



## مرکز آموزش مدیریت دولتی معاونت پژوهشی

نوع گزارش: گزارش سیاستی

عنوان گزارش:

### انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

خردادماه ۱۴۰۵





شناسه

عنوان: انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

معاونت: پژوهشی

تهیه کننده: مسین تدین

ناظر علمی: معاونت پژوهشی

شماره گزارش: ۳۶

تاریخ ارائه: فروردین ماه ۱۴۰۵

## فهرست مطالب

|         |                                                                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ۵.....  | خلاصه مدیریتی                                                                     |
| ۶.....  | مقدمه                                                                             |
| ۶.....  | تشریح موضوع                                                                       |
| ۷.....  | مبانی نظری با رویکرد بین‌المللی                                                   |
| ۹.....  | جمع‌بندی و نتیجه‌گیری                                                             |
| ۱۰..... | پیشنهادهای اجرایی                                                                 |
| ۱۰..... | ۱. راهبرد اعتماد: شفافیت، استراتژیک و صداقت عملی                                  |
| ۱۰..... | ۲. راهبرد شفقت: مدیریت رفاه و حمایت معنوی (همدلی جهادی)                           |
| ۱۱..... | ۳. راهبرد ثبات: تداوم کسب‌وکار و نظم در بی‌نظمی                                   |
| ۱۱..... | ۴. راهبرد امید: روایت‌گری پیروزی و ابتکار عمل                                     |
| ۱۲..... | ۵. نقشه راه اجرایی برای مدیران (چک‌لیست اقدامات فوری برای روز پانزدهم جنگ به بعد) |
| ۱۳..... | منابع                                                                             |

بحران‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و اداری، فقط منابع و فرایندهای سازمان را تحت فشار نمی‌گذارند؛ بلکه مهم‌تر از آن، رابطه میان مدیر و کارمند را دگرگون می‌کنند. در چنین شرایطی، کارکنان بیش از هر زمان دیگری به این نیاز دارند که بدانند سازمان چه می‌خواهد، آینده چگونه خواهد بود، و مدیر در کنار آنان می‌ایستد یا نه. به همین دلیل، کیفیت رهبری در بحران به یک عامل کلیدی در تاب‌آوری سازمانی تبدیل می‌شود. وقتی این رابطه بر پایه اطمینان و احترام شکل بگیرد، کارکنان فشار را بهتر تحمل می‌کنند و سازمان نیز توان ادامه کار خود را حفظ می‌کند. یافته‌های گالوپ این نکته را به‌خوبی توضیح می‌دهد که پیروان از رهبران خود چهار چیز اساسی می‌خواهند: امید، اعتماد، شفقت و ثبات.

در میان این چهار مؤلفه، امید جایگاهی برجسته دارد، زیرا کارکنان می‌خواهند از سوی مدیر خود نشانه‌ای روشن از آینده ببینند. اعتماد نیز به این معناست که مدیر صادق، منصف و قابل اتکا باشد. شفقت یعنی مدیر شرایط انسانی کارکنان را درک کند و رنج آنان را نادیده نگیرد. ثبات هم به معنای آن است که تصمیم‌ها، رفتارها و پیام‌های مدیریتی قابل پیش‌بینی و آرامش‌بخش باشند. در نظام اداری ایران، اگر مدیریت بحران به صدور دستورهای فوری، کنترل سخت‌گیرانه و ابلاغ بخشنامه‌های متعدد محدود شود، نتیجه آن غالباً افزایش اضطراب، کاهش انگیزه و فرسایش اعتماد خواهد بود.

کارکنان در چنین فضایی احساس می‌کنند تنها ابزار اجرای تصمیم‌ها هستند، نه شریک سازمان در عبور از بحران. اما مدیری که بتواند چشم‌انداز روشن ارائه دهد، با کارکنان انسانی و محترمانه رفتار کند و در تصمیم‌گیری ثبات نشان دهد، به سازمان کمک می‌کند تا از بحران فقط عبور نکند، بلکه از آن قوی‌تر بیرون بیاید.

### مقدمه

امروزه جوامع به دلیل توسعه عواملی چون بحران‌های اقتصادی، جهانی‌سازی، نوآوری‌های فنی و تنش‌های سیاسی و بین‌المللی، در ابعاد مختلف در حال دگرگونی هستند. این دگرگونی در شرایط عادی نیز چالش‌برانگیز است، اما در شرایطی که کشورمان درگیر جنگ تمام‌عیار با قدرت‌های استکباری (آمریکا) و رژیم صهیونیستی (اسرائیل) است، این تغییرات ماهیتی «وجودی» و «بقاگرایانه» پیدا می‌کنند. محققان تغییر را به عنوان مجموعه راه‌حل‌های مورد نیاز جهت پاسخ به شرایط خاص تعریف کرده و بر این باورند که جامعه برای ادامه حیات خود ناگزیر است سازوکارهای لازم در راستای تطبیق با تغییرات به وجود آمده را در خود توسعه دهد (لدز، ۲۰۰۸). در این نقطه از تاریخ انقلاب اسلامی، ما با یک «جنگ ترکیبی» روبرو هستیم؛ جنگی که در آن مرزهای میدان نبرد با مرزهای فرهنگی، روانی و سازمانی درهم آمیخته است. با توجه به اینکه بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر، مساله‌یابی است (قلی‌پور، ۱۳۹۰)، اندیشمندان با بررسی و تحلیل وضعیت جوامع مختلف توانسته‌اند سازوکارهایی را به منظور شناسایی و رفع معضلات و تنگناهای اجتماعی در حین فرآیند تغییر ارائه دهند (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). لذا یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت جوامع در ارتباط با انجام تغییرات ضروری و افزایش قدرت وفق‌پذیری آن، سبک رهبری مدیران آنهاست (باتی لند و دیگران، ۲۰۱۰). چراکه مطالعات مختلف نشان داده است رهبری دارای سبک‌های مختلفی بوده و به کارگیری هر یک از سبک‌های رهبری می‌تواند اثرات متفاوتی را بر افراد برجای گذارد (لیمن، بلومن، دراگر و لیتو، ۲۰۰۵).

باید توجه نمود که اگرچه در رویکرد سنتی، سرمایه‌های هر جامعه شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد، اما امروزه در شرایط جنگ، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و استراتژیک‌ترین سرمایه و حتی «مهم‌ترین پدافند غیرعامل» مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آن، کاملاً منسوخ شده است (قلی‌پور، ۱۳۹۰). تغییر نگرش به منابع انسانی از رویکرد هزینه‌ای به سرمایه‌ای باعث شد تا مطالعه ابعاد مختلف رفتار انسان و متغیرهای گسترده مرتبط با آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد؛ بنابراین در دنیای کنونی که کشورها و سازمان‌ها با بحران‌های متعدد و پیچیده‌ای روبرو هستند، جهت کاهش اثرات یا کنترل آن از تکنیک‌های متعددی از جمله مدیریت شرایط بحران استفاده می‌گردد. در شرایط جنگ، رهبران به منظور حفظ و تضمین بقای جامعه و نظام، نه تنها باید خود را با تغییرات آینده وفق دهند، بلکه می‌بایست با ایجاد تغییر و تحولات مطلوب در جامعه از اثربخشی بیشتری برخوردار باشند (چیانگ، ۲۰۱۰). این امر از رهگذر توجه به انتظارات پیروان و تلاش در جهت تلطیف فضای ذهنی آحاد جامعه و همچنین عادی‌سازی شرایط پرتنش ایجاد شده، میسر می‌گردد. در این گزارش، با تکیه بر یافته‌های جهانی و تطبیق آن با مکتب مدیریت جهادی و اسلامی، به تبیین نقش مدیران در ایجاد تاب‌آوری نیروی انسانی می‌پردازیم.

### تشریح موضوع

در شرایطی که جوامع با محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و متغیر سروکار دارند و به طور مداوم با چالش‌های محیطی روبه‌رو هستند، فلسفه رهبری چنین حکم می‌کند که رهبران ضمن نظارت صحیح بر محیط و پیرامون و برنامه‌محوری در جهت رویارویی با بحران‌ها و حوادث آنی، درک مناسبی از شرایط روحی پیروان داشته باشند. در جنگ، عدم قطعیت (Uncertainty) تنها یک تهدید نیست، بلکه ویژگی ذاتی محیط است. طبق نظریه آشوب (نظم در بی‌نظمی)، تطبیق با تغییر برای رهبری بحران، ضروری و لازم‌الاجرا است. در این نظریه، وقایع به صورت خطی پیش نمی‌روند؛ بلکه یک حمله سایبری کوچک می‌تواند به بحران اقتصادی بزرگ، یا یک شایعه می‌تواند به بی‌ثباتی اجتماعی منجر شود. نقش ادراک صحیح در رهبری موفق بحران، عنصری کاملاً مؤثر و شناخته شده است. در نتیجه، درحالی که جوامع و سازمان‌ها به تهیه

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

و اصلاح برنامه‌های بحران ادامه می‌دهند، عنصر مغفول، توانایی تفکر و ادراک صحیح رهبران در مورد بحران و پیامدهای آن از منظر سرمایه‌های انسانی است که این امر یکی از مهمترین وظایف و کارکردهای رهبری به شمار می‌رود (حسن‌پور، ۱۳۸۸).

اهمیت این موضوع تا حدی است که می‌توان گفت مدیریت بحران از طریق پیرومداری، آزمونی برای سنجش کیفیت رهبر و مهارت‌های رهبری است. از طرفی پایایی و پویایی رهبری نیز درگرو شناخت آسیب‌ها و تهدیدات و مقابله با بحران‌ها و معضلات ناشی از آن است. چراکه از جمله موانع عمده توفیق رهبران و پایداری آنان، عدم توجه به بحران‌ها و به تبع آن؛ غفلت از انتظارات رهروان است. گواه این ادعا نیز اینکه همواره در طول تاریخ موفقیت رهبران ریشه در آمادگی و تمایل پیروان داشته است (مقیمی، ۱۳۹۸). در جنگ تحریمی و نظامی کنونی، مردم ایران انتظار دارند مدیرانشان نه تنها «مدیر» باشند، بلکه «رهبر»انی باشند که در طوفان حوادث، کشتی را به ساحل می‌رسانند. با توجه به اینکه بحران و رهبری پدیده‌های به هم پیچیده و مکمل یکدیگر بوده و رهبری در بحران‌ها، مجموعه مهمی از وظایف را شامل می‌گردد، در زمان بحران، نگاه پیروان به رهبرانشان بوده و انتظار دارند که این سیاست‌گذاران تهدید را دفع کرده و یا دست‌کم آسیب‌های قریب‌الوقوع آن را به حداقل ممکن برسانند (بوين و همکاران، ۲۰۱۰). به بیانی دیگر، مسئولیت رهبران، واکنش مناسب نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها نشأت می‌گیرد (بوين و هارت، ۲۰۰۸، دمیروز و کاپوکا، ۲۰۱۲). زیرا عموماً افراد بحران‌ها را همانند حوادث تهدیدآمیز و عدم اطمینان تجربه می‌کنند و این رویدادها و گرفتاری‌های بزرگ نیازمند اقدام عاجل هستند. طبیعی است که در این حوادث آزاردهنده و اضطراب‌آور، در جستجوی رهبرانی باشند که در جهت رفع نگرانی پیروان، کاری انجام دهند (بوين و هارت، ۲۰۰۸). در شرایط جنگ، این نیاز به رهبر دوجندان می‌شود. مردم به دنبال «کوه پایداری» هستند؛ کسی که در برابر طوفان بمباران روانی دشمن نلرزد. به بیانی دیگر، با توجه به محیط متلاطم و متغیر جهان امروز، مدیران و رهبران، با جامعه و سایر ذینفعان به صورت جدی در تعامل و همکاری هستند و هنگامی که بحرانی به وقوع می‌پیوندد، شهروندان و جامعه از رهبران و مدیران خود انتظار دارند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های مهم و سرنوشت‌سازی را بر عهده بگیرند، اقداماتی را انجام داده و بحران‌ها را برطرف نمایند. لذا با توجه به مفهوم و فلسفه رهبری و مدیریت، هرقدر رهبران درک صحیحی از روحیات، احتیاجات و مشخصه‌های سرمایه‌های انسانی خود داشته و با در نظر گرفتن ویژگی‌های انسانی، فنون مدیریت و رهبری را اجرایی نمایند، به همان نسبت سرمایه‌های انسانی نیز در بحران‌ها و رفع مشکلات اجتماعی ناشی از آن، مشارکت فعال نموده و ضمن تاب‌آوری، در برابر تبعات مخرب و شکننده بحران‌ها مقاومت می‌نمایند.

صحت این موضوع در مکتب اسلام (برای مثال در این فرمایش گرانبار حضرت علی (ع) که در خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه فرمودند: «فَلَيْسَتْ تَصْلُحُ الرَّعِيَّةُ إِلَّا بِصَلَاحِ الْوَلَاءِ» - مردم اصلاح نمی‌شوند مگر با اصلاح حاکمانشان) و مکاتب مدیریت غربی نیز قابل تبیین است. این حدیث شریف، دقیق‌ترین بیان را درباره رابطه متقابل رفتار مدیر و عملکرد نیروی انسانی در بحران ارائه می‌دهد. اگر مدیر در جنگ دچار هراس، بی‌نظمی یا فساد شود، این ویروس بلافاصله به بدنه سازمان و جامعه منتقل می‌شود.

## مبانی نظری با رویکرد بین‌المللی

مؤثرترین رهبران، گروه گسترده‌تری از مردم را به سوی اهداف، مأموریت‌ها و مقاصد سازمان سوق می‌دهند. آنها رهبری کرده و مردم نیز تبعیت می‌کنند (راث و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال به ندرت علل تبعیت پیروان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

اکثر تحقیقاتی که در طول سال‌ها در مورد رهبری انجام شده، توانست یک نکته مهم را از آشکار کند و آن، اینکه: «شما در صورتی رهبر هستید که دیگران پیروی کنند». بنابراین رهبران (خواه یک پیرو داشته باشند یا یک میلیون نفر) فقط به اندازه ارتباطاتی که با اشخاص حوزه انتخابه خود برقرار می‌کنند، قوی هستند. به زعم سرمایه‌گذار افسانه‌ای وارن بوفت نیز «رهبر کسی است که می‌تواند امورات را از طریق افراد دیگر انجام دهد». بنابراین، در عین حال که ممکن است افکار یک رهبر برای مطالعه دارای جذابیت باشد، ممکن است این امر به تنهایی واحد سنجش مناسبی جهت تبیین چرایی پیروی افراد از رهبران و همچنین علت عدم تبعیت آنان از افراد دیگر، نباشد (راث و همکاران، ۲۰۱۹). موضوع دیگر اینکه جهت درک و تبیین چرایی تبعیت پیروان از رهبران، نیاز است پاسخ مورد نظر از منظر خود پیروان مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد؛ چه آنکه اگر می‌خواهید بدانید چرا رئیس جمهور ایالات متحده تغییری در زندگی مردم آمریکا ایجاد می‌کند، آیا باید در پی یافتن بهترین پاسخ از منظر خود او باشید یا از انتخاب‌کنندگان وی سوال نمایید؟

در این راستا، موسسه گالوپ با هدف بررسی علت تبعیت مردم، مطالعه رسمی را از سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸ انجام داد. درواقع، هدف او این بود که حد متوسط افکار اشخاص عادی (به جای کارشناسان، مورخان، مدیران عامل، افراد مشهور و سیاستمداران که رهبری برای آنها تعریف شده است) درباره رهبری به دست آورد. این تیم امکان بررسی رهبری را فراتر از مرزهای سازمان (برای مثال در شبکه‌های اجتماعی، مدارس، کلیساها و خانواده‌ها) فراهم کرد (راث و همکاران، ۲۰۱۹). روند کار نیز بدین صورت بود که پس از انجام آزمایش مقدماتی با طرح چند سوال، تصمیم گرفته شد که تحقیق پیرامون سوال اصلی زیر صورت پذیرد: «کدام رهبر بیشترین تأثیر مثبت را در زندگی روزمره شما دارد؟ در صورت لزوم چند لحظه به این سوال فکر کنید. هنگامی که شخصی در ذهن دارید، لطفاً خصوصیات اولیه وی را ذکر کنید». در ادامه، اگر افراد نام کسانی را لیست می‌کردند، تیم تحقیق، با این سوال به کار خود ادامه می‌داد: «اکنون، لطفاً سه کلمه را ذکر کنید که به بهترین وجه چیرستی سهم آن شخص را در زندگی شما توصیف می‌کند». همان‌گونه که ذکر شد، پس از مشخص شدن یک رهبر در قسمت اول این سؤال، از هر شخص خواسته شد تا سه کلمه را ذکر کند تا آنچه را که یک رهبر در زندگی پیروان خود نقش دارد، بیان کند. پس از اتمام بررسی‌های اولیه، ۲۵ کلمه که بیشترین عمومیت را داشتند، مورد مطالعه قرار گرفتند و در کمال تعجب، بسیاری از «گمان‌های معمول» مانند: هدف، خرد، شوخ طبعی و فروتنی جایی در صدر لیست نداشتند. در ادامه، ضمن بررسی توصیف‌کنندگان، الگوهای مشخصی شروع به ظهور می‌کردند؛ به نحوی که در بعضی موارد، بیش از ۱۰۰۰ نفر دقیقاً یک واژه مشخص را (آن هم در شرایطی که هیچ‌گونه دسته‌بندی یا گزینه‌ای از قبل، ارائه نشده بود) ذکر کرده بودند.

لذا به نظر می‌رسد پیروان تصویری کاملاً واضح از آنچه که از تأثیرگذارترین رهبران در زندگی خود می‌خواهند و نیاز دارند، ترسیم نموده‌اند که در واژگانی چون: **اعتماد، شفقت، ثبات و امید** خلاصه می‌شوند (راث و همکاران، ۲۰۱۹، هارتر، ۲۰۲۰). این چهار واژه، در شرایط جنگ ایران، معانی عمیق‌تر و استراتژیک‌تری پیدا می‌کنند که در ادامه این گزارش به تفصیل به آن‌ها خواهیم پرداخت. این چهار نیاز، ستون‌های فکری گزارش حاضر را تشکیل می‌دهند و هرگونه سیاست‌گذاری برای مدیریت بحران بدون توجه به این اصول، محکوم به شکست است. در نهایت اینکه از آنجا که انسان‌ها دارای نیازهای گوناگون با اولویت‌های متفاوت هستند، شناسایی نیازهای آنان در شرایط بحرانی، امری پیچیده می‌باشد که نیازمند بررسی و تأمل ریشه‌ای موضوع است. در ادامه، این چهار نیاز اساسی را با تکیه بر فرهنگ ایرانی-اسلامی و ضرورت‌های جنگ ترکیبی تبیین خواهیم کرد تا مدیران دولتی بتوانند با الگویی بومی‌سازی شده و کارآمد، سازمان‌های خود را مدیریت نمایند. رهبران موفق مدیریت بحران، اغلب در سازمان‌هایی حضور دارند که چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و مشخصی دارند. جوامع و سازمان‌های قوی امکانات و ساختارهایی را برای رهبران‌شان ایجاد می‌کنند تا رهبران به وسیله آن بتوانند دانش، راهبردها،

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای اداره و حل وضعیت‌های بحرانی را کسب کنند. طی سال‌های گذشته، محققان و صاحب‌نظران، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مختلفی که رهبران جهت هدایت جریان یک بحران به آن نیاز دارند را برشمرده‌اند. به عنوان نمونه، پوچانت و میتراف (۱۹۹۲) معتقدند رهبران جهت مدیریت بحران باید قادر باشند تحت شرایط فشار واکنش نشان دهند، برنامه‌ریزان جامعی باشند، قاطع باشند، تمایل داشته باشند تا در شرایط دشوار تصمیم‌گیری کنند، مطلع و بصیر باشند و منطقی باشند. همچنین جیمز و وتن (۲۰۰۵) برای رهبری بحران، شش شایستگی را ارائه می‌کنند که شامل پی‌ریزی بنیانی برای اعتماد، ایجاد یک مجموعه فکری سازمانی جدید، شناسایی آسیب‌پذیری‌ها، اخذ تصمیمات سریع، انجام اقدام شجاعانه و یادگیری از بحران است.

با این حال، با توجه به اینکه اکنون کشور در شرایط جنگ ترکیبی با دشمنانی قرار دارد که از ابزارهای روانی، رسانه‌ای و نظامی بهره می‌برند، صرفاً داشتن شایستگی‌های فنی کافی نیست. تجربه‌های جهانی از بحران‌های بزرگ (مانند جنگ جهانی دوم، حملات ۱۱ سپتامبر و همه‌گیری کرونا) نشان می‌دهد که توجه به ابعاد انسانی و ترس و دلهره حاکم بر اذهان عمومی، حائز اهمیت فراوان است. با عنایت به اینکه موسسه گالوپ نگرانی‌ها، ترس‌ها و اعتماد شهروندان جهانی را در طول تقریباً هر بحران مهم هشت دهه گذشته مورد بررسی قرار داده است (هارتر، ۲۰۲۰)، می‌توان جهت شناسایی شاخص‌های رهبری در بحران و انتظارات پیروان از مطالعات و پژوهش‌های وی بهره‌برداری نمود. برای اینکه در طول بحران جنگ بتوان یک رهبر مؤثر بود، باید به یاد داشت که انسان‌ها حدود ۳۰ درصد زندگی خود را به‌طور عقلانی و ۷۰ درصد را به‌طور هیجانی تجربه می‌کنند (پل برگ، ۲۰۲۰). از این منظر، در طول جنگ، هیجانات به سوی ترس و عدم اطمینان گرایش دارند. تنها برقراری ارتباط مهم نبوده و چگونگی انجام کار و اینکه چه احساسی به نیروها و افراد داده می‌شود نیز برای رهبری مؤثر، بسیار کلیدی است. تحقیقات گالوپ نشان می‌دهد که پیروان چهار نیاز اساسی دارند که این چهار نیاز جهانی پیروان متوجه رهبران است: اعتماد، شفقت، ثبات و امید. در ادامه، ضمن جمع‌بندی هر یک از این شاخص‌ها را به صورت پیشنهاد عملیاتی در بستر جنگ ایران تبیین می‌کنیم.

### جمع بندی و نتیجه‌گیری

مدیریت در شرایط جنگ ترکیبی، تفاوتی بنیادین با مدیریت در دوران آرامش دارد. در این شرایط، مدیران دیگر صرفاً «اداره‌کننده منابع» نیستند، بلکه «رهبران تحول» و «فرماندهان پدافند روانی» هستند. ابزارهای سنجش ارائه شده در این بخش (۵ گویه کلیدی)، به مدیران این امکان را می‌دهد تا با خودآزمایی مداوم، مسیر خود را اصلاح کنند. توصیه نهایی این گزارش بر اساس سه اصل فوق‌الذکر به مدیران دولتی ایران این است: ۱. شناخت و بهره‌برداری از نقاط قوت: نیروی انسانی خود را با نقاط ضعفشان قضاوت نکنید، بلکه آنها را در پوزیشن‌هایی قرار دهید که نقاط قوتشان در خدمت دفاع از کشور باشد. ۲. تیم‌سازی چابک: به دنبال تک‌روی نباشید. تیمی متشکل از تخصص‌های اجرایی، ارتباطی، استراتژیک و روابط عمومی بسازید تا بتواند ضربات جنگ را تحمل و پاسخ دهد. ۳. درک عمیق نیازها: همیشه به یاد داشته باشید که کارکنان شما انسان‌هایی با احساسات، ترس‌ها و امیدها هستند. با پاسخگویی به چهار نیاز اساسی (اعتماد، شفقت، ثبات، امید)، شما نه تنها یک سازمان را مدیریت می‌کنید، بلکه در ساخت «تاب‌آوری ملی» سهمیم هستید. مدیری که در طوفان حوادث، اعتمادسازی می‌کند، با شفقت همدلی می‌ورزد، ثبات ایجاد می‌نماید و امید به پیروزی را زنده نگه می‌دارد، در واقع قدرتمندترین سلاح را در برابر دشمنان به کار گرفته است. امید است که این گزارش گامی کوچک در جهت توانمندسازی مدیران این مرز و بوم در دفاع از مقدرات اسلامی و ایرانی باشد. در نهایت، باید تأکید کرد که در جنگ ترکیبی امروز،

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

مرزهای میدان نبرد تغییر کرده است. مدیران دولتی، فرماندهان خط مقدم جنگ نرم و اقتصادی هستند. آن‌ها با هر تصمیم، هر نگاه و هر کلام خود، یا دیوار اعتماد را مستحکم می‌کنند یا آن را متلاشی می‌نمایند. مدیر موفق در جنگ ایران، کسی است که «اعتماد» را با صداقت و شفافیت می‌سازد، «شفقت» را با حمایت واقعی از نیروی انسانی به نمایش می‌گذارد، «ثبات» را با برنامه‌ریزی هوشمندانه و ساختارهای تاب‌آور تضمین می‌کند و «امید» را با ابتکار عمل و روایتگری پیروزی زنده نگه می‌دارد. این چهار ستون، همان پدافند غیرعامل قدرتمندی است که تضمین‌کننده پایداری نظام و شکست دشمن خواهد بود. مدیران باید بدانند که تاریخ و مردم ایران در حال نظارت بر عملکرد آن‌ها هستند. همان‌طور که در نهج‌البلاغه آمده است، مردم با رهبران خود اصلاح می‌شوند. پس اصلاح مدیریت و رهبری در بحران، کلید اصلاح و عبور ایمن جامعه از این طوفان است. بیاییم با تکیه بر ایمان، دانش و تجربه، مدیریت جهادی را در ابعاد سازمانی به اثبات برسانیم و دشمنان را در ناباوری به سرنوشت خود واگذاریم.

### پیشنهادهای اجرایی

با توجه به مبانی نظری و ضرورت‌های میدانی جنگ ترکیبی، پیشنهادات زیر به مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌گردد تا بتوانند سازمان‌های خود را به شرایط پایدار و تاب‌آور تبدیل کنند:

#### ۱. راهبرد اعتماد: شفافیت استراتژیک و صداقت عملی

در جنگ ترکیبی، جنگ روانی اولین جبهه نبرد است. دشمن تلاش می‌کند با انتشار شایعات، اخبار کذب و ایجاد تردید، پیوند بین مردم و نظام را ببرد. در این شرایط، «اعتماد» تنها یک اخلاق حرفه‌ای نیست، بلکه یک «سلاح دفاعی» است. سیاست‌گذاری برای شفافیت هوشمند: مدیران باید بدانند که شفافیت به معنای افشای تمام اطلاعات و اسرار نظامی نیست. شفافیت استراتژیک یعنی مدیران باید مرزهای شفافیت را تعریف کنند. آن‌ها باید به کارکنان خود صادقانه بگویند که چه چیزهایی می‌توانند بگویند و چه چیزهایی به دلیل مصالح ملی محرمانه است. این خود صراحت در تعیین محرمانگی، اعتماد می‌آفریند. پنهان‌کاری بی‌دلیل، بستر رشد شایعات را فراهم می‌کند.

همسویی گفتار و رفتار (صداقت در عمل): همان‌طور که در تحقیقات گالوپ اشاره شد، پیروان تحمل نادرستی را ندارند. در شرایط جنگ، اگر مدیری از صحنه نبرد سخنرانی می‌کند اما خود در سازمان رفاه را ترجیح می‌دهد یا در تخصیص منابع عدالت را رعایت نمی‌کند، اعتماد فوراً از بین می‌رود. مدیران باید الگوی عملی «ایثار» و «ساده‌زیستی» باشند. صداقت در عمل یعنی اگر سازمان مجبور به کاهش خدمات یا تغییر اولویت‌هاست، دلایل آن را شفاف و بدون حاشیه بیان کند. مدیریت شایعات: مدیران باید یک مکانیزم سریع برای پاسخگویی به شایعات ایجاد کنند. در جنگ، خبر بد را باید خود مدیر بدهد و قبل از دشمن. تأخیر در بیان حقیقت، فضا را برای تحلیل‌های مغرضانه باز می‌کند. اعتماد زمانی ساخته می‌شود که کارکنان بدانند مدیر منبع اصلی و موثق اخبار است، نه شبکه‌های اجتماعی بیگانه.

#### ۲. راهبرد شفقت: مدیریت رفاه و حمایت معنوی (همدلی جهادی)

شفقت در مدیریت غربی اغلب به معنای توجه به احساسات فردی است، اما در مدیریت جهادی ایرانی، شفقت معنای وسیع‌تری دارد: «حمایت همه‌جانبه از نیروی انسانی در برابر تهدیدات جسمی و روانی». در جنگ، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه است و حفظ آن اولویت اول است.

تأمین امنیت معیشتی خانواده کارکنان: یکی از بزرگترین دغدغه‌های کارکنان در جنگ، آینده خانواده آن‌هاست. مدیران باید با همکاری نهادهای حمایتی، برنامه‌های ویژه‌ای برای تأمین معیشت، بیمه و حمایت از خانواده‌های کارکنانی که در شرایط

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

پرخطر (مانند مناطق عملیاتی یا زیرساخت‌های حیاتی) مشغول به کار هستند، تدوین کنند. این کار باعث می‌شود کارمند با خیال راحت و تمرکز کامل به وظیفه خود بپردازد.

ایجاد کانال‌های شنیدن فعال (درمان جمعی): در شرایط بحران، ترس و اضطراب طبیعی است. مدیران نباید احساسات کارکنان را سرکوب کنند. برعکس، باید جلسات منظم شنیدن فعال برگزار کنند تا کارکنان بتوانند نگرانی‌های خود را بیان کنند. این کار نه تنها فشار روانی را کاهش می‌دهد، بلکه به مدیران کمک می‌کند تا از نگرانی‌های واقعی میدان آگاه شوند. شفقت یعنی شنیدن درد دل زیردستان و تلاش برای درمان آن.

انعطاف‌پذیری در قوانین کاری: در جنگ، شرایط عادی حاکم نیست. مدیران باید با درک شرایط خاص کارکنان (مثلاً مشکلات حمل و نقل، نبود سرپرست خانواده، یا آسیب‌های ناشی از جنگ)، در قوانین حضور و غیاب، ساعات کاری و نحوه ارائه خدمات انعطاف‌پذیری نشان دهند. این نوع نگاه انسانی، وفاداری کارکنان را چندین برابر می‌کند.

### ۳. راهبرد ثبات: تداوم کسب‌وکار و نظم در بی‌نظمی

ثبات در جنگ به معنای سکون نیست، بلکه به معنای «تاب‌آوری ساختاری» است. سازمانی که در برابر اولین ضربه دشمن فرو بریزد، در جنگ پیروز نمی‌شود. ثبات یعنی سازمان بتواند با وجود آسیب‌ها، به حیات خود ادامه دهد. طراحی ساختارهای شبکه‌ای و توزیع شده: در جنگ مدرن، تمرکزگرایی یک آسیب جدی است. دشمن ممکن است ساختمان مرکزی سازمان را هدف قرار دهد. مدیران باید ساختار سازمان را به سمت «شبکه‌های توزیع شده» ببرند. یعنی قدرت تصمیم‌گیری و منابع را در نقاط مختلف پخش کنند تا با حذف یک نقطه، کل شبکه فلج نشود. این کار مستلزم تفویض اختیار و اعتماد به مدیران میانی است.

تداوم خدمات حیاتی (Continuity of Operations): مدیران باید شناسایی کنند که کدام خدمات سازمان «حیاتی» هستند و در شرایط جنگ نباید متوقف شوند (مثلاً تأمین سوخت، خدمات درمانی، ارتباطات، یا توزیع کالاهای اساسی). برای این خدمات، باید برنامه‌های پشتیبان (Backup) داشته باشند. اگر سیستم اصلی خراب شد، جایگزین باید فوراً فعال شود. این نوع برنامه‌ریزی، حس ثبات و امنیت را به جامعه و کارکنان منتقل می‌کند.

مدیریت منابع بر اساس اولویت‌های جنگی: در جنگ، کمبود منابع امری اجتناب‌ناپذیر است. مدیران برای ایجاد ثبات، باید شجاعانه اولویت‌ها را تغییر دهند. پروژه‌های غیرضرور را متوقف کرده و تمام منابع را به سمت مأموریت‌های اصلی و حیاتی سوق دهند. این تصمیمات سخت اما ضروری، مانع از پراکندگی منابع و ایجاد بی‌نظمی در سازمان می‌شود.

### ۴. راهبرد امید: روایت‌گری پیروزی و ابتکار عمل

امید، سوخت محرک ماشین جنگ است. نیرویی که به پیروزی امید ندارد، نمی‌تواند مقاومت کند. مدیران نقش «روایت‌گران امید» را دارند. آن‌ها باید با کلام و عمل، آینده‌ای روشن را ترسیم کنند.

تغییر پارادایم از «واکنش» به «ابتکار عمل»: همان‌طور که در بخش‌های قبلی اشاره شد، بسیاری از مدیران در بحران دچار حالت تدافعی می‌شوند و فقط به مشکلات پاسخ می‌دهند. اما امید با «ابتکار عمل» ساخته می‌شود. مدیران باید حتی در شرایط سخت، پروژه‌های جدید و نوآورانه را شروع کنند. مثلاً راهاندازی خط تولید جدید برای تأمین نیازهای جنگی، یا راهکارهای خلاقانه برای دور زدن تحریم‌ها. این حرکت‌های تهاجمی به کارکنان ثابت می‌کند که سازمان زنده است و برای آینده برنامه دارد.

استفاده از قدرت روایت (Storytelling): مدیران باید از تاریخ دفاع مقدس و الگوهای موفق ایرانی استفاده کنند. روایت کردن دلاوری‌ها، فداکاری‌ها و پیروزی‌های گذشته، الگوهایی را در ذهن کارکنان زنده می‌کند که نشان می‌دهد ما می‌توانیم

## انتظارات کارکنان از مدیران در شرایط بحران

بر دشمن غلبه کنیم. امید با دیدن «شواهد موفقیت» در گذشته و حال تقویت می‌شود. مدیر باید داستان‌های موفقیت تیم خود را به گوش همه برساند.

ارتباط چشم‌انداز پیروزی نهایی: مدیران باید همواره به کارکنان یادآوری کنند که این جنگ یک پایان دارد و آن پایان، پیروزی ملت ایران است. این چشم‌انداز نباید یک شعار توخالی باشد، بلکه باید با استدلال منطقی و اشاره به توانمندی‌های داخلی (مانند نیروی انسانی متعهد، موقعیت ژئوپلیتیک و پیشرفت‌های علمی) همراه باشد. امید یعنی باور به اینکه «ما می‌توانیم».

### ۵. نقشه راه اجرایی برای مدیران (چک‌لیست اقدامات فوری برای روز پانزدهم جنگ به بعد)

با توجه به گذشت دو هفته از آغاز درگیری‌ها، سازمان شما اکنون باید از فاز شوک عبور کرده و وارد فاز «تاب‌آوری عملیاتی» شده باشد. تمرکز در این مرحله بر اصلاح سریع بر اساس تجربه دو هفته گذشته و تضمین تداوم عملکرد است:

الف- بازنگری فوری و اصلاح طرح‌های اولیه (روزهای ۱۵ تا ۱۷): اکنون زمان آن است که نقشه‌های اولیه را با واقعیت‌های جنگ مقایسه کنید. طرح‌هایی که در روز اول نوشته شدند ممکن است در عمل کارساز نبوده باشند. اقدام: برگزاری جلسه «درس‌های آموخته شده» با مدیران میانی و شناسایی شکاف‌های بین برنامه و عملکرد واقعی. حذف فرآیندهای اداری که در جنگ مانع کار شده‌اند.

ب- مدیریت انرژی و جلوگیری از فرسودگی (اولویت حیاتی): در روز پانزدهم، آدرنالین اولیه فروکش کرده و خستگی و فرسودگی (Burnout) نیروها آغاز می‌شود. اقدام: اجرای برنامه‌های چرخشی کاری برای استراحت نیروهای خط مقدم. تزریق روحیه از طریق حضور فیزیکی مدیر در خطوط مقدم (نه پشت میز) و قدردانی فوری از عملکردهای جهادی کارکنان. ج- تثبیت ارتباطات و مدیریت شایعات (حالت هوشیار): در این مرحله، دشمن احتمالاً جنگ روانی را تشدید کرده و شایعات درباره مذاکره، شکست یا تلفات زیاد را منتشر می‌کند. اقدام: برقراری کانال‌های اطلاع‌رسانی روزانه (حتی کوتاه) برای شفاف‌سازی وضعیت واقعی. مدیر باید «منبع اصلی حقیقت» باشد و اجازه ندهد فضای مجازی جایگزین واقعیت شود.

د- آمادگی برای سناریوهای تشدید (مانور ذهنی و عملی): با توجه به تجربه دو هفته گذشته، دشمن ممکن است استراتژی خود را تغییر دهد (مثلاً از حملات سایبری به فیزیکی یا برعکس). اقدام: برگزاری مانورهای کوتاه و غافل‌گیرانه (Tabletop exercises) برای تست سرعت واکنش تیم در سناریوهای جدید (مثلاً قطع اینترنت برای ۴ ساعت). اطمینان از اینکه تمام نیروها می‌دانند در صورت تشدید بحران، دقیقاً چه باید بکنند.

ه- حل مشکلات معیشتی و رفاهی کارکنان (اقدامات تسکینی): مشکلات زندگی شخصی کارکنان پس از دو هفته جنگ تشدید شده است. اقدام: تسریع در پرداخت حقوق و مزایا (اگر با تأخیر مواجه شده است). فعال‌سازی صندوق‌های حمایت اضطراری برای کارکنانی که خانه یا خودروی آن‌ها آسیب دیده است. نشان دادن «شفقت عملی» به جای وعده‌های پوچ. و- هم‌افزایی با سایر نهادها (فرماندهی مشترک): در روز پانزدهم، جزیره‌ای عمل کردن مرگبار است. اقدام: برقراری ارتباط مستقیم با مدیران دستگاه‌های هم‌جوار (استانداری، شهرداری، نیروهای مسلح و...) برای هماهنگی در تأمین لجستیک، امنیت و حمل‌ونقل. ایجاد یک «اتاق عملیات مشترک» محلی برای تصمیم‌گیری سریع‌تر.

## منابع

الف. فارسی

- نهج البلاغه، ترجمه دشتی، خطبه ۲۱۶.
- حسن پور، اسماعیل (۱۳۸۸) معرفی و ارزیابی کتاب رهبری بحران، فصلنامه مطالعات بسیج، سال ۱۲، شماره ۴۵، صص ۱۵۵-۱۶۰.
- سپهری، مهران؛ آبرون، فرناز (۱۳۸۶) مطالعه چرخه حیات سازمانی در سازمان های ایرانی با اندازه کوچک و متوسط، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، صص ۳۵-۵۲.
- قلی پور، آرین (۱۳۹۰) مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری و کاربردها، تهران، انتشارات سمت (چاپ اول)
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۸) اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران، انتشارات راه دان، چاپ سوم.

ب. انگلیسی

- Adizes, I. (1989). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do about it, (1th Ed). USA, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Battilana, J.; Gilmartin, M.; Sengul, M.; Pache, A. C. & Alexander, J. A. (2010). Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change. The Leadership Quarterly, 21(3), pp. 422-438
- Berger, Paul (2020) Remember the Needs of Followers During COVID-19: <https://www.gallup.com/workplace/304607/remember-needs-followers-during-covid.aspx>
- Boin, A, & 't Hart, P. (2008) Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? In Boin, A. (ed). Crisis Management. Sage Publication, Inc. Vol III, First edition. Pp: 1-15.
- Boin, A,'t Hart, P, McConnell, A, & Preston, T. (2010). Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurrican Katrina. Public Administration, 88 (3): 706-723
- Chiang, F. C. (2010). Perceived Organizational Change in the Hotel Industry: An Implication of Change Schema. International Journal of Hospitality Management, 29(4), pp. 157-167
- Demiroz, F, & Kapucu, N. (2012) The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. European Journal of Economic and Political Studies, 5 (1) :91-101
- Harter, Jim (2020) COVID-19: What Employees Need From Leadership Right Now : <https://www.gallup.com/workplace/297497/covid-employees-need-leaders-right.aspx>
- Ledez, R. E. (2008) Change Management: Getting a Tuned up Organization. Business Intelligence Journal, 1(1), pp. 111-119.
- Lipman Blumen, J.; Drucker, F. P. & Ito, M. (2005) Toxic Leadership: A Conceptual Framework. Graduate School of Management Claremont Graduate University, 2(1), pp. 1-12
- Rath, Tam & Conchie ,Barry (2019) Strengths based leadership

- Ratanjee, Vibhas & Gandhi, Vipula (2020) 3 Strategies for Leading Effectively Amid COVID-19: <https://www.gallup.com/workplace/306503/strategies-leading-effectively-amid-covid.aspx>

