر موقعیت‌های پیچیده و قضاوت در شرایط ابهام را تقویت کرده و زمینه شکل‌گیری

الگوهای مشترک برای ادراک و تفسیر بحران را فراهم سازند. در این چارچوب، هدف صرفاً افزایش مهارت فردی نیست، بلکه تبدیل ظرفیت‌های شناختی فردی به قابلیت‌های پایدار و مشترک سازمانی در فرایند حس‌سازی است.

همچنین، نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی و بهره‌گیری از تجربه‌های گذشته نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت ظرفیت‌های شناختی دارند. ازاین‌رو، ایجاد یک نظام منسجم برای ثبت، مستندسازی و تحلیل درس‌آموخته‌های بحران‌های گذشته، شامل تصمیم‌های اتخاذشده، خطاهای شناختی، تجربه‌های موفق و ناموفق، برداشت‌های اولیه و روایت‌های مدیریتی، می‌تواند حافظه سازمانی را تقویت کند. ثبت و تحلیل این روایت‌ها به سازمان امکان می‌دهد چگونگی شکل‌گیری برداشت‌ها و تفسیرهای مختلف از بحران را بازشناسی کرده و از طریق بازاندیشی در تجربه‌های گذشته، الگوهای ادراکی و تفسیری خود را اصلاح کند. در این راستا، برگزاری جلسات منظم «بازنگری پس از بحران» می‌تواند به ایجاد چرخه‌ای مستمر از ادراک، تفسیر، بازخورد و یادگیری منجر شود.

از سوی دیگر، اثربخشی مهارت‌های شناختی به کیفیت بسترهای درون‌سازمانی وابسته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود ساختارهای تصمیم‌گیری به سمت الگوهای مشارکتی‌تر و شبکه‌ای حرکت کنند و با تقویت جریان آزاد اطلاعات، اعتماد حرفه‌ای میان واحدهای مختلف و تعاملات شناختی بین مدیران و کارشناسان، زمینه لازم برای شکل‌گیری برداشت مشترک از بحران فراهم شود. ایجاد سازوکارهایی برای تبادل دیدگاه‌های متفاوت و به چالش کشیدن تفسیرهای مسلط نیز می‌تواند از شکل‌گیری ادراک‌های یک‌جانبه جلوگیری کند. چنین رویکردی علاوه بر ارتقای کیفیت حس‌سازی، به افزایش پایداری ادراکی سازمان و شکل‌گیری فهم مشترک در مواجهه با بحران‌های امنیتی کمک خواهد کرد.

با توجه به نقش تعیین‌کننده عوامل برون‌سازمانی، به‌ویژه محیط اطلاعاتی، رسانه‌ها و تحولات ژئوپلیتیکی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سامانه‌های یکپارچه پایش محیط راهبردی و تحلیل اطلاعات چندمنبعی را توسعه دهند تا اطلاعات حاصل از منابع دیپلماتیک، امنیتی، رسانه‌ای و فضای مجازی به‌صورت مستمر گردآوری، پالایش و تحلیل شود. در این میان، لازم است علاوه بر جمع‌آوری اطلاعات، سازوکارهایی برای تفکیک داده‌های معتبر از روایت‌های جهت‌دار و اطلاعات گمراه‌کننده ایجاد شود؛ زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد محیط اطلاعاتی باز می‌تواند بر نحوه ادراک و تفسیر بحران اثر مستقیم بگذارد. چنین سامانه‌ای می‌تواند توان سازمان را در تشخیص تهدیدهای نوظهور، کاهش آشفتگی ادراکی و شکل‌دهی به تصویری دقیق‌تر و چندبعدی‌تر از موقعیت بحران افزایش دهد.

همچنین، با توجه به نقش فشارهای فراملی و بی‌ثباتی محیط اجتماعی ـ سیاسی در شکل‌دهی به ادراک بحران، پیشنهاد می‌شود در فرایند آموزش و آماده‌سازی مدیران، مواجهه با روایت‌ها و تفسیرهای متفاوت از یک رویداد مورد توجه قرار گیرد. تمرین‌هایی که در آن یک بحران واحد از منظر بازیگران مختلف سیاسی، امنیتی، اجتماعی و بین‌المللی تحلیل می‌شود، می‌تواند توانایی مدیران را برای درک چندسطحی تهدید و بازسازی سناریوهای مختلف افزایش دهد و از تقلیل بحران به یک تفسیر واحد جلوگیری کند.

در نهایت، از آنجا که یافته‌های پژوهش مهارت‌های شناختی را هسته اصلی فرایند حس‌سازی و مدیریت اثربخش بحران معرفی می‌کند، پیشنهاد می‌شود این مهارت‌ها به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی در فرایند انتخاب، ارزیابی، ارتقا و توسعه حرفه‌ای مدیران مورد توجه قرار گیرند. ارزیابی قابلیت‌هایی نظیر هوشیاری ادراکی، توانایی تشخیص الگوهای پنهان، تفسیر راهبردی موقعیت‌های امنیتی، انعطاف‌پذیری شناختی، تحلیل موقعیت‌های پیچیده و قضاوت در شرایط عدم‌قطعیت می‌تواند به تربیت مدیرانی منجر شود که علاوه بر توانایی واکنش به بحران، از ظرفیت بیشتری برای ادراک زودهنگام، تفسیر چندبعدی و معنابخشی مؤثر به موقعیت‌های مبهم برخوردار باشند. در مجموع، حرکت از رویکرد «مدیریت بحران پس از وقوع» به سوی تقویت ظرفیت‌های شناختی برای «ادراک و تفسیر پیش‌نگرانه بحران» می‌تواند زمینه ارتقای تاب‌آوری شناختی، افزایش مشروعیت تصمیم‌ها و تقویت ظرفیت تحول در حکمرانی بحران را فراهم سازد.

محدودیت ها و پیشنهادهای پژوهشی

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز مطالعه موردی بر وزارت امور خارجه عراق است. اگرچه این سازمان به دلیل نقش محوری خود در مدیریت بحران‌های امنیتی و تعامل با محیط‌های پیچیده سیاسی و امنیتی، بستر مناسبی برای مطالعه مهارت‌های شناختی محسوب می‌شود، اما ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مأموریتی آن ممکن است قابلیت تعمیم کامل یافته‌ها به سایر سازمان‌های امنیتی، نظامی یا مدیریت بحران را محدود سازد. تفاوت در ساختارهای تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، سطح تمرکز اختیارات و نوع تهدیدهای پیش‌رو می‌تواند بر نحوه شکل‌گیری و کاربست مهارت‌های شناختی اثرگذار باشد. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از مطالعات تطبیقی، چارچوب ارائه‌شده را در سازمان‌های مختلف از جمله وزارت کشور، نهادهای دفاعی، سازمان‌های مدیریت بحران و همچنین نهادهای مسئول امنیت سایبری در کشورهای مختلف مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار دهند تا میزان تعمیم‌پذیری، پایداری و قابلیت انتقال چارچوب در بافت‌های سازمانی و فرهنگی متفاوت مشخص شود.

محدودیت دیگر پژوهش آن است که چارچوب پیشنهادی بر پایه داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طراحی شده و روابط میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده به‌صورت تجربی و آماری آزمون نشده است. هرچند رویکرد کیفی امکان فهم عمیق فرایندهای شناختی و استخراج ابعاد مفهومی را فراهم می‌کند، اما قدرت آن در تبیین شدت و جهت روابط میان متغیرها محدود است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، بر اساس چارچوب مفهومی ارائه‌شده، ابزارهای سنجش معتبر طراحی و از طریق روش‌های کمی نظیر تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان مهارت‌های شناختی، راهبردهای توسعه، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و پیامدهای مدیریت بحران مورد آزمون قرار گیرد. همچنین انجام مطالعات طولی و استفاده از شبیه‌سازی سناریوهای واقعی بحران می‌تواند پویایی شکل‌گیری مهارت‌های شناختی و تأثیر آن‌ها بر کیفیت تصمیم‌گیری در مراحل مختلف بحران را با دقت بیشتری آشکار سازد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

نویسندگان به طور مساوی در کلیهٔ مراحل طراحی و انجام پژوهش، گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیشنویس مقاله، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله مشارکت داشتند.

اعلامیه هوش مصنوعی مولد و فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در فرایند نگارش

در طول آماده‌سازی این اثر، نویسندگان از ChatGPT به منظور ترجمه و ویراستاری چکیده مبسوط استفاده کردند. پس از استفاده از این ابزار ، نویسندگان مطالب را در صورت نیاز بررسی و ویرایش کرده و مسئولیت کامل محتوای نشریه را بر عهده می‌گیرند.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

منابع

باصری، احمد.، مرادی، حجت الله.، محمد نائینی، علی. و اشراق، حمیدرضا. (۱۳۹۰)، بررسی ویژگی های شخصیتی موثر در انتخاب و ارتقای مدیران بحران (با تاکید بر روان سنجی)، مجله روانشناسی نظامی، ۷، ۷۷-۸۶.

پریشان، مجید. (۱۳۹۹). ارزیابی میزان مهارت مدیریت بحران زلزله در بین مدیران محلی و خانوارهای روستایی مطالعه ی موردی: شهرستان قزوین. مدیریت بحران، ۹(۱۷)، ۱۴۱-۱۵۵.

شاملوی، فاطمه، شیرزادکبریا، بهارک، و بنی سی، پریناز. (۱۳۹۹). شناسایی نقش شایستگی های رهبری اشتراکی در مدیریت بحران (مطالعه موردی: بیمارستان فارابی). مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)، ۱۱(۴ (پیاپی ۳۸))، ۱۹-۳۱.

عبیس حمادی الجبوری، حمزه. (۱۴۰۱)، ارتباط رهبری تحول گرا با مدیریت بحران و وفاداری سازمانی در فدراسیون دوومیدانی عراق، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، دانشکده علوم ورزشی.

فقیهی, ابوالفضل و ملاحسینی, علی . (۱۴۰۰). تبیین ویژگی های شخصیتی موثر بر عملکرد مدیران بحران با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری .پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۲)، ۱۲۱-۱۴۱.

مرادی، حجت اله. و محمدزاده، بهروز. (۱۳۹۶)، بررسی ویژگی های روانشناختی مدیران بحران در مدیریت سازمان خصوصی‌سازی، مدیریت بحران‌های اجتماعی، ۹ (۳۳)، ۱۴۵-۱۶۷.

References

Albu, O. B., & Wehmeier, S. (2014). Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133.

Andreassen N, Elvegård R, Villanger R, Johnsen BH (2025), "Enhancing cognitive motivation: an evaluation model for emergency preparedness exercises". *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 32 No. 7 pp. 35–52

Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty. *Journal of European Public Policy*, 26(3), 435–455.

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration. *Public Management Review*, 23(7), 949–960.

Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*.

Borg Ellul D (2026;), "Coaching in complexity: building reflective bureaucracy in VUCA governance". *LBS Journal of Management & Research*, https://doi.org/10.1108/LBSJMR-06-2025-0055

Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management. *Journal of Management,* 43(6), 1661–1692.

Coombs, W. T. (2019). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (5th ed.). SAGE Publications.

Cordesman, A. H. (2020). *Iraq's evolving security challenges*. Center for Strategic and International Studies (CSIS).

DeGhetto, K., Zachary A. Russell, Gerald R. Ferris, (2017), Organizational Change, Uncertainty, and Employee Stress: Sensemaking Interpretations of Work Environments and the Experience of Politics and Stress", *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress*.

Dwivedi, Y. K., Shareef, M. A., Mukerji, B., Rana, N. P., & Kapoor, K. K. (2018). Involvement in emergency supply chain for disaster management: a cognitive dissonance perspective. International *Journal of Production Research*, 56(21), 6758–6773.

Eckstein, G., Shrestha, A. & Russo, F. (2025).Thirty-five years of sensemaking in the business & management research: a bibliometric analysis, review and discussion. *Manag Rev* Q 75, 3191–3217.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). Strategic communication in crisis governance. *Communication Theor*y, 28(4), 453–470.

Gottlieb, S. C., & Jensen, J. S. (2012). Making sense of partnering: discourses, governance and institutional change. *Engineering Project Organization Journal*, 2(3), 159–170.

Hill, M., & Varone, F. (2021). *The public policy process* (8th ed.). Routledge.

Linkov, I., Trump, B. D., & Fox-Lent, C. (2018). Resilience frameworks and metrics. *Environment Systems and Decisions,* 38(4), 471–476.

Mabon, S. (2020). *The struggle for supremacy in the Middle East*. Cambridge University Press.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.

Mikuličiūtė, V., Zokas, J., Mendelytė, E., & Radzevičienė, A. (2026). The psychological distance effect on conspiracy belief: the roles of cognitive factors and crisis awareness. *Journal of Cognitive Psychology*, 38(1), 78–89.

Mohd Ariffin, J. A., Md Rami, A. A., Muhamad Nasharudin, N. A., & Zaremohzzabieh, Z. (2024). Crucial competencies for crisis management: the importance of middle leaders' conceptual skills in navigating turbulent times. *International Journal of Leadership in Education*, 1–20.

Murata, A., Doi, T., & Karwowski, W. (2026). Proposal of cognitive bias (CB)-incorporated SHEL model to prevent disasters or crashes based on analyses of organisational failures in risk and crisis management in the Fukushima Daiichi disaster. *Ergonomics*, 69(4), 625–641.

Nordholm, D. E. (2015). Sense-making in a Temporary Organization: Implementing a New Curriculum in a Swedish Municipality. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 59(5), 531–545.

Otuteye, E., & Siddiquee, M. (2015). Overcoming Cognitive Biases: A Heuristic for Making Value Investing Decisions. *Journal of Behavioral Finance*, 16(2), 140–149.

Paulus, D., de Vries, G., Janssen, M. and Van de Walle, B. (2022), The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups, *International Journal of Disaster Risk Reduc*tion, Vol. 82, p. 103379.

Sternberg, R. J. (2012). *Cognitive psychology*. Cengage Learning.

Tang X, Chik NBA, Tang L. (2026), Optimizing immersive learning in crisis management: cognitive and psychological mechanisms of VR training. *Front Psychol*. 2026 Jan 19;16:1695101.

Tsochev, G., & Ukov, T. (2024). Explaining Crisis Situations via a Cognitive Model of Attention. *Systems*, 12(9), 364.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.