

## الگوی مدیریتی مقام معظم رهبری در بحران کرونا

محسن منطقی

دانشیار گروه مدیریت، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، ایران.

Manteghi@iki.ac.ir

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: بحران کرونا، معضلات گسترده‌ای در زندگی جاری مردم به وجود آورد. رهبر انقلاب جمهوری اسلامی، از ابتدای شکل‌گیری این بحران، با توجه به دیدگاه متخصصان بهداشتی، الگوی خاصی را برای مدیریت بحران، در پیش گرفتند.

روش پژوهش: این مطالعه براساس روش تحلیل مضمون و باهدف اکتشاف دیدگاه مقام معظم رهبری، در بحران کرونا صورت گرفته است. مجموعه سخنرانی‌ها، پیام‌ها، و اقدامات مقام معظم رهبری در طول سال ۱۳۹۹، است که در خصوص کرونا، مطرح شده و به شیوه گردآوری کتابخانه‌ای تدوین شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که براساس فرمایشات مقام معظم رهبری می‌توان یک الگوی مدیریتی برای حل بحران کرونا، شناسایی کرد. این الگو فراتر از مدل‌های حل بحران در دانش مدیریت است.

نتیجه‌گیری: براساس رویکردهای پذیرفته شده در مدیریت بحران و براساس مطالعه انجام شده در این تحقیق، مقام معظم رهبری، در سه حوزه‌ی روانشناختی، اجتماعی-سیاسی، و فنی، ساختاری، شش مولفه‌ی اصلی را برای مدیریت بحران به کار گرفته‌اند که عبارتند از جامعیت نگرش، معنویت و تقوا، اخلاق‌مداری، همدردی اجتماعی، رفتار هوشمندانه، و اصلاح تشکیلات و سازماندهی. شناسایی و فهم این الگو، می‌تواند شیوه‌ی مناسبی برای مدیریت بحران‌های جامعه اسلامی باشد.

کلید واژه‌ها: رهبری جامعه، مدیریت بحران، بحران کرونا.

## مقدمه

از اواخر بهمن ماه ۱۳۹۸، ویروس کووید ۱۹ (کرونا)، در ایران رسماً، شناسایی گردید. این ویروس که از طریق تنفس، جابه‌جا شده و با آسیب‌زدن به ریه‌ی انسان، مشکلات تنفسی به دنبال دارد، ممکن است موجب مرگ انسان شود و این امر در میان مردم رعب و وحشت چشم‌گیری ایجاد کرد. شیوع این ویروس در کشور و اضطراب روحی و روانی از آن، شکل‌گیری یک بحران گسترده را نشان می‌داد. به مرور زمان، سبک رفتارهای عادی مردم تغییر کرد. رفت و آمدها کاهش پیدا کرد مردم دیگر با یکدیگر مصافحه نمی‌کردند، روبوسی انجام نمی‌شد، افراد با رعایت فاصله فیزیکی با یکدیگر تعامل می‌کردند. از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از بحران کرونا، در کسب و کار مردم خود را نشان داد. با اعمال محدودیت‌ها و تعطیلی برخی از کسب و کارها، کاهش ساعت کار، کاهش حضور مردم برای خرید کالا و دریافت خدمات، و ... منجر به کاهش درآمد مردم شد. کاهش درآمد به معنای عدم توانایی پرداخت اجاره بهاء، عدم تامین مایحتاج عمومی، و ... این گونه مشکلات، شکل‌گیری بحران‌های خانوادگی، اجتماعی، اقتصادی، و ... متعدد را برای افراد و جامعه رقم زد.

در چنین شرایطی، مدیران و رهبران جامعه، شایسته است که با اتخاذ تصمیمات مناسب به مدیریت بحران بپردازند. برنامه‌ریزی مناسب در این زمینه، می‌تواند فشار ناشی از معضلات خانوادگی و اجتماعی را کاهش داده و زمینه بهبود وضعیت زندگی را فراهم کرده و فشار ناشی از بحران را کاهش دهد.

در این مطالعه درصدد شناسایی الگوی مدیریتی رهبر جامعه اسلامی ایران، مقام معظم رهبری حضرت آیت ... خامنه‌ای (دامت برکاته) از ابتدای شیوع این ویروس در ایران و شکل‌گیری این بحران هستیم. از این رو، پرسش اساسی این تحقیق این است که مقام معظم رهبری، با چه الگویی بحران کرونا را مدیریت کردند؟. لازم است ضمن فهم

مدیریت بحران، عمل و گفتار معظم‌له در این شرایط مورد شناسایی قرار گیرد. تعمق و تدبیر در این مطالعه می‌تواند الگویی برای مدیران جامعه اسلامی در حل بحران‌های دیگر اجتماعی باشد.

## بحران کرونا

در ژانویه ۲۰۲۰ سازمان جهانی بهداشت پس از دریافت گزارش ایبیدمی یک بیماری مسری در ووهان چین، ظهور یک بیماری جدید را اعلام کرد. شیوع این بیماری به عنوان وضعیت اضطراری و مخاطره‌آمیز برای سلامت عمومی در سطح بین‌المللی اعلام شد و از همه کشورها خواسته شد که تدابیر سخت‌گیرانه‌ای را در پیش بگیرند. امروزه با گذشت نزدیک به دو سال، این بیماری به طور فراگیر در همه کشورهای جهان مشاهده می‌شود و مسئولان کشورها در جهان، براساس درک مناسب از این بیماری، اقدامات مدیریتی در پیش گرفته‌اند. در این مطالعه درصدد بررسی این بحران و سیاست‌گذاری‌های عمومی هستیم. بنابراین مطالعه امور پزشکی و شیوه‌ی مدیریتی مسئولین وزارت بهداشت در بخش پیشگیری و درمان، در مدیریت این بحران مورد توجه نیست؛ بلکه شناسایی شیوه‌ی مدیریتی در سطح عالی کشور مد نظر است. زیرا این بیماری علاوه بر آسیب‌های بهداشتی دارای آثار زیانبار اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، و ... در سطح کلان کشور بوده است.

بحران کرونا که در کشور می‌توانست به یک فاجعه انسانی منجر شود؛ با تدابیر مناسب تا حدود زیادی کنترل شد<sup>۱</sup> و امروزه ایران جزء معدود کشورهایی است که اکثریت افراد آسیب‌پذیر، بخش قابل توجهی از عموم مردم، از واکسن بهره‌مند شده‌اند و از سوی دیگر یکی از شش کشور مهم دنیاست که سازنده چند نوع واکسن ضد کرونا می‌باشد<sup>۲</sup>.

## مدیریت بحران

در دانش مدیریت، مطالعات گسترده‌ای در خصوص مدیریت بحران انجام گرفته است. در اینجا درصدد بررسی عمیق این موضوع نیستیم. بحران در حقیقت یک فشار روانی

(Pratt, 1996).

بحران‌ها را به چهار نوع می‌توان تقسیم کرد: اولین نوع بحران مربوط به تکنولوژیکی است. مثلاً بروز حوادث غیرمترقبه در تاسیسات و تجهیزات سازمان. نوع دوم بحران مربوط به حوادث اجتماعی است. مثلاً بروز جنگ. سومین نوع بحران، بلایای طبیعی است مانند وقوع زلزله و چهارمین نوع بحران، مربوط است به بحران‌های مدیریتی یا سیستمی مانند اتهام اختلاس و یا اعتصاب کارکنان. برخی از این بحران‌ها حوادث ناخواسته و غیراختیاری است؛ اما برخی از آنها چنین نیستند (Gilpin and Murphy, 2008). در بحران کرونا، جامعه با بحران نوع دوم، سوم، و چهارم روبرو شد. به بیان دیگر، با شکل‌گیری این اپیدمی، که سلامت مردم را در معرض خطر جدی قرار داده بود (بحران نوع سوم)؛ ضرورت قرنطینه و تعطیلی کسب و کارها و توقف تعاملات اجتماعی رخ داد در نتیجه با بحران‌های اجتماعی متعددی روبرو شدیم (بحران نوع دوم). در ابتدای شکل‌گیری بحران جلسات هیات دولت و مجلس شورای اسلامی، به طور کلی تعطیل شد. در نتیجه کشور مدتی با مشکل مدیریتی و سیستمی مواجه گردید (بحران نوع چهارم).

با بررسی ادبیات مدیریت بحران، می‌توان به سه عامل مشترک و مهم در مدیریت بحران دست‌یافت: تهدید وضعیت مطلوب؛ کوتاه بودن زمان برای تصمیم‌گیری؛ فقدان آگاهی. هنگام شکل‌گیری بحران، شرایط فعلی در معرض تهدید قرار گرفته و هدف‌های ارزشمند، دست‌نیافتنی می‌شود. فرصت لازم برای بررسی عمیق و تصمیم‌گیری دقیق در اختیار نیست. در نهایت می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین مشکلات شرایط بحران، فقدان آگاهی است. توجه به این سه عامل، اتخاذ تصمیم مناسب در شرایط بحران را پیچیده و سخت می‌سازد. مدیران هوشمند با به کارگیری الگوی مناسب، مسیر حرکت جامعه را به سوی آرامش سوق داده و دوران بحران را با موفقیت طی کنند.

مدیریت بحران را در سه مرحله پیش از بحران (هنگامی

و اجتماعی بزرگی است که باعث درهم شکسته شدن انگاره‌های متعارف زندگی و واکنش‌های روحی و اجتماعی می‌شود و ممکن است همراه با آسیب‌های جانی، و مالی، باشد. بحران برای جامعه و سازمان‌ها پدیده‌ای است که احتمال وقوع آن اندک است، اما قدرت تأثیرگذاری آن بر اجزای جامعه و سازمان قابل توجه است. هنگامی که از مشخصات بحران گفتگو می‌شود، به مبهم بودن عامل شکل‌گیری، مبهم بودن تأثیرات آن، راه‌حل‌های مقابله با آن، و تصمیماتی که باید به سرعت اتخاذ شود؛ پرداخته می‌شود (Regester and Larkin, London).

در بحران، مدیران شاهد وقوع حوادث غیرمنتظره هستند که شرایط ثبات سازمان را برهم زده و به سرعت در حال ورود به شرایط غیرقابل درک هستند (Gilpin and Murphy, 2008). لربینگر (۱۹۹۷) و لاگادک (۱۹۹۳) سه مسئله روانشناختی را که مدیران در بحران با آن روبرو هستند را: فشارهای شدید زمان برای اقدام، عدم شفافیت در مورد بهترین اقدام، و عنصر تعجب و تحیر می‌دانند. مدیران تیزبین این توانایی را دارند که بحران‌ها را شناسایی و حل کنند. زیرا بحران‌ها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب بحران‌ها، علائم هشدار دهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند (Devlin, Crisis management planning and execution, 2007).

در تعریف بحران گفته‌اند که بحران بیان‌کننده شرایطی است که افراد درک ذهنی مشابهی از وقایع دارند. در واقع بحران وضعیتی است با احتمال وقوع اندک ولی دارای تأثیرات بسیار زیاد. بحران حیات سازمان را در معرض تهدید قرار می‌دهد (Gilpin and Murphy, 2008). مدیریت بحران به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و یا فرایندها گفته می‌شود که در هنگام وقوع مخاطرات غیرمتعارف و یا وضعیت حاد به کار گرفته می‌شوند. (محمودی، ۱۳۸۲). بحران می‌تواند شبیه به مکانیسم یک موجود زنده باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند (González and

مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران» (Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998). در تبیین مدیریت بحران برخی آن را فرایندی برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع حوادث می‌دانند. این بدان معناست که الگوهای مدیریتی عادی در شرایط بحران، کارساز نخواهند بود. مدیریت بحران‌ها به دلیل محدودیت‌های فشار زمانی، کنترل محدود و عدم اطمینان زیاد، کاری بس دشوار است (رضاییان، ۱۳۷۷). با بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران مدیریت بحران در می‌یابیم که در مدیریت بحران سه رویکرد اساسی مطرح است که مورد توجه قرار می‌گیرد. این سه رویکرد عبارتند از: رویکرد روانشناختی، رویکرد اجتماعی - سیاسی و رویکرد فنی - ساختاری (Gilpin and Murphy, 2008). صاحب‌نظران تاکید کرده‌اند که برای حل بحران باید این سه رویکرد به صورت سه بعدی و ترکیبی مورد توجه مدیران قرار گیرد. در مطالعه این سه رویکرد عوامل شکل‌گیری، نتایج، اقدامات احتیاطی، و تکنیک‌های مقابله، در هر سه رویکرد مد نظر مدیران سازمان‌ها خواهد بود. آنان می‌توانند با تلفیق این سه رویکرد و به تناسب بحران، به مدیریت آن بپردازند. هر سه رویکرد می‌توانند حوزه‌ها و مقوله‌های کلان یک بحران را از ابعاد مختلف نمایش دهند.

که بحران در سازمان کشف می‌شود)، حین بحران (هنگامی که سازمان درگیر بحران است) و بعد از بحران (هنگامی که سازمان بحران را پشت سر گذاشته است و در حال احیای اعتبار ناشی از بحران است)، مورد مطالعه قرار می‌دهند (Devlin, Crisis management planning and execution, 2007). در این مطالعه تمرکز بر مدیریت حین بحران است. در حین بحران مدیران باید تلاش کنند از تشدید بحران جلوگیری کرده و خسارت‌های ناشی از بحران و اعتبار از دست رفته در بحران را کاهش دهند (Devlin, Crisis management planning and execution, 2007). به هنگام شکل‌گیری بحران سازمان‌ها باید نسبت به تشکیل تیم مدیریت بحران اقدام کنند. مهم‌ترین وظیفه این تیم یا ستاد، کاهش خسارت‌های ناشی از بحران است. باید تلاش شود که خسارت‌ها کنترل شود (Devlin, Crisis management planning and execution, 2007). اقداماتی که باید توسط این تیم پیگیری شود عبارتند از: ۱- سریع اوضاع را کنترل کنید. ۲- تمام اطلاعاتی را که می‌توانند در مورد بحران جمع‌آوری کرده و تلاش نمایند که شرایط را آرام نگاه‌دارند. ۳- ارتباط مستمری با رسانه‌ها، و عموم مردم، داشته باشند. ۴- تدابیر مناسبی برای حل بحران در نظر بگیرند.

«مدیریت بحران عبارت است از بهینه‌سازی شرایط برای

جدول ۱- سه رویکرد در مدیریت بحران اقتباس از Pearson & Clair, 1998

رویکرد فنی ساختاری	رویکرد اجتماعی سیاسی	رویکرد روانشناختی	
ساختارهای تکنولوژیکی و مدیریتی بسیار فشرده که تعاملات پیچیده و غیرقابل پیش بینی را تقویت می‌کنند.	اختلاف در تفاهم مشترک و ساختارهای اجتماعی.	محدودیت‌ها یا خطاهای شناختی یا رفتاری، در افراد یا گروه‌ها.	عوامل شکل‌گیری
فاجعه و ویرانی نسبتاً گسترده تجهیزات، آسیب دیدن جدی ساختارها	آسیب دیدن ارزش‌ها، باورها، ساختارها، و نقش‌های مشترک.	مخدوش شدن مفروضات اساسی درباره سازمان و یا اعضای آن، احساس خطر یا عدم امنیت، قربانی شدن افراد آسیب دیده.	نتایج
اجتناب از به کارگیری فن‌آوری‌های خطرناک، تقویت	انعطاف‌پذیری و اصلاح برخی از هنجارها و رفتارهایی که مرتبط به	درک آسیب‌پذیری و پیش‌بینی آسیب‌های احتمالی.	اقدامات احتیاطی

ارتباطات، احترام متقابل، و شیوه تفکر کردن است.	ساختارهای ایمن ساز		
بازسازی معانی تعدیل شده، ایجاد سازگاری جمعی.	مداخله اضطراری برای کمک به قربانیان و ترمیم آسیب‌های ساختاری.	بازخوانی و تقویت مجدد باورها، فرضیات، رفتارها و احساسات.	تکنیک‌های مقابله

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش چهار گام برداشته می‌شود. ابتدا متن مورد نظر شناسایی و دسته‌بندی می‌شود، در گام دوم، با خواندن و درک معنای متون، زیرمفاهیم مشخص می‌شوند. در گام سوم، با شناسایی قرابت معنایی زیرمفاهیم، مضمون‌های سازمان‌دهنده استنباط می‌شود. در گام نهایی براساس مضمون‌های سازمان‌دهنده، مقوله‌های اصلی یا مضمون‌های فراگیر مورد استخراج قرار می‌گیرند. این مضمون‌ها به صورت یک مدل یا جدول سلسله مراتبی ارائه می‌شوند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جامعه آماری این مطالعه مجموعه دوازده سخنرانی و پیام مقام معظم رهبری است که از طریق سایت دفتر معظم‌له در دسترس است. همچنین بخشی از جامعه آماری مربوط به اقدامات رفتاری معظم‌له است که در گزارش‌های خبری معتبر قابل مشاهده است. بازه زمانی این مجموعه از ابتدای شیوع ویروس کرونا در نیمه دوم بهمن ماه ۱۳۹۸ در جمهوری اسلامی ایران و تا پایان سال ۱۳۹۹ می‌باشد که معظم‌له در رابطه با موضوع کرونا مطرح فرموده و یا اقدام کرده‌اند.

### جمع‌آوری داده‌ها

در ابتداء فرمایشات و فرامین، مقام معظم رهبری براساس اطلاعات مندرج در سایت ایشان جمع‌آوری شد. مجموعه اقدامات معظم‌له و رفتارهای مرتبط با موضوع کرونا نیز بر اساس گزارشات مندرج در خبرگزاری‌های رسمی کشور، نیز جمع‌آوری شد. نکات کلیدی که در این داده‌ها وجود داشت، به طور آشکاری می‌توانست هدف تحقیق را تامین کند. زیرا مقام معظم رهبری به موضوعات مختلف کرونا به صورت شفاف پرداخته بودند. بسیاری از

حل بحران، نیازمند مشارکت مدیران، رسانه‌ها، فن‌سالاران و عموم مردم است. با مشارکت گسترده آحاد مردم و مسئولین و همچنین انجام اصلاحات ساختاری و دگرگونی‌های اجتماعی می‌توان امید به حل بحران با کمترین هزینه داشت.

با مرور پیشینه مطالعاتی در حوزه مدیریت بحران، می‌توان به چارچوب‌های مطرح شده در مدیریت بحران دست یافت؛ تا براساس آن بتوان الگوی مناسبی از مدیریت بحران کرونا به وسیله رهبر جامعه اسلامی ایران، استنباط کرد. براساس اصل یکصدودهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تعیین سیاست‌های کلی نظام بر عهده رهبر می‌باشد؛ استنباط الگوی مدیریتی بحران کرونا می‌تواند برای مدیران سازمان اداری کشور در حوزه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، بهداشتی، آموزشی و پژوهشی، ملاک عمل و سیاست‌گذاری باشد. البته این نکته را در مدیریت بحران باید در نظر داشت که به دلیل اپیدمی بودن ویروس کرونا، نمی‌توان انتظار داشت که با اعمال مدیریت بحران موفق، این ویروس در کشور به سرعت از بین برود. اعمال مدیریت موفق در این زمینه نیازمند تعامل همه کشورها، به ویژه کشورهای همسایه ایران است. اما می‌توان با مدیریت مناسب این دوران را با آرامش و کمترین هزینه طی کرد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر، گزارش پژوهشی است که با هدف شناسایی الگوی مدیریتی مقام معظم رهبری در بحران کرونا تدوین شده است. این تحقیق از حیث جهت‌گیری پژوهشی بنیادی، از نظر هدف اکتشافی، از نظر نوع داده‌ها کیفی، و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای است.

قبل باشد. بر این اساس با کنار هم قرار دادن داده‌های مشابه در نهایت نود هشت مضمون زیرمفاهیم مشخص شده است. هر یک از این زیرمفاهیم دارای یک کد بود. این زیر مفاهیم با مشورت خبرگان به هشتاد و دو عنوان تقلیل یافت. جدول گزاره‌های اصلی، و عناوین زیرمفاهیم در جدول ذیل مشاهده می‌شود.

این موارد نیازمند تحلیل و کشف استنباطی نیست. هر یک از داده‌های جمع‌آوری شده یک کد را به خود اختصاص داد و در مجموع چهل و شش داده اولیه کدگذاری شد. پس از تعیین داده‌های اولیه، آنها با یکدیگر مقایسه شدند و جنبه‌های مشترک استخراج شد؛ به نحوی که بتوان تدابیر مرتبط با کرونا را از آنها استنباط کرد و هر عنوان بتواند نماینده و معرف تعدادی از داده‌ها در مرحله

جدول ۲- گزاره‌ها و زیر مفاهیم مدیریت بحران کرونا

ردیف	گزاره‌ها	زیرمفاهیم	کد
۱	این روزها مواجه هستیم با عارضه‌ی یک بیماری وسیع همه‌گیر بین‌المللی (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	ابتلاء فراگیر	ج ۱۲۱
۲	این [بیماری] مصداق این آیه‌ی شریفه است: وَ لَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَ نَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَ الْأَنْفُسِ وَ الثَّمَرَاتِ؛ هم با خودش خوف می‌آورد و یک عده‌ای واقعاً می‌ترسند، هم مسئله‌ی مشکل اقتصادی را به وجود می‌آورد، هم نقص اموال و انفس و ثمرات را همراه دارد؛ (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	صحنه آزمایش روحی	ج ۱۲۲
		عرصه آزمایش امکانات مادی و شرایط جسمی	ج ۱۲۴
۳	لکن بعدش خداوند میفرماید: وَ بَشِّرِ الصَّابِرِينَ؛ اینجا هم صبر لازم است. صبر در اینجا یعنی کار درست انجام دادن، کار عاقلانه انجام دادن. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	صبوری موجب آرامش	ج ۱۲۵
		اقدام عاقلانه در برابر مشکلات	ج ۱۲۶
۴	همه‌ی ابزارهای عالم وسایل الهی هستند، او مسبب‌الاسباب است؛ با این اسباب باید کار کنیم، از این اسباب استفاده کنیم، اما نتیجه و اثر را از خدای متعال بخواهیم. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	تسلیم خداوند بودن	ج ۱۲۷
		انتظار نتیجه از خداوند	ج ۱۲۸
۵	یقیناً هر چیزی که کمک کند به سلامت جامعه و عدم شیوع این بیماری، یک حسنه است؛ در نقطه‌ی مقابل هر چیزی که کمک کند به شیوع این بیماری، یک سیئه است (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	ارزش‌مندی تلاش برای سلامتی دیگران	ب ۱۱۸
		نکوهیدن بی‌توجهی به سلامتی دیگران	ب ۱۱۹
۶	خدای متعال ما را موظف کرده که نسبت به سلامت خودمان و سلامت دیگران، سلامت مردم، احساس مسئولیت کنیم. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	ضرورت سلامتی	ب ۱۱۵
		مسئولیت الهی	ب ۱۱۶
۷	توصیه‌ی اول این است که ما کاملاً رعایت مقرراتی را که	پابندی به توصیه متخصصین و مسئولین	ب ۱۱۷

ب ۱۲۰	ضرورت تعیین ضوابط از سوی مسئولین	مسئولین برای ما مشخص می‌کنند، برای خودمان فرضیه بدانیم و لازم بدانیم و عمل کنیم. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	
الف ۱۰۱	ضرورت تعیین ضوابط از سوی مسئولین	مسئولین محترم ذی‌ربط در این کار دستوراتی داده‌اند، و ان‌شاء... این دستورات را بایستی عمل کرد؛ همه باید عمل کنند این دستورات را. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۸
الف ۱۰۲	پایبندی به توصیه مسئولین		
الف ۱۰۳	عمل و رفتار همگانی		
الف ۱۰۶	مراقبت از خود و دیگران	این برای حفظ جان خودشان و حفظ جان [مردم] کشور و کنترل این بیماری خطرناک است؛ بنابراین همه باید عمل کنند. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۹
الف ۱۰۷	خطرناک بودن بیماری		
ج ۱۲۸	پایبندی به توصیه مسئولین	از توصیه‌ها و دستورالعمل‌های مجموعه‌های مسئول تخطی نکنند؛ در مورد پیشگیری، در مورد تمیز نگه‌داشتن دست و صورت و محیط زندگی و آلوده نکردن اینها و جلوگیری از آلوده شدن اینها، (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	۱۰
ج ۱۲۹	اهمیت دادن به پیشگیری		
ج ۱۳۰	تاکید بر رفتارهای پیشگیرانه و آسان		
ج ۱۳۳	پایبندی به توصیه مسئولین	دستورهایی که مجموعه‌ی متخصص و کارشناس می‌دهند، اینها را باید عمل کرد. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	۱۱
الف ۱۰۸	تاثیرپذیری مناسک دینی	حتی اجتماعات دینی را تعطیل کرده‌اند که خب این در طول تاریخ ما به این شکل بی‌سابقه است که همه جا حتی مثلاً حرم‌های مطهر و نمازهای جمعه و جماعت تعطیل بشود؛ این بی‌سابقه است، (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۲
الف ۱۰۹	همراهی مردم با توصیه‌ها		
الف ۱۱۰	نگرش آزمایش الهی به بحران	اینها را رعایت بکنند تا ان‌شاء... خدای متعال هر چه زودتر این بلا را از سر ملت ایران و همه‌ی ملت‌های مسلمان و همه‌ی بشریت کم و کوتاه کند. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۳
الف ۱۱۱	عمل به توصیه‌های بهداشتی		
ج ۱۳۴	همکاری براساس مسئولیت انسانی	از همه‌ی دستگاه‌های کشور تقاضا می‌کنیم و درخواست می‌کنیم که با احساس مسئولیت با وزارت بهداشت که در این زمینه در صف مقدم قرار دارد، همکاری کنند و همه‌ی امکانات را در اختیار آنها بگذارند. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	۱۴
ج ۱۳۵	فرمان سلسله مراتبی برای همکاری		
ج ۱۳۶	بسیج منابع و امکانات		
ج ۱۳۷	فرمان سلسله مراتبی برای همکاری	ما البته از نیروهای مسلح و دستگاه‌هایی که مرتبط با دفتر ما هستند هم خواسته‌ایم که آنها هم در این زمینه همه‌ی امکاناتشان را در اختیار مردم قرار بدهند. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۳)	۱۵
ج ۱۳۸	بسیج منابع و امکانات		

الف ۱۱۲	القاء آرامش به مردم و جامعه	مسئله یک مسئله‌ی گذرا است، یک چیز فوق‌العاده نیست؛ از این حوادث در کشور پیش می‌آید. البته من نمی‌خواهم مسئله را خیلی کوچک بگیرم اما خیلی هم بزرگش نکنیم مسئله را. یک قضیه‌ای است پیش آمده، یک ملتی است -ملتی که ان‌شاء... خیلی طولانی نخواهد بود- این برای کشور وجود خواهد داشت، بعد هم رخت برمی‌بندد و می‌رود. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۶
الف ۱۱۳	پرهیز از ساده‌انگاری و بزرگانگاری		
الف ۱۱۴	امید به موفقیت و اتمام بحران		
الف ۱۱۵	کسب تجربه در بحران	تجربیهایی که ما در این زمینه به دست می‌آوریم و فعالیتی که مردم می‌کنند، دستگاه‌ها می‌کنند و در واقع یک رزمایش عمومی در این زمینه انجام می‌گیرد، این می‌تواند یک دستاورد باشد. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۷
الف ۱۱۶	همکاری همگانی در بحران	تجربیهایی که ما در این زمینه به دست می‌آوریم و فعالیتی که مردم می‌کنند، دستگاه‌ها می‌کنند و در واقع یک رزمایش عمومی در این زمینه انجام می‌گیرد، این می‌تواند یک دستاورد باشد. اگر این دستاوردها را داشته باشیم، بلا برای ما تبدیل می‌شود به نعمت، تهدید تبدیل می‌شود به فرصت؛ (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۸
الف ۱۱۷	تبدیل تهدید به فرصت		
الف ۱۱۸	ثبت و ضبط تجارب		
الف ۱۱۹	تقدیر از کارهای شایسته و غیررسمی	خوشبختانه من شنیدم در مردم هم از این قبیل همکاری‌ها و محبت‌ها زیاد هست. فرض بفرمایید که دکان‌دار بیرون دکانش در خیابان، شیر آب گذاشته و وسایل شوینده گذاشته که رهگذرها اگر مایلند ببینند آنجا دستشان را صابون بزنند. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۱۹
الف ۱۲۰	یاری رسانی مردم به همدیگر		
الف ۱۲۱	تاثیر در روابط اجتماعی جامعه	فلان پرستار، عروسی خودش را عقب انداخته برای اینکه بتواند به این کار برسد؛ یا بعضی‌ها کمک‌های مالی می‌کنند؛ اینها بسیار کارهای خوبی است. این در واقع یک رزمایش عمومی مردمی و دستگاه‌های ذریبط است. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۰
الف ۱۲۲	یاری رسانی مردم به همدیگر		
الف ۱۲۴	تقدیر از کارهای شایسته و غیررسمی	در قضیه‌ی این بیماری اخیر، [یعنی] کرونا، فداکاری‌ها به قدری چشمگیر بود که افرادی را که در خارج از این کشور هم هستند به تحسین وادار کرد؛ (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۱
الف ۱۲۵	تحسین اقدامات از منظر دیگران		
الف ۱۲۷	ثواب اخروی و پاداش دنیوی در کارها	من قبلاً و صمیمانه از همه‌ی آن کسانی که اشاره کردم و نام بردم تشکر می‌کنم و مژده می‌دهم که پاداش الهی در انتظار	۲۲



الف ۱۲۶	تقویت روحیه ایثارگری	آنها است؛ چه پاداش دنیوی و چه پاداش اخروی. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	
الف ۱۲۸	مقابله با سختی‌ها و روحیه صبر	این یک آزمون دشوار بود. آزمون‌های سال ۹۸، آزمون‌های دشواری بود اما غلبه‌ی بر دشواری‌ها و عبور از دشواری‌ها با روحیه، این خود موجب قدرتمند شدن یک ملت است. یک ملت با راحت‌طلبی و رفاه‌جویی محض نخواهد [توانست] به جایی برسد. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۳
الف ۱۲۹	پرهیز از راحت‌طلبی و رفاه‌زدگی		
ب ۱۲۱	حقیقت قدرت و توانایی انسان	این حوادث انسان را متوجه ضعف‌های خودش می‌کند؛ ما همه ضعیف هستیم، آسیب‌پذیر هستیم، ضعف‌های خودمان را بشناسیم؛ انسان از غرور و از غفلت خارج بشود، متوجه خدا بشود، از خدا کمک بخواند. فقط به در خانه‌ی خدا باید رفت. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	۲۴
ب ۱۲۹	نیازمندی انسان به خداوند		
ب ۱۲۲	کوچک دیدن مشکلات	از خدای متعال بخواهیم. بنده خیلی هم امیدوار هستم بخصوص به دل پاک و صاف جوان‌ها، و عناصر مؤمن و متقی و پرهیزگار که اینها واقعاً می‌توانند با دعای خودشان بلاهای بزرگ را دفع کنند. این بلا به نظر ما بالای آنچه‌ان بزرگی نیست، (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	۲۵
ب ۱۲۳	امیدواری نسبت به حل مشکلات		
ب ۱۲۴	بهره‌برداری از ظرفیت معنوی		
ب ۱۲۶	کوچک دیدن مشکلات	از این بلاها بزرگ‌تر هم وجود داشته و دارد، خودمان هم در کشور مواردی را مشاهده کرده‌ایم. می‌تواند با دعا، با توسلات و با طلب شفاعت و وساطت از ائمه‌ی اطهار (علیهم‌السلام) و طلب کمک از آن بزرگواران و توسل به ائمه‌ی اطهار (علیهم‌السلام) و به رسول و نبی مکرم اسلام خیلی از مشکلات را برطرف کنند. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	۲۶
ب ۱۲۸	بهره‌برداری از ظرفیت معنوی		
الف ۱۳۱	توصیه به خواندن دعا	حالا اگر به طور مشخص هم آدم بخواهد توصیه کند، من توصیه می‌کنم دعای هفتم صحیفه‌ی سجّادیه را که در مفاتیح هم هست این دعا: يَا مَنْ تُخَلِّ بِهٖ عَقْدَ الْمَكَارِهٖ وَ يَا مَنْ يُفْتَأُ بِهٖ حَذَّ الشَّدَائِدِ؛ این دعا خیلی خوبی است، خوش‌مضمونی است، با توجه به معنا این دعا را بخوانند و با این الفاظ زیبا از خدای متعال بخواهند. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۷
الف ۱۳۲	فهم دعا و لذت بردن از آن		

الف ۱۳۳	تقدیر از تلاش‌گران درمانی	بنده می‌خواهم صمیمانه تشکر کنم از پزشکان و پرستاران و مجموعه‌ی دست‌اندرکاران پزشکی در مواجهه و مبارزه‌ی با این بیماری‌ای که اخیراً در کشور به وجود آمده؛ همچنین تشکر کنم از وزارت بهداشت و درمان و مجموعه‌ی همکاران آقای وزیر بهداشت در این مجموعه به خاطر تلاش‌هایی که می‌کنند و زحمتی که می‌کشند؛ کارتان بسیار باارزش است؛ هم ارزش جامعه‌ی پزشکی و پرستاری را در جامعه بالا می‌برد، هم مهم‌تر از این، ثواب الهی است که خدای متعال قطعاً به شما اجر خواهد داد و ثواب خواهد داد. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۸
الف ۱۳۴	مشاهده و اطلاع‌رسانی تلاش‌ها		
الف ۱۳۵	تکریم از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط		
الف ۱۳۶	ارزشمندی تعهد و مسئولیت‌پذیری	حقاً و انصافاً در این روزها نمونه‌هایی دیده شد که درس برای همه‌ی ما است و بحمد... نشان‌دهنده‌ی مسئولیت‌پذیری و تعهد انسانی و دینی مجموعه‌های درمانی ما در کشور است. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۱۳)	۲۹
الف ۱۳۷	ارزشمندی کار درمان در حد جهاد	پزشکان، پرستاران، بقیه‌ی عوامل درمانی حقیقتاً در حال جهاد فی سبیل... هستند؛ این کاری که امروز اینها می‌کنند جهاد فی سبیل... است و ارزش خیلی بالایی دارد. لازم می‌دانم از خانواده‌های این عزیزان هم تشکر کنم. بعضی از این عزیزان روزها، شب‌های متوالی به منازل خودشان سر نمی‌زنند و مشغول کار هستند، کار شبانه‌روزی در واقع می‌کنند، خانواده‌ها تحمل می‌کنند، صبر می‌کنند، از آنها هم من عمیقاً متشکرم. (سخنرانی ۱۳۹۸/۱۲/۰۸)	۳۰
الف ۱۳۸	تقدیر از خانواده کادر درمان		
ب ۱۳۰	تکریم خانواده کادر درمان	تسلیت و تبریکی هم عرض بکنم به خانواده‌های شهدای سال ۹۸؛ شهدای سلامت، [یعنی] این کسانی که در راه خدمت به بیماران به درجه‌ی رفیع مرگ در راه خدا و شهادت در راه خدا رسیده‌اند؛ به همه‌ی خانواده‌هایشان، هم تسلیت عرض می‌کنیم، هم عید را و مقامات فرزندان‌شان را تبریک می‌گوییم. (سخنرانی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱)	۳۱
ب ۱۳۱	ارزشمندی اینارگران درمان در حد شهید		
الف ۱۳۹	پیشگیری از شیوع بیماری	در روز درختکاری به طور معمول معظم‌له برای کاشت درخت با رعایت نکات بهداشتی لازم حاضر شدند؛ مثلاً از دستکش استفاده کردند و فاصله با اطرافیان حاضر در برنامه رعایت شده بود. ۹۸/۱۲/۱۵	۳۲
الف ۱۴۰	رعایت توصیه‌های بهداشتی		
الف ۱۴۱	ارزشمندی اینارگران درمان در حد شهید	کمتر از بیست روز از شروع ویروس کرونا در کشور نگذشته بود که رهبر انقلاب در پاسخ به نامه سعید نمکی وزیر بهداشت مبنی بر شهید خدمت محسوب شدن	۳۳

الف ۱۴۲	پاسخ به موقع به خواست اجتماعی	اعضای جامعه پزشکی که در راه مبارزه با این بیماری جانشان را فدا کرده بودند، موافقت کردند. ۱۳۹۸/۱۲/۲۲	
الف ۱۴۳	استفاده از همه ظرفیت‌ها	رهبر معظم انقلاب طی دستوری به ستاد کل نیروهای مسلح فرمان تشکیل قرارگاه مرکزی برای مقابله با بیماری کرونا را صادر کردند. ۱۳۹۸/۱۲/۲۲	۳۴
الف ۱۴۴	پیشگیری از شیوع بیماری	چند روز به عید نوروز باقی نمانده بود که رهبر انقلاب با پیشنهاد رئیس قوه قضائیه، مبنی بر عفو گروه‌های متعددی از زندانیان کشور حتی برخی از زندانیان جرایم امنیتی موافقت نمودند. نتیجه‌ی این فقره از عفو رهبری آزادی بیش از ۱۰ هزار نفر از زندانیان کشور بود. این اقدام موجب خوشحال و شادمانی بسیاری از خانواده‌های این زندانیان که نگران شیوع احتمالی این بیماری در زندان بودند شد. ۱۳۹۸/۱۲/۲۶	۳۵
الف ۱۴۴	توجه به وضعیت روحی خانواده زندانیان		
د ۱۱۲	تایید و تقویت اقدامات پیشگراانه	رهبر انقلاب اسلامی در پی ملاحظه گزارش وزیر بهداشت از اقدامات انجام شده توسط دستگاه بهداشت و درمان کشور برای مقابله با کرونا و ویروس نوشتند که: «تدابیر صورت گرفته خوب و ان شاء... مؤثر است. طرح غربالگری کار بزرگی است. بهره‌گیری از کمک نیروهای بسیج و داوطلبان مردمی کمک بزرگی به رهایی کشور از این عارضه‌ی همه گیر خواهد کرد ان شاء...» (۱۳۹۹/۱/۹)	۳۶
د ۱۱۳	فراخوان همه برای کمک به طرح‌های پیشگراانه		
د ۱۱۴	تقویت مالی سازمان درمان	حضرت آیت‌ا... خامنه‌ای جهت مقابله و مدیریت عوارض ناشی از شیوع و ویروس کرونا در کشور و نهضت خدمت رسانی بیشتر به مردم با برداشت یک میلیارد یورو از صندوق توسعه ملی موافقت کردند.	۳۷
د ۱۱۵	تقویت روحیه ایثارگری	حضرت آیت‌ا... خامنه‌ای، در ارتباط تصویری با نمایندگان مجلس شورای اسلامی: «در این قضایای کرونا به طبقاتی واقعاً ضربه خورد از لحاظ زندگی و معیشت. آن خدمت مؤمنانه‌ای که در آستانه‌ی ماه رمضان همه در او شرکت کردند، امروز هم معتقدم که این نهضت تعاون و احسان را مجدداً مردم عزیز ما شروع کنند؛ البته قطع نشده لکن خب لازم است یک مقداری رشد و توسعه پیدا کند و بار دیگر فضای کشور را طراوت بدهید.» (سخنرانی ۱۳۹۹/۴/۲۲)	۳۸
د ۱۱۶	توجه به قشرهای آسیب دیده		

۱۱۷ د	پایبندی به توصیه‌های متخصصان	رهبان معظم انقلاب درباره برگزاری عزاداری‌های محرم در شرایط کرونا بیان کردند که معیار آن چیزی است که کارشناسان بهداشت و ستاد ملی مبارزه با کرونا می‌گویند.	۳۹
۱۱۸ د	عمل به توصیه‌های متخصصان	ایشان در ادامه فرمودند که بنده خودم شخصا هر چه را آنها بگویند عمل خواهم کرد و توصیه من به آقایان مداحان و منبری این است که هرکاری می‌کنید ببینید ستاد ملی مبارزه با کرونا چه ضابطه‌ای را معین می‌کند، همان را عمل کنید.	
۱۱۹ د	سازماندهی حل بحران	دستور تشکیل ستاد ملی مقابله با کرونا به ریاست رئیس جمهور	۴۰
۱۲۰ د	سازماندهی حل بحران	لزوم راه‌اندازی فوری قرارگاه عملیاتی برای اجرای تصمیمات ستاد ملی مقابله با کرونا و نظارت بر اجرا	۴۱
۱۲۱ د	سازماندهی حل بحران	توصیه موکد به شنیده شدن یک سخن واحد از جلسه ستاد ملی مقابله با کرونا	۴۲
۱۲۲ د	هماهنگی در اقدامات		
۱۲۳ د	سازماندهی حل بحران	تاکید بر لزوم استخدام نیروی انسانی مورد نیاز وزارت بهداشت	۴۳
۱۲۴ د	تامین نیروی انسانی		
۱۲۵ د	برخورد با مجرمان	لزوم تصویب جرائم سخت‌گیرانه برای افرادی که مرتکب تخلفات بزرگ از ضوابط بهداشتی می‌شوند	۴۴
۱۲۶ د	یاری رسانی مردم به همدیگر	دولت باید بسته‌های حمایتی در نظر بگیرد و خیرین و مردم نیز باید وارد میدان شوند و به کمک این افراد بیایند.	۴۵
۱۲۷ د	یاری رسانی رسمی		
۱۲۸ د	سازماندهی حل بحران	آموزش همگانی درباره راه‌های شیوع و شیوه‌های پیشگیری به صورت محله محور و با استفاده از ظرفیت مساجد و بسیج و البته محوریت وزارت بهداشت و همکاری وزارت ارشاد و صدا و سیما.	۴۶
۱۲۹ د	یاری رسانی مردم به همدیگر		

مجموعه‌ی مضمون‌های سازمان‌دهنده و قرابت معنایی آنها و بر اساس استنباط‌های تایید شده به وسیله خبرگان، مقوله‌های اصلی تحقیق در جدول ذیل ارائه گردید.

پس از استخراج زیرمفاهیم، مفاهیم نزدیک به هم و هم‌سو، در کنار هم قرار گرفتند و در مجموع شش مضمون سازمان‌دهنده استنباط شد که دارای قدرت مفهومی بیشتری بود. با توجه به

جدول ۳- زیر مفاهیم، مضمون‌های سازمان‌دهنده، و مقوله‌های اصلی تحقیق

مقوله‌های اصلی	مضمون‌های سازمان‌دهنده	زیر مفاهیم
حوزه اجتماعی سیاسی	رفتار هوشمندانه	ابتلاء فراگیر، صحنه آزمایش روحی، صبوری موجب آرامش، اقدام عاقلانه در برابر مشکلات، ارزش مندی تلاش برای سلامتی دیگران، پابندی به توصیه متخصصین و مسئولین، پابندی به توصیه مسئولین، عمل و رفتار همگانی، مراقبت از خود و دیگران، خطرناک بودن بیماری، پابندی به توصیه مسئولین، اهمیت دادن به پیشگیری، همراهی مردم با توصیه‌ها، عمل به توصیه‌های بهداشتی، همکاری براساس مسئولیت انسانی، کسب تجربه در بحران، همکاری همگانی در بحران، ثبت و ضبط تجارب، یاری رسانی مردم به همدیگر، تعامل کریمانه با مردم، تاثیر در روابط اجتماعی جامعه، یاری رسانی مردم به همدیگر، پرهیز از راحت‌طلبی و رفاه‌زدگی، کوچک دیدن مشکلات، تقدیر از تلاش‌گران درمانی، مشاهده و اطلاع‌رسانی تلاش‌ها، تکریم از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، پاسخ به موقع به خواست اجتماعی، بهبود خدمت رسانی، استفاده از همه ظرفیت‌ها، تایید و تقویت اقدامات پیشگرا، تقویت مالی سازمان درمان، توجه به قشرهای آسیب دیده، برخورد با مجرمان.
	همدردی اجتماعی	ارزش مندی تلاش برای سلامتی دیگران، همراهی مردم با توصیه‌ها، همکاری همگانی در بحران، تقدیر از کارهای شایسته و غیررسمی، یاری رسانی مردم به همدیگر، پرهیز از راحت‌طلبی و رفاه‌زدگی، تکریم خانواده کادر درمان، تایید و تقویت اقدامات پیشگرا، فراخوان همه برای کمک به طرح‌های پیشگرا، توجه به قشرهای آسیب دیده، تعامل کریمانه با مردم، بهبود خدمت رسانی.
	اخلاق‌مداری	مسئولیت سلامتی، مسئولیت الهی، همکاری براساس مسئولیت انسانی، امید به موفقیت و اتمام بحران، تقدیر از کارهای شایسته و غیررسمی، تعامل کریمانه با مردم، یاری رسانی مردم به همدیگر، تحسین اقدامات از منظر دیگران، ثواب اخروی و پاداش دنیوی در کارها، مقابله با سختی‌ها و روحیه صبر، پرهیز از راحت‌طلبی و رفاه‌زدگی، نیازمندی انسان به خداوند، امیدواری نسبت به حل مشکلات، تقدیر از تلاش‌گران درمانی، تکریم از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، ارزشمندی کار درمان در حد جهاد، تکریم خانواده کادر درمان،
حوزه روانشناختی	جامعیت نگرش	صحنه آزمایش روحی، ابتلاء فراگیر، عرصه آزمایش امکانات مادی و شرایط جسمی، نکوهیدن بی‌توجهی به سلامتی دیگران، نگرش آزمایش الهی به بحران، همکاری بر اساس مسئولیت انسانی، القاء آرامش به مردم و جامعه، امید به موفقیت و اتمام بحران، کسب تجربه در بحران، تبدیل تهدید به فرصت، ثبت و ضبط تجارب، حقیقت قدرت و توانایی انسان، کوچک دیدن مشکلات، امیدواری نسبت به حل مشکلات، ارزشمندی کار درمان در حد جهاد، تکریم خانواده کادر درمان، ارزشمندی ایثارگران درمان در حد شهید، پاسخ به موقع به خواست اجتماعی، توجه به وضعیت روحی خانواده زندانیان، عمل به توصیه‌های متخصصان، تامین نیروی انسانی.
	ارتقاء معنویت	تسلیم خداوند بودن، انتظار نتیجه از خداوند، تاثیرپذیری مناسب دینی، همکاری براساس مسئولیت انسانی، ثواب اخروی و پاداش دنیوی در کارها، مقابله با سختی‌ها و روحیه صبر، نیازمندی انسان به خداوند، بهره‌برداری از ظرفیت معنوی، توصیه به خواندن دعا، فهم دعا و لذت بردن از آن، ارزشمندی کار درمان در حد جهاد، ارزشمندی ایثارگران درمان در حد شهید.
حوزه فنی ساختاری	اصلاح تشکیلات	ضرورت تعیین ضوابط از سوی مسئولین، پابندی به توصیه مسئولین، فرمان سلسله مراتبی برای همکاری، بسیج منابع و امکانات، همکاری همگانی در بحران، تبدیل تهدید به فرصت، ثبت و ضبط تجارب، مشاهده و اطلاع‌رسانی تلاش‌ها، تکریم از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، تکریم از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، تقویت مالی سازمان درمان، سازماندهی حل

بحران، تامین نیروی انسانی، هماهنگی در اقدامات، برخورد با مجرمان، یاری رسانی سازماندهی شده، بهبود خدمت رسانی.

### روایی و اعتبار پژوهش

در پژوهش‌های کیفی می‌توان از طریق فنون بازبینی و اصلاح مداوم در طول زمان اجرای پژوهش اعتبار بخشی آن را پایش کرد (کرسول، ۱۳۹۴). به منظور استخراج الگوی مدیریت بحران، پژوهشگر تنها به استنباط‌های فردی و شخصی در مراجعه به متون مورد نظر، اکتفا نکرده است. بلکه تلاش گسترده‌ای شد که با اشتراک‌گذاری یافته‌ها با گروه کانونی، یافته‌ها مورد پایش و اعتبارسنجی قرار گیرند. از این رو، طی برگزاری چندین جلسه بحث و گفتگو با صاحب‌نظران و متخصصان دانش مدیریت و حوزه فرهنگی، نتایج تحقیق اصلاح و تکامل یافت.

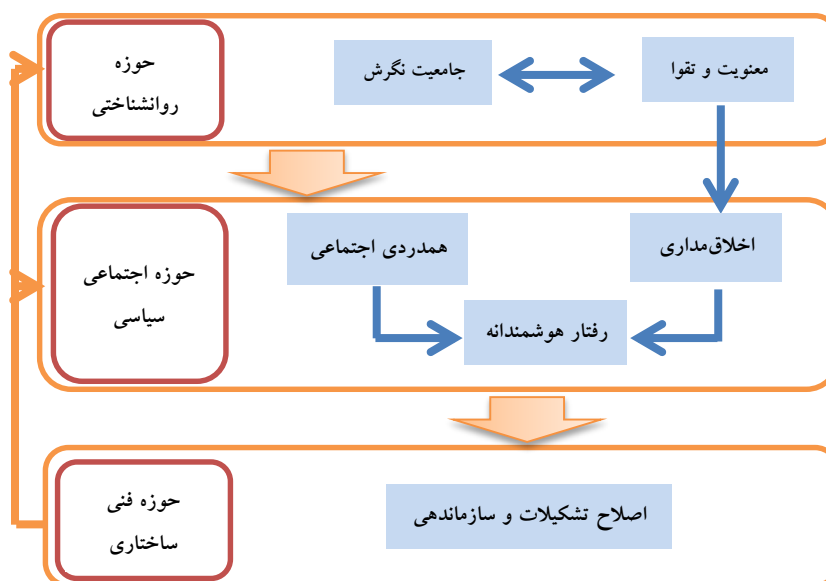
### یافته‌های پژوهش

مفهوم بحران و فرآیندهای مدیریت بحران بر اساس مطالعات انجام شده و پیشینه تحقیق در منابع معتبر؛ مورد شناسایی و فهم قرار گرفت. ادبیات موضوع، مسیر مطالعه را سامان داد تا محقق در چارچوب مفهومی استنباط شده تحقیق را دنبال کند. در این پژوهش اقدامات، پیام‌ها و فرمایشات، مقام معظم رهبری از ابتدای شکل‌گیری این

بحران، بررسی شد.

پس از جمع‌آوری مطالب و اقدامات مقام معظم رهبری در مدیریت بحران کرونا، نسبت به استخراج زیرمفاهیم، یعنی مفاهیم نزدیک به هم و هم‌سو، اقدام شد. سپس در مجموع شش مضمون سازماندهی شده استنباط شد که قدرت مفهومی بیشتری را نشان می‌داد. در مرحله بعد این شش مضمون سازماندهی شده با ترکیب مقوله‌های اصلی، اجزای اصلی مدل نهایی الگوی مدیریتی مقام معظم رهبری در بحران کرونا را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان به شیوه‌ی مدیریت معظم‌له، پی برد. در این مطالعه، کلیه پیام‌ها و سخنرانی‌ها و اقدامات معظم‌له، مورد مذاقه قرار گرفته است. تلاش شده که از مجموع این پیام‌ها یک الگوی مدون و مستند استنباط گردد. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مبنای مدیریتی معظم‌له بر مبنای شش عامل اساسی است که عبارت است از جامعیت نگرش، معنویت و تقوا، اخلاق‌مداری، همدردی اجتماعی، رفتار هوشمندانه، و اصلاح تشکیلات و سازماندهی.

نمودار ۱- الگوی مفهومی مدیریتی مقام معظم رهبری در بحران کرونا- محقق ساخته



## جامعیت نگرش

می‌سازد.

هدایت مردم به منظور پذیرش تقدیر الهی در حوادث به معنای برخورد هوشمندانه با حوادث است؛ نه به معنای ناامیدی و معطل نگه‌داشتن امور. مدیران معتقد به تقدیر الهی، بر این باورند که خداوند براساس حکمت، نظام آفرینش را اداره می‌کند. چه بسا حوادث تلخ و ناگواری که نتایج و پیامدهای بسیار مفید و لذت‌بخشی برای انسان‌ها دارد. فهم جهان‌بینی توحیدی، یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده و نظام هستی براساس خیر و رحمت رسانیدن موجودات به کمالات شایسته آنها استوار است. در این جهان‌بینی، هر حادثه‌ای بی‌هوده و بدون هدف نیست؛ بلکه جهان با یک سلسله نظامات قطعی یعنی «سنن الهیه»، اداره می‌شود. همه پدیده‌های هستی دارای حکمت است. همانطور که هر چیزی مخلوق خداوند است، مشمول تقدیر الهی نیز هست<sup>۹</sup>. درک تقدیر الهی، توان انسان‌ها را در رویارویی با حوادث تلخ و شیرین روزگار، افزایش می‌دهد. همه امور در تقدیر الهی ثبت و ضبط است. خداوند درباره حوادث جنگ بدر می‌فرماید: اگر با یکدیگر وعده می‌گذاشتید (که در میدان نبرد حاضر شوید)، در انجام وعده خود اختلاف می‌کردید ولی (همه اینها) برای آن بود که خداوند، کاری را که می‌بایست انجام شود، تحقق بخشد (انفال، آیه ۴۲).

خداوند به مسلمانان می‌فهماند که تقدیر الهی قطعی است. آنان با اختیار خود حرکت کردند، تصمیم داشتند با کاروان تجاری کفار روبرو شوند. از سوی دیگر، کفار قریش نیز برای حفاظت از کاروان تجاری حرکت کرده بود. اما همه در یک نقطه که منطقه «بدر» بود با هم روبرو شدند. این بدان معناست که هر چند حرکت با اختیار بوده است، اما مقدمات کارها در اختیارشان نبوده بلکه، در تدبیر الهی رقم خورده بود. وقوع همه حوادث،

هنگام مواجه با بحران، ضروری‌ترین اقدام، شناخت مشخصات و ابعاد بحران است. این موضوع آشکار است که تا پدیده شناخته نشود، نمی‌توان با آن به مقابله پرداخت. گستره شناخت نسبت به موضوع بحران، مبتنی بر یک پیش‌فرض معرفت‌شناختی است. عوامل و ابزارهای معرفت براساس گزاره‌های قرآن کریم، متعدد و مبتنی بر هم‌افزایی است؛ از جمله آنها، وحی، شهود، فطرت و الهام درونی، عقل و حواس ظاهری است. در دیدگاه قرآن کریم، اقدامات انسانی، باید براساس شناخت و عالمانه باشد چنانکه شناخت انسان از دایره حس و تجربه و همچنین عقل عبور کرده و معرفت‌های وحیانی و دینی را نیز در برمی‌گیرد. قرآن کریم می‌فرماید: «از آنچه بر آن علم نداری پیروی نکن؛ زیرا از جهت چشم و گوش و دل مسئول هستید» (الاسراء، آیه ۳۶). در این معرفت‌شناسی، شناخت مبتنی بر علم یقینی و ارزشمند بوده و انسان از دنبال‌روی و هم، شک و تردید نهی شده است. از این‌رو، این مولفه در حوزه روانشناختی قرار دارد و برای فرد اطمینان قلبی و یقینی را بدنبال خواهد داشت.

رهبران جامعه اسلامی با هوش بالای خود وقایع و حوادث را در قاب تنگ دنیا نمی‌نگرند. بلکه هنگام تحلیل حوادث، زندگی جامع بشر را مد نظر قرار می‌دهند. همان‌گونه که امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) فرمودند: «پس از ستایش پروردگار، همانا گذشت عمر، و چیرگی روزگار، و روی آوردن آخرت، مرا از یاد غیر خودم باز داشته و تمام توجه مرا به آخرت کشانده است» (نهج‌البلاغه، نامه ۳۱). مدیران جامعه اسلامی با تکیه به مبانی دینی یعنی باورها و ارزش‌های اسلامی، جامعه اسلامی را به عنوان مخلوقات الهی تحت تدبیر الهی می‌بینند. چنین نگرشی مردم را در معرض تقدیر الهی می‌نگرد و تدبیر الهی را بر عالم هستی حکمفرما

با اراده خداوند متعال، است. پدید آمدن بحران کرونا را نباید به عنوان یک عامل برهم زننده نظام آفرینش قلمداد کرد؛ بلکه شاید خداوند متعال تدابیری برای آن در نظر دارد. چنین نگرشی می‌تواند حل این بحران را ساده‌تر سازد.

در بیانات مقام معظم رهبری، مشاهده می‌شود که هنگام رویارویی با پدیده بحران کرونا، معظم‌له به این موضوع می‌پردازند. چنانکه می‌فرمایند: این [بیماری] مصداق این آیه‌ی شریفه است: وَ لَبَلَّوْكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَ نَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَ الْأَنْفُسِ وَ الثَّمَرَاتِ؛ هم با خودش خوف می‌آورد و یک عده‌ای واقعاً می‌ترسند، هم مسئله‌ی مشکل اقتصادی را به وجود می‌آورد، هم نقص اموال و انفس و ثمرات را همراه دارد؛ لکن بعدش خداوند می‌فرماید: وَ بَشِّرِ الصَّابِرِينَ؛ اینجا هم صبر لازم است. صبر در اینجا یعنی کار درست انجام دادن، کار عاقلانه انجام دادن.<sup>۶</sup>

آزمایش الهی، بخشی از تقدیر الهی است که هم مدیران جامعه اسلامی و هم مسلمانان به آن توجه خواهند داشت. پذیرش تقدیر الهی در برخورد از حوادث نشان دهنده تقویت بنیاد فکری و تئوریک مدیریت جامعه اسلامی است و این امر با تدبیر مقام معظم رهبری صورت گرفت.

هنگامی که مردم تدبیر الهی را باور کنند، میزان تاب‌آوری آنها در برابر مشکلات افزایش خواهد یافت. این امر ناشی از نگرش مثبت به بحران‌هاست. معظم‌له در تقویت جامعیت نگرش به پدیده‌های نظام هستی می‌فرمایند: همه‌ی ابزارهای عالم وسایل الهی هستند، او مسبب‌الاسباب است؛ با این اسباب باید کار کنیم، از این اسباب استفاده کنیم، اما نتیجه و اثر را از خدای متعال بخواهیم.<sup>۷</sup> هنگامی که نگرش مدیران جامعه اسلامی اینگونه باشد که خداوند را مسبب‌الاسباب در همه امور بدانند؛ می‌توانند با نگاه جامع به مسائل بنگرند و به استنباط شیوه‌های مدیریتی الهی در جامعه

بپردازند.

### معنویت و تقوا

در دانش مدیریت، معنویت را بیان‌کننده نگرش‌های مذهبی، ابعاد تجربی، عقیده به ماوراءالطبیعه و آداب و رسوم مذهبی تعریف کرده‌اند (Taylor, 2001). در واقع معنویت را چارچوبی می‌دانند که بیان‌کننده‌ی ارزش‌های سازمانی است و می‌تواند به کار معنا داده و انجام کار برای فرد احساس لذت را بدنبال دارد (Jose Luis, 2010). لذت روانشناختی که فرد با انجام کار درست بدست می‌آورد برای او آرامش بخش است. این مولفه الگو، رابطه نزدیکی با جامعیت نگرش دارد. چنانکه عامل تاثیرگذار مستقیمی است که بر اخلاق‌مداری افراد تاثیرگذار خواهد بود.

یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های مدیر شایسته از منظر اسلامی، تقویت معنویت است. معنویت اسلامی می‌تواند نیازهای روحی انسان را تامین کرده و بهترین وسیله برای رسیدن به کمال و سعادت در دنیا و آخرت را فراهم سازد. تقویت معنویت اسلامی، برنامه تمام انبیاء و اولیاء الهی بوده است؛ زیرا معنویت اسلامی عامل تقویت‌کننده روح انسان و راه‌گشا در مشکلات زندگی و آرام‌بخش است. تاکید بر معنویت در شرایط بحرانی می‌تواند قدرت انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری مردم را افزایش داده و آنها را در مشکلات دنیوی به سوی خداوند متعال و معنویت سوق دهد.

امیرمؤمنان (علیه‌السلام) به زمامداران اسلامی توصیه می‌کند که با اتصال معنوی به حل مشکلات جامعه بروند. آن حضرت می‌فرماید: هر کس به دامن تقوا چنگ زند، سختی‌ها و شدایدی که به او نزدیک شوند، از او دور گشته و کارهایی که بر ذائقه‌ی او تلخ آمدند، شیرین می‌گردند و موج‌های متراکمی که می‌خواهند او را به کام خود بکشند، از جلوی او کنار رفته و امور مشقت‌آفرین بر او آسان می‌شود (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۳۳۷ق، ج ۱۰).



کردن به ذات اقدس الهی هستند. توصیه به دعا ابزار مهمی برای تقویت مولفه معنویت است. از این رو معظم‌له فرمودند:

توسّلات و توجّهات به پروردگار و درخواست کمک الهی یک امر لازمی است و قرآن کریم به ما دستور می‌دهد: قُلْ مَا يَعْبُؤُا بِكُمْ رَبِّي لَوْلَا دُعَاؤُكُمْ؛ در یک جای دیگر: وَ آتَيْنَا إِلَىٰ رَبِّكُمْ وَ أَسْلِمْنَا لَهُ؛ در یک جای دیگر: وَ اذْكُرْ رَبِّكَ فِي نَفْسِكَ تَضَرُّعًا وَ خِيفَةً؛ و موارد متعددی در قرآن هست که ما را دستور می‌دهند در مقابل حوادث گوناگون دست توسّل بلند کنیم به خدای متعال و از خداوند متعال بخواهیم. ... دعا یعنی اینکه ما با خدای متعال حرف بزیم، از خدای متعال بخواهیم. بنده خیلی هم امیدوار هستم بخصوص به دل پاک و صاف جوان‌ها، و عناصر مؤمن و متقی و پرهیزگار که اینها واقعاً می‌توانند با دعای خودشان بلاهای بزرگ را دفع کنند. می‌توانند با دعا، با توسّلات و با طلب شفاعت و وساطت از ائمه‌ی اطهار (علیهم السلام) و طلب کمک از آن بزرگواران و توسّل به ائمه‌ی اطهار (علیهم السلام) و به رسول و نبی مکرم اسلام خیلی از مشکلات را برطرف کنند.<sup>۹۷</sup>

تاکیدات مقام معظم رهبری بر توسّل جستن به خداوند متعال و توسّل به معصومین (سلام... علیهم اجمعین)، زمینه تقویت معنویت مردم را فراهم می‌کند. در این زمینه معظم‌له فرمودند: حالا اگر به طور مشخص هم آدم بخواهد توصیه کند، من توصیه می‌کنم دعای هفتم صحیفه‌ی سجّادیه را بخوانید. این دعای خیلی خوبی است، خوش مضمون است، با توجّه به معنا این دعا را بخوانند و با این الفاظ زیبا از خدای متعال بخواهند.<sup>۱۰۰</sup>

#### اخلاق‌مداری

اخلاق‌هنیتی است استوار و راسخ در جان، که کارها به آسانی و بدون نیاز به تفکر و اندیشه از آن

مدیران برای پذیرفتن مسئولیت باید به مراتبی از معنویت دست یافته باشند. لازم است که خواسته‌ها و تمایلات خود خواهانه خود را مهار کنند. به هر میزان که مردم جامعه، معنویت بیشتری داشته باشند، فرمانبرداری بیشتری از مدیران با معنویت خود خواهند داشت و در برابر مشکلات موفق‌تر ظاهر می‌شوند. رعایت تقوا مسیری ارزشمند برای دست‌یافتن به معنویت اسلامی است. معنویت اسلامی بستر مناسبی برای بهره‌برداری از استعدادها و موجود، فراهم کرده و جامعه را به کمال مطلوب می‌رساند. چنانکه می‌تواند مشکلات جامعه را حل و فصل نماید.

واژه معنویت در قرآن و روایات بدین شکل نیامده، اما با توجه به مفهوم آن می‌توان گفت: کار با معنویت بیان‌کننده‌ی اقدامی است که با باطن عالم و حقیقت هستی مرتبط شده است. می‌توان مفهوم «حیات طیبه و نور الهی» را با حقیقت معنویت اسلامی مترادف پنداشت. خداوند متعال در قرآن کریم، «ایمان و عمل صالح» را عامل اصلی «حیات طیبه» می‌نامد: هر کس از مرد یا زن کار شایسته کند و مؤمن باشد قطعاً او را با زندگی پاکیزه‌ی حیات می‌بخشیم و مسلماً به آنان بهتر از آنچه انجام می‌دادند پاداش خواهیم داد (نحل، آیه ۹۷).

مقام معظم رهبری هر گونه فعالیت برای مقابله با این بحران را ارزشمند دانسته و آن را به منزله جهاد در راه خدا تبیین می‌فرمایند: پزشکان، پرستاران، بقیّه‌ی عوامل درمانی حقیقتاً در حال جهاد فی سبیل... هستند؛ این کاری که امروز اینها می‌کنند جهاد فی سبیل... است و ارزش خیلی بالایی دارد.<sup>۱۰۱</sup>

این بدان معناست که هر گونه خدمت کارگزاران نظام اسلامی، در مبارزه با این بحران، یک عمل معنوی محسوب می‌شود. معظم‌له، به همه مردم توصیه می‌کند که برای فائق آمدن بر این بحران نیازمند دست‌دراز

می‌کنند، خانواده‌ها تحمل می‌کنند، صبر می‌کنند، از آنها هم من عمیقاً متشکرم<sup>۱۱</sup>.

مفهوم اخلاقی دیگری که در مدیریت بحران کرونا مورد توجه مقام معظم رهبری بوده ایتار و از خودگذشتگی است. ایتار از عواملی است که می‌تواند در شرایط بحران که جامعه در معرض از هم گسیختگی قرار می‌گیرد به تقویت تعاملات اجتماعی کمک کند. خداوند متعال می‌فرماید: هرگز به نیکی [راستین] دست نیابید مگر آنکه از آنچه دوست دارید انفاق کنید، و هر چه انفاق کنید خدا به آن داناست (آل‌عمران، آیه ۹۲).

مقام معظم رهبری ضمن تقدیر از ایتار مردم در این بحران، این اخلاق را که از مقومات مدیریت بحران است مورد تقدیر قرار می‌دهد و می‌فرماید: در قضیه‌ی این بیماری اخیر، [یعنی] کرونا، فداکاری‌ها به قدری چشمگیر بود که افرادی را که در خارج از این کشور هم هستند به تحسین وادار کرد؛ در درجه‌ی اول مجموعه‌های درمانی؛ پزشکان، پرستاران، بهیاران، مدیران، کارکنان حول و حوش بیمارستان‌ها. در کنار اینها مجموعه‌های مردمی داوطلب، دانشجویان، طلبان، بسیجی‌ها و عناصر گوناگون که رفتند در خدمت درمان و پرستاری از این بیماران قرار گرفتند، به یاری درمان‌کنندگان رفتند؛ همه‌ی اینها مایه‌ی عزت و آبرو است. ... اینها آن زیبایی‌هایی است که در خلال حوادث سخت خودش را نشان می‌دهد؛ ملت ایران، فضایل خودش را در این مجموعه‌ها، در این کارهایی، نشان داد. من قلباً و صمیمانه از همه‌ی آن کسانی که اشاره کردم و نام بردم تشکر می‌کنم و مژده می‌دهم که پاداش الهی در انتظار آنها است؛ چه پاداش دنیوی و چه پاداش اخروی<sup>۱۲</sup>.

همچنین معظم‌له موضوع مواسات و همدلی را بین مردم در این شرایط بحرانی بسیار ارزشمند شمردند: امروز معتقدم که این نهضت تعاون و احسان را مجدداً مردم عزیز ما شروع کنند<sup>۱۳</sup>. خوشبختانه علیرغم تعطیلی

صادر می‌شوند. اخلاق در لغت به معنای سنجیه به کاررفته است؛ اعم از اینکه سنجیه و سرشتی نیکو و پسندیده باشد، مانند جوانمردی و دلیری، یا زشت و ناپسند باشد مانند فرومایگی و بزدلی (مصباح‌یزدی، ۱۳۸۰). یکی از مولفه‌های مهم مدیریت بحران، در صفات اخلاقی قابل مشاهده است. هنگام مواجهه با تنش‌های اجتماعی و مشکلات مالی، یکی از پدیده‌های قابل توجه صفات ارزشمند اخلاقی افراد جامعه است. در آموزه‌های اسلامی هدف از اخلاق، هدایت انسان‌ها به سوی خیرات و کمالات و ممارست در فضایل و دوری از ارتکاب پلیدی‌ها و جلوگیری از رذایل می‌باشد (مطهری، ۱۳۷۸، ج ۳). اخلاق اجتماعی مکمل قوانین و مقررات است. اخلاق می‌تواند مشکلات اجرای قوانین را رفع کرده و فرصت مناسبی برای رشد فراهم آورد (Vibert, 2004).

صبر و استقامت در برابر مشکلات از مهم‌ترین مفاهیم اخلاقی است. در بحران کرونا، مردم با مشکلات متعدد اقتصادی، اجتماعی، و ... مواجه هستند. در توصیه‌های دینی، از مسلمانان خواسته شده که با صبر پیشه‌کردن، از اجر الهی برخوردار می‌شوند. امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) فرمودند: بر شما باد به صبر، چرا که صبر در برابر ایمان، مانند سر در برابر بدن است. بدنی که بی سر است خیر ندارد، همچنین ایمانی که صبر ندارد خیری در آن نیست (نهج البلاغه، حکمت ۸۲). صبر عاملی است که درون انسان را از اضطراب و تشویش، زبان را از شکایت و اندام انسان را از رفتارهای نابه‌جا و غیرمعقول باز می‌دارد (آقایی، ۱۳۹۰). صبر مهم‌ترین و با ارزش‌ترین کرامت اخلاقی است. مقام معظم رهبری بارها، از افسران خط مقدم مبارزه با بحران کرونا تشکر کرده‌اند: لازم می‌دانم از خانواده‌های این عزیزان هم تشکر کنم. بعضی از این عزیزان روزها، شب‌های متوالی به منازل خودشان سر نمی‌زنند و مشغول کار هستند، کار شبانه‌روزی در واقع

ودیعت گذاشته است که می‌تواند در مشکلات و سختی‌های دیگران، عامل مساعدت و تحرک اجتماعی باشد (مصباح‌یزدی، ۱۳۹۴). افراد در جامعه هنگامی که دگر دوستی را به فراموشی بسپارند و دچار خودخواهی و خودپسندی شوند، حس همدردی اجتماعی و همیاری را از دست می‌دهند. در چنین جامعه‌ای زدائل اخلاقی رواج پیدا کرده و مناسبات اجتماعی در معرض تهدید قرار می‌گیرد.

مقام معظم رهبری فرمودند: در این قضایای کرونا به طبقاتی واقعاً ضربه خورد از لحاظ زندگی و معیشت. آن خدمت مؤمنانه‌ای که در آستانه‌ی ماه رمضان همه در او شرکت کردند، امروز هم معتقدم که این نهضت تعاون و احسان را مجدداً مردم عزیز ما شروع کنند (سخنرانی ۱۳۹۹/۴/۲۲).

#### رفتار هوشمندانه

در الگوی مدیریت بحران مقام معظم رهبری مشاهده می‌شود که بعد از جنبه نظری و جامعیت نگرش، به موضوع ارتقاء معنویت و رشد روحی مردم، پرداخته شد و سپس اخلاق‌مداری که تقویت جنبه نفسانی انسان الهی، است؛ ضلع دیگر این مدیریت بیان شده است. در نهایت، بعد از این توصیه‌ها نوبت رفتار و عمل فرا می‌رسد. معظم‌له در الگوی مدیریت بحران، به شیوه‌های مختلف در گفتار و عمل، مردم را توصیه به رعایت نکات بهداشتی می‌کنند. چنانکه، خود نیز در این رفتار هوشمندانه پیشگام هستند. معظم‌له فرمودند: یقیناً هر چیزی که کمک کند به سلامت جامعه و عدم شیوع این بیماری، یک حسنه است؛ در نقطه‌ی مقابل هر چیزی که کمک کند به شیوع این بیماری، یک سیئه است. خدای متعال ما را موظف کرده که نسبت به سلامت خودمان و سلامت دیگران، سلامت مردم، احساس مسئولیت کنیم؛ توصیه‌ی اول این است که ما کاملاً رعایت مقرراتی را که مسئولین برای ما مشخص

مساجد و هیات مذهبی، فعالیت‌های اخلاق‌مدارانه به منظور تقویت روابط اجتماعی و خدمات مخلصانه با محوریت کانون‌های مذهبی توسعه یابد.

#### همدردی اجتماعی

هنگامی که افراد با مشکلات و بحران‌های مالی، روحی، و جسمی، روبرو می‌شوند، یکی از ابزارهای التیام‌بخش برای آنها، همدردی دیگران است. همراهی جامعه با افراد مصیبت‌دیده و سختی‌کشیده، آرامش‌بخش است. همدردی اجتماعی، سطح انتظارات و تکالیف جامعه را در یک سطح مشابه و یگانه قرار می‌دهد. مشارکت همه آحاد جامعه، مشکلات را کاهش خواهد داد.

همدردی اجتماعی، که برخاسته از درک اجتماعی است می‌تواند در هنگام سختی و رنج اجتماعی، مساعدت همگانی را فراهم نماید. همدردی اجتماعی جو و فضای جامعه را برای کمک‌رسانی بسیج کرده و می‌تواند التیام‌بخش آلام و رنج‌های مصیبت‌کشیدگان باشد. همدردی اجتماعی روحیه تعاون را در بین افراد جامعه گسترش داده و معضلات بزرگ اجتماعی را که حتی دولت‌ها نمی‌توانند آن را حل کنند، می‌تواند گره‌گشایی کند.

جامعه بشری همانند یک پیکر واحدند که در خوشی‌ها و دردها، باید با یکدیگر همراه باشند. این موضوع در روایات اهل بیت (سلام...علیهم) نیز بیان شده است. امام صادق (علیه‌السلام) فرمودند: مؤمنان در نیکی کردن به یکدیگر و همدردی و مهرورزی مانند یک پیکرند که وقتی (عضوی از) آن به درد می‌آید بقیه اعضا با بی‌خوابی در شب و تب آن را همراهی می‌کنند. یک پیکر بودن جامعه، خصوصاً در جامعه اسلامی و مومنانه بیشتر نمود خواهد داشت (نوری<sup>۱۴</sup>، ۱۴۰۸ق، ج ۱۲). در واقع خداوند متعال در فطرت انسان‌ها، انگیزه‌ی نورانی همدردی اجتماعی و یا روحیه تعاون را به

می‌کنند، برای خودمان فریضه بدانیم و لازم بدانیم و عمل کنیم!<sup>۱۵</sup>

با نگاه سیستمی، بحران کرونا، بخشی‌هایی از سیستم‌های اجتماعی را برهم زده است. ایجاد تعادل در چنین شرایطی، با توصیه و دستور حاصل نمی‌شود. بلکه نیازمند این است که مسئولین، در عمل به توصیه‌ها پیشگام باشند. هنگامی که مردم رفتار و عملکرد مسئولین را مشاهده کنند، می‌توانند تاب‌آوری خود را افزایش داده و به مرور در برابر این بحران، قدرت مقاومت خود را افزایش دهند.

در الگوی مدیریتی مقام معظم رهبری، تنها توصیه به مسئولان و مردم مشاهده نمی‌شود؛ بلکه در عمل نیز معظم‌له پیشگام عمل و رفتار هوشمندانه است. بعد از ارائه توصیه‌های مسئولین وزارت بهداشت، مبنی بر رعایت فاصله فیزیکی و عدم تشکیل اجتماعات؛ معظم‌له همه جلسات خود را تعطیل کرده یا در مواقع ضروری با رعایت همه دستورالعمل‌ها برگزار کردند. این موضوع خصوصاً در برپایی مجالس عزاداری اباعبدا... الحسین در دهه اول ماه محرم، بسیار چشمگیر بوده و زبان زد همه قرار گرفت. ایشان فرمودند: مسئولین محترم ذی‌ربط در این کار دستوراتی داده‌اند، و ان‌شاء... این دستورات را بایستی عمل کرد؛ همه باید این دستورات را عمل کنند!<sup>۱۶</sup>

#### اصلاح تشکیلات و سازماندهی

با بروز بحران‌های اجتماعی، سازمان دولت نیازمند انعطاف و توانمندی پاسخ‌گویی است. ساختار تشکیلاتی دولت‌ها و سازمان‌های اجتماعی، متناسب با شرایط عادی طراحی شده‌اند. اما هنگامی که بحرانی همانند ویروس کرونا در جامعه رواج پیدا می‌کند و به سرعت روابط را در حوزه اقتصاد، سیاست، فرهنگ، بهداشت، بین‌الملل، و ... دگرگون می‌کند؛ ساختارهای تشکیلاتی برای پاسخ‌گویی به شرایط محیطی جدید نیازمند دگرگونی در ساختار خود هستند. بی‌توجهی به

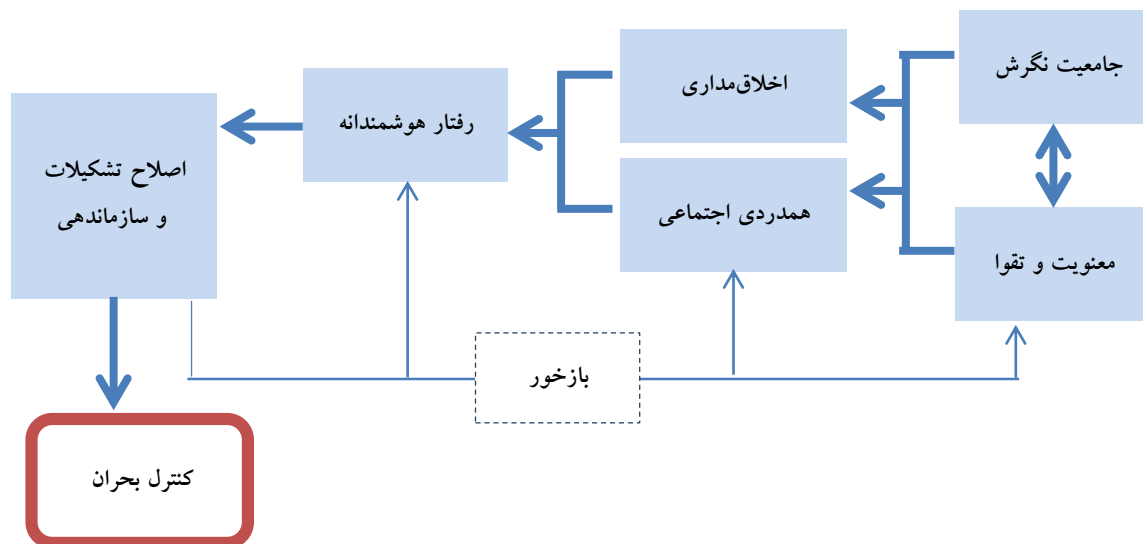
ضرورت دگرگونی‌های ساختاری، سازمان‌ها را غیرپاسخ‌گو کرده و آنها را بی‌فایده می‌سازد. ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. در شرایط بحران، ساختار سازمان‌ها نیازمند چابکی برای حل مشکلات اجتماعی است.

با شکل‌گیری بحران کرونا در کشور، مقام معظم رهبری، به اصلاح ساختار و تشکیلات سازمان‌های مکارسان توجه کردند. این امر در عرصه‌های گوناگونی صورت گرفت. از یک سو با استخدام نیروهای جدید تقویت کادر درمان را به دنبال داشت؛ و از سوی دیگر موجب تقویت روحیه آنان از جهت استخدام و تامین آینده شغلی آنان شد. همچنین استفاده از ظرفیت مساجد، نیروهای مسلح به ویژه بسیج، برای مکارسانی، به معنای تغییر در ماموریت‌های این نهادها بود. آنان دریافتند که ماموریت جدیدی به وظایف آنها اضافه شده است. مقام معظم رهبری در فرمانی دستور تشکیل ستاد ملی مقابله با کرونا به ریاست رئیس جمهور را اعلام کردند. این ستاد که همه توان سازمان‌های کشوری (اعم از سازمان‌های دولتی، نیروهای مسلح، حوزه علمیه، و ...) را بر عهده داشت؛ توانست ساختار جدیدی برای مدیریت بحران در همه ابعاد شکل دهد. همچنین معظم‌له به لزوم راه‌اندازی فوری قرارگاه عملیاتی برای اجرای تصمیمات ستاد ملی مقابله با کرونا و نظارت بر اجراء آن تاکید کردند. این فرامین در حوزه فنی و ساختاری بستر مناسبی برای مدیریت بحران فراهم کردند.

پس از این مطالعه می‌توان به الگوی رفتاری - مدیریتی بحران، دست یافت که در نمودار شماره ۲ به نمایش درآمده است. این الگو می‌تواند شیوه‌ای مناسب

برای مقابله با بحران‌های اجتماعی در سازمان‌های ایران باشد و مدیران می‌توانند با به کارگیری این الگو به کاهش بحران و حل آن اقدام کنند.

نمودار ۲- الگوی رفتار - مدیریتی بحران کرونا - محقق ساخته



#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با پدید آمدن بحران، رهبران جامعه تلاش می‌کنند با اتخاذ برنامه‌های مناسب، به مدیریت بحران پرداخته و شرایط عادی را فراهم سازند. با شیوع ویروس کرونا در ایران، به مرور شاهد تشدید بحران‌های اجتماعی بودیم که آثار فراوانی در زندگی مردم به وجود آورد. یکی از موضوعات مهم در این برهه، شناسایی و فهم الگوی مدیریتی مقام معظم رهبری در بحران کرونا است. مدل مدیریتی معظم‌له بیان‌کننده، افزایش میزان انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری، جامعه اسلامی به ویژه مومنین و انقلابیون بود. با مطالعه فرمایشات مقام معظم رهبری و توجه به اقدامات ایشان؛ این پژوهش توانست، شش مولفه‌ی اصلی الگوی مدیریتی معظم‌له را در سه حوزه روانشناختی، اجتماعی سیاسی، و فنی ساختاری، شناسایی کند. در حوزه روانشناختی، مولفه‌های جامعیت نگرش، و معنویت و تقوا، شناسایی شد. در حوزه اجتماعی سیاسی، مولفه‌های

اخلاق مداری، همدردی اجتماعی و رفتار هوشمندانه قرار گرفت. در حوزه فنی ساختاری، مولفه‌ی اصلاح تشکیلات و سازماندهی شناسایی گردید. این نکته قابل یادآوری است که این مدل یک مجموعه به هم وابسته و پیوسته است. بدین معنا که هر بخش از این مدل، برای تحقق نیازمند بخش‌های قبلی است و از سوی دیگر انتظار نتیجه از این مدل، با شکل‌گیری همه اجزاء تحقق پیدا می‌کند. بنابراین هر بخش با استفاده از سازوکارهای بازخور ممکن است به اصلاح خود بپردازد. مجموع این مولفه‌ها الگوی تحقیق را شکل دادند که به طور اجمال مورد بررسی قرار می‌گیرند و در نمودار شماره ۲ نیز نشان داده شده است. در هر بخش پیشنهادهایی نیز ارائه شده است.

۱- جامعیت نگرش: براساس باورها و ارزش‌های اسلامی، همه مردم تحت تدبیر الهی قرار دارند و همه‌ی پدیده‌ها بر اساس حکمت الهی رخ می‌دهد. درک این موضوع می‌تواند در بحران کرونا، نگرش مردم را تغییر

داده و نگرانی و اضطراب کاهش یافته و امید به حل بحران افزایش یابد. امید به آینده مطلوب و کاهش نگرانی‌های فعلی در حل بحران، بسیار کارساز است. این موضوع به وسیله رهبر معظم انقلاب بارها مورد تاکید قرار گرفته است. این مولفه در حوزه روانشناختی قرار دارد. آگاهی بخشی به مردم و اقناع آنان می‌تواند برای آنان جامعیت نگرش به ارمغان بیاورد.

۲- معنویت و تقوا: در کوران مشکلات و بحران‌ها، توجه به خداوند و تکیه به ذات اقدس الهی می‌تواند تکیه‌گاه محکمی را شکل داده و با امید به خداوند می‌توان بر مشکلات فائق آمد. معنویت می‌تواند استعداد‌های انسانی را تقویت کرده و حیات طیبه را برای انسان به ارمغان آورد. مقام معظم رهبری اقدامات کارگزاران در مقابله با این بحران را، به عنوان یک اقدام جهادی و معنوی قلمداد کردند. این بدان معناست که آنان هنگام کار نیاز نیست که در معرض دید باشند تا از کارشان تقدیر شود؛ بلکه می‌دانند که کارشان مورد رضایت خداوند است و اجر معنوی دریافت می‌کنند. تحقق معنویت با مشارکت کارکنان و برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و آموزش‌های مختلف ممکن است. این مولفه نیز در حوزه روانشناختی قرار گرفت.

۳- اخلاق‌مداری: در شرایط بحران، برخی از افراد ممکن است، با اقدامات خودخواهانه به جلب منفعت پرداخته و به احتکار، گرانفروشی، کم‌کاری، و ... روی آورند. اما در جامعه اسلامی، به هنگام پدید آمدن بحران، مردم رفتار اخلاق‌مدارانه از خود نشان می‌دهند. در واقع مقام معظم رهبری، با تشویق اقدامات اخلاقی همچون صبر، ایثار و مواسات، مسیر تکامل جامعه را نشان داده و مردم را به اهمیت دادن اخلاق در حل بحران توجه دادند. مدیران سازمان‌ها، با تقیید اخلاقی خود می‌توانند روحیه صبر و ایثار را در مردم و کارکنان تقویت کنند. این مولفه در حوزه اجتماعی سیاسی، قرار دارد.

۴- همدردی اجتماعی: جامعه اسلامی، خود را پیکر واحد می‌داند و هنگام مواجه شدن با مشکلات و سختی‌ها، تلاش می‌کند با همدردی و همیاری، از میزان سختی‌های مصیبت دیده‌ها بکاهد. همدردی اجتماعی که در فرهنگ اسلامی از آن به مواسات یاد می‌شود می‌تواند بار سنگین رسیدگی به مردم را از دوش دولت کاهش داده و تحکیم روابط اجتماعی را بدنبال داشته باشد. به دلیل تاثیر این مولفه در روابط اجتماعی، این مولفه در حوزه اجتماعی سیاسی، قرار دارد.

۵- رفتار هوشمندانه: تقویت نگرش و اخلاق، برای حل بحران کافی نیست؛ بلکه نیازمند رفتارهای هوشمندانه نیز هست. انسان‌های مومن، آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و خود را ضابطه‌مند می‌دانند. سازمان‌ها با برنامه‌های متنوع آموزشی باید تلاش کنند که مهارت‌های رفتار هوشمندانه را به مردم و کارکنان بیاموزند. مقام معظم رهبری نیز در این مسیر پیشگام بودند. معظم‌له، براساس تخصص‌گرایی، بسیار هوشمندانه رفتار کردند و عمل به توصیه‌های بهداشتی را برای مردم لازم دانستند. این اقدام هوشمندانه به گونه‌ای بود که حتی هنگامی که از معظم‌له استفتاء شد که هنگامی که ستاد ملی کرونا سفر را ممنوع کرده است، تکلیف نمازهای مسافر چه می‌شود؟ ایشان این گونه نمازها را در زمره سفرهای حرام دانسته و آنها را شکسته ندانستند. این موضوع رفتارهای مردم را نظم جدید بخشید از این رو، این مولفه در حوزه اجتماعی سیاسی، قرار گرفت.

۶- اصلاح تشکیلات و سازماندهی: سازمان‌ها نقش اساسی در موفقیت کارهای اجتماعی دارند. ساختارهای سازمانی، بستر روان خدمت‌رسانی را فراهم می‌کنند. در شرایط بحران، سازمان‌های اجتماعی می‌توانند با اصلاح تشکیلات، خود را پاسخ‌گوی نیازهای جدید جامعه کنند. معظم‌له با توصیه‌ها و فرامین خود نسبت به دگرگونی وظایف و توانمندی ساختار کشور اقدام

مطهری، ج ۳.

نوری، محمد (۱۴۰۸ق). مستدرک الوسائل، موسسه آل‌البیت لاحیاء التراث، قم.  
سایت حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری.

Daniel, Jose Luis (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*, 29(5).

Taylor, A. J. W (2001). Spirituality and Personal Values: Neglected Components of Trauma Treatment. *Traumatology*, 7(3).

Daniel, Jose Luis (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*.

Devlin, E (2007). Crisis management planning and execution. London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Gilpin and Murphy, D (2008). CRISIS MANAGEMENT IN A COMPLEX WORLD. New York: Oxford University Press, Inc.

González-Herrero, A and Pratt, C.B (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communication management. *Journal of Public Relations Research*.

Reger and Larkin, M (London). Risk issues and crisis management: a casebook of best practice (2005). British Library Cataloging in Publication Data.

Seeger, M. W, Sellnow, T. L & Ulmer, R. R (1998). Communication, organization and crisis. *Communication Yearbook*.

Taylor, A. J. W (2001). Spirituality and Personal Values: Neglected Components of Trauma Treatment. *Traumatology*.

Vibert, Conor (2004). Theories of Macro Organizational Behavior: A Handbook of Ideas and Explanations.

یادداشت‌ها

کردند تا خدمت‌رسانی سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی بیشتر گردد. این مولفه به طور مستقیم در حوزه فنی ساختاری قرار دارد. سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌هایی که در خط مقدم بحران قرار دارند، مناسب است با انعطاف‌پذیری فوری خود را برای اصلاح آماده سازند تا بتوانند خدمت‌رسانی بیشتری انجام دهند.

#### منابع

- قرآن کریم، ترجمه مکارم شیرازی، ناصر.  
نهج البلاغه، ترجمه دشتی، علی.  
ابن ابی الحدید (۱۹۵۹م). شرح نهج البلاغه، بیروت، دار احیاء الکتب العربیه .  
آقایی، امید (۱۳۹۰). اخلاق کریمان، مقام صبر، بیت الاهزان، تهران.  
رضاییان، علی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، سمت، تهران.  
سید محمد، محمودی (۱۳۸۲). نقش سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت بحران، فرهنگ مدیریت، شماره ۴، زمستان.  
عابدی جعفری، حسین؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین. اندیشه راهبردی، شماره ۵.  
مصباح‌یزدی، محمدتقی (۱۳۹۴). رساترین دادخواهی و روشنگری، ج ۲، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ره.  
مصباح‌یزدی، محمدتقی (۱۳۸۰). فلسفه اخلاق، تهران: شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.  
مطهری، مرتضی (۱۳۷۸). مجموعه آثار استاد شهید

<sup>1</sup>World Health Organization. WHO emergency use listening: Coronavirus disease (COVID-19) outbreak – Emergency Use Listing Procedure (EUL) announcement; 2020 [updated 2020 April

8; cited 2020 Mar 25]. Available from: [https://www.who.int/diagnostics\\_laboratory/EUL/en/](https://www.who.int/diagnostics_laboratory/EUL/en/)

<sup>۱۰</sup> بیانات پس از کاشت نهال در آستانه روز درختکاری

۱۳/۱۲/۱۳۹۸

<sup>۱۱</sup> پیام تصویری خطاب به جامعه پزشکی کشور ۰۸/۱۲/۱۳۹۸

<sup>۱۲</sup> بیانات پس از کاشت نهال در آستانه روز درختکاری

۱۳/۱۲/۱۳۹۸

<sup>۱۳</sup> در دیدار با نمایندگان مجلس شورای اسلامی

در تشبیهی زیبا سعدی چنین گفته است: بنی آدم اعضای

یکدیگرند\*\*\* که در آفرینش زیک گوهرند

<sup>۱۴</sup> پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۹ شمسی ۱۳۹۹/۰۱/۰۱

<sup>۱۶</sup> بیانات پس از کاشت نهال در آستانه روز درختکاری

۱۳/۱۲/۱۳۹۸

<sup>۲</sup> پس از شیوه کرونا در جهان در هفته‌های ابتدایی، ایران پس از چین و ایتالیا جایگاه سوم را در جهان از نظر ابتلاء به خود اختصاص داد. به نقل از خبرگزاری جمهوری اسلامی مورخ ۱۱ تیرماه ۱۳۹۹.  
<sup>۳</sup> براساس نامه رئیس ستاد اجرایی فرمان امام به مقام معظم رهبری. خبرگزاری مهر، ۲۷ خرداد ماه ۱۴۰۰.

<sup>۴</sup> Gilpin and Murphy 2008

<sup>۵</sup> خداوند متعال می‌فرماید: وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا (سوره الفرقان، آیه ۲).

<sup>۱</sup> سخنرانی نوروزی خطاب به ملت ایران ۰۳/۰۱/۱۳۹۹

<sup>۷</sup> سخنرانی نوروزی خطاب به ملت ایران ۰۳/۰۱/۱۳۹۹

<sup>۸</sup> پیام تصویری خطاب به جامعه پزشکی کشور ۰۸/۱۲/۱۳۹۸

<sup>۹</sup> پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۹ شمسی ۰۱/۰۱/۱۳۹۹