

**Crisis Wise Leadership; Ayatollah Khamenei's Leadership in Facing the COVID-19 Pandemic Crisis**Hamzeh Samadi Miarkolaei<sup>1</sup> | Hossein Samadi Miarkolaei<sup>2</sup>

Research Paper

Received:  
5 January 2022  
Accepted:  
10 October 2022  
P.P: 77-114ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234**Abstract**

COVID-19 pandemic is a crisis that has occupied billions of people all over the world, threatening every human being on earth, and the consequences and extensive social, economic, political, cultural, religious, and philosophical challenges. has created for societies, governments, governments, and international organizations; So, society and citizens expect their leaders to manage the crisis effectively. Like other countries in the world, the Islamic Republic of Iran has been affected by this crisis. Therefore, the purpose of this research is to investigate the leadership of the Covid-19 crisis in Iran. For this purpose, the statements and messages of Hazrat Ayatollah Khamenei, from the time of the identification and public announcement of the first cases of covid-19 in Iran until the time of writing this article (number of 58 speeches and 8 messages related to covid) 19), were investigated and analyzed. Using the method of theme analysis, the researchers conceptualized the data obtained from the text of statements and messages and based on that concepts (229 cases), primary themes (72 cases), organizing themes (72 cases) and overarching themes (11 items) were obtained. Finally, by combining and integrating overarching themes, 3 dimensions: 1) spiritual (attention to spirituality), 2) cognitive (self-knowledge, other-knowledge and social awareness; understanding the main nature of the crisis; judgment about the public interest), and 3) behavioral (Decision making for crisis management; Conceptualizing and conveying the perceived nature of the crisis to the society and other stakeholders; Using political power to mobilize facilities and resources and bring people, groups and organizations together. Divergent and even having conflicting goals; cultural architecture and discourse creation; inspiring and provoking intra-personal motivations; crisis learning; post-crisis crisis leadership) were identified as wise crisis leadership. Conclusions and suggestions are presented in the text of the article.

**Keywords:** The Crisis of the Covid-19 Epidemic, Hazrat Ayatollah Khamenei Islamic Management, Crisis Wise Leadership.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.3.2

1. Corresponding author: Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran.

Hamzeh.samadi@srbiau.ac.ir

2. Master of Public Administration, Club of Young Elites and Researchers, Qaimshahr, Iran.



## رهبری حکیمانه بحران؛ رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در مواجهه با بحران همه‌گیری کووید-۱۹

حمزه صمدی‌میاری کلانی<sup>۱</sup> | حسین صمدی‌میاری کلانی<sup>۲</sup>

### چکیده

همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ بحرانی است که میلیاردها انسان را در سراسر دنیا به خود مشغول کرده، هر انسانی را در روی زمین مورد تهدید قرار داده، و پیامدها و چالش‌های گسترده اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، مذهبی، و فلسفی را برای جوامع، دولت‌ها، حکومت‌ها، و سازمان‌های بین‌المللی به وجود آورده است؛ به طوری که، جامعه و شهروندان از رهبران انتظار دارند تا بحران را به صورتی اثربخش مدیریت کنند. جمهوری اسلامی ایران نیز مانند سایر کشورهای دنیا تحت تأثیر این بحران قرار گرفته است؛ از این رو، هدف این پژوهش بررسی رهبری بحران کووید-۱۹ در ایران است. بدین منظور، بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، از زمان شناسایی و اعلام عمومی نخستین موارد ابتلا به کووید-۱۹ در ایران را تا زمان نگارش این مقاله (تعداد ۵۸ سخنرانی و ۸ پیام مرتبط با کووید-۱۹)، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. پژوهشگران با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از متن بیانات و پیام‌ها را مفهوم‌سازی کرده و بر اساس آن مفاهیم (۲۲۹ مورد)، مضامین اولیه (۷۲ مورد)، مضامین سازمان‌دهنده (۷۲ مورد) و مضامین فراگیر (۱۱ مورد) به دست آمد. در نهایت، با ترکیب و ادغام مضامین فراگیر نزدیک به هم، ۳ بُعد (۱) معنوی (توجه به معنویات)، (۲) شناختی (خودشناسی، دیگرشناسی و آگاهی اجتماعی؛ درک ماهیت اصلی بحران؛ قضاوت در مورد نفع عامه)، و (۳) رفتاری (تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران؛ مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک شده برای جامعه و سایر ذینفعان؛ به-کارگیری از قدرت سیاسی برای بسیج امکانات و منابع و کنار هم قرار دادن افراد، گروه‌ها و سازمان‌های واگرا و حتی دارای هدف‌های متعارض؛ گفت‌مان‌سازی و معماری فرهنگی؛ الهام‌بخشی و برانگیختن انگیزه‌های درون‌فردی؛ یادگیری بحران؛ رهبری بحران پس از بحران) از رهبری حکیمانه بحران شناسایی شد. نتیجه‌گیری و پیشنهادها در متن مقاله ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بحران همه‌گیری کووید-۱۹؛ حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)؛ مدیریت اسلامی؛

رهبری حکیمانه بحران

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.3.2

۱. نویسنده مسئول: دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Hamzeh.samadi@srbiau.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، قائمشهر، ایران

## مقدمه

بحران‌ها پدیده‌های فراگیری هستند که هر جایی وجود دارند، اما لزوماً با هر نوع موشکافی و دقت قابل پیش‌بینی نیستند (بوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۲). گرچه بحران‌ها بقای نظام را مورد تهدید قرار می‌دهند، اما پیامدهای مثبت و منفی سازمانی را نیز به دنبال دارند (میشرا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۲۶۲). زمانی که در مورد بحران‌ها سخن گفته می‌شود، جنبه‌های منفی‌شان مورد توجه قرار می‌گیرد؛ اما بحران‌ها دارای جنبه‌های مثبتی نیز می‌باشند. به طوری که در زبان و فرهنگ چینی، بحران را به‌عنوان «فرصت خطرناک»<sup>۳</sup> در نظر می‌گیرند (اولمر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۴۹).

در زمان وقوع بحران، شهروندان به رهبران خود (روسای جمهور، شهرداران، سیاست‌گذاران محلی، مدیران منتخب، مدیران دولتی و مستخدمان عالی‌رتبه دولتی) می‌نگرند و از آن‌ها انتظار دارند تا از تهدید پیشگیری کرده و یا دست‌کم از آسیب‌های بحران بکاهند. آن‌ها باید از جامعه حفاظت کرده و آن را در جهت خروج از بحران هدایت کنند، و ظرفیت‌های فردی، گروهی و سازمانی را برای آمادگی مواجهه با اثرات زیان‌بار بحران تقویت کنند. رهبران باید تشریح کنند که چه کارهایی نادرست است و به جامعه بقبولانند که بحران دوباره روی نمی‌دهد (بوین و همکاران، ۲۰۰۵: ۱؛ کروس‌ولر و شاکرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). بحران‌ها وضعیت‌های هستند که حکومت‌ها، نهادهای دولتی و ظرفیت‌هایشان را مورد آزمون و بررسی قرار می‌دهند.

دیدگاه سنتی نسبت به بحران که مبتنی بر تفکر خطی<sup>۶</sup> است (یعنی روی داده‌های بزرگ باید علت-های بزرگی داشته باشند)، تاحدودی دور از عقل است (بوین و همکاران، ۲۰۰۵: ۵). در نظریه آشوب<sup>۷</sup>، به اعتقاد نورتون ادوارد لورنز<sup>۸</sup> (۱۹۹۳)، اثر پروانه‌ای<sup>۹</sup> عبارت است از وابستگی حساس نسبت به شرایط اولیه؛ یعنی تغییری کوچک در وضعیت نظام غیرخطی قطعی می‌تواند منجر به

1. Boin et al.
2. Mishra
3. dangerous opportunity
4. Ulmer et al.
5. Crowseller & Tschakert
6. Linear thinking
7. chaos theory
8. Lorenz
9. butterfly effect

تفاوت گسترده در وضعیت جدید آن شود (لورنز، ۱۹۹۳: ۱۷۹)؛ به عبارتی، تغییرات کوچک با یکدیگر ترکیب می‌شوند و در نهایت، آینده دنیا را به صورت اجتناب‌ناپذیری تغییر می‌دهند (بوئینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ (از این به بعد، کووید-۱۹) بحرانی است که میلیاردها انسان را در سراسر دنیا به خود مشغول کرده، هر انسانی را در روی زمین مورد تهدید قرار داده (کولدزیج<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: X)، و پیامدهای گسترده اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، مذهبی، و فلسفی را برای جوامع، دولت‌ها، و حکومت‌ها به بار آورده است، تبدیل به سرخط خبرهای دیداری و شنیداری، مکتوب و غیرمکتوب، و مکالمات و تعاملات انسانی در سراسر دنیا شده است، و چالش‌های عمده‌ای را برای حکومت‌ها، دولت‌ها، نظام‌های حکومتی، و سازمان‌های بین‌المللی به وجود آورده است که حیات، بقاء، و سرنوشت آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است.

تدروس آدهانوم قبرییسوس<sup>۳</sup>، دبیرکل سازمان جهانی بهداشت، در نشست خبری مجازی ۱۱ مارس ۲۰۲۰، برای نخستین بار همه‌گیری جهانی کووید-۱۹<sup>۴</sup> را اعلام کرد. این وضعیت زمانی اعلام شد که بیش از ۱۱۸،۰۰۰ مورد مبتلا در ۱۱۴ کشور در سراسر دنیا شناسایی و ۴،۲۹۱ نفر نیز جان خود را از دست دادند. آدهانوم معتقد بود که این نخستین همه‌گیری جهانی است که با یک ویروس-کرونا ایجاد شده است و این همه‌گیری تنها یک بحران بهداشت عمومی نیست، بلکه بحرانی است که به همه بخش‌ها سرایت می‌کند؛ از این رو، همه بخش‌ها و همه افراد باید در جنگ با آن درگیر شوند و برای جلوگیری از آلودگی‌ها، نجات جان انسان‌ها و کاهش اثر همه‌گیری، کشورها باید از رویکرد کل دولت، همه جامعه<sup>۵</sup> استفاده کنند (سازمان بهداشت جهانی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

جمهوری اسلامی ایران نیز مانند سایر کشورهای دنیا تحت تأثیر کووید-۱۹ و آثار متعدد آن قرار گرفت که به دنبال آن رهبران و مدیران سازمان‌ها و نهادهای مختلف کشور تلاش کردند تا به مقابله با آن بپردازند و در این راستا اقدامات عملیاتی و مدیریتی متعددی را به اجرا گذاشتند که بیشتر از همه رهبری عمومی جامعه، یعنی رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، به‌عنوان

1. Boeing
2. Kolodziej
3. Tedros Adhanom Ghebreyesus
4. Coronavirus (COVID-19) Pandemic
5. whole-of-government, all-of-society approach
6. World Health Organization

رهبری بحران کووید-۱۹ در کشور مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، در این پژوهش تلاش شده است تا با مطالعه کیفی بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در طول مدت بحران کووید-۱۹ (از زمان شناسایی و اعلام عمومی نخستین موارد ابتلا به این ویروس تا زمان نگارش این مقاله) الگوی رهبری ایشان را مورد تحلیل قرار دهیم.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بحران و رهبری پدیده‌های به‌هم‌پیچیده‌ای هستند که ماهیتشان مکمل یکدیگر است (بوین و هارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). زمانی که بحرانی به‌وقوع می‌پیوندد، انتظار رهبری بحران وجود دارد (بوین و همکاران، ۲۰۰۵: ۸). به‌طوری‌که مسئولیت رهبران واکنش نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها سرچشمه می‌گیرند (بوین و هارت، ۲۰۰۸). اینجا، پرسشی مطرح می‌شود: «آیا رهبری بحران باارزش‌تر از مدیریت بحران است؟» جیمز و ووتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پاسخ می‌دهند: «بله. رهبری بحران باارزش‌تر از مدیریت بحران است» (جیمز و ووتن، ۲۰۰۵). درک تفاوت رهبری بحران و مدیریت بحران نیازمند درک تفاوت میان «رهبر» و «مدیر» است. مفهوم مدیریت بحران به‌معنای «هدایت، هماهنگ‌سازی و به‌کارگیری کلیه منابع سازمانی و مدیریتی برای هدفی مشترک که ممانعت از توسعه زیان و خسارت در طی بحران است» (صمدی‌میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۱). اما وجود رهبری اثربخش بحران برای توسعه راهبردی نظام‌مند در مدیریت و متقاعدسازی افراد برای همکاری و تشریک مساعی، تعهد و مشارکت مدیران عالی کاملاً ضروری است (پاچانت و میتراف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲: ۳۵؛ ژاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). تفاوت‌های مدیریت بحران و رهبری بحران در جدول (۱) نشان داده شده است.

1. Boin & 't Hart
2. James & Wooten
3. Pauchant & Mitroff
4. Jaques

## مدیریت اسلامی

جدول ۱: تفاوت‌های مدیریت بحران و رهبری بحران

رهبری بحران	مدیریت بحران
دیدگاه بلندمدت (مکنالتی و مارکوس، ۲۰۲۰)	دیدگاه کوتاه‌مدت (مکنالتی و مارکوس <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۰)
متمرکز بر نیازهای آینده (مکنالتی و مارکوس، ۲۰۲۰)	متمرکز بر نیازهای زمان حال (مکنالتی و مارکوس، ۲۰۲۰)
محدودسازی تهدیدهای مالی و اعتباری (جیمز و ووتین، ۲۰۰۵؛ گرابر و همکاران، ۲۰۱۵)	کنترل آسیب‌ها (جیمز و ووتین، ۲۰۰۵؛ گرابر و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۵)
آینده‌نگر (یادگیری و فرصت‌سازی از بحران برای رویارویی با تغییرات آینده) (جیمز و ووتین، ۲۰۰۵)	گذشته‌نگر (غلبه بر بحران و برگرداندن شرایط به وضعیت قبل از وقوع بحران)
اقدامات فعال و کنش‌گرایانه (ژاک، ۲۰۱۲)	اقدامات واکنشی (سریع و قاطعانه) (مکنالتی و مارکوس، ۲۰۲۰)
اعتمادسازی و ایجاد مجموعه‌های فکری جدید (بوین و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳؛ جیمز و ووتین، ۲۰۰۵)	تخصیص فوری منابع (مکنالتی و مارکوس، ۲۰۲۰)
تمرکز بر سازوکارهای نرم غلبه بر بحران	تمرکز بر سازوکارهای سخت و عملیاتی غلبه بر بحران

برخلاف مدیریت بحران که به‌عنوان سازوکار «سخت» مقابله و غلبه بر بحران مورد توجه قرار می‌گیرد و بیشتر جنبه‌های عملیاتی را تحت پوشش قرار می‌دهد، رهبری بحران را می‌توان به‌عنوان سازوکار «نرم» مدیریت بحران تعریف کرد. در جدول (۲)، الگوهای رایج رهبری بحران ارائه شده است.

جدول ۲: الگوهای رایج رهبری بحران

مؤلفه‌های الگوی رهبری بحران	نویسنده(گان)	ردیف
اعتمادسازی؛ ایجاد مجموعه فکری سازمانی جدید؛ شناسایی آسیب-پذیری‌های مشخص و روشن سازمان؛ تصمیم‌گیری سریع و خردمندانه؛ انجام اقدام شجاعانه و یادگیری از بحران برای اثرگذاری بر تغییر.	جیمز و ووتین (۲۰۰۵)	۱
تشخیص؛ تصمیم‌گیری؛ مفهوم‌سازی؛ پایان‌بخشی، و یادگیری بحران.	بوین و همکاران (۲۰۰۵)	۲

1. McNulty & Marcus
2. Gruber et al.
3. Boïn et al.

ردیف	نویسنده (گان)	مؤلفه‌های الگوی رهبری بحران
۳	صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی (۱۳۹۴) (الف)	تشخیص، تصمیم‌گیری، مفهوم‌سازی، خاتمه و پایان‌بخشی، یادگیری و اصلاح، و رهبری بحران پس از بحران.
۴	کاپوکا و ون‌وارت ۱ (۲۰۰۸)	قاطعیت؛ انعطاف؛ اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی؛ حل مسئله؛ مدیریت نوآوری و خلاقیت؛ برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کارکنان؛ تحریک کردن و برانگیختن؛ تیم‌سازی و مدیریت تیم‌ها؛ مرور اجمالی و پوش محیطی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ شبکه‌سازی و مشارکت و همکاری، و تصمیم‌گیری.
۵	استرن ۲ (۲۰۱۳)	تشخیص؛ آمادگی؛ تصمیم‌گیری؛ مفهوم‌سازی؛ پایان‌بخشی، و یادگیری بحران
۶	ژاک (۲۰۱۲)	تقویت فرهنگ فعال و کنشگرای بحران؛ تدوین و تقویت استانداردها و فرآیندها؛ اولویت‌بندی و تعیین نمونه و سرمشق؛ ارزیابی طیف کاملی از مخاطرات؛ ۵. ارتقای ارتباطات باز رو به بالا؛ ایجاد روابط قبل از وقوع بحران؛ آمادگی سروکار داشتن با رسانه‌های خبری، و تقویت محیط یادگیری و تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری تجربه.

گرچه در مورد جنبه‌های مختلف عملیات مدیریت بحران کووید-۱۹ در ایران پژوهش‌های بسیاری انجام گرفت، اما در رابطه با رهبری بحران کووید-۱۹ پژوهشی انجام نگرفته است. اما پژوهش‌های متعددی وجود دارند به بررسی آراء و نظرات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) پرداخته‌اند که در جدول (۳) به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

جدول ۳: پژوهش‌هایی که به بررسی آراء و نظرات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) پرداختند

ردیف	نویسنده (گان) - سال انتشار	روش پژوهش	موضوع
۱	شفیعی (۱۳۹۸)	تحلیل محتوا	الگوی رهبری معنوی هوشمند (الگوی رهبری آیت‌الله خامنه‌ای)

1. Kapucu & Van Wart
2. Stern

ردیف	نویسنده(گان) - سال انتشار	روش پژوهش	موضوع
۲	عبدالحمید و محمدی (۱۳۹۷)	تحلیل محتوا	ارائه الگوی ساختاری تفسیری رهبری جهادی
۳	فرهی و همکاران (۱۳۸۹)	داده‌بنیاد	الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری
۴	اسفندیاری صفا و دهقان (۱۳۹۵)	مصاحبه	الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)
۵	صالح اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل محتوا- داده‌بنیاد	الگوی جبهه مقاومت از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

برخی از پژوهش‌گران، رهبری بحران کووید-۱۹ را با تمرکز بر سبک رهبری و مدیریت بحران دونالد ترامپ رئیس‌جمهور ایالات متحده، مورد ارزیابی قرار دادند. کاپوکا و موینیان<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) کیفیت‌های رهبری بحران را مورد ارزیابی قرار دادند تا عملکرد ترامپ و دولت او را در مواجهه با بحران کووید-۱۹ بررسی کنند (کاپوکا و موینیان، ۲۰۲۱). از این رو، تصمیم‌گیری بحران، ارتباطات بحران، هماهنگی و همکاری بحران، و در نهایت، کنترل بحران توسط رئیس‌جمهور ایالات متحده را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها دریافته‌اند که واکنش به کووید-۱۹ در ایالات متحده به واسطه فقدان رهبری ملی مورد آسیب قرار گرفت. وضعیت بحرانی به موقع تشخیص داده نشد و تصمیم‌گیری اولیه بسیار با تأخیر انجام گرفت. ناهماهنگی‌های میان ایالات‌ها، باری را بر دوش دولت‌های محلی و شهروندان قرار دارد، یعنی آن‌ها باید تجهیزات حفاظت شخصی را فراهم می‌کردند یا با توزیع واکسن همکاری می‌کردند. دولت ترامپ از شهروندان حفاظت نمی‌کرد. فقدان رهبری ملی باعث بروز ناهماهنگی‌ها و ایجاد دیدگاه‌ها و روش‌های نامتعارف در میان ایالات‌ها و دولت‌های محلی شد و اعتماد به دولت و نهادهای دولتی را تضعیف کرد. از طرفی، ارتباطات فرصت‌بزرگی بود که ترامپ آن را از دست داد. او همواره خطر ویروس را نادیده می‌گرفت و پیام‌های آمیخته‌ای را در مورد رهنمودهای اساسی بهداشت عمومی مخابره می‌کرد. ارتباطات بحران و هماهنگی و همکاری منجر به کنترل موفقیت‌آمیز بحران می‌شود. درحالی که

1. Kapucu & Moynihan



دولت ترامپ قادر به ایجاد توازن میان کاهش شیوع آلودگی، ایجاد ظرفیت بهداشتی و درمانی، و مدیریت سطح امن فعالیت اقتصادی و اجتماعی نبود. نتیجه آن فوت روزانه ۳۰۰۰-۴۰۰۰ نفر بود. موینیهان و رابرتز<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) و جیمز<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نیز علت ناکامی در ارائه واکنش مناسب نسبت به بحران کووید-۱۹ را سوءمدیریت بحران از سوی ترامپ و دولت او می‌دانند (موینیهان و رابرتز، ۲۰۲۱؛ جیمز، ۲۰۲۱).

لارسن و استنلی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) رهبری بحران روسای جمهور نیوزیلند و ایالات متحده آمریکا را با یکدیگر مقایسه کردند و دریافتند که دیدگاه گسترده رئیس جمهور نیوزیلند نه تنها تصمیم‌گیری اثربخش او را به طور مستقیم شکل داد، بلکه بر واکنش جمعی موفقیت‌آمیز نیوزیلند به طور مستقیم اثرگذار بوده است. در مقابل، دیدگاه محدود رئیس جمهور ایالات متحده موجب شد تا احساسات و عواطف او بر تصمیم‌گیری‌هایش اثر بگذارند، درحالی که واکنش جمعی ایالات متحده را به طور مستقیم تضعیف می‌کرد (لارسن و استنلی، ۲۰۲۱).

این پژوهش، رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در بحران کووید-۱۹ را به عنوان یک مورد مطالعه برای استخراج الگوی رهبری بحران مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد. برای این منظور، بیانات و سخنرانی‌های ایشان از طریق روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد که طی آن گدهای اولیه شناسایی شده و بر اساس آن مضامین اولیه شناسایی می‌شوند. سپس، مضامین سازمان‌دهنده به مضامین اولیه و مضامین فراگیر به مضامین سازمان‌دهنده تخصیص می‌یابند تا در نهایت مؤلفه‌های اصلی الگوی رهبری بحران شناخته شوند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، توصیفی-اکتشافی است. زیرا به توصیف و کشف ابعاد و مؤلفه‌های رهبری حکیمانه بحران بر اساس رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در رهبری بحران کووید-۱۹ می‌پردازد. این پژوهش، مطالعه‌ای کیفی است که در قلمرو پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها و اطلاعات کیفی از راهبرد تحلیل مضمون

1. Moynihan & Roberts  
2. James  
3. Larsen & Stanley

استفاده می‌شود (صمدی‌میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۷). راهبرد تحلیل مضمون، راهبردی برای شناسایی، تحلیل و ارائه گزارشی در خصوص الگوهای موجود در داده‌های کیفی است؛ زیرا داده‌های پراکنده و گوناگون را تبدیل به داده‌های یکپارچه و غنی می‌کند. به‌طورکل، دو نوع تحلیل مضمون وجود دارند: تحلیل مضمون نظری یا قیاسی (بالا به پایین) و تحلیل مضمون استقرایی (پایین به بالا) (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). روش تحلیل مضمون قیاسی یا نظری تحلیل‌گر بنیان‌بده و مبتنی بر علائق نظری یا تحلیلی پژوهش‌گر است. به‌طوری که توصیف‌اندکی از کل داده‌ها ارائه می‌کند؛ اما از برخی داده‌ها تحلیلی مشروح ارائه می‌کند. درمقابل، تحلیل مضمون استقرایی، که روش مورد استفاده در این پژوهش است، در جست‌وجوی شناسایی موضوعات مرتبط با داده‌هاست؛ به‌طوری که داده‌بنیان‌بده و شباهت بسیاری با نظریه داده‌بنیان دارد. تحلیل مضمون استقرایی، بدون تلاش برای تناسب داده‌ها با قالب‌های از پیش تعیین‌شده، آن‌ها را کدگذاری می‌کند (صمدی‌میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش از سه سطح کدگذاری برای مضامین اولیه<sup>۲</sup>، سازمان‌دهنده<sup>۳</sup>، و فراگیر<sup>۴</sup> استفاده می‌شود (آترید-استیرلینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

داده‌های این پژوهش متشکل از مجموعه بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از آغاز شیوع و شناسایی نخستین موارد ابتلا به ویروس کووید-۱۹ تا زمان نگارش این مقاله در جمهوری اسلامی ایران است. نخستین پیام تصویری در این خصوص در تاریخ ۱۳۹۸/۱۲/۰۸ منتشر شد (تشکر رهبر انقلاب از زحمات پزشکان و پرستاران در مبارزه با کرونا، ۱۳۹۸/۱۲/۰۸) و آخرین سخنرانی مورد بررسی در این مقاله نیز در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۱۹ ایراد شد (بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی و پدافند هوایی ارتش، ۱۴۰۰/۱۱/۱۹). حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، در این مدت تقریباً دوساله، در مجموع ۵۸ سخنرانی ایراد فرمودند که از این میان، در ۳۷ سخنرانی (۶۳/۸٪ از کل سخنرانی‌ها) به موضوع ویروس کووید-۱۹ و مسائل پیرامون آن پرداختند. علاوه بر این، ۸ پیام مرتبط با کووید-۱۹ نیز ارائه نمودند که دو مورد آن مربوط به پیام‌های نوروزی سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ بوده است. با توجه به این که تمامی بیانات و پیام‌ها به‌دقت

1. Braun & Clarke
2. basic theme
3. organizing themes
4. global themes
5. Attride-Stirling

مورد مطالعه قرار گرفتند، به‌جای نمونه‌گیری، از روش سرشماری استفاده شده است. پس از گردآوری بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در رابطه با موضوع کووید-۱۹ از طریق «پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای»<sup>۱</sup>، شناسایی مفاهیم و کدگذاری آن‌ها آغاز شد.

## یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه دقیق و کامل بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مفاهیم و مضامین شناسایی شده و احصا شدند. با توجه به فراوانی اطلاعات گردآوری شده و حجم بالای عملیات کدگذاری، تحلیل و ترکیب مفاهیم و مضامین و درنهایت تدوین الگوی نهایی رهبری حکیمانه بحران، نمونه کوچکی از تحلیل داده‌ها در جدول (۴) ارائه می‌گردد که مشتمل بر کد مفهوم، متن منتخب بیانات و پیام‌ها، تاریخ ایراد بیانات و انتشار پیام‌ها، مضمون اولیه، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر است.

جدول ۴: نمونه تحلیل داده‌ها

کد مفهوم	متن منتخب بیانات (تاریخ)	مضمون اولیه	مضمون سازمان-دهنده	مضمون فراگیر
۱	ویروس منحوس (۱۳۹۸/۱۲/۰۸). ویروس متقلب، آن‌طور که متخصصین می‌گویند شناختش خیلی دشوار است (۱۳۹۹/۰۲/۲۱). این دشمن حقیر و خطیر یعنی ویروس کرونا - که هم خیلی حقیر و صغیر است، هم خیلی خطرناک و خطیر است (۱۳۹۹/۰۵/۱۰). ویروس خطرناک و خبیث و ده شکل و شمایل (۱۳۹۹/۰۶/۰۲).	ویروس منحوس، متقلب، حقیر، خطیر، خبیث و ده شکل و شمایل	شناخت درست مسئله	خودشناسی، دیگرشناسی، و آگاهی اجتماعی

1. <https://farsi.khamenei.ir/>

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون اولیه	متن منتخب بیانات (تاریخ)	کُد مفهوم
درک ماهیت اصلی بحران	درک واقع-گرایانه بحران (نه افراط و نه تفریط)	کرونا بلای بزرگی است، اما در مقایسه با مشکلات دیگر کوچک است	این بلا به نظر ما بلای آنچنان بزرگی نیست، از این بلاها بزرگ‌تر هم وجود داشته و دارد ... مسئله یک مسئله گذرا است، یک چیز فوق‌العاده نیست ... البته من نمی‌خواهم مسئله را خیلی کوچک بگیریم اما خیلی هم بزرگش نکنیم مسئله را ... (۱۳۹۸/۱۲/۱۳).	۴
قضاوت در مورد نفع عامه	شناخت مصلحت جامعه	مصلحت‌اندیشی در تعطیلی اجتماعات دینی برای حفظ سلامت مردم	حتی اجتماعات دینی را تعطیل کرده‌اند که خوب 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، ولی خوب چاره‌ای نبوده است؛ این جور مصلحت دانسته‌اند و این جوری عمل کرده‌اند (۱۳۹۹/۰۱/۰۳).	۲۰
تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران	تبیین نقش مدیریت بحران (سیاست-گذاری و اجرا)	سیاست‌گذاری، برنامه-ریزی و اجرا برای توقف بیماری و غلبه بر آن	باید کاری کنیم که این بیماری متوقف بشود و بر این فائق بیاییم، غالب بشویم و این ممکن نیست جز با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و اجرا (۱۴۰۰/۰۱/۲۵).	۵۴

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون اولیه	متن منتخب بیانات (تاریخ)	کُد مفهوم
مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک‌شده برای جامعه و سایر ذی-نفعان	مفهوم-سازی نفع عامه برای جامعه	تشریح وضع موجود و هشدار در مورد آینده	ما اگر چنانچه این سختی را تحمل کنیم -مردم مجموعاً- و یک برهه‌ای به‌طور کامل این زحمات را به خودمان تحمیل کنیم، خب ریشه این بیماری کُنده می‌شود یا لااقل شیوعش متوقف خواهد شد؛ خب این بهتر است یا اینکه همین‌طور هم تلفات جانی، هم خسارات مالی، تعطیل‌ها و امثال اینها ادامه پیدا کند؟ (۱۴۰۰/۰۵/۰۱).	۵۸
استفاده از قدرت سیاسی ...	ایجاد هماهنگی میان کنش‌گران مختلف	وحدت فرماندهی از طریق ستاد ملی کرونا	این قرارگاه [قرارگاه بهداشتی و درمانی نیروهای مسلح] باید در هماهنگی کامل با دولت و وزارت بهداشت و درمان عمل کند (۱۳۹۸/۱۲/۲۲). تدابیر ستاد ملی و وزارت بهداشت برای جلوگیری از گسترش بیماری برای همه لازم‌الاجرا است (۱۳۹۸/۱۲/۲۵).	۱۶
گفتمان-سازی و معماری فرهنگی	مفهوم-سازی ارزش‌ها و ضدارزش‌ها برای جامعه	بیان ارزش‌ها و ضدارزش‌ها	هر چیزی که کمک کند به سلامت جامعه و عدم شیوع این بیماری، یک حسنه است ... هر چیزی که کمک کند به شیوع این بیماری، یک سینه است ... خدای متعال ما را موظف کرده که نسبت به سلامت خودمان و سلامت دیگران، سلامت مردم، احساس مسئولیت کنیم (۱۳۹۸/۱۲/۱۳).	۷

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون اولیه	متن منتخب بیانات (تاریخ)	کُد مفهوم
الهام‌بخشی و برانگیختن انگیزه‌های درون‌فردی	آرمان-گرایی واقع-گرایانه	امیدآفرینی با توصیفی از آینده مطلوب، ضمن تأکید بر واقعیت‌های موجود	به ملت ایران هم عرض می‌کنم همان‌طور که ... با حوادث گوناگون شجاعانه برخورد کردند، با روحیه برخورد کردند، بعد از این هم با روحیه و با امید برخورد کنند با همه حوادث، و مطمئن باشند که تلخی‌ها خواهد گذشت، و «انَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا». قطعاً یسر در انتظار ملت ایران است (۱۳۹۹/۰۱/۰۱).	۱۰
توجه به معنویات	توجه و توصیه به دعا، توکل و توسل	توصیه به دعا، توسل و درخواست کمک الهی	توصیه به دعا، توسلات و توجّهات به پروردگار و درخواست کمک الهی است ... توصیه به دعای هفتم صحیفه سجّادیه ... توسلات و با طلب شفاعت و وساطت از ائمه اطهار (علیهم‌السلام) و طلب کمک از آن بزرگواران و توسل به ائمه اطهار (علیهم‌السلام) و به رسول و نبی مکرم اسلام (۱۳۹۸/۱۲/۱۳).	۱۲
یادگیری بحران	بهره‌مندی از بحران	جلوگیری از هدررفتن بحران و استفاده از جنبه‌های مثبت آن	شناسایی این ویروس، برای پیدا کردن وسیله پیشگیری از فعالیت این ویروس، برای پیدا کردن درمان بیماری این ویروس. کارهای زیاد علمی دارند انجام می‌دهند و خود این کارهای علمی‌ای که انجام می‌گیرد، دارای برکت است (۱۳۹۹/۰۵/۱۰).	۱۳

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون اولیه	متن منتخب بیانات (تاریخ)	کُد مفهوم
رهبری بحران پس از بحران	مدیریت بازی سرزنش و تقصیر	مقابله با شایعات بی-اعتبار و مخرب در مورد ناکامی در مدیریت بحران	در مسئله سلامت تلاش خوبی در دولت گذشته شد، کارهای خوبی انجام دادند، دنبال کردند، هم برای تولید واکسن کار شد، هم برای واردات واکسن کار شد؛ حالا شایعاتی در دهن‌ها هست که اینها غالباً اعتبار ندارد؛ غالباً بی‌اعتبار است (۱۴۰۰/۰۶/۰۶).	۶۸

بدین ترتیب، ۲۲۹ مفهوم شناسایی که با تحلیل و بررسی، ۷۲ مضمون اولیه از میان بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) احصا شد. با بازبینی و تحلیل مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. پس از آن، با مطالعه و بررسی مجدد تمام مضامین سازمان‌دهنده، مضامینی که در یک مضمون فراگیر جای می‌گرفتند ادغام شده و در مجموع، یازده (۱۱) مضمون فراگیر رهبری حکیمانه بحران حاصل شد. تخصیص مضامین سازمان‌دهنده به مضامین اولیه و تخصیص مضامین فراگیر به مضامین سازمان‌دهنده (مراحل کدگذاری) در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵: مراحل کدگذاری مضامین رهبری حکیمانه بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
خودشناسی، دیگرشناسی، و آگاهی اجتماعی	خودشناسی	شناخت ضعف‌ها و قوت‌های طبیعی خودمان	۱۹
	شناخت ظرفیت‌های داخلی	ظرفیت فوق‌العاده کشور در مقابله با مسائل و چالش‌ها	۷۰
	شناخت درست مسئله	ویروس منحوس، متقلب، حقیر، خطیر، خبیث و ده شکل و شمایل	۱

مدیریت اسلامی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
	شناخت دشمن و حيله‌های آن	آمریکایی‌ها متهم به تولید ویروس هستند	۷۱
	عدم غفلت از تجارب تلخ گذشته	سابقه خون‌های آلوده فرانسوی‌ها	۴۶
	تکیه بر توان داخلی برای تولید و رفع نیازمندی‌ها	خودکفایی در تولید ماسک و مواد ضدعفونی‌کننده	۵۱
	تکیه بر توان داخلی برای قطع وابستگی به خارج	تولید ماسک یا مواد ضدعفونی‌کننده در خانه‌ها و مساجد تا تولید واکسن داخلی	۵۲
	اعتماد و اتکای به توان داخل	اتکا و تأکید بر توان دانشمندان و محققین جوان برای تولید واکسن داخلی	۲۵
	درک ارزش‌ها و ضدا ارزش‌ها	مسئولیت‌پذیری، تعهد انسانی و دینی، و فداکاری پرستارها و کادر بهداشتی و درمانی (ارزش) - ماسک نزدن بعضی از افراد (ضدا ارزش)	۲
	درک (فوریت) بحران	جنبه فوریت مسئله کرونا و سلامت	۶۶
	درک درست بحران (اولویت‌بندی مسائل)	بیماری کرونا و واکسیناسیون عمومی مسئله اول و فوری و فوتی کشور	۵۹
درک ماهیت اصلی بحران	درک واقع‌گرایانه بحران (نه افراط و نه تفریط)	کرونا بلائی بزرگ همه‌گیر بین‌المللی است، اما در مقایسه با مشکلات دیگر کوچک است - مسئله‌ای گذرا است و فوق‌العاده نیست	۴
	دوری از ساده‌انگاری در درک بحران	قضیه کرونا تمام نشد، ادامه دارد، مردم مراقبت‌ها را ادامه دهند	۳۶
قضاوت در مورد نفع عامه	شناخت نفع عامه (خیر بزرگ‌تر - سلامتی مردم)	حضور مردم پای صندوق رأی نباید مطلقاً به سلامت جامعه صدمه بزند	۵۷



مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین اولیه	کُد مفهوم
	شناخت مصلحت جامعه	مصلحت‌اندیشی در تعطیلی اجتماعات دینی برای حفظ سلامت	۲۰
	پذیرش تناقضات (هم سلامت / هم معیشت)	برگزاری انتخابات و حفظ سلامت رأی‌دهندگان - جلوگیری از شیوع بیشتر کرونا و جلوگیری از بروز مشکلات اقتصادی برای مردم	۳۷
	توجه به جنبه انسانی (بیکاری)	تأمین اجتماعی برای افرادی که به دلیل کرونا بیکار می‌شوند	۴۴
تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران	آینده‌نگری و اقدامات پیشگیرانه	هشدار در مورد بازتولید ویروس در برهه‌های دیگر	۲۸
	تبیین نقش مدیریت بحران (سیاست-گذاری و اجرا)	سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا برای توقف بیماری و غلبه بر آن	۵۴
	برنامه‌ریزی (شناخت، درک و تبیین مسائل و اولویت‌ها)	تأمین واکسن هم از طریق تولید داخل و هم واردات؛ اصلاح شبکه توزیع دارو - دارو در اختیار مردم قرار گیرد	۶۰
	اقدام عاقلانه و هوشمندانه	جوانب اقدامات سنجیده شود	۶۱
	تأکید بر همخوانی و سازگاری علم و دین	نظرات بررسی شده و کارشناسی ستاد ملی کرونا در مورد تعطیلی اجتماعات دینی باید مبتنی نظرات افرادی باشد که اهمیت دعا، توسل و مسائل معنوی را درک کرده باشند	۲۹
	خدمات رفاهی و نیکوکاری	خدمات رفاهی و نیکوکاری در مساجد- مواسات و کمک مومنانه	۳۰
	تقدیر و ترغیب به خدمت‌رسانی عمومی	خدمت‌رسانی عمومی در زمینه بهداشت و درمان، و مجاهدت‌ها در پیشگیری، غربال‌گری، ضدعفونی- کردن مسیرها و خیابان‌ها و	۳۱

مدیریت اسلامی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
		اجتماعات	
	تأکید بر خدمات عمومی دولت و نهادهای حاکمیتی	قراردادن امکانات نیروهای مسلح و دستگاه‌های مرتبط با دفتر رهبری در اختیار مردم	۵
	مدیریت جهادی	هر کاری که لازم است انجام بدهند	۶۲
	اقدام عملی و تصمیم‌های قاطعانه و الزام‌آور	ضابطه‌گذاری‌های حاکمیتی و الزام-آور- تعطیلی بعضی از فعالیت‌ها و ممنوعیت بعضی از سفرها	۴۳
مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک‌شده برای جامعه و سایر ذی‌نفعان	ارتباطات اثربخش (مبتنی بر صداقت و شفافیت)	صفا، صداقت و شفافیت در خبررسانی به مردم	۶
	مفهوم‌سازی نفع عامه برای جامعه	تشریح وضع موجود و هشدار در مورد آینده	۵۸
	تبیین نقش مردم در بحران	مشارکت‌های مردمی- رعایت ضوابط بهداشتی از طرف مردم- تولید ماسک مجانی- قرارگاه طلاب و داوطلبان و گروه‌های جهادی	۲۲
	توصیه به استمرار کارهای خوب گذشته	کارهای خوب مردمی و دولتی باید با ادامه پیدا کند	۶۷
	توصیه به عمل به شیوه‌نامه‌های بهداشتی و دستورات متخصصان (علم پزشکی) و ستاد ملی کرونا	توصیه به عزاداران و رفتن به راه- پیمایی اربعین با صلاح‌دید ستاد ملی کرونا- رعایت فاصله اجتماعی، ماسک زدن، شست- و شوی دست ...	۴۲
	الگوسازی عملی مدیران (رعایت مسائل بهداشتی از سوی مدیران)	مسئولان باید در عمل به دستورات و شیوه-نامه‌های بهداشتی الگوی مردم باشند	۴۵
	توصیه به مدیریت دقیق مسئولین	مسئولین باید اقدامات قاطعانه انجام دهند	۵۵

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
	توصیه به مسئولیت‌پذیری مردم و مسئولان	مردم و مسئولان باید رعایت کنند؛ هشیار باشیم، توجه کنیم، با بیماری شوخی نکنیم	۳۸
	شبکه‌سازی اجتماعی	شبکه‌سازی و همکاری میان گروه-های مردمی، بسیج و دستگاه‌های مختلف	۳۲
	ایجاد هماهنگی میان کنش‌گران مختلف	وحدت فرماندهی از طریق ستاد ملی کرونا	۱۶
استفاده از قدرت سیاسی ....	حمایت از کنش‌گران مختلف (کشوری، لشکری و داوطلبی)	خداقوت، تشکر و دعاکردن مسئولین، متصدیان و فعالان بخش-های مختلف اقتصادی، فرهنگی، بهداشتی و درمانی و مجاهدان فی-سبیل...!	۲۶
	قدرت بسیج‌کنندگی	بسیج منابع و امکانات دولت، بیمه-ها، نیروهای مسلح، بسیج و ... در جهت کمک به مردم	۶۳
گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی	مفهوم‌سازی ارزش‌ها و ضدارزش‌ها برای جامعه	بیان ارزش‌ها و ضدارزش‌ها	۷
	ایجاد فلسفه اجتماعی	همکاری‌ها و محبت‌های میان مردم- اقدامات خیرخواهانه- ابتکارات مردمی- رزمایش عمومی مردمی	۸
	توصیه به اقدامات داوطلبانه برای کمک به کادر درمان و پرستارها	همراهی مردم و داوطلبان و کمک به کادر درمان و بهداشت و پرستارها	۵۶
	ایجاد فرهنگ عمومی	زنجیره ارزش‌های اسلامی قوی و راسخ مانند اجاره نگرفتن یا تخفیف اجاره توسط صاحبان املاک	۲۳

### مدیریت اسلامی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
	هویت‌سازی ملی	اقدامات پرنشاط، پرتحرک و باوجدان ملت ایران در بلایای عمومی هویت‌ساز، قرمان‌ساز، و تقویت‌کننده هویت ملی است	۶۹
	ایمان معنوی و ایمان انقلابی	حضور به‌هنگام و فداکارانه ملت، ظرفیت‌های معنوی جوانان و داوطلبان و نهضت کمک مومنانه ریشه در ایمان معنوی و انقلابی دارد و ظرفیت‌آفرین است	۴۱
	اخلاق عمومی	تکرار فداکارهای دفاع مقدس، متانت و صبر و حوصله مردم، سراسیمه نشدن، زحمت و حلم زن در اداره خوب خانواده	۳۳
الهام‌بخشی و برانگیختن انگیزه‌های درون-فردی	پیش‌بینی و آینده‌نگری	خستگی کادر درمان وضع را بدتر می‌کند؛ تحمل دو سه ماهه مردم باعث می‌شود کادر درمان نفس بکشند و دستگاه‌ها خدمات بهتری ارائه کنند	۳۹
	امیدآفرینی (با یادآوری عملکرد سایر دولت‌ها)	مدیریت بحران کرونا در آمریکا و اروپا شرم‌آور است- با رسیدن واکسن و رعایت مردم، وضعیت بهتر خواهد شد	۲۷
	افتخارآفرینی - پاس داشتن افتخارات ملی	تولید واکسن کرونا مایه افتخار و عزت کشور است که باید پاس داشته شود	۴۷
	انسان‌دوستی (همدردی و همدلی)- اثرگذاری بر عواطف و احساسات عمومی	ابراز ناراحتی از تعداد ابتلائات و تلفات- دعا و طلب عافیت برای بیماران و طلب رحمت و مغفرت	۹

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
		برای درگذشتگان و طلب صبر و سکینه و آرامش برای بازماندگان	
	ارزش قائل شدن برای انسان‌ها (حتی درگذشتگان)	تأکید بر انجام احکام مربوط به میت مانند غسل، حنوط، کفن، نماز میت و دفن	۷۲
	شهید محسوب کردن کادر درمان درگذشته در اثر بیماری کرونا	موافقت با درخواست وزیر بهداشت در مورد شهید محسوب کردن کادر درمان درگذشته در اثر بیماری کرونا	۱۵
	قدردانی و سپاسگزاری (از کادر درمان و بهداشت و مردم)	تشکر صمیمانه از پزشکان، پرستاران و مجموعه‌های دست-اندرکار پزشکی، مردم و مسئولان	۳
	دعا برای کنش‌گران	از خداوند متعال توفیق و پاداش برای این جهادگران مسألت می‌کنم. پاداش الهی (دنیوی و اخروی) در انتظار آنان است	۱۷
	فلسفه مدیریتی	برنامه‌ریزی و اجرای وزارت بهداشت با مدیریت‌های خوب از افتخارات ملی است - طرح بسیج ملی مبارزه با کرونا بلا را به نعمت و تهدید را به فرصت تبدیل می‌کند	۱۸
	الگوی عملی - سرمشق - الهام‌بخشی	استفاده از ماسک، حتی در سخنرانی‌های تلویزیونی بدون حضور مردم - تزریق واکسن ایرانی - تزریق واکسن بر اساس تقسیم‌بندی سنی	۴۰
	آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه	امیدآفرینی با توصیفی از آینده مطلوب، ضمن تأکید بر واقعیت‌های	۱۰

### مدیریت اسلامی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
		موجود	
	درخواست، تقاضا و توصیه به مردم، به‌جای صدور دستور	درخواست و تقاضا از تمام دستگاه-ها و مردم برای همکاری با وزارت بهداشت و رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی	۱۱
	برانگیختن حضور، همراهی و همدلی مردم در مسائل عمومی جامعه	رفع مشکلات و گشایش در امور با حضور، مشارکت، همکاری و همدلی مردم	۵۳
	تبعیت عملی از دستورات و مصوبات ستاد ملی کرونا	لغو جلسات حضوری و برگزاری سخنرانی تصویری؛ استفاده از ماسک؛ برگزاری جلسات محرم و فاطمیه بدون حضور مردم؛ سفر نرفتن؛ رعایت دستورات ستاد ملی کرونا	۵۰
	صبر - شکیبایی - سعه صدر	صبر در مقابله با کرونا؛ یعنی کار درست انجام دادن، کار عاقلانه انجام دادن	۲۱
توجه به معنویات	توجه و توصیه به دعا، توکل و توسل	دعا، توسل، تضرع، توجه و استغفار به درگاه پروردگار، درخواست کمک الهی	۱۲
	شکرگزاری	ابراز شکرگزاری نزد خداوند متعال به‌خاطر توفیق بزرگ ملت ایران و مسئولین کشور	۳۴
	تأکید بر ظرفیت‌های معنوی	مجالس حسینی مایه برکت و رحمت الهی است	۶۴
یادگیری بحران	بهره‌مندی از بحران	جلوگیری از هدررفتن بحران و استفاده از جنبه‌های مثبت آن	۱۳
	تشویق به ابتکار و نوآوری	توصیه به برگزاری رزمایش گسترده	۲۴

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه	کُد مفهوم
		مواسات و همدلی و کمک مؤمنانه	
	بررسی و پذیرش تجربیات دیگران	با تجربیات خوب افراد مخالفت نشود	۴۸
	تبدیل تهدید (بحران) به فرصت	دستاوردهای بحران کرونا بلا را به نعمت و تهدید را به فرصت تبدیل می‌کند	۱۴
	مستندسازی و انتقال تجربیات	روایت‌گری این اقدامات در گفتار و نوشتار و در کارهای هنری و نمایشی و پدیده‌های هنری	۳۵
	اصلاح راهبرد مقابله با بحران بنابر اقتضاء (حین بحران)	تغییر روش‌ها و شیوه‌نامه‌ها با تغییر ماهیت ویروس در جهش‌های آینده	۶۵
رهبری بحران پس از بحران	رهبری بحران حین بحران (مقابله با تحریف واقعیت)	مقابله با تحلیل‌های یأس‌آفرین در مورد توانمندی‌های ملت در تولید واکسن و تزریق واکسن ایرانی کرونا	۴۹
	مدیریت بازی سرزنش و تقصیر	مقابله با شایعات بی‌اعتبار و مخرب در مورد ناکامی در مدیریت بحران	۶۸

در نهایت، پژوهش‌گران هر یک از مضامین فراگیر را در یک بُعد سازمان‌دهی کردند که در نتیجه ۳ بُعد (۱ معنوی (توجه به معنویات)، ۲ شناختی (خودشناسی، دیگرشناسی، و آگاهی اجتماعی، درک ماهیت اصلی بحران، قضاوت در مورد نفع عامه) و ۳ رفتاری (تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران، مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک‌شده برای جامعه و سایر ذی‌نفعان، به کارگیری قدرت سیاسی برای بسیج امکانات و منابع و کنار هم قرار دادن افراد، گروه‌ها و سازمان‌های واگرا و حتی دارای هدف‌های متعارض، گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی، الهام‌بخشی و برانگیختن انگیزه‌های درون‌فردی، یادگیری بحران، رهبری بحران پس از بحران) به دست آمد. در ادامه، هر یک از مضامین فراگیر رهبری حکیمانه بحران به صورت مفهومی تعریف می‌شود.

**توجه به معنویات** (کدهای ۱۲، ۳۴، ۶۴). یکی از مهم‌ترین مضامین فراگیر شناسایی شده در این مقاله توجه به معنویات است که در شرایط بحرانی مانند شیوع کووید-۱۹ بسیار یاری‌رسان است. شکرگزاری از خداوند متعال، توجه به دعا، توکل و توسل به پیامبر (صلی‌الله‌علیه و آله) و ائمه اطهار (علیهم‌السلام)، و تأکید بر ظرفیت‌های معنوی از مهم‌ترین جنبه‌های معنوی رهبری حکیمانه بحران است.

**خودشناسی، دیگرشناسی و آگاهی اجتماعی** (کدهای ۱، ۲، ۱۹، ۲۵، ۴۶، ۵۱، ۵۲، ۷۰، ۷۱). رهبران حکیم شناخت، آگاهی، و درک درست و کاملی از ماهیت و مفهوم خود، دیگران، رویدادها، مسائل، و بحران‌ها به دست می‌آورند. رهبر حکیم باید از میزانی از خودشناسی، دیگرشناسی، و آگاهی اجتماعی برخوردار باشد تا بتواند آگاهی و شناخت دقیق و درستی از ماهیت وجودی خود، استعدادها، توانمندی‌ها، نقاط قوت و ضعف، وضعیت گذشت، حا، و آینده خود و سازمان و نیز ماهیت رویدادها، کارها، افراد، محیط پیروانی، مسائل، دشمنان (در شرایط تخصمی)، رقباء (در شرایط رقابتی)، و یا سایر مخاطبان خود داشته باشد، و نسبت به وقایع پیرامونی حساس باشد. خودشناسی، دیگرشناسی، و آگاهی-های اجتماعی رهبران حکیم به آن‌ها کمک می‌کند تا تهدیدهای بالقوه را شناسایی کرده، تهدیدها را به فرصت تبدیل کنند، و از فرصت‌های نهفته در تهدیدها بهره‌برداری کنند. رهبران حکیم فهم عمیقی از دانسته‌های خود دارند و می‌کوشند تا درک بهتری از محدودیت‌های دانش خود داشته باشند.

**درک ماهیت اصلی بحران** (کدهای ۴، ۳۶، ۵۹، ۶۶). رهبران حکیم علائم مشهود و گاهاً نامشهود بحران را ادراک کرده، و از نادیده گرفتن‌شان اجتناب می‌کنند. این رهبران همواره درک روشنی از رویدادها و اثرات و اهمیت‌شان دارند. ماهیت اصلی بحران را درک می‌کنند. تهدید، مسئله، مشکل و بحران را تمیز داده و می‌توانند درک واقع‌گرایانه‌ای از آن‌ها داشته باشند. این‌که فردی بحرانی را به‌عنوان مسئله یا مشکل یا به‌عنوان بحرانی واقعی درک کند در اقداماتی که باید انجام گیرد اثرگذار است.

**قضاوت در مورد نفع عامه** (کدهای ۲۰، ۳۷، ۴۴، ۵۷). بحران‌ها آسیب‌های متعددی را در عرصه-های مختلف وارد می‌کنند. جنبه‌های مختلف اثرگذاری بحران نیازمند قضاوت خوب در مورد این اثرگذاری‌ها و پیامدهاست. رهبران حکیم در میان منافع و اولویت‌های مختلف جامعه، قضاوت می‌کنند و نفع عامه و خیر و صلاح جامعه را در نظر می‌گیرند. هرگز با دودویی‌ها و دوگانه‌های



مرسوم درگیر نمی‌شوند؛ بلکه می‌کوشند تا تناسبی سازگار میان اولویت‌ها غالباً و اگر ایجاد کنند. به‌عنوان مثال، برگزاری انتخابات ریاست جمهوری ۱۴۰۰ با حفظ سلامت عمومی جامعه و رأی-دهندگان در جریان شیوع و همه‌گیری کووید-۱۹؛ یا توجه هم‌زمان به جلوگیری از شیوع بیشتر کووید-۱۹ از طریق قرنطینه‌ها و تعطیلی‌های کسب‌وکار برای حفظ جان مردم و نیز جلوگیری از افزایش نرخ بیکاری و ایجاد شرایط وخیم اقتصادی و فشار بر طبقات اجتماعی ضعیف.

**تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران** (کُد‌های ۵، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۴۳، ۵۴، ۶۰، ۶۱، ۶۲). پس از شناخت و درک بحران، اتخاذ تصمیم‌های سریع و حکیمانه یکی از توانمندی‌های برجسته رهبران بحران است. فهم، واکنش و اقدام مناسب و درست نسبت به بحران باعث نجات جان انسان‌ها می‌شود، و غفلت، اهمال‌کاری، بی‌عملی و کم‌عملی خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به‌همراه دارد. اتخاذ تصمیم‌های مهمی که باید در بالاترین سطح اتخاذ شوند وظیفه‌ای مهم و گاهی اوقات حیاتی است. تصمیم‌گیری در زمان بحران هرگز آسان نیست. آشفتگی، فشارهای رسانه‌ای، فشار عصبی، و اطلاعات نادرست عواملی هستند که اتخاذ تصمیمات درست برای رهبران بحران را بسیار دشوار می‌کنند. رهبران حکیم بحران با آینده‌نگری، اقدامات پیشگیرانه‌ای را انجام می‌دهند؛ بر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا تأکید می‌کنند؛ اقدامات عاقلانه و هوشمندانه‌ای را انجام می‌دهند؛ بر خدمت‌رسانی عمومی به جامعه و مردم تأکید می‌کنند، و اقدامات عملی و تصمیم‌های قاطعانه و الزام‌آور را به‌کار می‌گیرند.

**مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک‌شده برای جامعه و سایر ذی‌نفعان** (کُد‌های ۶، ۲۲، ۳۸، ۴۲، ۴۵، ۵۵، ۵۸، ۶۷). یکی دیگر از وظایف مهم رهبران بحران، مفهوم‌سازی و انتقال ماهیت بحران ادراک‌شده برای جامعه و سایر ذی‌نفعان است. از این‌رو، رهبران حکیم از ارتباطات اثربخش (صداقت در گفتار و رفتار و شفافیت در ارائه اطلاعات) بهره می‌گیرند. در این مفهوم، رهبران می‌کوشند تا ماهیت اصلی بحران ادراک‌شده را به‌طور و منافع‌گرایانه‌ای برای مسئولین و عموم جامعه توصیف و تشریح کنند.

**به‌کارگیری قدرت سیاسی برای بسیج امکانات و منابع و کنار هم قرار دادن افراد، گروه‌ها و سازمان‌های واگرا و حتی دارای هدف‌های متعارض** (کُد‌های ۱۶، ۲۶، ۳۲، ۶۳). برای این-که اقدامات عملی در عملیات مدیریت بحران به‌اجرا درآیند، رهبران حکیم می‌کوشند تا با به-

کارگیری از قدرت سیاسی، منابع و امکانات را بسیج کرده و افراد، گروه‌ها و سازمان‌های با هدف‌ها و آگرا و یا حتی متعارض را در کنار یکدیگر قرار داده و در جهت مقابله با بحران بسیج کنند. برای این منظور، رهبران حکیم بر شبکه‌سازی‌های و شبکه‌های همکاری میان کنش‌گران مختلف تأکید می‌کنند، میان آن‌ها هماهنگی ایجاد می‌کنند و از آن‌ها حمایت می‌کنند. قدرت بسیج‌کنندگی رهبران حکیم می‌تواند هم‌افزایی فزاینده‌ای را در جهت مقابله با بحران ایجاد کند.

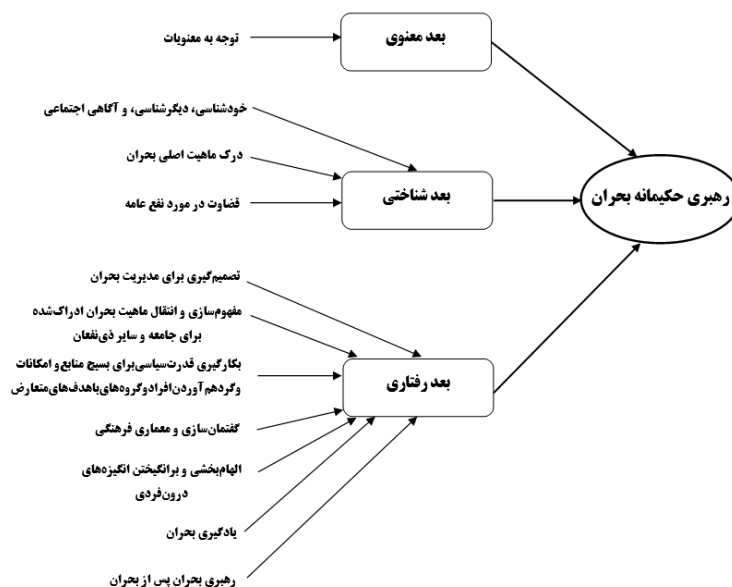
**گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی** (کدهای ۷، ۸، ۲۳، ۳۳، ۴۱، ۵۶، ۶۹). رهبران حکیم بحران از طریق برقراری ارتباطات اثربخش با جامعه و شهروندان، و با بیان حقایق بحران و تکرار برخی از بایسته‌ها اقدام به گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و ضدارزش‌ها را بیان کرده و همواره مورد تأکید قرار می‌دهند تا تبدیل به گفتمانی در سطح جامعه و میان مردم و مسئولان شود. این گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی منجر به خلق و تثبیت فرهنگ عمومی، ایجاد فلسفه اجتماعی و شکل‌گیری هویت ملی می‌گردد که بر اخلاق عمومی، ایمان معنوی و انقلابی، و اقدامات داوطلبانه و ایثارگرانه می‌گردد.

**الهام‌بخشی و برانگیختن انگیزه‌های درون‌فردی** (کدهای ۳، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۷، ۳۹، ۴۰، ۴۷، ۵۰، ۵۳، ۷۲). رهبران حکیم به‌عنوان الگوهای قابل رجوع و سرمشق‌هایی تجلی می‌کنند که مردم و جامعه در امور از آن‌ها پیروی می‌کنند. رهبران حکیم الهام‌بخش هستند و از طریق امیدآفرینی، یادآوری افتخارات ملی، همدردی و همدلی با قربانیان و اثرگذاری بر عواطف و احساسات عمومی انگیزه‌های درون‌فردی را برمی‌انگیزانند. ارزش قائل شدن برای انسان‌ها (حتی در گذشتگان) در اثر بیماری کووید-۱۹ که در استفتاء از مقام معظم رهبری در مورد تدفین اموات کرونایی و نیز شهید محسوب کردن کادر بهداشت و درمان در گذشته در اثر این بیماری مشهود بوده و قدردانی و سپاسگزاری مستمر از کادر بهداشتی و درمانی و مردم به‌خاطر رعایت مسائل بهداشتی، دعا و طلب خیر برای کنش‌گران مختلف مقابله‌کننده با بیماری کووید-۱۹، صبر، شکیبایی و سعه صدر، تبعیت و توصیه به تبعیت از دستورات و شیوه‌نامه‌های بهداشتی متخصصان علم پزشکی و ستاد ملی مبارزه با کرونا، و درخواست و تقاضا به‌جای صدور دستور، حضور، همراهی و همدلی مردم در مسائل عمومی جامعه را برمی‌انگیزانند.

**یادگیری بحران** (کدهای ۱۳، ۱۴، ۲۴، ۳۵، ۴۸، ۶۵). هر بحران پنجره‌ای از فرصت را می‌گشاید که رهبران بحران از طریق آن می‌توانند به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌ها، تجربیات و آموختن درس‌های نشأت گرفته از بحران باشند. زیرا، بحران‌ها فرصت‌هایی را برای ارائه می‌کنند. رهبران حکیم بحران نمی‌گذارند بحران به هدر رود و با فرصت‌سازی از بحران به اصلاح ساختارهای نهادی، فرایندها و سیاست‌های قدیمی می‌پردازند، افراد را به ابتکار و نوآوری تشویق و ترغیب می‌کنند، تجربیات دیگران را مورد بررسی قرار داده و در صورت لزوم می‌پذیرند، تجربیات کسب‌شده را مستندسازی کرده و انتقال می‌دهند.

**رهبری بحران پس از بحران** (کدهای ۴۹، ۶۸). بحران‌های پیش‌آمده حاصل از بحران اصلی و اولیه جزئی جدایی‌ناپذیر از تمام بحران‌هاست؛ به‌طور عمده بررسی‌ها و استفسارها در مورد چرایی و چگونگی وقوع بحران منجر به تعیین (معمول یا هدفمند) مسئولیت وقوع بحران برای برخی از مسئولان می‌گردد و گروهی از افراد و مسئولین متهم به سهل‌انگاری، اهمال‌کاری، کم‌عملی یا بی‌عملی، و قصور در آمادگی، شناسایی و انجام اقدامات عملی در مواجهه با بحران می‌شوند که بازی سرزنش و تقصیر را به دنبال دارد. از طرفی، در شرایط بحرانی روایت‌های گوناگونی نیز با هدف-های متعددی ارائه می‌گردد که ممکن است برخی از این روایت‌ها تحریفی عمدی از واقعیت بحران و شرایط پیش‌آمده باشد. این بحران‌ها که گاهاً بحران اصلی و عملیات مدیریتی آن را نیز به حاشیه برده و دچار اختلال می‌کنند، در زمان بحران اصلی واقع می‌شوند (بحران حین بحران مانند روایت‌های تحریف‌شده از واقعیت)، و هم پس از آن به‌وجود می‌آیند (بحران پس از بحران مانند بازی سرزنش و تقصیر). رهبران حکیم این بحران‌های ایجادشده هم‌زمان با بحران و پس از بحران را به‌خوبی مدیریت می‌کنند.

درنهایت، مضامین فراگیر یازده گانه الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در قالب سه بعد (۱) معنوی، (۲) شناختی و (۳) رفتاری طبقه‌بندی می‌شوند که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی رهبری حکیمانه بحران

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحران، یکی از واژه‌هایی است که در عصر حاضر، به‌طور فزاینده در وقایع و حوادث روزانه مربوط به دولت‌ها و ملت‌ها به چشم می‌خورد. از این‌رو، مدیریت و رهبری اثربخش این بحران‌ها می‌تواند جان انسان‌ها را نجات دهد، مشکلات مالی و اقتصادی برآمده از تهدیدات ناشی از بحران را به حداقل ممکن کاهش داده، و آرامش روحی و روانی را برایشان به ارمغان آورد. رهبران حکیم بحران هستند (صمدی‌میارکلائی و صمدی‌میارکلائی، ۱۳۹۴ ب). رهبری حکیمانه بحران به معنای انجام کار درست و انجام کار عقلمانه و عالمانه است. به عبارت دیگر، رهبران بحران باید بحران‌ها را پیش از وقوع تشخیص دهند، یا دست‌کم علائم و هشدارهای بحران را در مراحل اولیه آن درک کنند؛ از ظرفیت‌ها و نقاط قوت و ضعف خود و مجموعه تحت رهبری‌شان شناخت کافی داشته باشند؛ ماهیت اصلی بحران در حال ظهور را به درستی درک کنند؛ منافع و مصلحت عمومی جامعه را درک کنند و قضاوت خوب و درستی را در مورد نفع عامه

انجام دهند؛ تصمیم‌های عاقلانه، عالمانه و حکیمانه‌ای را اتخاذ کنند؛ از طریق ارتباطات و روابط عمومی اثربخش، بحران و نفع عامه را برای جامعه و ذی‌نفعان متعدد مفهوم‌سازی کنند؛ منابع و امکانات و افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها را در کنار یکدیگر قرار دهند؛ عملیات مدیریت بحران را مورد هدایت و رهبری قرار دهند؛ بحران‌های ثانویه در میان بحران موجود و یا پس از آن را مدیریت کنند؛ خود به‌عنوان سرمشق و الگوی عملی برای مردم و مسئولان عمل کنند؛ و از درس‌های بحران بیاموزد. رهبری حکیمانه بحران می‌تواند آرامش خاطر و انسجام جامعه در زمان بحران را حفظ کند، اعتمادسازی کند، اصلاحات لازم را به عمل آورد و از فرصت نهفته در بحران در جهت پیشرفت جامعه بهره‌برداری کند.

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های رهبری بحران کووید-۱۹ حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بود. برای این منظور، بیانات و پیام‌های ایشان به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب، و پس از بررسی و تحلیل هر یک از بیانات و پیام‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام کدگذاری-ها، مؤلفه‌های رهبری حکیمانه بحران به‌دست آمد.

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، از زمان شناسایی و اعلام عمومی نخستین موارد ابتلا به کووید-۱۹ در ایران تا زمان نگارش این مقاله، تعداد ۵۸ سخنرانی ایراد فرمودند که در ۳۷ سخنرانی (۶۳/۸٪ از کل سخنرانی‌ها) به موضوع ویروس کووید-۱۹ و مسائل پیرامون آن پرداختند. ضمن این که ۸ پیام مرتبط با کووید-۱۹ نیز ارائه نمودند. پژوهش‌گران با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از متن بیانات و پیام‌ها را مفهوم‌سازی کرده و بر اساس آن مفاهیم، مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر را به‌دست آوردند. در این راستا، ۲۲۹ مفهوم شناسایی شد که پس از بررسی و تحلیل مجدد، ۷۲ مضمون اولیه شناسایی شد. پس از بررسی و تحلیل مجدد مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. با بررسی و تحلیل مضامین سازمان‌دهنده، هر یک از آن‌ها به یک مضمون فراگیر اختصاص داده شد و ۱۱ مضمون فراگیر به‌دست آمد. درنهایت، با ترکیب و ادغام مضامین فراگیر نزدیک به هم، ۳ بُعد (۱) معنوی، (۲) شناختی، و (۳) رفتاری از رهبری حکیمانه بحران شناسایی شد.

نخستین بُعد رهبری حکیمانه بحران، بُعد معنوی است که مبتنی بر «توجه به معنویات» است. این بُعد فراتر از ابعاد مالی و فکری و اندیشه‌ای افراد است. به‌عبارت دیگر، هم فراتر از مادیات و

اسباب و وسایل فیزیکی و مادی و بیرون از فرد است، و هم فراتر از فکر و اندیشه درونی فرد است؛ زیرا اندیشه و فکر و تدابیری که فرد می‌اندیشد نیز وابسته به محدودیت‌های دانش و آگاهی - های محدود خود فرد است. بُعد معنوی متکی به توجه به دعا، تضرع، استغفار، توکل و توجه به پروردگار و درخواست کمک الهی و برخورداری از رحمت خداوند متعال، توسل و طلب شفاعت و وساطت از ائمه اطهار (علیهم‌السلام) و طلب کمک از آن بزرگواران است. زیرا «... همه این چیزهایی که گفتیم اسباب و سبب هستند، مسبب‌الاسباب خداوند قادر و حکیم است، که «تَسَبَّبَتْ بِلُطْفِكَ الْأَسْبَابُ» بایستی از خدای متعال درخواست کرد» (پیام تلویزیونی درباره وضعیت بیماری کرونا، ۱۴۰۰/۰۵/۲۰). این بُعد از رهبری بحران تقریباً در ادبیات رهبری بحران مرتبط با غرب دیده نمی‌شود یا بسیار کم‌رنگ و ناچیز است.

بُعد دوم رهبری حکیمانه بحران، بُعد شناختی است که متکی بر تفکرات و اندیشه‌ها و انگاره‌های ذهنی رهبر است. بر اساس یافته‌های پژوهش، این بُعد از رهبری حکیمانه بحران متشکل از سه مؤلفه اصلی است: (۱) خودشناسی، دیگرشناسی و آگاهی‌های اجتماعی؛ (۲) درک ماهیت اصلی بحران، و (۳) قضاوت در مورد نفع عامه. آنچه که در این بُعد اهمیت دارد، مبتنی بر شناخت رهبر است. این که رهبر تا چه اندازه نسبت به نقاط قوت و ضعف خود و دیگران آگاهی دارد؛ تهدیدها و فرصت‌ها را می‌شناسد؛ نسبت به ظرفیت‌های موجود آگاهی دارد؛ از جایگاهی که در آن قرار دارد باخبر است، و تا چه اندازه می‌داند که چه کاری را، چه کسی، چگونه، چه وقت، و کجا باید انجام دهد. علاوه بر این، رهبر باید درک درست و واقع‌گرایانه‌ای از بحران ظهوریافته داشته باشد. این که رهبر مسئله‌ای را به عنوان بحران یا مشکل یا فرصت درک کند بر اقدامات عملیاتی مدیریت بحران اثرگذار خواهد بود. تشخیص نادرست بحران می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر جان و مال مردم وارد آورد. ضمن این که رهبران بحران باید در مورد نفع عامه قضاوت کنند و اقدامات مدیریت بحران را در جهت منافع عمومی هدایت کنند. در بیشتر ادبیات رهبری بحران به مؤلفه «خودشناسی، دیگرشناسی و آگاهی اجتماعی» رهبر بحران توجهی نشده است و تنها جیمز و ووترن (۲۰۰۵) شناسایی نقاط آسیب‌پذیر مشخص و روشن سازمان را مورد تأکید قرار دادند. ضمن این که بسیاری از مؤلفین تشخیص بحران را به عنوان مرحله اصلی رهبری بحران می‌دانند (بوین و

همکاران، ۲۰۰۵؛ صمدی‌میار کلائی و صمدی‌میار کلائی، ۱۳۹۴ الف؛ استرن، ۲۰۱۳) که با مفهوم «درک ماهیت اصلی بحران» در این پژوهش همخوانی دارد.

از نظر برخی از رهبران، هزینه‌های اقتصادی و سیاسی قانون‌گذاری و اجرای حداکثر امنیت و سلامت بسیار و گران و پرهزینه است؛ از این رو، افزایش موفقیت اقتصادی از طریق فعالیت‌های اقتصادی را ترجیح می‌دهند و اقدامات امنیت و سلامت را در اولویت سیاسی قرار می‌دهند، نه اقتصادی. از نظر سیاسی، مدیریت بحران وظیفه‌ای بسیار ظریف و حساس و نسبتاً بدون تقدیر است و از این فعالیت‌ها تقدیر و سپاسگزاری اندکی صورت می‌گیرد، رسانه‌ها کمتر به این فعالیت‌ها می‌پردازند و توجه و اعتبار سیاسی بسیار کمی را به خود جلب می‌کنند (بوین و هارت، ۲۰۰۳). آن‌چه که رهبران عمومی در سراسر دنیا در دوران بحران کووید-۱۹ درگیر آن بودند، دو گانه «سلامت و معیشت» بوده است. درحالی که رهبران حکیم بحران از این دوگانگی‌ها عدول کرده و هر دو بُعد سلامت و معیشت را به‌طور هم‌زمان و در کنار هم مورد توجه قرار می‌دهند، به‌طوری که معیشت در خدمت سلامت جامعه باشد. مؤلفه «قضاوت در مورد نفع عامه» که در مقابل دوگانگی‌های مختلف قرار دارد در بیشتر ادبیات رهبری بحران مورد توجه قرار نگرفته، اما با یافته‌های پژوهش بوین و هارت (۲۰۰۳) همخوانی دارد.

بُعد سوم رهبری حکیمانه بحران، بُعد رفتاری است؛ یعنی زمانی که رهبران در عمل اقدام به رهبری بحران می‌کنند. این بُعد از رهبری حکیمانه بحران، از مرحله شناخت، اندیشه، تفکر و قضاوت فراتر رفته و اقدامات عملیاتی مدیریت و رهبری بحران آغاز می‌شود. در این بُعد، رهبران حکیم با توجه به اخلاقیات و اصول اخلاقی و ارزش‌ها در مورد مدیریت بحران تصمیم‌گیری می‌کنند. ماهیت اصلی بحران ادراک‌شده را به‌درستی برای جامعه و سایر ذی‌نفعان مفهوم‌سازی می‌کنند و درک مشترکی از وضعیت اضطراری و بحران ایجاد می‌کنند. آن‌ها با به‌کارگیری قدرت سیاسی می‌کوشند تا منابع و امکانات را بسیج کرده و افراد، گروه‌ها و سازمان‌های واگرا یا حتی با هدف‌های متعارض را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند تا عملیات مدیریت بحران را رهبری کنند. برای این منظور، شبکه‌سازی می‌کنند، همکاری و هماهنگی ایجاد می‌کنند، بر وحدت فرماندهی تأکید می‌کنند، و از کنش‌گران مختلف حمایت می‌کنند. مؤلفه «مفهوم‌سازی بحران» در این پژوهش با

یافته‌های پژوهش بوین و همکاران (۲۰۰۵)، صمدی‌میار کلائی و صمدی‌میار کلائی (۱۳۹۴ الف) و استرن (۲۰۱۳) همخوانی دارد و شبکه‌سازی، همکاری و مشارکت با یافته‌های پژوهش کاپوکا و ون‌وارت (۲۰۰۸) مطابقت دارد.

یکی دیگر از اقدامات مهم رهبری حکیمانه بحران «گفتمان‌سازی و معماری فرهنگی» است؛ به طوری که رهبران حکیم ارزش‌ها و ضدارزش‌ها را به وضوح برای جامعه مفهوم‌سازی می‌کنند و بر ارزش‌ها تأکید می‌کنند، با بیان اقدامات خوب و توصیه به تکرار و استمرار آن‌ها می‌کوشند تا فلسفه اجتماعی مستحکمی را مبتنی بر اخلاق عمومی ایجاد کنند تا فرهنگ عمومی هویت‌ساز خلق شود. فرهنگی که هویت‌ساز است و مبتنی بر ایمان معنوی و ایمان انقلابی جامعه است. این معماری فرهنگی صرفاً در زمان بحران صورت نمی‌گیرد؛ بلکه حاصل سال‌ها تلاش برای فرهنگ‌سازی عمومی و هویت‌سازی ملی است که زمان بحران، زمان بهره‌برداری و نمود عینی دستاوردهای فرهنگی و هویت‌سازی ملی است. این مؤلفه نیز با یافته‌های پژوهش جیمز و ووتن (۲۰۰۵) و ژاک (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

رهبران حکیم به‌عنوان الگوهای عملی و الهام‌بخشی ظاهر می‌شوند که موجب می‌شود تا انگیزه‌های درونی افراد را برانگیزاند. علاوه بر این، آن‌ها با پیش‌بینی‌ها و آینده‌نگری‌هایی که انجام می‌دهند، امیدآفرینی می‌کنند و افتخارات را پاس می‌دارند. حس انسان‌دوستی رهبران حکیم نشان‌دهنده همدلی و همدردی آن‌ها با قربانیان بحران (بیماران، درگذشتگان و بازماندگان) است، به طوری که بر عواطف و احساسات عمومی اثر می‌گذارند. از تلاش‌ها و مجاهدت‌های مردم و مسئولان تشکر و سپاسگزاری می‌کنند و برای کنش‌گران، بیماران و مبتلایان دعا و طلب عافیت می‌کنند. به آن‌چه که به دیگران می‌گویند عمل می‌کنند، به‌جای دستور دادن و حکم کردن از روش تقاضا، درخواست و توصیه و روش عملی برای زمان‌های بحران استفاده می‌کنند، و صبر، شکیبایی و سعه صدر را پیشه می‌کنند. این مؤلفه با مؤلفه «برانگیختن» (کاپوکا و ون‌وارت، ۲۰۰۸) و مؤلفه «تعیین نمونه و سرمشق» (ژاک، ۲۰۱۲) مطابقت دارد.

رهبران حکیم بحران، تنها جنبه‌های منفی و خسارات بحران‌ها را مورد توجه قرار نمی‌دهند، بلکه بحران را به‌عنوان پنجره‌ای از فرصت در نظر می‌گیرند و جنبه‌های مثبت و فرصت‌های برآمده از آن‌ها را نیز مورد توجه قرار می‌دهند و با تشویق و ترغیب دیگران به پژوهش، بررسی، ابتکار و



نوآوری می‌کوشند تا تهدید را به فرصت و بلا را به نعمت تبدیل کنند، از تجربیات گذشته و تجربیات موفق دیگران استفاده می‌کنند، تجربیات فعلی را مستندسازی کرده تا در بحران‌های آتی مورد استفاده قرار دهند، و بر این اساس، روش‌ها و راهبردهای مقابله (حین) بحران را بنابر اقتضاء اصلاح می‌کنند. علاوه بر این، درس‌های برآمده از بحران را می‌آموزند و ساختارها و روش‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زای بحران را نیز اصلاح می‌کنند. تقریباً در تمامی ادبیات رهبری بحران، مؤلفه «یادگیری بحران» جزو مؤلفه‌های اصلی به‌شمار می‌آید (بوین و هارت، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۸؛ جیمز و ووتن، ۲۰۰۵؛ بوین و همکاران، ۲۰۰۵؛ بوین و هارت، ۲۰۰۸؛ کاپوکا و ون‌وارت، ۲۰۰۸؛ صمدی-میار کلائی و صمدی-میار کلائی، ۱۳۹۴ الف) که در این پژوهش نیز شناسایی شده است و با خلاقیت، نوآوری و اصلاح همراه است.

یکی از مهم‌ترین اقدامات رهبری حکیمانه بحران که نشان از بینش، آگاهی و درک بالای رهبران بحران دارد، رهبری بحران‌های ثانویه‌ای است که هم‌زمان یا پس از بحران اولیه ایجاد می‌شوند. عمدتاً این بحران‌های ثانویه حاصل گمراهی، سردرگمی و انحراف افکار عمومی است که از طریق تحریف واقعیات و روایت‌گری‌های نادرست به واسطه برقراری ارتباطات و روابط رسانه‌ای مخرب ایجاد می‌شود. از این رو، گاه‌ها بحران‌های ثانویه خطرناک‌تر از بحران اولیه‌اند؛ زیرا باعث یأس آفرینی در میان جامعه و شهروندان می‌شوند و مسیر عملیات بحران را منحرف می‌کنند. به صورت مستقیم، مؤلفه «روایت‌گری درست بحران» تنها در پژوهش بوین و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده شده است و در سایر پژوهش‌ها در قالب «ارتباطات اثربخش بحران» بیان شده است. علاوه بر این، مؤلفه «رهبری بحران پس از بحران» که با مسائل استفسارها، بررسی‌ها، مقصریابی و سرزنش همراه است نیز با یافته‌های پژوهش بوین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

سبک رهبری بحران رهبران سیاسی کشورهای مختلف دنیا در مواجهه با بحران کووید-۱۹ را می‌توان با استفاده از الگوهای رهبری فرهمند<sup>۲</sup>، ایدئولوژیک<sup>۳</sup> و عمل‌گرا<sup>۴</sup> (لاولیس و همکاران<sup>۵</sup>،

1. Boin et al.  
2. Charismatic  
3. Ideological  
4. Pragmatic  
5. Lovelace et al.

۲۰۱۹) مورد مقایسه قرار داد. کریین و مِدِروس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) از این الگو استفاده کردند تا رهبران کشورهای مختلف را از نظر مفهوم معنابخشی<sup>۲</sup> مقایسه نمایند.

رهبران فرهمند بر هدف‌ها و احساسات مثبت و آینده متمرکز می‌شوند، چشم‌اندازهای آینده را ارائه می‌کنند و از طریق امیدآفرینی و الهام‌بخشی پیروان را در جهت دست‌یابی به آینده بهتر سوق می‌دهند (لاولیس و همکاران، ۲۰۱۹). رهبران فرهمند برای انجام تغییرات بنیادین و در زمان بحران کارآمدند، اما در زمان‌های عادی ممکن است در ردیف بدهی‌های سازمان قرار گیرند (راینرز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). چشم‌انداز آینده رهبران ایدئولوژیک ریشه در نقاط اشتراکی داشته و نگاهی آرمانی دارند و اغلب بر سنت‌ها و افتخارات گذشته تمرکز می‌کنند تا مسائل و مشکلات را حل کنند. رهبران عمل‌گرا متکی بر عواطف و احساسات نیستند و از استدلال‌های منطقی و حل مسئله برای برانگیختن پیروان استفاده می‌کنند. از این‌رو، آن‌ها با تکیه بر عقلانیت، با تمرکز بر چالش جاری می‌کوشند تا محیط و شرایط را تغییر دهند (لاولیس و همکاران، ۲۰۱۹). کریین و مِدِروس (۲۰۲۰)، جاستین ترودو<sup>۴</sup>، نخست‌وزیر کانادا و نارندرا مودی<sup>۵</sup>، نخست‌وزیر هند را به‌عنوان رهبران فرهمند توصیف می‌کنند؛ از ژائیر بولسونارو<sup>۶</sup>، رئیس‌جمهور برزیل و دونالد ترامپ<sup>۷</sup>، رئیس‌جمهور سابق ایالات متحده آمریکا به‌عنوان رهبران ایدئولوژیک نام می‌برند، و آنگِلا مِرکِل<sup>۷</sup>، صدراعظم آلمان را به‌عنوان رهبر عمل‌گرا توصیف می‌کنند (کریین و مِدِروس، ۲۰۲۰). جدول (۶) مقایسه رهبری بحران رهبران برخی از کشورها با رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) را نشان می‌دهد.

جدول ۶: مقایسه رهبری بحران رهبران کشورهای مختلف دنیا

رهبری فرهمند (ترودو، مودی)	رهبری ایدئولوژیک (بولسونارو، ترامپ)	رهبری عمل‌گرا (مِرکِل)	رهبری حکیمانه (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله-)	بعد
-------------------------------	--	---------------------------	--	-----

1. Crayne & Medeiros
2. Sensemaking
3. Robbins
4. Justin Trudeau
5. Narendra Damodardas Modi
6. Jair Bolsonaro
7. Angela Merkel

استفاده از احساسات	مثبت	منفی	منطقی	مثبت و منطقی (ترکیبی)
جهت‌گیری زمانی	آینده	گذشته	حال	ترکیبی (بیشتر آینده)
نتایج موردانتظار	مثبت	متعالی	قابل انعطاف	قابل انعطاف (هم سلامت، هم اقتصاد)
کانون علیت	مردم	موقعیت‌ها	تعاملی	تعاملی (مردم- مسئولین- کادر درمان)

به سایر پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری حکیمانه بحران که در این پژوهش شناسایی شده است را برای سازمان‌ها و رهبران مختلف مورد آزمون قرار دهند؛
  ۲. رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در بحران کووید-۱۹ را با رهبری رهبران ملی و عمومی در سایر کشورهای دنیا مقایسه کنید.
  ۳. به مجریان، مدیران و رهبران توصیه می‌شود:
  ۴. رهبری بحران فرآیندی مستمر است که به‌طور پیوسته باید مورد توجه مدیران و رهبران قرار گیرد؛
  ۵. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده رهبری بحران در این پژوهش را در دستور کار فرآیند رهبری بحران مجموعه‌های مدیریتی خود قرار دهند؛
- نسبت به نقاط قوت و ضعف خود و مجموعه‌های سازمانی‌شان آگاهی و شناخت کافی داشته باشند؛
  - مسائل و رویدادها و علائم و هشدارها را پیوسته رصد کنند؛
  - ماهیت اصلی مسائل، افراد و موقعیت‌ها را درک کنند؛
  - منافع عمومی را در نظر بگیرند؛
  - با توجه به اصول اخلاقی و ارزشی اقدام به تصمیم‌گیری سریع، شجاعانه و قاطعانه نمایند؛
  - بنیانی اخلاقی و معنوی از فرهنگ (مبتنی بر همکاری، جهادگری، فداکاری و ایثارگری) را پایه‌ریزی کنند که مجموعه‌های فکری مشترکی را در میان عناصر سازمان و جامعه به اشتراک می‌-

گذارده؛

- بحران و وضعیت‌های اضطراری ادراک‌شده را برای سایرین و عموم ذی‌نفعان مفهوم‌سازی کنند؛
- برای مقابلهٔ عمومی با بحران ظهوریافته گفتمان‌سازی کنند؛
- از قدرت سیاسی برای بسیج امکانات و منابع و گردهم آوردن افراد و گروه‌های مختلف و متعارض استفاده کنند و شبکه‌های همکاری میانشان ایجاد کنند؛
- به‌عنوان نمونه، سرمشق و الگوی عملی اقدام به رهبری کنند (یعنی، پیش از توصیه به دیگران، خودشان عامل باشند)؛
- معنویات (توکل و توسل) را مورد توجه قرار دهند؛
- از فرصت‌های نهفته در بحران برای یادگیری، اصلاح و بهبود و بهسازی بهره گیرند؛
- بحران‌های ناشی از بحران اصلی که گاه‌گاه حاصل تحریف واقعیات و روایتگری نادرست وضعیت بحرانی است را با برقراری ارتباطات عمومی اثربخش و صادقانه رهبری کنند.

## فهرست منابع

- اسفندیاری صفا، خسرو و دهقان، حبیب‌الله (۱۳۹۵)، الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۵، شماره ۵۹، ۸۷ تا ۱۰۵.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۸)، تشکر رهبر انقلاب از زحمات پزشکان و پرستاران در مبارزه با کرونا، گرفته‌شده در تاریخ ۱۳۹۸/۱۲/۰۸، از آدرس <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=45038>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۰)، پیام تلویزیونی درباره وضعیت بیماری کرونا، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۰۵/۲۰، از آدرس <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=48469>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۰)، بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی و پدافند هوایی ارتش، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۱۹، از آدرس <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=49572>
- خامنه‌ای، سیدعلی، بیانات و پیام‌های حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای در پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای: [/https://farsi.khamenei.ir](https://farsi.khamenei.ir)
- شفیعی، عباس (۱۳۹۸)، الگوی رهبری معنوی هوشمند (الگوی رهبری آیت‌الله خامنه‌ای)، فصلنامه علمی- پژوهشی حکومت اسلامی، دوره ۲۴، شماره ۱- شماره پیاپی ۹۱، ۱۳۷ تا ۱۶۸.
- صالح اصفهانی، اصغر، نظامی پور، قدیر، کاظمی قمی، حسن و فرجی، ایرج (۱۳۹۹)، الگوی جبهه مقاومت از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۱۸، شماره ۸۲، ۸۱ تا ۹۸.
- صمدی‌میارکلائی، حسین، صمدی‌میارکلائی، حمزه و بایبی، عباس (۱۳۹۱)، ضرورت و اهمیت نقش هلال احمر در حوادث و بلاهای طبیعی در مدیریت بحران، فصلنامه علمی و پژوهشی امداد و نجات، سال ۴، شماره ۳، ۹۴ تا ۱۰۷.
- صمدی‌میارکلائی، حمزه و صمدی‌میارکلائی، حسین (۱۳۹۴ الف)، ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال ۱۸، شماره ۶۸، ۳۱ تا ۶۴.
- صمدی‌میارکلائی، حمزه و صمدی‌میارکلائی، حسین (۱۳۹۴ ب)، در مسیر نظریه رهبری حکیمانه اسلامی، نظریه- های اجتماعی متفکران مسلمان، سال ۵، شماره ۱، ۱۶۳ تا ۲۰۱.
- صمدی‌میارکلائی، حمزه، فقیهی، ابوالحسن و دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۳۹۷)، درک نقش ارزش‌های فردی و اجتماعی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های مصوب در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، سال ۱۰، شماره ۴، ۵۲۹ تا ۵۶۲.
- عبدالحمید، مهدی، محمدی، مهدی (۱۳۹۷)، ارائه الگوی ساختاری تفسیری رهبری جهادی مبتنی بر دیدگاه آیت- الله خامنه‌ای در بستر نقد رهبری کوانتومی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۷، شماره ۱ (پیاپی ۱۵)، ۴۹ تا ۷۰.

فرهی بوزنجانی، برزو، محمدی، ابوالفضل و حصیرچی، امیر (۱۳۸۹)، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌اله خامنه‌ای)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۳-۴ (پیاپی ۷-۸)، ۱ تا ۲۸.

- Attride-Stirling, Jennifer, (2001), Thematic networks: An analytic tool for qualitative research, *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 385-405.
- Boeing, Geoff, (2016), Visual analysis of nonlinear dynamical systems: chaos, fractals, self-similarity and the limits of prediction, *Systems*, Vol. 4, No. 37, pp. 1-18.
- Boin, Arjen, & 't Hart, Paul, (2003), Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?, *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 5, pp. 544-553.
- Boin, Arjen, & 't Hart, Paul, (2008), Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?, In Boin, A, (ed.), *Crisis Management* (Pp. 1-15), Vol III, First edition, Sage Publication, Inc.
- Boin, Arjen, 't Hart, Paul, McConnell, Allan, & Preston, Thomas, (2010), Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurrican Katrina, *Public Administration*, Vol. 88, No. 3, pp. 706-723.
- Boin, Arjen, 't Hart, Paul, Stern, Eric, & Sundelius, Bengt, (2005), *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Boin, Arjen, Kuipers, Sanneke, & Overdijk, Werner, (2013), Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment, *International Review of Public Administration*, Vol. 18, No. 1, pp. 79-91.
- Braun, Virginia, & Clarke, Victoria, (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Crayne, Matthew P, & Medeiros, Kelsey E, (2020), Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19, *American Psychologist*, Vol. 76, No. 3, pp. 462-474.
- Crossweller, Mark, & Tschakert, Petra, (2019), Climate change and disasters: The ethics of leadership, *WIREs Clim Change*, e624.
- Gruber, Daniel A, Smerek, Ryan E, Thomas-Hunt, Melissa C, & James, Erika H, (2015), The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media, *Business Horizons*, Vol. 58, No. 2, pp. 163-172.
- James, Erika Hayes, & Wooten, Lynn Perry, (2005), Leadership as (Un) usual: How to Display Competence in Times of Crisis, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 141-152.
- James, Toby S, (2021), The effects of Donald Trump, *Policy Studies*, Vol. 42, No. 5-6, pp. 755-769.
- Jaques, Tony, (2012), Crisis leadership: a view from the executive suite, *Journal of Public Affairs*, Vol. 12, No. 4, pp. 366-372.
- Kapucu, Naim, & Moynihan, Donald, (2021), Trump's (mis) management of the COVID-19 pandemic in the US, *Policy Studies*, Vol. 42, No. 5-6, pp. 1-19.

- Kapucu, Naim, & Van Wart, Montgomery, (2008), Making matters worse: An anatomy of leadership failures in managing catastrophic events, *Administration & Society*, Vol. 40, No. 7, pp. 711-740.
- Kolodziej, Edward A, (2022), *Global governance: evaluating the liberal democratic, Chinese, and Russian solutions*, New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kotter, John P, (2001), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11, pp. 1-12.
- Larsen, Kelsey L, & Stanley, Elizabeth A, (2021), Leaders' Windows of Tolerance for Affect Arousal—and Their Effects on Political Decision-making During COVID-19, *Frontiers in psychology*, 4717.
- Lorenz, Edward N, (1993), *The Essence of Chaos*, UK: UCL Press Limited.
- Lovelace, Jeffrey B, Neely, Brett H, Allen, Julian B, & Hunter, Samuel T, (2019), Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research, *The Leadership Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 96-110.
- McNulty, Eric J, & Marcus, Leonard, (2020), Are You Leading Through the Crisis ... or Managing the Response?, *Harvard Business Review*, Retrieved 25 March 2020 from: <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response>
- Mishra, Anil K, (1996), Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, In Kramer, Roderick M, & Tyler, Tom R, (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287), Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Moynihan, Donald, & Roberts, Alasdair, (2021), Dysfunction by Design: Trumpism as Administrative Doctrine, *Public Administration Review*, Vol. 81, No. 1, pp. 152-156.
- Pauchant, Thierry C, & Mitroff, Ian, (1992), *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Robbins, Stephen P, (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Seventh Edition, United States: Prentice Hall.
- Stern, Eric, (2013), Preparing: The Sixth Task of Crisis Leadership, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, No. 3, pp. 51-56.
- Ulmer, Robert R, Sellnow, Timothy L, & Seeger, Matthew W, (2019), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Fourth Edition, Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- World Health Organization (2020), Virtual press conference on COVID-19 – 11 March 2020, Retrieved 11 March 2020 from: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2).

