

## الگوی مدیریت بحران در اندیشه و عمل آیت‌الله خامنه‌ای

حسن رحیمی (روشن)<sup>\*۱</sup>

### چکیده

**هدف:** ایران در دوران پس از انقلاب اسلامی با بحران‌های متعددی روبه‌رو بوده است. هدف از این پژوهش بررسی و شناخت الگوی مدیریت بحران در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای می‌باشد. به عبارت بهتر در این مقاله در پی پاسخ به این پرسش است که الگوی عملی آیت‌الله خامنه‌ای در مواجهه با بحران‌ها چه بوده است؟  
**روش‌شناسی پژوهش:** این مقاله با روش تحلیلی-توصیفی و با ابزار کتابخانه‌ای و اسنادی، برای پاسخ به پرسش فوق به بررسی آثار و عملکرد آیت‌الله خامنه‌ای پرداخته است.

**یافته‌ها:** یافته مقاله نشان می‌دهد که آیت‌الله خامنه‌ای در مواجهه با بحران‌های مختلف در طول دوره رهبری ایشان، الگویی ویژه‌ای را که از لحاظ شکلی تلفیقی از الگوهای مطرح شده در دانش مدیریت بحران است و از لحاظ محتوایی مبتنی بر ارزش‌های دینی و الهی است در مدیریت بحران به کار گرفته است که ضمن اشتراک با دیگر الگوهای مدیریت بحران از ویژگی خاصی برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** تفاوت در مبانی و جهان‌بینی‌ها، تفاوت در رفتار و عملکرد را در دارد. از این‌رو در الگوی مدیریتی رهبری انقلاب، تکنیک‌ها و روش‌های علمی به کار رفته که ضمن داشتن کارآمدی، منافاتی با اصول اسلامی نداشته و از سوی دیگر دارای جامع‌نگری و هدف‌گذاری بر اساس قوانین اسلامی بوده است. بنابراین با توجه به نوع مدیریت بحران در دهه‌های اخیر در جمهوری اسلامی ایران، به الگویی می‌رسیم که می‌توان آن را ترکیبی از همه الگوها دانست.

**کلیدواژه‌ها:** بحران، مدیریت بحران، آیت‌الله خامنه‌ای، مدیریت بحران، انقلاب اسلامی.

## مقدمه

انقلاب اسلامی از نظر فلسفی و ماهوی و نیز از نظر شکلی با نظام‌ها و مکاتب مطرح، متفاوت بود. ایدئولوژی انقلاب اسلامی، با ناخوشنودی نظام سلطه مواجه شد. از این‌رو در دهه اول انقلاب و دوران حیات امام خمینی(ره) بحران‌هایی به‌نظام اسلامی تحمیل شد که هر یک به‌تنهایی می‌توانست یک حکومت مقتدر را از پای درآورد، اما ملت ایران به رهبری امام خمینی(ره) از این بحران‌ها با موفقیت عبور کرد. با رحلت حضرت امام و ورود کشور به فضای پس از جنگ و عصر موسوم به سازندگی نوع و شکل بحران‌هایی که کشور با آن مواجه شد نیز متنوع و خطرناک‌تر از گذشته پدیدار شد. این مقاله در نظر دارد نحوه مدیریت بحران‌ها را در گفتمان سیاسی آیت‌الله خامنه‌ای مورد ارزیابی قرار دهد. هدف کلی این تحقیق بازشناسی مسائل و مشکلات یا موفقیت‌های ناشی از نحوه برخورد با بحران‌هایی که واقع شده و تبیین و تأمین یک الگوی مدیریتی تجربه شده و موفق در دامن انقلاب اسلامی در کنار دیگر الگوهای مدیریتی است. توجه به وجود بحران‌های متعدد و چگونگی مدیریت آن‌ها از دهه نخست انقلاب اسلامی و استمرار بحران‌ها در دوران پس از رحلت امام(ره) تا به امروز، ضرورت پرداختن به این مبحث را برای تبیین چگونگی مدیریت بحران‌ها در دوران بعد از انقلاب اسلامی افزایش می‌دهد. چرا که جامعه انسانی پویا و مدام در حال تغییر است اما انسان‌ها در قالب نظام‌های سازمان‌یافته سیاسی می‌توانند با مبانی فکری صحیح این تغییر مداوم را مدیریت کرده و بر آن تأثیر بگذارند از این‌رو نگاه به آینده بر اساس تجربه گذشته منسجم‌تر و عقلایی‌تر خواهد بود. پرسش مقاله این است که روش مدیریت بحران در سیره آیت‌الله خامنه‌ای چیست؟ و آیا در نحوه مدیریت بحران‌ها الگوی خاصی قابل ارائه است؟ گمان بر این است که در روش مدیریت آیت‌الله خامنه‌ای با بهره‌گیری از ایدئولوژی اسلام شیعی و حرکت در مسیر اندیشه‌های بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران حضرت امام خمینی(ره) به‌عنوان مبنای اصلی انقلاب اسلامی ضمن فائق آمدن بر بحران‌های گوناگون پس از انقلاب اسلامی الگوی ویژه‌ای به‌کار گرفته است که ضمن اشتراک با الگوهای مدیریت بحران ویژگی خاص خود را دارد. این مقاله با روش کیفی و با بهره‌گیری از ابزار کتابخانه‌ای به بررسی آثار مکتوب و شفاهی آیت‌الله خامنه‌ای می‌پردازد؛ بنابراین ابتدا ادبیات و مفاهیم مورد نظر بازخوانی شده سپس انواع بحران و الگوهای مدیریت بحران بررسی شده سپس مبانی نظری و هستی‌شناسانه رهبری انقلاب در دوره جدید و اصول کلی مدیریتی ایشان بررسی شده و سرانجام الگوی عملی آیت‌الله خامنه‌ای در مراحل سه‌گانه مدیریت بحران تبیین گردیده و در نهایت با ارائه مدلی به نتیجه‌گیری کلی پرداخته شده است.

## پیشینه پژوهش

درباره رهبری آیت‌الله خامنه‌ای آثار متعددی به نگارش درآمده، اما در بیشتر این آثار به منظومه فکری و رهبری ایشان در هدایت و مدیریت انقلاب اسلامی توجه شده است. علیرضا سوری در مقاله‌ای با عنوان مدیریت امام خامنه‌ای در بحران‌ها مطالعه موردی، بحران قبل از انتخابات سال ۸۸ به تشریح و توصیف

سبک مدیریت ایشان در مهار و کنترل بحران قبل از انتخابات سال ۸۸ پرداخته است (سوری، ۲۰۰۷). مسعود طالبی مقدم در مقاله‌ای با عنوان الگوی مدیریت و فرماندهی مطلوب از منظر آیت‌الله خامنه‌ای، نتیجه گرفته است که تحقق صحیح فرماندهی مطلوب در درجه اول نیازمند به سازمان‌دهی مستحکم، خوب، منحصر، روان، آشنا با ارزش‌های اسلامی و آمیخته با این ارزش‌ها و در کنار آن و در قلب آن، فرماندهی با همه خصوصیات لازم «ایمان» است (طالبی مقدم، ۲۰۱۵). زهرا قاسمی و محمدحسین بهزادی در مقاله‌ای به بررسی جایگاه رهبری و اندیشه سیاسی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در مردم‌سالاری دینی، نشان داده‌اند که میان مردم‌سالاری دینی با دموکراسی و مردم‌سالاری موجود در غرب از دیدگاه رهبر انقلاب تفاوت وجود دارد (قاسمی و بهزادی، ۲۰۱۴). از این‌رو به نظر می‌رسد موضوع این پژوهش در تلاش برای ارائه الگویی کلی از مدیریت آیت‌الله خامنه‌ای نگاه جدیدی بر بحث مدیریت بحران پس از انقلاب اسلامی باشد.

### چهارچوب نظری

مدیریت بحران ذیل مباحث مدیریت است و دانش مدیریت مبتنی بر مکاتب نظری این رشته علمی است. از این‌رو، مکاتب مختلف مدیریتی با عناوین مکتب کلاسیک، نوکلاسیک، دستگاهی، مکتب مدیریت مشارکتی و مکتب اقتضایی در طول تاریخ شکل گرفته‌اند. اقدامات بشر و مجامع انسانی قبل قرن هجدهم در مواجهه با بحران‌ها را می‌توان روش‌های ماقبل مکاتب جدید، نامید؛ اما از سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ مکتب کلاسیک مدیریت بحران مطرح شد. افرادی مانند فردریک تیلور<sup>۱</sup> (۱۸۵۶-۱۹۱۵) هانری فایول<sup>۲</sup> (۱۸۴۱-۱۹۲۵) ماکس وبر<sup>۳</sup> که به‌طور کلی، بر بحث دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان تأکید می‌کردند از شارحان مکتب کلاسیک هستند؛ اما در روند تکاملی مکتب مدیریت، این مکتب جای خود را به مکتب نوکلاسیک داد. از سال‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ مکتب نوکلاسیک مدیریت رونق گرفت که بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید داشت. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند (رضاییان، ۲۰۰۴: ۱۷) از دهه (۱۹۵۰. م) مکتب سیستم‌های اجتماعی مرسوم شد. بنیانگذار این تفکر را زیست‌شناس و متفکر اتریشی لودویگ ون برتالانفی<sup>۴</sup> می‌دانند. این مکتب معتقد بود نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است (فیضی، ۲۰۰۴: ۴۸). مکتب سیستم‌های اجتماعی باعث شد که مطالعه مسائل سازمان‌ها به‌صورت چند بُعدی نگرینده شود و نیز باعث پیدایش و تکامل تئوری سیستم‌ها شد. بر طبق نظریه سیستمی باید تمام عوامل درونی و بیرونی سازمان را شناسایی شده و جایگاه و نوع ارتباط آن‌ها با هم را در سازمان تشخیص و سازمان‌دهی شود.

1. Frederick Winslow Taylor
2. Henri Fayol
3. Max Weber
4. Ludwig von Bertalanffy

با توجه به پیشرفت فناوری ارتباطات و دسترسی و تولید سریع حجم انبوهی از اطلاعات، سازمان‌ها را به سمتی سوق داده که هر چه بیشتر باید استفاده بهینه از این اطلاعات را مورد توجه قرار دهند؛ این تحولات باعث شد که مطالعات مدیریتی به طرف «مدیریت دانایی» گرایش پیدا کند. مدیریت دانایی عبارت است از تلاش برای کشف دانش ذهنی افراد و تبدیل آن به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند (صیف و کرمی، ۲۰۱۱، و بگاه راسخون) از دهه ۱۹۶۰ **مکتب اقتضایی** یا موقعیت‌گرایی، پدید آمد. مدعای این مکتب این است که نمی‌توان یک راهکار را برای همیشه در یک سازمان در نظر گرفت بلکه بسته به اقتضات زمانی، مکانی و موقعیتی است که باید راهکارهای مناسب را برای مدیریت بهینه یک سازمان مشخص در نظر داشت. در حالی که اندیشمندان مکاتب کلاسیک و نوکلاسیک به اصول جهان‌شمول و همیشگی باور داشتند و راهکارهای ارائه شده توسط خودشان را برای همه شرایط مناسب می‌دانستند، در مکتب اقتضایی چیزی به نام «بهترین» وجود ندارد. اساس نظریه مکتب اقتضایی بر این اصل استوار است که با توجه به نیاز، زمان، مکان و شرایط مختلف و با استفاده از یک و یا ترکیبی از این اصول مدیریتی می‌توان به نتیجه مطلوب و یا قابل قبول دست یافت (مجیدپور، ۲۰۱۱: ۱۲۱). برنامه‌ریزی اقتضایی عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی از قبل در وضعیت عدم اطمینان، که در آن سناریوی بحران و اهداف عملیات مورد قبول واقع شده و نحوه مدیریت و عملیات فنی به‌طور کامل تعریف شده، همچنین توانایی سیستم‌های واکنش به‌منظور حفاظت و یا عکس‌العمل بهتر در وضعیت‌های اضطراری بحران به‌کار گرفته می‌شود (سعیدی و یاراحمدی، ۲۰۱۰: ۱۶۵)؛ بنابراین، اندیشه‌های جدید مدیریتی، مدیریت را می‌توان هنر و علم و هماهنگ کردن و به‌کارگیری تلاش در نیل به اهداف سازمان (عباس‌زادگان، ۱۹۶۹: ۲۴) دانست؛ از این‌رو مدیریت بحران‌های امروزی بر مبانی مکاتب مدیریتی گذشته استوار است؛ و ممکن است در هر بحران خاص بر اساس مبانی نظری یکی از مکاتب پیش‌گفته طراحی مدیریت بحران انجام گیرد یا این‌که به ترکیبی از آن‌ها که شامل مکتب مدیریت اقتضایی است متمرکز شود. مدیریت بحران در اندیشه و عمل رهبر انقلاب بیشتر بر اساس مدیریت اقتضایی دانسته می‌شود. بدیهی است عملیات مدیریت بحران بر اساسی الگوهای پذیرفته شده و برنامه‌ریزی در قالب این الگوها انجام خواهد شد؛ یعنی عملیات مدیریت بحران متأخر است از الگوهای مدیریت بحران و الگوهای مدیریت بحران نیز مبتنی بر مکاتب مدیریتی است و مکاتب مدیریتی متأثر از نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت به‌طور عام است.



نمودار ۱: مدیریت بحران از نظر تا عمل (رحیمی روشن، ۱۳۹۹: ۶۲)

- مفاهیم مدیریت بحران

- بحران

واژه بحران از لحاظ لغوی برگردان واژه‌ای است که خود آن، مأخوذ از یک واژه طبی یونانی است (کازمی، ۱۹۸۷: ۵۲)؛ که در آن اندام، دچار بی‌تعادلی شده و سلامت انسان در معرض خطر قرار می‌گیرد (باقری، ۲۰۰۱: ۳). در زبان چینی، واژه بحران معادل ترکیبی از «تهدید» و «فرصت» تعریف شده است (زاهد و سلطانی‌فر، ۲۰۰۹: ۳۶). امروزه مفهوم بحران در سیر توسعه و تطور خود، در عرصه‌های متنوع و متعددی مثل پزشکی، اقتصادی، سیاسی، نظامی، فرهنگی، دیپلماتیک، ایدئولوژیک، استراتژی، روانی، امنیتی و ... مورد استفاده قرار گرفته است و شامل همه منازعات سیاسی اجتماعی فکری و فرهنگی اقتصادی است.

- مدیریت

مدیریت اسم فاعل از مصدر اداره به معنی اداره کننده است و اداره از ماده (دَوْر) که مصدر آن (دَوْران) به معنی گردیدن است، مدیر یعنی گرداننده و مدیریت به معنی گرداندن یک مجموعه یا سازمان، در جهت اهداف مورد نظر است (اختری، ۱۹۹۰: ۲۳). به دیگر سخن، مدیریت، بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات (رضاییان، ۲۰۰۰: ۸۹) برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

**– مدیریت بحران**

واژه «مدیریت بحران» در سال‌های اخیر بسیار متداول و برجسته شده است؛ این واژه امروزه برای همه موارد، مانند واکنش نسبت به مشاخره‌های خانوادگی تا بروز جنگ و اعمال تروریستی شامل می‌شود (سهرابی و نکویی، ۱۳۸۶: ۵۱-۵۲). مدیریت بحران مجموعه اقدام‌های برنامه‌ریزی شده در قبل، حین و پس از وقوع بحران است که با هدف پیشگیری یا مهار و کنترل بحران و از بین بردن آثار آن و برگشت به شرایط قبل از بحران صورت می‌گیرد (باتاکاریا، ۱۳۶۴: ۲۱). کار مدیریت بحران این است که بررسی کند، بحران‌های که زاینده دست بشر است، چرا اتفاق می‌افتند و چگونه می‌شود از بروز آن‌ها پیشگیری کرد؟ (انگناس و میترا، ۲۰۰۲: ۵۱). با توجه به نکات و توضیحات پیش گفته، تعریف این پژوهش از مدیریت بحران عبارت است از توانایی پیشگیری و برنامه‌ریزی برای غلبه بر جنبه منفی «دوگانه‌هایی» مانند «سود و زیان» «درستی و نادرستی» «سلامتی و بیماری» «آرامش و ناآرامی» «همگرایی و واگرایی» و «شکست و پیروزی» «صلح و جنگ» «امنیت و ناامنی» در راستای تثبیت، بازگشت و استمرار جنبه‌های مثبت آن‌ها (رحیمی روشن، ۲۰۲۰: ۲۴). این تعریف در واقع، مخرج مشترکی از همه تعاریف مدیریت بحران است که شامل همه انواع بحران کوچک و بزرگ، اعم از اقتصادی سیاسی فرهنگی اجتماعی ملی و بین‌المللی است.

**– انواع بحران**

بحران‌ها، معمولاً در دو گروه جای می‌گیرند که عبارت‌اند از بحران‌های طبیعی و غیرمترقبه<sup>۱</sup> و رخدادهای قابل پیشگیری<sup>۲</sup> (سهرابی و نکویی، ۲۰۰۷: ۵۱) اگر قصور افراد در حوزه نهادها و بنگاه‌های اقتصادی منظور باشد شاهد بحران‌هایی مانند وقوع آتش‌سوزی انفجار و یا بحران‌هایی مانند ورشکست شدن یک شرکت یا بنگاه تولیدی خواهیم بود؛ و اگر بحران ناشی از عملکرد آگاهانه یا ناآگاهانه انسان در سطح مدیریت کلان اجتماعی باشد با بحران‌های امنیتی، به‌صورت حمله نظامی، اقدامات تروریستی، بمب‌گذاری و خرابکاری، تحریم‌های اقتصادی جنگ روانی در عرصه‌های فرهنگی اجتماعی (اسکندری، ۲۰۱۳: ۹) و بحران‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، روان‌شناختی، زیست‌محیطی و سازمانی مواجه خواهیم بود. بحران سیاسی، برحسب وسعت مکان، عوامل درگیر و گستره جغرافیایی تعارضات، به دو دسته داخلی و بین‌المللی تقسیم می‌شوند. بحران‌های سیاسی داخلی شرایط غیرمتعارفی هستند که معمولاً در ساختار سیاسی یک کشور بروز می‌کنند.

**– الگوهای مدیریت بحران**

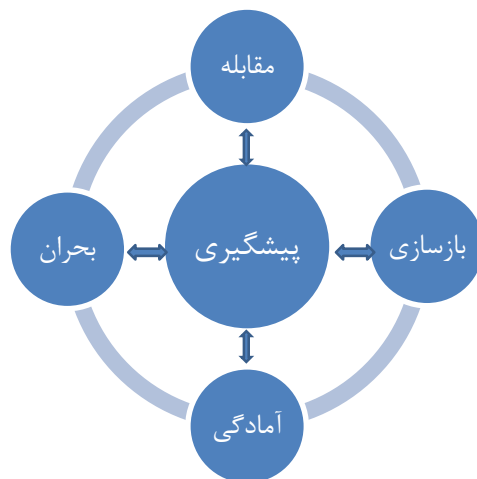
مطالعات مختلف، بر اساس مکاتب مدیریتی الگوهای چندگانه‌ای را عرضه نموده است که اهم آن‌ها از این قرار است الگوی شش مرحله‌ای لیتل جان<sup>۳</sup>، الگوی پیازی شکل میترا (بابایی اهری، ۲۰۰۳: ۱۲۱-۱۲۲).

---

1. Natural Disasters  
2. Induced Disasters  
3. Little John

الگوی چرخه‌ای یا سیستمی لچات<sup>۱</sup> (افتخاری و حسین‌زاده، ۲۰۱۰: ۶۲-۶۳)؛ الگوی پنج مرحله‌ای میترا<sup>۲</sup> و پیرسون، (مرادی، ۲۰۱۲: ۲۶) و (اسکندری، ۲۰۱۳: ۲۳) الگوی جامع مدیریت بحران، الگوی رسیدگی جامعه فینیک، الگوی تقدیرگرا (حسین‌زاده، ۲۰۱۲: ۶۶) الگوی خوداتکایی و الگوی عملیاتی (گودرزی، ۲۰۰۷: ۱۳۳) الگوی سلسله مراتبی یا هرمی (رویگرد فرماندهی و کنترل) (اسکندری، ۲۰۱۳: ۱۷) را می‌توان نام برد. نکته قابل توجه این است که در همه الگوها فوق کم و بیش در چرخه‌ای که شامل پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی است مشترک‌اند؛ و دارای مراحل زنجیره‌ای تکوین و ظهور، اوج‌گیری و گسترش و سرانجام افول می‌باشند.

- ۱- شروع (قبل از بحران) در این مرحله فشار، تهدید در حد خفیفی شکل گرفته و حالت فقدان تهدید به ظهور تهدید تغییر می‌کند؛ یعنی شرایط عادی به شرایط غیرعادی تبدیل می‌شود.
- ۲- (تشدید بحران) این مرحله مترادف بحران است که فشار و تهدید در حد اوج خود قرار گرفته و وقوع جنگ و درگیری نظامی را محتمل می‌سازد.
- ۳- مرحله فروکش (بعد بحران) نقطه مقابل مرحله تشدید است که به حالت قبل از بحران نزدیک می‌شود، فشار و تهدید رو به کاهش می‌نهد.
- ۴- مرحله تأثیر (جامانده از بحران) که مرحله پایانی است و عبارت است از تأثیرات به‌جامانده از بحران رخ داده. این روند چرخه عمر بحران نامیده می‌شود. چرخه عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. اقدامات مدیریت بحران شامل تمام این مراحل بوده و در هر مرحله تدابیر ویژه‌ای مورد نیاز است که بتواند عملیات کنترل و کاهش آسیب و بازگشت به شرایط مطلوب را در پی داشته باشد.

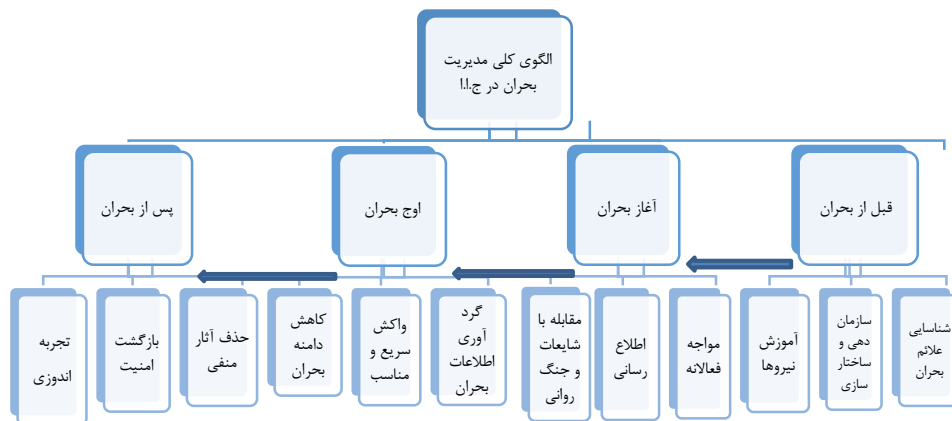


نمودار ۲: کلی چرخه بحران (رحیمی روشن، ۱۳۹۰: ۷۱)

1. Lchat  
2. Thierry and Mytraf

### تحلیل و نظریه‌پردازی بحران در اندیشه و سیره آیت‌الله خامنه‌ای

نوع مدیریت و رفتار سیاسی یک رهبر و یک مدیر سیاسی تابعی از جهان‌بینی او است. به عبارت دیگر مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، معرفت‌شناسی، روش‌شناسی هر فرد تعیین‌کننده نوع عمل و رفتار او در رهبری جامعه و به تبع آن در مدیریت بحران‌هایی است که جامعه دچار آن می‌شود. از این‌رو برای فهم نوع و چگونگی مدیریت آیت‌الله خامنه‌ای و کشف الگوی مدیریت بحران در سیره ایشان لازم است باید نگاهی هر چند کوتاه به مبانی اندیشه سیاسی ایشان داشته باشیم. که در نهایت الگویی که از اندیشه ایشان در مورد مدیریت بحران‌ها استخراج می‌شود به شرح نمودار زیر است.



نمودار ۳: کلی مدیریت بحران در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای (رحیمی روشن، ۲۰۲۰: ۷۸)

### هستی‌شناسی

هستی‌شناسی معطوف به بررسی فرض‌هایی خاص درباره جامعه و سیاست است (افتخاری، ۲۰۱۳: ۱۱) و در واقع هستی‌شناسی به سؤال‌هایی از قبیل چیستی و ماهیت هستی، دامنه و گستره هستی و بحث از مبدأ و معاد، هدف از آفرینش پاسخ می‌دهد (جمشیدی، ۲۰۰۵: ۱۲۵). از نظر آیت‌الله خامنه‌ای توحید و اعتقاد به وحدانیت خداوند متعال در تمام شئون فردی و اجتماعی بنیان هستی را تشکیل می‌دهد (رهبری سخنرانی، ۱۹۸۳/۱۲/۱۶). عقیده‌ی به توحید، پایه و استوانه یا زمینه‌ی اساسی یک جهان‌بینی است که زندگی را می‌سازد (خامنه‌ای، بیانات، ۲۰۱۷/۸/۲۸) علاوه بر توحید نقطه اصلی و اساسی در جهان‌بینی اسلامی، مسئله تداوم حیات بعد از مرگ است؛ در جامعه توحیدی همه ارکان جامعه به همدیگر متصل‌اند این نتیجه قهری اعتقاد به توحید است (رهبری، سخنرانی ۱۳۹۰/۱۲/۱۶) ... با نگاه توحیدی، این جهان یک مجموعه‌ی نظام‌مند، (خامنه‌ای، بیانات، ۲۰۱۰/۳/۲۹) هدف‌دار و دارای مبدأ و معاد است و از ویژگی‌های اساسی آن ابعادی چون غیب و شهود، غایبتمندی، برخورداری از خالق مدبر و مبتنا بر عدل، است. اگر باور به توحید



مبنای فکری اندیشمندی باشد آنگاه مظهریت عالم، وحدت‌گرایی، عدالت محوری، ضرورت ارسال پیامبران برای هدایت بشر، خاتمیت نبوت، قرآن، اصل امامت و ولایت نیز نتیجه آن خواهد بود نتیجه دیگر نگاه توحیدی به هستی این است که هستی محدود به جهان مادی نیست بلکه جهان مادی با ماوراء ماده پیوند دارد بنابراین بینش توحیدی زیربنا و قاعده برنامه‌ها افکار عملی انسان است.

### انسان‌شناسی

واژه «انسان‌شناسی»<sup>۱</sup> برای اولین بار توسط ارسطو مورد استفاده قرار گرفت و منظور او علمی بود که در جهت شناخت انسان تلاش کند (فربد، ۲۰۰۱: ۳). در اینجا، از بین وجوه مختلف آن، انسان‌شناسی فلسفی مورد نظر است. بنابر موارد مطروحه در انسان‌شناسی فلسفی؛ نگاه اسلام به انسان، به علم، به زندگی بشر، به عالم طبیعت و به عالم وجود، نگاهی است که معرفت نوینی را در اختیار انسان می‌گذارد. این نگاه، زیربنا و قاعده و مبنای تحقیقات علمی در غرب نیست. از نگاه انسان‌شناسی، در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای، انسان موجودی است مخلوق که توسط خالق صاحب حکمت و تدبیر به وجود آمده است؛ و از این خلقت وصول به هدفی خاص، منظور بوده است (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۰/۱۲/۲). انسان مخلوق خدا محدود به این جسم نیست؛ بلکه موجودی بی‌نهایت و صاحب مجموعه‌ای از استعدادها و خصلت‌هاست. آفریده بودن انسان و اعتقاد به اینکه دست قدرتمند و با حکمتی او را پدید آورده، لزوماً بدین معنی است که از آفرینش او هدف و مقصدی وجود داشته است (حسینی خامنه‌ای، ۱۹۹۰: ۱)؛ بنابراین با توجه به هدفمند بودن خلقت انسان، حق‌مداری و تکلیف‌مداری از وجوهای انسان مخلوق است؛ رهبر انقلاب حق و تکلیف را دوروی یک سکه می‌داند؛ هرکس حقی دارد و در قبال آن، تکلیفی هم بر عهده دارد.

### معرفت‌شناسی

معرفت‌شناسی در ساده‌ترین تعریف آن عبارت از شناخت. در معرفت‌شناسی به دنبال پاسخ به سؤالاتی هستیم که مجموع این سؤالات و پاسخ‌ها مسائل معرفت‌شناسی را تشکیل می‌دهند از قبیل این‌که: آیا واقعیتی وجود دارد؟ بر فرض وجود، آیا قابل دست یافتن است؟ بر فرض دستیابی، آیا این دستیابی قطعی و یقینی است؟ بر فرض دستیابی یقینی، ابزار آن چیست؟ آیا این معرفت یقینی، مطابق با واقع است؟ ملاک مطابقت و معنای صحیح آن چیست؟ (معلمی، ۲۰۰۱: ۵۲). «معرفت‌شناسی دانشی است که انواع شناخت‌های انسان، درست و نادرست بودن و نیز معیار درستی و صحت آن‌ها را بررسی و بیان می‌کند» (فیاضی، ۲۰۰۷: ۲۵). ریشه چپستی، چرایی و چگونگی اندیشه رهبران اجتماعی سیاسی در نظام معرفت‌شناسی آنان نهفته است (معینی‌پور و میرچراغ‌خانی، ۱۳۹۸: ۱۲۳). شناخت‌هایی که برای انسان حاصل می‌شود در یک طیف قرار نمی‌گیرند چرا که متعلق و موضوع شناخت‌ها متفاوت است. از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای:

۱- امکان شناخت پدیده‌های سیاسی وجود دارد.

- ۲- احتمال عدم مطابقت با واقع در شناخت دور از ذهن نیست.
- ۳- برای شناخت صدق و کذب پدیده‌های سیاسی از ابزارهای شناخت بهره گرفته می‌شود که عبارت‌اند از: وحی، عقل، تجربه و شهود و مکاشفه
- ۴- تجربه و عقل نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی ارتباط بین قضایای سیاسی دارند در کنار این موارد از نشانه‌های مبنایی وحی بهره گرفته می‌شود (همان: ۱۳۲). نظام معرفت‌شناسی آیت‌الله خامنه‌ای با اتکا به فرآیند چهارگانه شناخت یعنی، امکان شناخت قضیه‌های سیاسی، قابلیت پذیرش صدق و کذب قضایای سیاسی، امکان تشخیص قضیه سیاسی صادق از کاذب و ارتباط بین قضایای سیاسی به تحلیل مسائل می‌پردازد.

### اصول کلی مدیریت آیت‌الله خامنه‌ای

اصول کلی مدیریت رهبر انقلاب مانند هر اندیشمند دیگر، بر مبنای اندیشه‌ای ایشان استوار است از این رو اصول مدیریتی ایشان را که منبعث از جهان بینی ایشان است مورد توجه قرار می‌دهیم و سپس اقدامات کلی ایشان را در فرایند مدیریت بحران و بر اساس الگوی اقتضایی مدیریت بحران بررسی خواهیم نمود. با جستجو در آثار نوشتاری و گفتاری رهبر انقلاب اسلامی چند اصل کلی در مدیریت سیاسی ایشان برجسته و بارز است. از جمله این موارد استقلال، مردم‌گرایی، علم‌باوری، پرهیزگاری، تقوا و... را می‌تواند نام برد؛ که در ادامه به ارزیابی و بازخوانی این موارد پرداخته می‌شود.

#### ۱- استقلال خواهی

استقلال سیاسی نخستین شرط هر استقلالی دیگر است اگر استقلال سیاسی محقق نشود سخن گفتن از گونه‌های دیگر استقلال بی‌معنی خواهد بود. استقلال سیاسی یعنی توانایی تصمیم‌گیری دولت، در سطح ملی بدون فشار خارجی و صرفاً بر اساس مصلحت کشور و منافع ملی. یک نظام سیاسی هنگامی می‌تواند استقلال سیاسی داشته باشد که برآیند و محصول ملت خویش باشد. «نفی سبیل» یک اصل قرآنی است که بر اساس آن مسلمانان اجازه ندارند راه تسلط بیگانه، بر جامعه اسلامی را هموار کنند. باور به اصل «نفی سبیل» سبب باور به «استقلال» به مفهوم عام آن است و در ذیل آن استقلال در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی حاصل می‌شود. برخورد رهبر انقلاب با اصل استقلال طرحی بلندمدت و فعالانه است که سرانجام آن به شکل‌گیری «تمدن نوین اسلامی» منجر خواهد شد. طراحی مدلی برای تحقق تمدن نوین اسلامی جز در سایه «استقلال»- و در درجه نخست استقلال سیاسی- حاصل نمی‌شود. از این رو مقدمه استقلال، ایجاد روحیه خودباوری دانسته می‌شود. مبنای این خودباوری را اسلام و مکتب اسلامی می‌دانند (خامنه‌ای بیانات، ۱۳۸۳/۰۹/۲۶). اصولاً استمرار انقلاب و منافع کشور در گرو استقلال سیاسی است. آیت‌الله خامنه‌ای استقلال را در ابعاد فردی و جمعی دارای اهمیت دانسته و می‌افزاید: فقدان استقلال فردی و یا جمعی نشانه‌ای از ذلت و زبونی است و وجود آن عامل عزت و سربلندی انسان‌ها و جوامع است... (خامنه‌ای بیانات، ۱۳۷۳/۱۲/۱۱). وقتی رشته‌های اقتصاد یک کشور به بیگانگان وصل باشد، معنایش این است که رگ حیات

و تغذیه این پیکر به‌جایی دیگر وصل است؛ پس اختیار در دست دیگری خواهد بود (خامنه‌ای بیانات، ۱۳۶۹/۰۱/۱۰). یکی از بحران‌های بلندمدت و فرسایشی، بحران تحریم‌های خارجی است. در مقابل این بحران، رهبر انقلاب، با باور عمیق به لزوم استقلال اقتصادی تأکید دارد و برنامه کلان «اقتصاد مقاومتی» را به‌عنوان سیاست کلی و کلان نظام، اعلام کردند؛ بنابراین در مدیریت بحران‌های متعدد سیاسی اقتصادی داخلی و خارجی اصل «استقلال» در وجوه مختلف آن، مبنای تصمیمات رهبری در مراحل سه‌گانه بحران است.

## ۲- مردم‌باوری

نظام جمهوری بر پایه‌ی همگانی بودن مشارکت و حکومت اکثریت و احترام به اقلیت، برابری مردم در مقابل قانون، توزیع خردمندانه‌ی قدرت به معنای نفی حاکمیت فردی و گروهی قرار دارد (قاضی شریعت پناهی، ۱۹۸۹: ۷۵۴-۷۵۸). کسب حمایت و جذب مشارکت فعال مردم در امور کشور به اقدامات و شرایطی بستگی دارد که رهبران، اتخاذ می‌کنند. آیت‌الله خامنه‌ای، نظراً و عملاً، باور عمیق به نقش و حقوق، مردم دارد و در این زمینه می‌گوید: من به نقش انسان و اراده و قدرت انسانی، ایمان زیادی دارم. این جزو اصول فکری ماست که در طول دوران انقلاب و در بررسی مسائل اسلامی به آن رسیده‌ایم و آن را در عمل اجرا کرده‌ایم و آثار و نتایجش را هم دیده‌ایم. ایمان به اراده انسانی و در کنار آن، اعتقاد و ایمان و اطمینان به کمک الهی، باعث می‌شود که بزرگ‌ترین مشکلات به‌آسانی حل شوند (خامنه‌ای بیانات، ۱۹۸۹/۶/۹). «مردم» در اندیشه رهبر انقلاب، به معنی واقعی «سالار» اند و «مردم‌سالاری دینی» نظام سیاسی است که در آن، حاکمیت به خداوند تعلق دارد و با عقیده و ایمان و عواطف و آرای مردم پیوند خورده است (سخنرانی، ۲۰۰۰/۱۲/۱۸) آرای مردم صوری و تزئینی نیست و اصالت دارد. در این باره می‌فرماید: «بدون آرای مردم، بدون حضور مردم، خیمه‌ی نظام اسلامی سرپا نمی‌شود و نمی‌ماند» (خامنه‌ای بیانات، ۱۹۹۹/۶/۴) رهبر انقلاب مردم‌سالاری را در متن دین می‌داند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۰/۱۲/۲). نقدپذیری و پاسخگو بودن یکی دیگر از خصوصیات مهم مردم‌باوری در اندیشه رهبری است. از این‌رو رهبری باور دارد که: پاسخگویی باید به معنای صحیح کلمه وجود داشته باشد. ایشان همه قوا را موظف به پاسخ‌گویی و تشریح عملکرد خود در حوزه قانون‌گذاری فرهنگی اجرای عدالت اجتماعی برای مردم می‌داند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۴/۴/۱۴) و تأکید می‌کند مسئولان بلندپایه‌ی کشور، قوای سه‌گانه، از خود رهبری تا آحاد مأموران و مدیران، همه باید پاسخگو باشند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۴/۴/۱۴). رهبر انقلاب با اشاره به نامه امام علی(ع) به مالک اشتر بیان می‌کنند: ماها، اگر بخواهیم در این جایگاهی که هستیم، از احتمال خطای خودمان کم کنیم، باید از سخن درشت خیرخواهان نرنجیم؛ یکی از راه‌های سلامت این است. ... کسی که می‌داند قصد عناد و دشمنی ندارد، ولو با لحن درشتی هم حرف می‌زند، از او نباید واقعاً برنجید. به سخن نرم و دل‌نشین چاپلوسان هم دل نسپرید (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۵/۱۰/۹). ایشان در راستای انتقادپذیری نظر خلاف رهبری را بلاشکال دانسته و معتقد است کسی عقیده‌ای خلاف رهبری هم داشته باشد، هیچ اشکال ندارد (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۵/۷/۱۱)؛ رهبر انقلاب می‌گوید از نظر من، هیچ‌کس مصونیت آهنین ندارد. همه در مقابل قانون و

مسئولیت‌های خودشان پاسخگو هستند و باید جواب بدهند. (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۱/۳/۱۹) با توجه به موارد فوق که نمونه‌های کوچکی از مواضع رهبری انقلاب اسلامی - در مورد جایگاه مردم، حق مردم، پرسشگری مردم و به تبع آن نقدپذیری و پاسخگویی مسئولان و مصونیت نداشتن مسئولان در برابر قانون - است؛ نشانگر این است که مردم‌باوری و مردم‌گرایی از اصول مدیریت عام رهبر انقلاب بوده و در مدیریت بحران‌ها نیز مبنا و اساس مبنا قرار گرفته است.

### ۳- علم باوری

علم و دانش ابزار هر گونه تعالی و توسعه است. در سده‌های گذشته و پس از تحولات فکری و صنعتی غرب، این باور که حکومت دینی کارآمدی ندارد و مربوط به اعصار گذشته است تا مقطع انقلاب اسلامی یک اصل پذیرفته شده در دنیای جدید صنعتی بود. انقلاب اسلامی برخلاف این باور عمومی غربی به علم تجربی در کنار اعتقادات راسخ دینی در تدوین سیاست‌های کلان در حوزه‌های مختلف سیاسی اجتماعی اقتصادی و... باور دارد و در این راستا دستیابی به فناوری‌های نو، طرح موضوع نقشه جامع علمی کشور، نهضت نرم‌افزاری و توجه به نخبگان، همه با ابتکار و اصرار رهبری شکل گرفت. رهبری انقلاب در نشان دادن اهمیت علم و دانش در شکل‌گیری تمدن اسلامی می‌فرمایند: این تمدن نوین دو بخش دارد: یک بخش، بخش ابزاری است؛ یک بخش دیگر، بخش متنی و اصلی و اساسی است. به هر دو بخش باید رسید. آن بخش ابزاری عبارت است: علم، اختراع، صنعت، سیاست، اقتصاد، اقتدار سیاسی و نظامی، اعتبار بین‌المللی، تبلیغ و ابزارهای تبلیغ؛ این‌ها همه بخش ابزاری تمدن است؛ وسیله است؛ اما بخش حقیقی، آن چیزهایی است که متن زندگی ما را تشکیل می‌دهد؛ که همان سبک زندگی است... این، بخش حقیقی و اصلی تمدن است... (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۲/۱۰/۱۴) که باید به آن رسید و برای آن برنامه داشت.

### ۴- پرهیزگاری و نظارت

پرهیزگاری تقوا و نظارت بر خود و دیگران از پایه‌های مهم اصول کلی مدیریت رهبری انقلاب است. خصوصیتی که در باور و شخصیت وزندگی خصوصی و نیز در مدیریت سیاسی ایشان موج می‌زند. نظارت درونی با «تقوا و پرهیزگاری» و نظارت بیرونی با نظارت دستگاه‌های مسئول بر، بودجه بیت‌المال، نظارت بر گفتار و رفتار کارکنان و نظارت و دقت در گزینش کارکنان و... عینیت می‌یابد. از ابعاد نظارت درونی، عدالت‌خواهی و ظلم‌ستیزی، پیروی از الگوهای ارزشمند معصومین (ع) حق‌طلبی و باطل‌ستیزی، پارسایی و ساده‌زیستی را می‌تواند نام برد. افزون بر این موارد یاد آخرت و مرگ و آمادگی برای آن؛ هم‌سطح قرار دادن زندگی خود با طبقات پایین یا متوسط جامعه؛ پرهیز از دنیازدگی؛ پرهیز از خودکامگی... تشویق نیکوکاران و تنفر از خلاف‌کاران بخشش و عفو اشتباهات و خطاهای دیگران، گزینش همکاران و مدیران صالح، توجه به اصل مشورت از ویژگی‌های شخصیتی رهبری انقلاب است. در بُعد نظارت بیرونی ایشان می‌فرماید: من عرض می‌کنم، هیچ‌کس فوق نظارت نیست. خود رهبری هم فوق نظارت نیست؛ ... نظارت بر کسانی که حکومت می‌کنند، برای این که امانت به خرج دهند و سوء استفاده نکنند و نفسشان طغیان نکند، یک کار لازم و واجب است (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۱/۲/۲۷). رهبر انقلاب خطر رسوخ و نفوذ فساد را جدی و فلج‌کننده

دانسته و هشدار می‌دهد فساد آرام تدریجی رسوخ می‌کند و انسان. به شدت آسیب‌پذیر است (خامنه‌ای بیانات، ۱۹۹۳/۸/۳). اگر مسئولان کشور آن خودآگاهی لازم را داشته باشند، آنگاه می‌فهمند که امروز مبارزه با فساد لازم است و یک جهاد است. وقتی مدیران و مردمی فاسد شدند، به پایگاه دشمن خارجی تبدیل می‌شوند. دشمن خارجی از آدم‌های فاسد، برای اهداف سیاسی خود در کشور، خوب استفاده می‌کند. مبارزه با فساد، یک جهاد همه‌جانبه است. من از مسئولان کشور خواهش می‌کنم این جهاد عظیم را به اغراض سیاسی آلوده نکنند.

### الگوی مدیریت بحران آیت‌الله خامنه‌ای در مراحل سه‌گانه بحران

#### مدیریت حوادث در آغاز بحران

الگوی مدیریت بحران متأثر از اصول کلی مدیریت است؛ از این‌رو الگوی مدیریت بحران در اندیشه رهبر انقلاب نیز در بستر مبانی جهان‌بینی ایشان قابل تبیین است. مراحل سه‌گانه «پیشگیری از بحران» و «کنترل بحران» و در نهایت «بازگرداندن جامعه به حالت عادی و به دور از تنش» در همه مدیریت‌های بحران در جهان و همه مکاتب وجود دارد. از مطالعه بنیان‌های نظری رهبر انقلاب اسلامی و نیز روش و منش ایشان در برخورد با بحران‌های مختلف الگویی استخراج می‌شود که می‌توان آن را الگوی تلفیقی و اقتضایی نامید. به این معنی که الگوی به کار رفته در مدیریت بحران‌های بعد از انقلاب (با داشتن ویژگی معناگرایی) در واقع تلفیقی از الگوهای رایج مدیریت بحران است؛ بنابراین براساس همان الگو تحلیل مدیریت بحران در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای را پی می‌گیریم. بر اساس الگوی پیش گفته مدیریت بحران در مرحله پیش از بحران موارد ذیل را مورد توجه قرار می‌دهد شناسایی علائم بحران و مواجهه فعالانه با آن، برنامه‌ریزی مدیریت بحران هشدار و اطلاع‌رسانی، سازمان‌دهی و ساختار سازی و مقابله با شایعات قابل بررسی و توضیح است.

#### ۱- شناسایی علائم بحران و مواجهه فعالانه با آن

رهبر انقلاب اسلامی در دوران رهبری خود، بیشترین اولویت را به مرحله پیش از بحران داده چرا که، در هر نظامی که بر اساس اصول و قواعد عقلانی مدیریت می‌شود، راهکارهای پیشگیرانه مقدم و مرجح بر سایر راهکارها شناخته می‌شوند. در اجرای عملکردهای واکنشی، راهبردهای مقابله با بحران باید به‌گونه‌ای طراحی و انجام شوند که از وقوع حوادث جلوگیری کند (تاجیک، ۲۰۰۴: ۵۶) از این‌رو رهبر انقلاب، به‌محض دریافت علائم آغاز بحران به‌صورت فعالانه با آن مواجه شده و همواره تلاش نموده با اقداماتی مانند روشن‌گری، بیان شاخص‌ها و دعوت به قانون‌مداری، در وهله نخست از شکل‌گیری بحران جلوگیری نماید. در مرحله پیشگیری سعی می‌شود، به‌منظور جلوگیری از وقوع حوادث بحران‌زا و پیدایش زمینه‌های بحران، راهبردهای مؤثر و کارآمدی طراحی و انجام شوند. در طراحی این راهبردها، راهکارهایی از قبیل ایجاد مجاری تخلیه اعتراض، تأمین خواسته‌ها و بسط قواعد بازی سیاسی، طرف توجه قرار دارند. بر این اساس رهبر انقلاب در موارد متعدد و حتی در صورت نیاز با استفاده از حکم حکومتی و با ایجاد سازوکارها

و ساختارها، سعی داشته از شکل‌گیری بحران‌های سیاسی اجتماعی جلوگیری نماید. مواردی مانند دستور به شورای نگهبان برای تأیید صلاحیت مصطفی معین، پس از رد صلاحیت، او در انتخابات ۱۳۸۴، توصیه به دکتر احمدی‌نژاد مبنی بر عدم نامزدی ریاست جمهوری برای سال ۹۶ را می‌تواند نام برد.

## ۲- برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران و هشدار و اطلاع‌رسانی

در این مرحله رهبر انقلاب حتی نسبت به بحران‌آفرینان روش مدارا در پیش گرفته و سعی بر این داشته که فرصت ترک بحران، از آنان سلب نشود و در مسیر غیرقابل بازگشت قرار نگیرند. در این مرحله با نشان دادن انعطاف لازم اقدام به برنامه‌ریزی برای جلوگیری از گسترش بحران داشته است. روشننگری در کنار باور نظری به مردم و اقدام عملی برای مردم، آگاهی بخشی و بصیرت‌افزایی در مرام مدیریتی رهبری انقلاب در ابعاد اخلاقی، سیاسی، دشمن‌شناسی و... بارز و روشن است. به‌طور کلی ایشان در ابعاد مختلف که هر یک می‌تواند زمینه‌ساز بحران باشد هشدار و آگاهی می‌دهد مانند خطر نفوذ صاحبان ثروت و قدرت در ارکان نظام، خطر اختلاف و دودستگی در جامعه... از بزرگ‌ترین خطرات حکومت‌هایی که معتقد به مبنایی هستند، این است که صاحبان پول بتوانند در ارکان حکومت اعمال نفوذ کنند (خامنه‌ای بیانات، ۸۱/۴/۵). خطر القاء صف‌بندی‌ها: نقطه‌ی مقابل اصولگرا، آدم بی‌اصول و لابیالی است... نقطه‌ی مقابل اصولگرا، اصلاح‌طلب نیست... آدمی است که به هیچ اصلی معتقد نیست (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۵/۵/۹). بدون شک همین موارد و همین تقسیم‌بندی‌ها بوده است که بارها، زمینه‌ساز بحران‌های بزرگ و خطرناک شده است از این‌رو رهبری با پیش‌بینی خطرات این تقسیم‌بندی‌ها با تبشیر و انذار خود سعی دارد از تبدیل آنان به بحران جلوگیری کند.

## ۳- مدیریت افکار عمومی در شایعات

سازمان‌دهی و ساختار سازی از موارد مهم الگوی تلفیقی در مرحله شکل‌گیری بحران است. رهبر انقلاب از هر فرصتی و در مقطعی از مقاطع تلاش می‌کند در مسائل بغرنج کشور برای افکار عمومی شفاف‌سازی کرده ضمن شکل دادن به ساختارها به مقاله با شایعات نیز بپردازد. به‌عنوان نمونه در بحران هسته‌ای آیت‌الله خامنه‌ای با اطلاع کامل از آرایش سیاسی کشور تلاش می‌کنند جهت شفافیت بیشتر صحنه‌ی سیاسی کشور پیش از توافق نهایی همه‌ی شایعات را پاسخ دهند «این خط تبلیغی‌ای که دیدیم و می‌بینیم دنبال می‌کنند که بعضی از خط قرمزهایی که رسماً اعلام می‌شود، در جلسات خصوصی از آن‌ها صرف‌نظر می‌شود، حرف خلاف واقع و دروغی است. آنچه ما اینجا به شما می‌گوییم یا در جلسات عمومی می‌گوییم، عیناً همان حرف‌هایی است که به دوستان، به مسئولین، به هیئت مذاکره‌کننده، همان‌ها را بیان می‌کنیم؛ حرف‌ها یکی است» (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۵/۶/۲۳). رهبر انقلاب ضمن توجه به مقابله با برداشت‌های نادرست که می‌تواند سطح بحران را افزایش دهد به شکل دادن ساختارها برای مقابله با بحران‌ها توجه دارد. در مورد برجام هنگامی که این بحث مطرح شد که نیازی به ورود مجلس به بحث برجام نیست ایشان با تأکید بر عدم حذف مجلس از روند تصمیم‌گیری در مورد برجام گفتند: در خصوص ابعاد حقوقی و قانونی این موضوع

و اقتضائات آن، باید صاحب‌نظران و کارشناسان حقوقی نظر دهند اما از نگاه کلی، من معتقدم که مصلحت نیست، مجلس شورای اسلامی از موضوع بررسی برجام کنار گذاشته شود (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۵/۹/۲۳) به‌صورت کلی توجه به ساختارهای قانونی و مقابله با شایعات در مراحل نخست بحران از روش رهبر انقلاب در مقابله با بحران‌ها است که در مطالعات موردی در فصول آتی به آن پرداخته خواهد شد.

### مدیریت حوادث هنگام اوج بحران

پیش‌تر گفته بودیم که اگر به هر دلیلی اقدامات پیش از بحران نتواند منجر به عدم بروز بحران شود و بحران وارد مرحله پیشرفته گردد مهم‌ترین اقدام مدیریت بحران در این مرحله باید صورت گیرد تا بحران کنترل‌شده و فراگیر نگردد. مدیریت بحران در این زمینه باید هم‌زمان از یکسو حمایت- آگاهانه یا ناآگاهانه- مردم را از بحران آفرینان قطع نماید و از سوی دیگر بتواند حمایت مردمی را در عملیات مدیریت بحران کسب نماید. از این‌رو بر اساس الگوی تلفیقی مورد نظر این پژوهش، رهبر انقلاب در این مرحله با شناسایی نوع بحران و واکنش فعالانه در برابر آن با کسب اطلاعات صحیح از ظاهر و باطن بحران اقدامات لازم را برای کاهش اثرات آن بر جامعه در پیش می‌گرفته است.

### ۱- گردآوری داده‌ها و اطلاعات دقیق از بحران

منظور از گردآوری اطلاعات از بحران در این مرحله این است که مدیر بحران پس از شناسایی نوع بحران و گزینش واکنش مناسب به آن هم‌زمان کسب اطلاعات دقیق از سطح بحران، عمق بحران، بازیگران دخیل در بحران، لازم است. رهبر انقلاب در جریان اوج هر بحران با کسب اطلاعات دقیق از بحران و رصد آن در چهارچوب ساختارها به راهنمایی می‌پردازد ضمن این‌که دست مسئولین را در حوزه اختیارات آنان باز می‌گذارد. آیت‌الله خامنه‌ای در جایگاه رهبری به‌طور طبیعی با اشراف اطلاعاتی بر بحران‌های در حال شکل‌گیری و بحران‌های در حال اجرا، در طول دوران رهبری بارها بحران‌ها را پیش‌بینی و نسبت به آن هشدار داده است. در متن بحران‌های شکل گرفته نیز اشراف اطلاعاتی ایشان سبب شده که بتواند تصمیمات لازم و متناسب را در زمان و مکان مشخص اتخاذ کرده و از گسترش بحران جلوگیری نماید. بحران‌های سیاسی- امنیتی سال‌های ۷۸ و ۸۸ و حتی ۹۶ و بحران‌های سیاسی که بین قوای سه‌گانه رخ می‌داده و گاهی تا سرحد درگیری و تنش داخلی پیش می‌رفته است با این توانایی رهبری انقلاب بوده که خنثی و بی‌اثر یا کم‌اثر شده است. به‌عنوان مثال ایشان در اغلب بحران‌ها، با آگاهی بخشی لازم به مردم به ذکر این نکته می‌پردازد که در عمده بحران‌ها دست بیگانه در کار است و برخی نیز دانسته یا ندانسته با واسطه یا بی‌واسطه در زمینی بازی می‌کنند که طراحی آن را دشمن خارجی انجام داده است. ایشان خصومت بیگانگان با انقلاب اسلامی را امری دائمی می‌داند و در عین حال ایشان در آغاز یا در جریان بحران‌ها همواره بین خواسته‌های قانونی مردم و بحران‌آفرینان تفکیک قائل شده است (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۸/۱/۹). این‌گونه با قاطعیت موضوع را از هم تفکیک نمودن قطعاً نتیجه اشراف اطلاعاتی و کسب اطلاعات دقیق از بحران است.

## ۲- شناسایی نوع بحران و واکنش سریع و مناسب

در این مرحله از بحران شناسایی نوع بحران بسیار مهم است. اعم از این که ریشه داخلی دارد یا ریشه خارجی دارد؟ و آیا بحران، سطحی است یا ریشه‌ای عمیق دارد؟ با شناسایی نوع بحران است که واکنش متناسب با آن نیز شکل می‌گیرد. این واکنش گاهی به تناسب قاطعیت در شکستن سازمان بحران‌آفرینان است و گاهی نصیحت و توصیه و... رهبر انقلاب با نگاه نافذ به نوع بحران‌ها تلاش داشته که مسائل حاشیه‌ای را از مسائل اصلی جدا کند و تلاش می‌کرده که مسائل کم اهمیت جای خود را به مسئله اصلی ندهد؛ بنابراین در مرحله اوج بحران‌ها تلاش رهبری بر افشای توطئه‌ها متمرکز شده و بر مسئولیت خواص جامعه از یکسو و مسئولیت عامه مردم از سوی دیگر تأکید داشته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد رهبر انقلاب ریشه بسیاری از بحران‌های پس از دوران جنگ مثل بحران ۷۸ و بحران ۸۸ را خواص جامعه می‌داند که دانسته یا ندانسته در خدمت بحران‌آفرینان قرار گرفته‌اند در برخی موارد ریشه اصلی بحران بوده‌اند؛ بنابراین رهبر انقلاب خطاب به خواص و به خصوص کسانی که به نحوی در مصادر امور قرار دارند، بر مرزبندی صریح و روشن با ارباب بحران‌آفرین تأکید می‌کردند؛ و به صورت قاطع با یادآوری لزوم اجرای قانون به عدم تن دادن به روال‌های بدعت‌گونه و غیرقانونی تأکید می‌کردند... ایشان با یادآوری شکست ناپذیری انقلاب اسلامی، در دل نیروهای انقلاب امید و در دل بحران‌آفرینان بیم و ناامیدی ایجاد می‌نمود که در حل بحران نقش مؤثری ایفا می‌کرد. ایشان مجاری قانونی را تنها مسیر رسیدگی به شبهات مطرح شده خواندند و تأکید کردند: بنده زیر بار بدعت‌های غیرقانونی نمی‌روم (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۹/۶/۱۹). با این بیان قاطع به بحران‌آفرینان پیام می‌داد که مسیر بیهوده‌ای را در پیش گرفته‌اند و از سویی به نیروهای در صحنه ضد بحران نیز پیام می‌داد که در برابر بحران‌آفرینان تزلزلی به خود راه ندهند.

## ۳- اقدام برای کاهش دامنه بحران

بحران‌هایی که وارد مرحله اجرا می‌شوند حتی در مواجهه با مدیریت موفق بحران اثراتی روحی روانی اقتصادی و اجتماعی از خود به‌جای می‌گذارند. از این رو مدیریت بحران در مرحله اوج بحران تلاش دارد از اثرات منفی آن بکاهد. از این رو کاهش اثرات منفی بحران اقدامی است که در هنگام اوج بحران در مقابله با آن توسط مدیریت بحران شکل می‌گیرد و متفاوت از اقدامات پس از فروکش کردن بحران است. رهبر انقلاب، در مرحله اوج بحران‌ها، اقدام سریع و مدیریت زمان را در حل بحران مدنظر داشته و تلاش نموده است در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با رعایت همه جوانب، به حل بحران اقدام نماید در کنار اقدام سریع و مدیریت زمان تلاش وافر برای به حداقل رسانیدن هزینه -جانی و مالی و سیاسی- در جریان مقابله با بحران داشته است. اجازه مذاکره در مورد بحران هسته‌ای هم با تروئیکای اروپایی و با پنج به‌اضافه یک و حتی پس از خروج آمریکا از برجام با اروپا -همگی مشروط به حفظ منافع ملی ایران- در راستای کاهش دامنه بحران است.



از زاویه دیگر برای جلوگیری از سرایت بحران هسته‌ای در داخل کشور و قطب‌بندی حول آن و برای کاهش فشار جریان‌ات به تیم مذاکره‌کننده هیئت مذاکره‌کننده راه، امین، غیور، شجاع، متدین که قصد حل مشکل دارند نامیدند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۵/۶/۲۳) و از منتقدان مذاکرات می‌خواهند که سطح انتقاد خود را تعدیل کنند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۵/۶/۲۳) و در مقابل بایبانی صریح و شفاف بر بی‌اعتمادی به غرب تأکید دارند (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۸/۵/۹) و مسئولان کشور را در معرض «آزمون بزرگ» برای حفظ عزت و اقتدار ملت دانستند (همان، ۲۰۱۸/۵/۹). بنابراین با وجود هشدارهای رهبر انقلاب نسبت به بدعهدی آمریکا برای بالا بردن ظرفیت فکری نخبگان جوان ایرانی، جلوگیری از ایجاد فشار علیه نظام سیاسی و متهم کردن نظام به نگاه تک‌سویه از سوی برخی از مخالفان، اثبات ادله جمهوری اسلامی نسبت به غرب و آمریکا و ... در واقع تعدیل و کاهش دامنه بحران مذاکره را راه مناسبی می‌دانند. به‌عنوان نمونه دیگر رهبر انقلاب در بحران سال ۸۸، مصمم بودند تا همه راه‌های قانونی و ممکن برای شبه‌زدایی را عملی نمایند. شاید معترضان در مسیر قانون و اصلاح قرار گیرند هنگامی که مهلت شورای نگهبان برای رسیدگی به شکایات، پایان یافته بود. با آن که معترضان تا آن لحظه از پذیرش مجاری قانونی سرباز زده بودند، رهبر انقلاب در پاسخ به نامه دبیر شورای نگهبان برای تمدید پنج‌روزه مهلت رسیدگی به شکایات موافقت نمودند؛ که این تدبیر در کاهش دامنه بحران مؤثر بود.

#### – اقدامات پس از بحران

نکته مهم اساسی پس از فروکش کردن بحران، تلاش برای حداقل هزینه (جانی و مالی و سیاسی) در جریان مقابله با بحران از یک سو و تداوم فعالیت‌های دولت و استمرار حکومت قانون و جلوگیری از هرج و مرج از سوی دیگر است. منش رهبر انقلاب در این مرحله مدارا تا حد ممکن و بازسازی آثار به‌جا مانده از بحران بوده است.

#### ۱- حذف پیامدهای منفی و بازگرداندن امنیت

حفظ یا بازسازی مؤسسات دولتی و همچنین اطمینان یافتن از حفظ و استمرار مسئولیت‌های اداری، قانونی و یا ساختاری سازمان از وظایف مدیریت در این مرحله از بحران است. از نظر رهبر انقلاب حذف آثار بحران و بازگرداندن حالت طبیعی چه در بحران‌های طبیعی و یا انسان‌ساز اهمیت فراوانی دارد. در پس از بحران طبیعی زلزله بم ایشان می‌فرماید: آنچه برای بنده مهم است این است که در مقابل حوادث و بلای طبیعی دو گونه می‌تواند موضع‌گیری و حرکت کرد: یک نوع عبارت است از تسلیم حادثه شدن و خود را به پیامدهای آن سپردن و در مسیر حوادث رها کردن؛ این منفی است. {و} سودی برای جامعه‌ی حادثه دیده و مصیبت زده نخواهد داشت... اما نوع دیگر عبارت است از برخورد فعال و مثبت؛ یعنی مصیبت‌ها را با همه عظمت و سنگینی‌اش پشت سر گذاشتن و به سمت جلو و اصلاح کارها حرکت کردن. این نوع موضع‌گیری، صحیح و مثمرتر است. مصیبت در هر صورت واقع شده است؛ ما باید از مصیبت درس بگیریم و با عبرت‌گیری از بلایی گذشته، آینده خود را آن‌چنان بسازیم که هم از حوادث آینده جلوگیری کنیم؛ هم مشکلاتی که بر اثر

حادثه پیش آمده تا جایی که ممکن است، جبران کنیم؛ و هم دستاوردهای جدیدی به دست بیاوریم. این نگاه مثبت اسلامی است (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۰۵/۶/۲). هم‌چنین در بحران هسته‌ای و پس از خروج آمریکا از برجام که البته هیچ‌گاه آن را درست اجرا نکرده بود رهبر انقلاب برای زدودن آثار منفی بحران در سطح سیاسی از «عناصر سیاسی، مدیریتی و مطبوعاتی» خواست از سرزنش یکدیگر درباره برجام بپرهیزند گر چه نقد صحیح، منصفانه و عاقلانه اشکالی ندارد... و از مسئولان نیز خواستند اهانت، هتک حرمت، اتهام و ایجاد دو قطبی بر سر برجام شکل نگیرد و وحدت و هم‌زبانی نباید نقض نشود. از طرفی با تأکید بر توجه به توان داخلی تلاش نمود از آثار روانی خروج آمریکا از برجام بکاهد. ایشان در بحران ۸۸ نیز بر لزوم سعه‌صدر افراد و جریانات تأکید داشتند؛ و می‌فرمودند نظام قصد انفصال کسی را ندارد اما برخی کأنه خودشان اصرار دارند بر این که از نظام فاصله بگیرند...

## ۲- بازسازی و تجربه‌اندوزی از بحران

بحران‌ها تهدیداتی هستند که می‌توانند به فرصت تبدیل شوند؛ اما بحران در هر شکل آن برای مدیریت بحران همانند یک تجربه بزرگ برای مواجهه با بحران‌های آتی است. اصلی که رهبر انقلاب در پایان همه بحران‌ها و پشت سر گذاشتن آن‌ها بر آن تأکید داشته است. در بیانات رهبر انقلاب تجربه‌اندوزی از بحران‌های سیاسی اجتماعی به چشم می‌خورد... رهبر انقلاب در بحران هسته‌ای نقض عهد آمریکا را یک تجربه می‌داند و تأکید دارد عدم خوش‌بینی به آمریکا نیز حاصله تجربه است... (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۵/۴/۹). رهبر انقلاب اسلامی تأکید می‌کنند: تجربه بدعهدی آمریکا فقط مختص ایران نیست بلکه آمریکا حتی با افراد تسلیم و نوکر خود همچون محمدرضا پهلوی و حسنی مبارک نیز چنین رفتاری داشته و دارد ایشان با تأکید بر اینکه راه جلوگیری از دشمنی آمریکا، انعطاف و کوتاه آمدن نیست، گفتند: این موضوع فقط مختص آمریکایی‌ها نیست، همه غربی‌ها عمدتاً همین گونه هستند و ما فراموش نمی‌کنیم دوره‌ای را که رئیس‌جمهور ما طرفدار نرمش با غرب بود اما همین رئیس‌جمهور بر اساس موضوعاتی بی‌اساس، از طرف آلمان به دادگاه احضار شد (خامنه‌ای بیانات، ۲۰۱۸/۵/۲۳).

## نتیجه‌گیری

مدیریت بحران، علمی، کاربردی است که به‌وسیله مشاهده سامان‌مند بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، در جستجوی یافتن ابزارهای است که به‌وسیله آن‌ها بتوان از بروز بحران‌ها، پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن، در خصوص کاهش اثرات، بحران و بهبودی اوضاع اقدام نمود. مدیریت بحران بنابه تعریف این پژوهش، عبارت است از توانایی پیشگیری و برنامه‌ریزی برای غلبه بر جنبه منفی «دوگانه‌هایی» مانند «سود و زیان» «درستی و نادرستی» «سلامتی و بیماری» «آرامش و ناآرامی» «همگرایی و واگرایی» و «شکست و پیروزی» «صلح و جنگ» «امنیت و ناامنی» در راستای تثبیت، بازگشت و استمرار جنبه‌های مثبت آن‌ها؛ مدیریت بحران‌های مختلف در مکاتب مدیریتی و سیاسی مختلف از اصول کلی و مشترکی برخوردار است.

حل بحران با هزینه اندک، کاهش درد و رنج ناشی از بحران در همه الگوهای مدیریت هدف اصلی است. در این مقاله تلاش شد تا به این سؤال پاسخ داده شود که الگوی مدیریت بحران در روش مدیریتی رهبر انقلاب چیست؟ در پاسخ به سؤال فوق فرضیه اصلی این پژوهش عبارت بود از این که، آیت‌الله خامنه‌ای در مواجهه با بحران‌های مختلف متأثر از جهان‌بینی توحیدی الگویی ویژه‌ای را در مدیریت بحران به کار گرفته است که ضمن اشتراک با دیگر الگوهای مدیریت بحران از ویژگی خاصی برخوردار است. بین جهان‌بینی رهبری انقلاب اسلامی و جهان‌بینی رهبران مکاتب دیگر تفاوت‌های مهمی وجود دارد. تفاوت در مبانی و جهان‌بینی‌ها، تفاوت در رفتار و عملکرد را در پی دارد. از این‌رو رفتار مدیریت بحران رهبر انقلاب در عمل نیز تفاوت‌های مهمی را با دیگر مدل‌های بحران در پی داشته است. رهبر انقلاب اسلامی در الگوی مدیریتی خود تکنیک‌ها و روش‌های علمی را برگزیدند که ضمن داشتن کارآمدی، منافاتی با اصول اسلامی نداشته و از سوی دیگر دارای جامع‌نگری و هدف‌گذاری بر اساس قوانین حیات‌بخش اسلامی که متضمن منافع و مصالح ملت و امت بوده است. براساس، هستی‌شناسی انسان‌شناسی و معرفت‌شناسی خاص رهبر انقلاب روش مدیریتی ویژه‌ای به کار گرفته شده است که استقلال‌خواهی، مردم‌باوری، علم‌باوری و پرهیزگاری و نظارت به‌عنوان اصول کلی و مبانی مدیریتی ایشان قابل تبیین است. از این‌رو و با توجه به مبانی مدیریتی در مراحل سه‌گانه پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران تفاوت‌هایی را با الگوهای رایج دیده می‌شود. جهت‌گیری کلی مدیریت بحران رهبری انقلاب توجه به ابعاد معنوی و امور مادی را وسیله رسیدن به تعالی انسانی دانسته است. این نوع مدیریت سیاسی تأثیر مستقیمی بر مدیریت بحران‌ها داشته و منجر به خلق الگویی خاص در مدیریت بحران شده است؛ که در بستر مبانی و جهان‌بینی اسلامی- ایرانی قابل تبیین است. نتیجه این که بنا بر یافته‌های این پژوهش ترکیبی از الگوهای مطرح شده در دانش مدیریت بحران، در مدیریت بحران‌های بعد از انقلاب ارائه شده است؛ که دارای همه نکات مهم و مشترک الگوهای مختلف مدیریت بحران است. به‌طور خلاصه در الگوی به‌کار رفته در روش رهبری انقلاب در مراحل پیش و آغازین بحران مواردی چون تحلیل آسیب‌پذیری‌ها، شناخت نشانه‌ها، پیشگیری، از طریق سازمان‌دهی و ساختار سازی، آموزش و هشدار اولیه و مواجهه فعالانه با بحران و مقابله با شایعات و جنگ روانی؛ و... مورد توجه قرار گرفته و بر آن اساس عمل شده است؛ و در مرحله اوج‌گیری بحران، گردآوری اطلاعات بحران و اشراف اطلاعاتی، واکنش سریع و مناسب و تلاش مدیریت بحران برای کاهش دامنه بحران در راستای فروکاستن بحران. در همه بحران‌ها مدنظر قرار گرفته است. پس از بحران نیز تلاش داشته است که پیامدهای منفی بحران را، حذف کرده و بازسازی خرابی‌های بحران و ایجاد امنیت هم‌چنین کسب تجربه برای مواجهه با بحران‌های آتی بپردازد.

از این‌رو با توجه به نوع مدیریت بحران در دهه نخست انقلاب به الگویی می‌رسیم که می‌توان آن را ترکیبی از همه الگوها دانست. الگوهای مطرح شده در مدیریت بحران دو تفاوت کلی با الگویی که این پژوهش مدعی است رهبری انقلاب در مدیریت بحران‌ها به کار گرفته دارند نخست این که الگوهای مطرح

شده مثل الگوی لیتل جان، الگوی میتراف، الگوی لچات<sup>۱</sup>، الگوی میتراف الگوی تقدیرگرا، الگوی خوداتکا، الگوی سلسله مراتبی و... هر یک به تنهایی جامعیت لازم را ندارند و دوم تفاوت این است که این الگوها بر اساس مبانی و تفکرات مادی گرایانه طراحی شده‌اند. در حالی که الگویی که از رفتار عملی رهبر انقلاب در مواجهه با بحران‌ها استخراج شده هم جامعیت و تاکتیک‌های مطرح شده در این الگوها را دارد و هم بر اساس مبانی فکری یک جامعه خدامحور طراحی شده است که در آن هدف وسیله را توجیه نمی‌کند. در این الگو کلیت موضوع مدیریت بحران در قالب که آن را می‌توان چرخه بحران نامید به چهار مرحله پیشابحران، آغاز بحران، اوج بحران و مرحله پس از بحران تقسیم می‌شود. در مرحله پیشابحران مدیریت بحران سه متغیر شناسایی نوع بحران، سازمان‌دهی و ساختارسازی برای مقابله با بحران و آموزش عمومی و تخصصی برای مقابله با بحران را مدنظر قرار می‌دهد. بدیهی است با این اقدامات بسیاری از بحران‌هایی که ممکن است شکل بگیرند خنثی شده و اصولاً به مرحله شکل‌گیری نمی‌رسند؛ اما اگر به هر دلیل، این مرحله از مدیریت بحران موفق به کنترل بحران نشده و بحران وارد مرحله آغازین خود شد مدیریت بحران مرحله دوم برنامه خود را اجرا کرده و در این مرحله که آن را مرحله آغاز بحران می‌نامیم مواجهه فعالانه با بحران، اطلاع‌رسانی به جامعه مخاطب و مدیریت افکار عمومی را در برنامه کاری خود قرار می‌دهد. در مرحله سوم یعنی هنگام اوج بحران؛ اقداماتی شامل گردآوری اطلاعات از صحنه بحران و واکنش متناسب با هر اقدام و تلاش برای کنترل دامنه بحران در دستور کار مدیریت بحران قرار می‌گیرد و سرانجام در مرحله چهارم، حذف آثار منفی بحران، بازگرداندن امنیت و تجربه‌اندوزی از بحران پشت سر گذاشته شده برای یافتن آمادگی برای مقابله با بحران‌های احتمالی آتی، مدنظر قرار می‌گیرد. در سراسر این مرحله چهارگانه اصلی و مراحل دوازده‌گانه فرعی، اصولی مانند، عدالت‌خواهی و ظلم‌ستیزی، حق‌طلبی و باطل‌ستیزی، پارسایی؛ پرهیز از خودکامگی، عفو و اغماض خطاهای دیگران، توجه به اصل مشورت و بهره‌گیری از تخصص وجود دارد. در پایان ذکر این نکته به‌عنوان پیشنهاد مد نظر است که دستگاه مدیریت بحران در کشور ضمن توجه به الگوهای رایج مدیریت بحران در مدیریت بحران‌ها اصول کلی و جزئی مورد نظر رهبر انقلاب را در مدیریت بحران‌ها به کار گیرند. در آن صورت بر اساس تجربه چند دهه گذشته روند غلبه بر بحران‌ها سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر خواهد بود.

## References

- Eftekhari, Asghar (2012). “Concept of politics in the Razavi School” Farhang Razavi quarterly, Vol.1, No.3: 7-27. (In Persian)
- Aftakhari, Asghar and Hosseinzadeh, Abolhasan (2009). “The model of political crisis management in Imam Khomeini’s biography”. Afaq Sessat magazine .Vol 3, N. 9: 59-80. (In Persian)
- Akhtari, Abbas Ali (1369). Scientific school management from the perspective of Islam, Tehran: Islamic Propaganda Organization. (In Persian)
- Eskandari, Hamid. (2012). Scenario writing patterns in crisis management, Tehran: Bostan Hamid. (In Persian)
- Agnes Gass and Mitraf Ian. (2012). Crisis management before it happens, translated by Mahmoud Totunchian, Tehran: Management and Planning Education and Research Institute. (In Persian)
- Babaei Ahri, Mehdi, (2012) “Management of organizational crises” Kamal Manzanar magazine, No. 4 and 5.111-130. (In Persian)
- Bhattacharya Kron (1985). “Crisis Management” translated by Farida Khalatbari, Accountant Magazine, No. 16.21-27. (In Persian)
- Bagheri, Misbah Al-Hadi (2010). “Aspects of the crisis management of the Holy Prophet (s) with emphasis on special cases: Four Ghazwa (Badr) (Ohod) (Ahzab) and (Tabuk)” Law Research Magazine, No. 3 and 4: 3-21. (In Persian)
- Tajik, Mohammad Reza (2013). “Media Crisis Management” Majlis and Strategy Magazine, No. 42:51-62. (In Persian)
- Jamshidi Mohammad Hossein (2004). Imam Khomeini's Political Thought (RA), Tehran: Imam Khomeini Research Institute and Islamic Revolution. (In Persian)
- Hosseinzadeh, Abolhasan (2012). Political crisis management in the biography of Imam Khomeini, Tehran: Imam Sadiq University. (In Persian)
- Hosseini Khamenei, Ali (1990). From the depth of prayer, Tehran: Farhang Islamic Publishing House. (In Persian)
- Hosseini Khamenei (revolutionary leader) statements on various occasions available subject at: <https://farsi.khamenei.ir> (In Persian)
- Rahimi Roshan Hassan (2019). Management of political and social crises in the Islamic Republic of Iran, Tehran: Dedman Publishing House. (In Persian)
- Rezayan, Ali. (2000) .Fundamentals of Organization and Management, Publications, Tehran: Smit. (In Persian)
- Zahid, Fayaz and Soltanifar, Mohammad (2008) “Conceptualization of International Crisis Management” Research Journal, No. 3: 11-42. (In Persian)
- Saidi, Mehdi (2011). Religious democracy from the perspective of Ayatollah Khamenei, Tehran: Islamic Revolution Documentation Center. (In Persian)
- Saeedi, Leila and Yarahamdi, Mohsen (2009) “Crisis Management” Research Journal, No. 51:159-172. (In Persian)
- Samiei, Ahmed (2000). The rise and fall of the Provisional Government, Tehran, Shabaviz. (In Persian)

- Alireza Suri (2016). "Imam Khamenei's management in crises" (case study, crisis before the 1988 elections) *Crisis Management Quarterly*, Vol. 8, No. 31:125-153. (In Persian)
- Sohrabi, Mohammad and Nekui, Mohammad (2016). "Values of systemic prevention in security-crisis management" *Strategic Attitude Magazine*, No. 85 and 86:49-64. (In Persian)
- Abbaszadegan, Seyyed Mohammad (1987). *Principles and basic understanding of management*, Tehran: Soroush. (In Persian)
- Saif and Karmi (2019). *knowledge management; A strategic approach* available at: <https://rasekhoon.net/article/show/193154/> (In Persian)
- Talebi Moghadam, Massoud (2014). *The optimal management and command model from the perspective of the supreme leader of the revolution, Ayatollah Khamenei, the second international conference on management and development culture*, Tehran: <https://civilica.com/doc/459643>. (In Persian)
- Farbad, Mohammad Sadegh (2001). *Fundamentals of Anthropology*, Tehran: Pashutan. (In Persian)
- Fayazi, Gholamreza (2008). *an introduction to epistemology, first edition*, Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute. (In Persian)
- Faizi Tahereh (2013). *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran: Payam Noor University Press. (In Persian)
- Ghasemi, Zahra and Behzadi, Mohammad Hesi (2013). *Investigating the position of Ayatollah Khamenei's leadership and political thought in religious democracy, the first national conference of Iranian Islamic economy, management and culture*, Ardabil: <https://civilica.com/doc/362298>. (In Persian)
- Judge Shariat Panahi, Abulfazl (1989). *Fundamental rights and political institutions*, Tehran: Publishing and Printing Institute of Tehran University. (In Persian)
- Kazemi Ali Asghar (1987). *Management of international crises*, Tehran: Office of Political and International Studies of the Ministry of Foreign Affairs. (In Persian)
- Gus Enganas and Ian Mitroff (2008). *Crisis management before it happens*, translated by Mahmoud Totunchian, Tehran: Management and Planning Education and Research Institute. (In Persian)
- Moradi, Ruhollah (2011). *Crisis Management*, Tehran: Imam Ali Officer College. (in Persian)
- Gudarzi Gholamreza (2006). *Strategic decision-making, a case study of Shiite promiseism*, Tehran: Imam Sadiq University (AS). (In Persian)
- Malami, Hassan (2008). *A look at epistemology in Western philosophy*, Tehran: Research Institute of Islamic Culture and Thought. (In Persian)
- Mohajer Nia, Mohsen and Karimi Khazra, Mohammad (2012). "The Origin and Legitimacy of Saleh's Political System in the Thought of Ayatollah Khamenei" *Journal of Islamic Revolution Studies*, Vol.9, No. 31: 7-24. (In Persian)
- Majidpour, Masoud (2018). "The evolution of management schools and the need to implement their theories in organizations" *Siman International Monthly*. Vol. 36, No. 1:115-121. (In Persian)
- Motahari, Morteza (1993). *The collection of works of Shahid Motahari*, Vol. 13, first edition, Tehran: Sadra. (In Persian)

- 
- Moinipour Masoud and Mir Chiragkhani Hossein (2018). “Ayatollah Khamenei's epistemological system in the analysis of social and political issues” Political Strategic Studies Quarterly, Vol, 82, No. 58: 123- 154. (In Persian)