

پدیدارشناسی لایه های علی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در طول بحران COVID-19 در ایران؛

ارائه الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی

بهنام محمدی^۱، امیرحسین رهبر^{۲*}، مجید صدیقی^۳

گروه مدیریت واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان ف ایران. رایانامه: behnam.mohammadi7865@iau.ac.ir

دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بو علی سینا همدان، همدان، ایران. رایانامه:

a.h.rahbar@basu.ac.ir

گروه مدیریت واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان ف ایران. رایانامه: msh1350@iauh.ir

چکیده

بحران کرونا در ایران علی‌رغم فشارهای اقتصادی و تحریم‌ها، با بروز رفتارهای داوطلبانه و فداکارانه جامعه به فرصتی برای تقویت تاب‌آوری اجتماعی تبدیل شد. برای تبیین این پدیده، تحقیق حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از ترکیب دو روش پدیدارشناسی و تحلیل لایه‌لایه علی با هدف ارائه الگوی بومی و نوین از رفتار شهروندی سازمانی در مدیریت بحران کرونا انجام گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۵۰ نفر از افراد دارای تجربه کافی در مقابله با بحران کرونا، بررسی ۲۰ سند رسانه‌ای و برگزاری سه پنل تخصصی با حضور ۲۷ نفر خبره، گردآوری و با روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار X-Mind کدگذاری شد. نوآوری محوری این پژوهش، فرارفتن از نگاه وظیفه‌گرایانه کلاسیک و شناسایی "الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی" است که برخلاف الگوهای غربی، بر پایه پیوند میان تجربه‌ی زیسته‌ی بحران و لایه‌های عمیق هویتی-ارزشی (جهادی) بنا شده است.

نتایج نشان می‌دهد الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی، مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و حرکت‌های جهادی مردم محور، سبک جدیدی در مدیریت بحران به شمار می‌آید که در لایه‌های مختلف معنایی و فرهنگی ریشه دارد. یافته‌ها نشان داد، دستاوردهای ملموس در لایه لیتانی به عنوان نشانه‌های تاب‌آوری و انسجام اجتماعی، سازوکارهای نهادی و مدیریتی در لایه سیستمی به عنوان هدایت‌کننده رفتارهای داوطلبانه و پایدار، چارچوب‌های ارزشی و اعتقادی در لایه جهان‌بینی به عنوان محرک کنش‌ها و روایت‌های نمادین، تمدنی و فرهنگی برگرفته از لایه استعاره‌ها و اسطوره‌های ملی و دینی به عنوان عوامل عمق بخش و استمراردهنده رفتارها، به منزله علل بنیادین شناسایی شدند. در مجموع ۴۸ مؤلفه استخراج و پس از اعتبارسنجی در پنل‌های تخصصی، مولفه‌های دارای فراوانی و توافق بالا در مدل نهایی تثبیت گردید و ارزیابی روایی و پایایی از طریق بحث و اجماع مکرر انجام شد تا انسجام و قابلیت اعتماد نتایج تضمین گردد.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، پدیدارشناسی، مدیریت بحران، COVID-19

مقدمه

پاندمی کرونا فراتر از یک بحران بهداشتی، دگرگونی‌های عمیقی در ساختارهای اجتماعی، سبک زندگی و الگوهای فرهنگی جوامع ایجاد کرد. این بحران جهانی با ابعادی بی‌سابقه، سلامت روانی کارکنان به‌ویژه در بخش‌های درمانی را به مخاطره انداخت و منجر به بروز گسترده اضطراب و احساس انزوا شد (Drawve & Fitzpatrick, 2020, p.958). با این حال، شواهد در کشورهای نظیر ایتالیا و اسپانیا نشان داد که این تهدید، هم‌زمان فرصتی برای تقویت همبستگی اجتماعی و اقدامات داوطلبانه فراهم آورده است (Hillyard, 2020, p.425). در همین راستا، تجارب کشورهای همچون کره جنوبی و سنگاپور گواهی می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تحلیل داده‌های کلان در مدیریت بحران، نقشی کلیدی در ارتقای همکاری‌های جمعی و رفتارهای شهروندی مثبت ایفا می‌کند (Lee et al., 2020, p.104).

شیوع گسترده این بیماری، ناکارآمدی نظام‌های مدیریتی سنتی در پاسخ‌گویی سریع به شرایط اضطراری را آشکار ساخت (Richardson et al., 2022, p.103). در چنین اتمسفری، اهمیت رفتارهای داوطلبانه و فراوظیفه‌ای که تحت عنوان "رفتار شهروندی سازمانی" (OCB) شناخته می‌شوند، دوچندان شد. این رفتارها که شامل اقدامات خودجوش کارکنان فراتر از شرح وظایف رسمی است، نقشی حیاتی در بهبود عملکرد و بقای سازمان در دوران بحران ایفا می‌کند (Organ, 1988, p.4). نمود عینی این پدیده در ایران، در فعالیت‌های گروه‌های جهادی، سازمان‌های مردم‌نهاد و کادر بهداشت و درمان مشاهده شد که با تکیه بر روحیه نوع‌دوستی، خلأهای موجود در نظام سلامت و مدیریت بحران را پوشش دادند.

جمهوری اسلامی ایران در دوران پاندمی، علاوه بر فشارهای بهداشتی، با محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های ظالمانه نیز دست‌به‌گریبان بود که این امر ضرورت تدوین مدل‌های بومی برای مدیریت بحران را بیش از پیش نمایان ساخت. با وجود اهمیت فرهنگ در تبیین رفتارهای فراتر از نقش، یکی از شکاف‌های اساسی در پژوهش‌های داخلی، مغفول ماندن پیوند میان الگوهای مدیریت بحران و مفهوم "جهاد" است. در واقع، ظرفیت‌های تمدنی و سرمایه‌های فرهنگی برخاسته از تعالیم اسلامی در شکل‌دهی به رفتار شهروندی سازمانی، آن‌گونه که باید در الگوهای علمی مدیریت بحران کشور نظام‌مند نشده است. از این رو نیاز به تدوین "مدل بومی رفتار شهروندی سازمانی" مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و حرکت‌های جهادی مردم‌محور جهت مواجهه با بحران‌ها، ضرورتی انکارناپذیر است. به‌طور کلی، رفتارهای شهروندی داوطلبانه و فداکارانه‌ای که در بحران کرونا و سایر بحران‌های ملی نظیر «جنگ تحمیلی ۸ ساله» و حوادث طبیعی چون سیل و زلزله در ایران تبلور یافت، برخلاف الگوهای رایج در سایر کشورها، از زیربنای مذهبی ویژه‌ای برخوردار است.

مسئله اصلی این پژوهش آن است که الگوهای متعارف رفتار شهروندی سازمانی (OCB) عمدتاً در محیط‌های باثبات و بر اساس عقلانیت ابزاری شکل گرفته‌اند و نمی‌توانند چرایی بروز رفتارهای فداکارانه در شرایط تحریم و بحران شدیدی نظیر کرونا در ایران را به‌طور کامل تبیین کنند. شکاف نظری موجود، نادیده گرفتن نقش لایه‌های زیرین فرهنگی و اسطوره‌ای در تحریک این رفتارهاست. لذا این تحقیق با متمایز کردن "الگوی نوین" از "الگوی کلاسیک"، به دنبال پاسخ به این پرسش است که لایه‌های پنهان علی در بروز این پدیده چیست و چگونه استعاره‌های تمدنی، رفتار سازمانی را به یک "تکلیف ملی-مذهبی" تبدیل کرده‌اند؟

ادبیات نظری

رفتار شهروندی سازمانی (OCB)^۱

مفهوم "رفتار شهروندی سازمانی" نخستین بار توسط دنیس ارگان به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه، خودجوش و غیررسمی اطلاق شد که خارج از وظایف رسمی کارکنان بوده و موجب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (Organ, 1988, p.4). این کنشگری‌ها نقشی حیاتی در ارتقای اثربخشی، کارایی و تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کنند. بر اساس مدل کلاسیک ارگان، این مفهوم شامل پنج بعد اصلی است: «نوع‌دوستی»، «وظیفه‌شناسی»، «جوانمردی»، «ادب و احترام» و «وفاداری سازمانی» (Podsakoff et al., 2000, p.513).

¹ Organizational Citizenship Behavior

این ابعاد اگرچه جهان‌شمول هستند، اما در بستر فرهنگ ایرانی-اسلامی، با مفاهیمی همچون "ایثار" و "مجاهدت" پیوند خورده و معنایی فراتر از یک رفتار اداری پیدا می‌کنند.

در بازنگری‌های بعدی، ابعادی نظیر نوآوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مشارکت در تصمیم‌گیری نیز به این الگو افزوده شد (LePine et al., 2002, p.52). برخی پژوهشگران نیز این رفتارها را در دو سطح «فردمحور» (مانند کمک به همکاران و حمایت اجتماعی) و «سازمان‌محور» (مانند مشارکت، وفاداری و رعایت هنجارهای سازمانی) طبقه‌بندی کرده‌اند. در مجموع، ابعاد مذکور چارچوبی برای تحلیل نقش داوطلبانه کارکنان در توسعه و انعطاف‌پذیری سازمان فراهم می‌آورند.

مدیریت بحران

مدیریت بحران فرایند هماهنگ‌سازی آگاهانه تمام ظرفیت‌های انسانی، فنی و مالی برای کاهش اثرات مخرب حوادث در بازه‌های زمانی «قبل، حین و بعد از بحران» است (Alexander, 2003, p.42). در این فرایند، سرمایه انسانی کلیدی‌ترین مؤلفه برای بازگشت به شرایط پایدار محسوب می‌شود (Mitroff, 2005, p.79). تحولات ناشی از پاندمی کرونا نشان داد که مدل‌های سنتی مبتنی بر چرخه‌های چهارگانه مدیریت بحران (پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی) به‌نهایی پاسخگو نبوده و نیازمند مشارکت‌های مردمی و فناوری‌های نوین هستند (Lee, 2020, p.108). در ایران، «گروه‌های جهادی» با تکیه بر ساختار چابک و داوطلبانه، علاوه بر کاهش فشار بر نظام سلامت، موجب تقویت اعتماد عمومی و همبستگی اجتماعی شدند (ظفری، ۱۴۰۱، ص ۱۲؛ منطقی، ۱۴۰۲، ص ۴۵). مشابه این تقویت سرمایه اجتماعی از طریق اقدامات داوطلبانه در کشورهای اروپایی نظیر ایتالیا و اسپانیا نیز مشاهده شده است (Hillyard, 2020, p.428). تجربه بحران کرونا ثابت کرد جوامعی که صرفاً بر ساختارهای رسمی دولتی تکیه داشتند، در مواجهه با ابعاد گسترده بحران با چالش‌های جدی‌تری روبرو شدند (Richardson et al., 2022, p.112). مقایسه تطبیقی مدیریت بحران در ایران با کشورهای اروپایی نشان‌دهنده تفاوت در مبانی ساختاری مشارکت است؛ در حالی که مشارکت‌ها در غرب عمدتاً بر بستر سازمان‌های مدنی و محلی شکل می‌گیرد، الگوی ایرانی بر پیوندهای دینی، فرهنگی و «شبکه‌های جهادی» استوار است. با وجود این تفاوت ماهوی، در هر دو الگو، فعال‌سازی ظرفیت‌های مردمی منجر به افزایش توان «تاب‌آوری اجتماعی» و کاهش فشار بر نظام سلامت شده است. به‌طور کلی، تجارب جهانی گویای آن است که مشارکت عمومی، فارغ از زیربناهای فرهنگی، رکنی بنیادین در مدیریت بحران محسوب می‌شود و کشورهایی با رویکرد جلب مشارکت، اثربخشی بالاتری در قلمرو مدیریت استراتژیک بحران داشته‌اند.

سابقه پژوهش

تحقیقات نشان می‌دهد که هیجانانگ و هویت سازمانی مشترک در شرایط بحرانی، محرک اصلی بروز رفتارهای شهروندی و افزایش انسجام اجتماعی هستند (Baratta et al., 2024, p.15). در همین راستا، سیر تطور این مفهوم و کاربردهای نوین آن در شرایط اضطراری، بر ضرورت رفتارهای فراتر از جهت ارتقای کارایی سازمانی تأکید دارد (Sharma et al., 2024, p.310). از منظر نظری، «رفتار شهروندی سازمانی؛ رفتارهای

داوطلبانه، خودجوش، آگاهانه و اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست اما منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شوند» (صفری فرد، ۱۴۰۲، ص ۴۲). شواهد تجربی در مراکز سلامت نیز گویای آن است که ادراک حمایت سازمانی و تعهد کارکنان، تأثیر معناداری بر تشدید این رفتارهای داوطلبانه در دوران پاندمی دارد (Firmansyah et al., 2022, p.8). در اتمسفر مدیریتی ایران، بهره‌گیری از تجارب «گروه‌های جهادی» و داوطلبان مردمی، نقش بی‌بدیلی در کاهش بار مشکلات دوران کرونا و مدیریت دانش بحران ایفا کرده است (حیدری، ۱۴۰۰، ص ۱۸). همچنین، نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل این رفتارهای شهروندی، به‌عنوان ضامن بقای سازمان در بحران‌ها شناخته شده است (Goody & Yammario, 2021, p.12). در ابعاد فراملی، سازمان‌های غیردولتی در جوامع نظیر لبنان با ارائه خدمات بهداشتی و حمایتی، کنشگری‌های شهروندی را در سطح جامعه تقویت کرده‌اند (Al-Abdallah, 2021, p.54).

مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که نظام اسلامی با تکیه بر ظرفیت‌هایی چون «بسیج» و نهادهای مردمی، در مقایسه با ساختارهای صرفاً دولتی در جوامع غربی، عملکرد موفق‌تری در مدیریت سرمایه اجتماعی بحران داشته است (کریمی، ۱۳۹۹، ص ۱۲۵). این موضوع با یافته‌های ناظر بر اهمیت مشارکت در فعالیت‌های غیررسمی سازمانی جهت مدیریت بهینه منابع انسانی همسو است (Zhang & Kang, 2020, p.92). افزون بر این، در جوامع عربی نیز همبستگی اجتماعی و ظرفیت تطبیق سازمان‌ها با شرایط بحرانی، منجر به افزایش رفتارهای داوطلبانه شده است (Al-Haddad, 2020, p.40).

در نهایت، متغیرهایی نظیر توانمندسازی منابع انسانی با نقش میانجی تعهد (امیری؛ کیانی، ۱۳۹۹، ص ۷۶) و ادراک از «عدالت سازمانی» (سلاجقه و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۱۴) از عوامل کلیدی ارتقای رفتارهای شهروندی محسوب می‌شوند. در این میان، مدلی که بر دوپایه «عوامل فردی» (ابتکار و جوانمردی) و «تعلق سازمانی» (وفاداری و مشارکت) استوار است، چارچوب جامعی برای تحلیل این رفتارها ارائه می‌دهد (طبرسا؛ رامین مهر، ۱۳۹۰، ص ۴۱۲).

مرور پیشینه‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه نقش حمایت سازمانی و رهبری تحول‌گرا در تشدید رفتارهای داوطلبانه تأیید شده است (Goody & Yammario, 2021؛ امیری و کیانی، ۱۳۹۹) اما خلأ بزرگی در زمینه ریشه‌های فرهنگی و اسطوره‌ای این کنش‌ها وجود دارد. در واقع، ادبیات کنونی بیشتر بر پیامدهای OCB و افزایش اثربخشی سازمانی تمرکز داشته و از واکاوی لایه‌های عمیق‌تری که زیربنای این رفتارها در جوامع ارزشی هستند، غفلت ورزیده است.

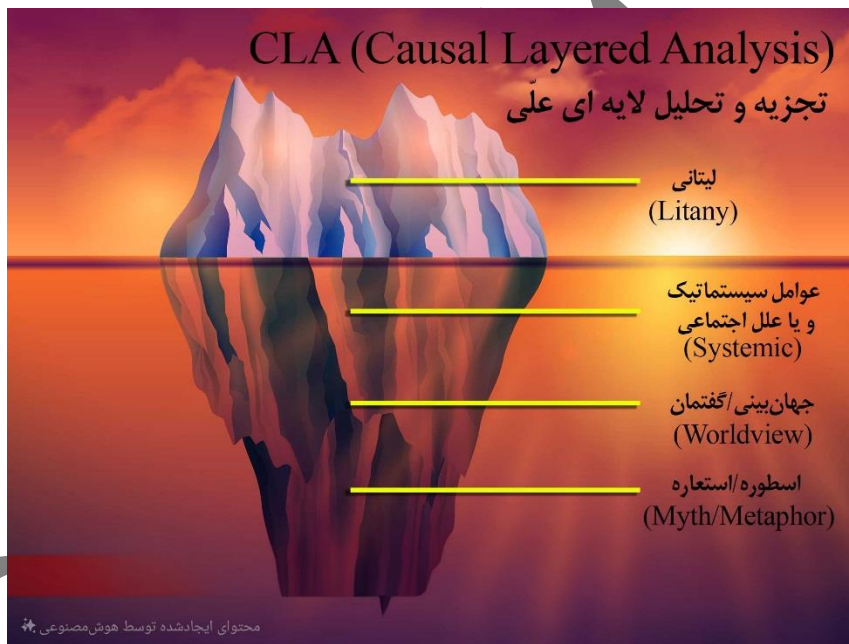
روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، کیفی است که با رویکرد نوآورانه «ترکیب پدیدارشناسی و تحلیل لایه‌لایه علی» (CLA) انجام شده است. این پیوند روش شناختی، علاوه بر درک ابعاد تجربیات زیسته، امکان واکاوی علل چندبعدی رفتارهای فراتر از فرآیند توالی‌گرا، ابتدا داده‌ها با رویکرد پدیدارشناسانه تحلیل شده و سپس یافته‌ها مبنای تحلیل لایه‌های علی قرار گرفته‌اند.

پدیدار شناسی: این روش به مطالعه و توصیف پدیده‌ها در زمان تجلی، پیش از هرگونه قضاوت ارزشی یا تأویل می‌پردازد. در واقع، پدیدارشناسی با شناسایی نظام‌های معنایی در ظرف زمان و مکان، به کسب فهم عمیق از ماهیت تجارب روزانه و جوهره تجربه (چه چیزی و چگونه تجربه شده) کمک می‌کند (Moustakas, 1994, p.13). هدف اساسی این رویکرد، توصیف صریح پدیده‌ها آن‌گونه است که توسط افراد در موقعیت‌های خاص ادراک می‌شوند (VanderStoep, 2009, p.166).

در این راستا، پژوهشگر باید با تسلط بر جهان‌بینی پدیدارشناختی و تعلیق پیش‌فرض‌ها، از سطح توصیف فراتر رفته و به فهمی تفسیری از کنش‌ها دست یابد (قدوسی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۲۲). این فرایند شامل سه گام اصلی «تعلیق و تأمل»، «شناسایی واحدهای معنایی» و «توصیف نهایی ماهیت تجربه» است که تصویری بومی و ژرف از واقعیت‌های اجتماعی ارائه می‌دهد.

تحلیل لایه‌لایه علی (CLA): این روش که توسط سهیل عنایت‌الله ابداع شده، شامل چهار سطح «لیتانی»، «علل سیستمی»، «جهان‌بینی» و «استعاره و اسطوره» است (عنایت‌الله، ۱۳۸۳، ص ۴۵). در این مدل، موضوعات پژوهش به مثابه کوه یخی هستند که تنها بخش کوچکی از آن (سطح لیتانی) در نگاه نخست قابل مشاهده است (Hoffman, 2012, p.3). در شکل شماره یک، توضیحات تکمیلی آورده شده است.



شکل شماره یک: موضوعات به مثابه کوه یخی

در پژوهش حاضر، تم‌های مستخرج از مرحله پدیدارشناسی به‌عنوان داده‌های مبنا در چارچوب تحلیلی CLA جای‌گذاری شدند. بدین‌صورت که ابتدا توصیف‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان و بازتاب‌های رسانه‌ای در لایه «لیتانی» دسته‌بندی گردید. در گام دوم، زیرساخت‌های سازمانی و مدیریتی مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای شهروندی در لایه «علل سیستمی» واکاوی شد. سپس، ارزش‌ها و نگرش‌های دینی پشتیبان این رفتارها در لایه «جهان‌بینی» تحلیل گشت. در نهایت، استعاره‌ها و اسطوره‌های تمدنی نظیر «جهاد»، «ایثار»، «مقاومت»، «فداکاری» و «شهادت‌طلبی» در لایه «اسطوره‌ای» بازشناسی شدند.

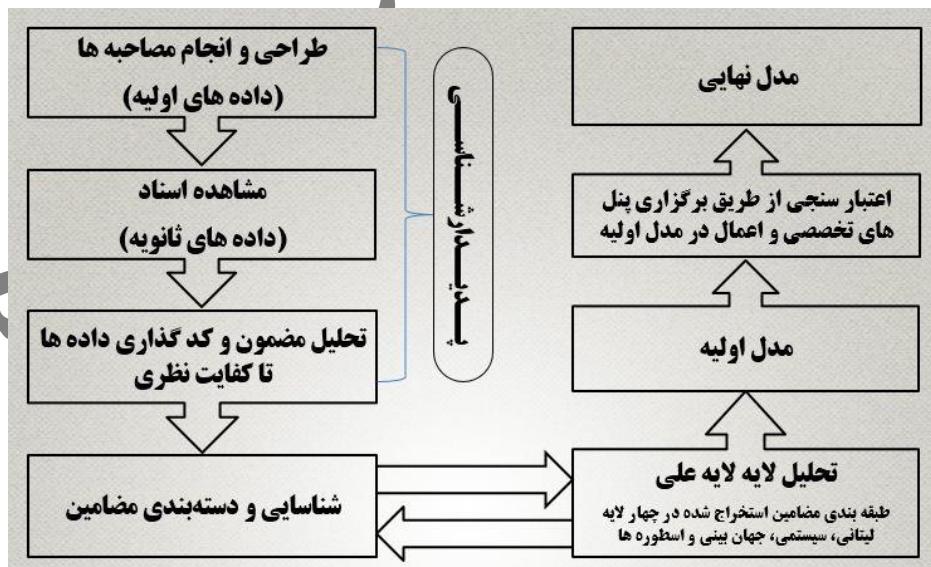
این فرایند فراتر از یک ابزار تکمیلی، به عنوان چارچوبی تفسیری برای یکپارچه سازی یافته های پدیدارشناسانه با لایه های گفتمانی به کار گرفته شد. حاصل این تحلیل چرخه ای، ارتقا از سطح توصیف تجربیات فردی به سطح تبیین های فرهنگی و ارائه مدلی لایه مند از "رفتار شهروندی سازمانی" است که از تجربه ی زیسته کنشگران تا معنای نمادین جامعه را دربرمی گیرد.

این پژوهش با هدف تعمیق در الگوی نوین "رفتار شهروندی سازمانی" و بازشناسی تجربیات زیسته در بحران کرونا، در دو فاز اجرایی ساماندهی شد.

ابزار گردآوری داده ها در فاز نخست، مصاحبه های نیمه ساختاریافته (داده های اولیه) و اسناد رسانه ای (داده های ثانویه) و در فاز دوم، برگزاری پنل های تخصصی می باشد. نمونه گیری به روش قضاوتی (هدفمند) و غیر تصادفی آغاز و تا سرحد اشباع نظری ادامه یافته است.

در فاز نخست؛ ۵۰ نفر از کادر بهداشت و درمان، فرماندهان نظامی، مسئولین گروه های جهادی، اعضای ستاد مقابله با بحران کرونا در استان همدان که تجربه مستقیم مدیریتی و عملیاتی در بحران داشتند، مورد مصاحبه قرار گرفتند. به منظور غنای بیشتر، ۲۰ سند رسانه ای کشوری (شامل مستندها و گزارش های تجربه نگاری کرونا) نیز به عنوان داده های ثانویه تحلیل شدند. پس از فیش برداری داده ها، فرآیند شناسه گذاری باز، انجام و جدول مفاهیم استخراج گردید.

در فاز دوم؛ پس از استخراج مدل اولیه، ۳ پنل تخصصی (۲ نوبت حضوری و ۱ نوبت مجازی) با حضور ۲۷ نفر از اساتید مدیریت و خبرگان منتخب فاز اول برگزار شد. در این جلسات، مدل تحقیق از طریق بحث و اجماع مکرر، مورد نقد و بازبینی قرار گرفت. یافته های حاصل از پنل ها پس از دسته بندی، در مدل نهایی اعمال شد که این فرایند نقش کلیدی در تأیید روایی و پایایی تحقیق ایفا کرد. در نهایت، مضامین مستخرج در چارچوب "تحلیل لایه لایه علی" (CLA) سازماندهی شدند تا الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی تبیین گردد.



شکل ۲: فرایند تلفیقی پدیدارشناسی و تحلیل لایه لایه علی

یافته‌های پژوهش

در این بخش با الهام از تحلیل لایه لایه علی، پس از تعریف دستاوردهای مقابله با بحران کرونا در سطح تحلیل لیتانی، تمامی مفاهیمی که از مصاحبه‌های مختلف، داده‌های ثانویه و پنل‌های تخصصی به دست آمد در کنار هم قرار گرفت که در مجموع ۴۸ مفهوم از ۴۱۱ کد استخراج شد که در واقع همان مؤلفه‌های اصلی الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. این مؤلفه‌ها در سه سطح تحلیل پایین‌تر، یعنی سطوح: سیستمی، جهان‌بینی و اسطوره‌ها (استعاره‌ها) با ذکر مصادیق عینی در جداول شماره ۲ تا ۴ دسته‌بندی گردید.

سطح تحلیل لیتانی

این سطح به عنوان رویی‌ترین و ملموس‌ترین لایه تحلیل، بازتاب‌دهنده اخبار رسمی، آمارهای کمی و دستاوردهای عینی نظام سلامت در مهار پاندمی است. سطح لیتانی در حکم «ویترین» دستاوردهای مدیریت بحران در فضای رسانه‌ای عمل کرده و بستری برای عبور از توصیف‌های سطحی به سوی تبیین لایه‌های ژرف‌تر رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌سازد.

جدول ۱: تحلیل لایه لایه علی سطح لیتانی و منابع آن

منبع	خبر منتشر شده	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	سطح تحلیل
WHO (2022), وزارت بهداشت ایران (1400)	ایران در موج‌های شدید کرونا ظرفیت تخت‌های بیمارستانی و تأمین اکسیژن را افزایش داد.	افزایش ظرفیت بیمارستانی و تأمین اکسیژن	دستاوردهای مشهود	لیتانی
UNDP (2021), خبرگزاری ایرنا (1399)	گروه‌های مردمی و جهادی در غربالگری، توزیع اقلام و کمک‌رسانی نقش کلیدی داشتند.	بسیج مردمی و تشکل‌های جهادی		
WHO (2023), مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر وزارت بهداشت (1400)	سامانه‌های اطلاعاتی ایران برای ردیابی بیماران و مدیریت واکسیناسیون به کار گرفته شد.	ارتقاء سامانه اطلاعات سلامت		
WHO (2022), خبرگزاری ایسنا (1399)	کمپین‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی عمومی برای مقابله با شایعات و افزایش آگاهی اجرا شد.	برنامه‌های آموزشی و مشارکت اجتماعی		
WHO (2022), وزارت بهداشت ایران (1400)	ایران یکی از گسترده‌ترین برنامه‌های غربالگری و واکسیناسیون منطقه را اجرا کرد.	غربالگری ملی و واکسیناسیون سراسری		
WHO (2022), ستاد اجرایی فرمان امام (1400)	واکسن‌های داخلی مانند کوو ایران برکت و رازی کوو پارس تولید و وارد برنامه ملی شدند.	تولید و بومی‌سازی واکسن		
UNICEF (2022), خبرگزاری فارس (1400)	ایران بخشی از واکسن‌های تولیدی خود را به کشورهایمانند ونزوئلا صادر کرد.	صادرات واکسن		
UN Human Rights (2023), صمت ایران (1399)	تولید داخلی ماسک و تجهیزات پزشکی برای جبران محدودیت واردات افزایش یافت.	بومی‌سازی ملزومات بهداشتی		
<u>Izati et al.</u> (2023), خبرگزاری مهر (1399)	وزارت آموزش و پرورش با راه‌اندازی پلتفرم شاد آموزش مجازی را ادامه داد.	توسعه زیرساخت‌های آموزشی فناوریانه		
<u>Izati et al.</u> (2023), شورای عالی سلامت ایران (1400)	وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌های علوم پزشکی با هماهنگی ملی خدمات درمانی را پایدار کردند.	هماهنگی نهادی و تداوم خدمت		

Mahmoudi & Shamsi (2021), همشهری (1399)	بحران کرونا با ایجاد فاصله‌گذاری اجتماعی باعث شد مردم بیش از پیش قدر ارتباط با یکدیگر را بدانند.	درک ارزش ارتباطات اجتماعی و صلح‌رحم	دستاوردهای نامشهود
Mahmoudi & Shamsi (2021), خبرگزاری ایرنا (1399)	پاندمی کرونا موجب افزایش توجه عمومی به اهمیت سلامت شد.	آگاهی از ارزش سلامت	
Mahmoudi & Shamsi (2021), خبرگزاری ایسنا (1399)	استفاده گسترده از ماسک و شست‌وشوی دست‌ها به بخشی از فرهنگ عمومی تبدیل شد.	فرهنگ بهداشت عمومی	

سطح تحلیل سیستمی

در این لایه، پدیده‌ها از سطح اخبار فراتر رفته و ذیل سازوکارهای علی و زیرساخت‌های مدیریتی تحلیل می‌شوند. تاب‌آوری ایران در برابر پاندمی، خروجی عبور از بوروکراسی‌های صلب و بازتعریف روابط سازمانی در قالب «مدیریت تسهیل‌گر» و «نیروی انسانی ایثارگر» است که در سه رکن اصلی سازمان‌دهی شده‌اند. جزئیات تحلیل سیستمی و راهبردهای مدیریتی مربوطه در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۲: تحلیل لایه لایه علی سطح سیستمی و مصادیق آن

سطح تحلیل	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مصادیق عینی	
سیستمی	تسهیل‌گری مدیران	مردم‌گرایی	آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی نکات بهداشتی، مورد اعتماد مردم بودن، حضور در بین مردم، پاسخگویی به مردم، آموزش تخصصی نیروهای مردمی، اعتماد به تشکل‌های مردمی، آماده‌سازی مردم به لحاظ روانی برای مواجهه با کرونا	
		آمادگی مواجهه با بحران	پایش اطلاعات، تحلیل درست از وضعیت موجود، پیش‌بینی وضعیت آینده، برآورد میدانی، اولویت‌بندی بین مسائل، سعه صدر، اقتناع‌سازی	
		بسیج امکانات و منابع	صرفه‌جویی در مصرف، استفاده حداکثری از امکانات موجود، دقت و جزئی‌نگری، داشتن ذخیره اطمینان، مدیریت زمان، سرعت عمل، تامین به موقع	
	ارتقا کیفیت خدمات	تسهیل‌گری مدیران	انتقاد در تصمیم‌گیری اقتضایی، تصمیم‌گیری به هنگام، اقدام به موقع، رعایت استانداردها، کنترل و نظارت همه‌جانبه، نظارت مستمر و مداوم، پیگیری و اقدام اصلاحی، اهتمام به نکات بهداشت فردی، توجه به عوامل انگیزشی حقوق و مزایا در رضایت‌شغلی، اشتراک‌گذاری تجربیات، به‌کارگیری نیروهای مازاد و بازنشسته داوطلب	انتقاد در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری اقتضایی، تصمیم‌گیری به هنگام، اقدام به موقع، رعایت استانداردها، کنترل و نظارت همه‌جانبه، نظارت مستمر و مداوم، پیگیری و اقدام اصلاحی، اهتمام به نکات بهداشت فردی، توجه به عوامل انگیزشی حقوق و مزایا در رضایت‌شغلی، اشتراک‌گذاری تجربیات، به‌کارگیری نیروهای مازاد و بازنشسته داوطلب
			انعطاف‌پذیری	سازماندهی پیشگیرانه، سازماندهی منعطف، توجیه نیرو نسبت به وظایف، ایجاد ساختار غیر متمرکز، رعایت تناسب شغل و شاغل، جانشین‌پروری، به‌کارگیری چندجانبه نیروی انسانی، رفع کمبود نیروی انسانی، تعیین بدیل‌های جایگزین، اعمال فرایندهای جایگزین، استفاده از علم و تجربه خبرگان، تصمیم‌گیری جمعی در صف، نوآوری و ساختار شکنی
	ابتکار و خلاقیت	دلسوزی کارکنان	در نظر گرفتن مکان مناسب استراحت کادر درمان، صدور مجوز موقت برای واحدهای تولیدی ملزومات بهداشتی، استفاده از سهمیه الکل واحدهای تولیدی آرایشی بهداشتی و موادغذایی برای تولید مواد ضد عفونی‌کننده، برگزاری جشنواره کشوری نشریات دانشجویی با موضوع راهکارهای مواجهه با کرونا، تولید محصولات آموزشی نکات بهداشتی ویژه کودکان و ...	در نظر گرفتن مکان مناسب استراحت کادر درمان، صدور مجوز موقت برای واحدهای تولیدی ملزومات بهداشتی، استفاده از سهمیه الکل واحدهای تولیدی آرایشی بهداشتی و موادغذایی برای تولید مواد ضد عفونی‌کننده، برگزاری جشنواره کشوری نشریات دانشجویی با موضوع راهکارهای مواجهه با کرونا، تولید محصولات آموزشی نکات بهداشتی ویژه کودکان و ...
	وظیفه‌شناسی		عدم ترک فعل کارکنان در شرایط سخت و بحرانی	
وجدان کاری	اقدام سریع کادر درمان برای پیشگیری در روستا			
نگرش مدنی	مشارکت کارکنان در رفع کمبود تجهیزات			
خستگی‌ناپذیری		مشارکت کارکنان بهداشت و درمان در کار خطرناک تغسیل و تدین فوتی‌های کرونا	مشارکت کارکنان بهداشت و درمان در کار خطرناک تغسیل و تدین فوتی‌های کرونا	
		شیفت شبانه‌روزی بدون مرخصی	شیفت شبانه‌روزی بدون مرخصی	

اقتناع سازی	اقتناع ارباب رجوع با آرامش برای رعایت الزامات بهداشتی
توجه به سلامت روان یکدیگر	مشاوره روانی خودجوش برای کارکنان آسیب دیده روحی
امیدواری	خودکفایی مردمی در تولید ملزومات بهداشتی و مواد ضد عفونی کننده
سخت کوشی	تلاش و مجاهدت شبانه روزی تشکل های مردمی برای مقابله با کرونا از قبیل: غربالگری در ایست بازرسی و کنترل عبور و مرور شهری، تولید ملزومات بهداشتی و ...
همراهی با کادر درمان	حضور گروه های جهادی و مردمی در بیمارستان ها و تقدیر از کادر درمان
حضور در بین مردم	آموزش چهره به چهره نکات بهداشتی، توزیع مواد ضد عفونی در مساجد و محلات، استفاده از ابزار هنر و رسانه جهت افزایش نشاط اجتماعی و روحیه مردم
ارتقا شبکه خیرین سلامت	توسعه مراکز درمانی و خرید تجهیزات با کمک خیرین سلامت
ارتباط سازنده با موثرین روستاها	همکاری بسیج و بهورزها در غربالگری روستایی
نقش آفرینی تخصصی	توجه به ظرفیت تخصصی دانشجویان مثل حضور دانشجویان پزشکی در نگاه گاه ها، به کارگیری تخصصی نیروهای مردمی، آموزش نیروهای داوطلب، استفاده از ظرفیت صاف کارها برای تعمیر دستگاه های اکسیژن ساز در شرایط بحرانی، مقالات علمی به روز بین المللی با موضوع بحران کرونا توسط دانشجویان پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مطالعه میشد و پس از ساده سازی به صورت پرورشور و تولید محتوای رسانه ای به عموم مردم انتقال داده میشد
استفاده حداکثری از امکانات موجود	استفاده از کارگاه های مدارس و دانشگاه های تعطیل برای تولید ماسک و مواد ضد عفونی
انتقال تجربه	شبکه سازی مجازی گروه های جهادی و مردمی
هم افزایی	همکاری گروه های جهادی و مردمی در جمع آوری کمک و تولید ماسک
به کار گیری روش های درست مدیریتی	به کارگیری روش های درست مدیریتی در عملیات جهادی مقابله با کرونا توسط تشکل های مردمی
نظم و انسجام تشکیلاتی	در جریان ضد عفونی کردن معابر شهری هر گروه جهادی با نظم و انسجام تشکیلاتی تیم های مشخصی از افراد داطلب برای هر یک از مناطق شهری تشکیل میداد
مرزبانی زیستی	غربالگری و کنترل عبور و مرور در فرودگاه ها و ترمینال ها و گمرک
الگوسازی برگزاری مراسمات مذهبی بزرگ	برگزاری مراسم مذهبی با رعایت دستورالعمل های بهداشتی

پیش بردگی تشکل های مردمی

سطح تحلیل جهان بینی

این لایه در حکم «نرم افزار» و هسته معنابخش به کنش های سطوح پیشین است. تحلیل این سطح نشان می دهد که تاب آوری ایران ریشه در یک «زیست جهان» مبتنی بر پیوند «اخلاق» و «اعتقاد» دارد؛ ارزش هایی که ایثار را بر صیانت از نفس مقدم شمرده و بحران زیستی را به فرصتی برای تعالی روحی و همبستگی جمعی بدل ساخته اند. ارکان جهان بینی حاکم بر این الگو در جدول ذیل تبیین شده است:

جدول ۳: تحلیل لایه لایه علی سطح جهان بینی و مصادیق آن

سطح تحلیل	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مصادیق عینی
-----------	---------------------	-------------	-------------

اعتقاد به صدقه برای سلامت کارکنان در شرایط بحرانی بیماری کرونا	صدقه برای سلامتی کارکنان	جهان بینی
ادای نذر کارکنان با انجام شیفت داوطلبانه در بخش عفونی بیمارستان	نذر برای خدمت	
برگزاری مراسم قرائت دعای هفتم صحیفه سجاده در بیمارستان با رعایت دستورالعمل های بهداشتی به عنوان دعایی که در احادیث دینی توصیه شده برای شفای بیماران خوانده شود یا توسل به اهل بیت	توجه به دعا و توسل به اهل بیت	
اعتقاد به مقوله توکل در کارها به عنوان یک آموزه دینی؛ به عنوان مثال تصویر پرستاری که مأموریت خود را با عبور از زیر قرآن و بوسه بر آن و استعانت از خداوند متعال شروع می کند	توکل	
لبیک گفتن تشکل های مردمی به فرمان رهبر معظم انقلاب مبنی بر انجام آزمایش مواسات و همدلی از طریق کمک های مومنانه به خانواده های آسیب دیده در شرایط بد اقتصادی بحران کرونا از قبیل تهیه و توزیع بسته های معیشتی و لوازم التحریر و اهدای گوشی هوشمند به دانش آموزان کم برخوردار	ولایت مداری	
خدمت به مردم برای رضای خدا به عنوان یک ارزش دینی همانطور که امام صادق علیه السلام در [عده الداعی: ص ۱۹۴] می فرمایند: همانا خداوند را بندگانی است که خالصانه با او معامله کنند و خدا نیز از اجر و پاداش خالص خود به ایشان دهد.	اخلاص در عمل	
پیامبر اکرم: حسن خلق رشته دوستی را استوار می سازد (مجلسی، ۱۴۲۹، ج ۷۷، ص ۲۳۱)	عطوفت و مهربانی	
با مردم به نرمی برخورد کردن و در برابر آنان زیبا و مودب سخن گفتن (ابن بابویه، ۱۳۶۱، ص ۲۵۳)	ادب و احترام	
برخورد محترمانه و مودبانه کادر درمان با بیماران و همراهان شان		
امام رضا (ع): تمام مومنان باید نسبت به یکدیگر احساس برادرانه داشته باشند (برگرفته از شرقی، ۱۴۸۷)	وفاق و نوع دوستی	اصول اخلاقی
کارکنان داوطلبانه جای یکدیگر را در شیفتها می گیرند.		
همراهی با نیرو، صمیمیت با نیرو، رفع نیاز های نیرو، توجه به مشکلات نیرو، حمایت از نیرو، ارتباط نزدیک با نیرو، تفویض اختیار و اعتماد به نیرو، جلودار بودن مدیر در برابر نیرو	اخلاق مداری مدیر نسبت به نیرو	
خداوند در قرآن می فرمایند: خداوند صابران را دوست دارد (آل عمران، ۱۴۶)	صبر و تحمل	

سطح تحلیل استعاره و اسطوره ها

این سطح به عنوان ژرف ترین لایه تحلیل، بر انگاره های نمادین و الگوهای فرهنگی ریشه داری تمرکز دارد که با معنابخشی به کنش های داوطلبانه، رفتارهای فردی را با روایت های هویت ساز ملی و مذهبی همسو می کند. در این لایه، تهدید پاندمی از طریق پیوند با مخزن اسطوره ای جامعه، به یک مجاهدت تمدنی بدل شده است؛ به گونه ای که کنشگران، نقش آفرینی خود را در امتداد الگوهای ماندگاری همچون ایثار و مقاومت بازتعریف کرده اند. پنج محور کلیدی که به عنوان موتور محرکه این رفتارها شناسایی شده اند، در جدول ذیل واکاوی گردیده اند:

جدول ۴: تحلیل لایه علی سطح استعاره و اسطوره ها و مصادیق آن

سطح تحلیل	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مصادیق عینی
استعاره و اسطوره ها		خودباوری	دستاوردهایی نظیر تولید واکسن، خودکفایی و بومی سازی ملزومات بهداشتی و تجهیزات پزشکی در شرایط تحریم به مثابه خودکفایی در صنایع نظامی و دفاعی در دوران دفاع مقدس

اتحاد و همدلی مردم و دستگاه‌ها در حمایت از کادر درمان به مثابه همبستگی ملی در زمان دفاع مقدس	همدلی		
پزشک بازنشسته جانباز دفاع مقدس که با حضور داوطلبانه در بیمارستان در دوران کرونا شهید شد	جوانمردی و فداکاری		
پزشک مامای خوزستانی که در بحران کرونا به جای لباس ایزوله، با لباس همسر رزمنده‌اش حاضر شد تا احساس مسئولیت بیشتری کند	خدمت به وطن		استعاره دفاع مقدس ^۱
شبهات نوجوانی که در زمان دفاع مقدس شناسنامه اش را دستکاری میکرد تا بتواند برود جبهه با نوجوانی که چون به سن قانونی نرسیده، شناسنامه اش را دستکاری میکند تا بتواند در خط مقدم بحران کرونا به تسلیل و تدفین فوتی‌ها کمک کند این درحالی بود که بخاطر عدم وجود این مقوله در خیلی از کشورهای دیگر جهان شاهد تصاویر فاجعه باری از گورهای دسته جمعی بودیم	ایثار و از خود گذشتگی		
پرستاری که لباس ایزوله‌اش را با نام "سرباز حاج قاسم" مزین کرد.	روحیه جهادی		اسطوره شهید حاج قاسم سلیمانی ^۲
باور به سخنان حاج قاسم درباره فرصت در بحران	تبدیل بحران به فرصت		
حضرت زینب (س) نماد ایستادگی و الگوی پرستاران در ایران است؛ روز تولد ایشان به عنوان روز پرستار گرامی داشته می‌شود. در سطح جهانی اما، روز پرستار برابر با ۱۲ مه و به مناسبت زادروز فلورانس نایتینگل، بنیان‌گذار پرستاری مدرن، برگزار می‌گردد.	مقاومت و ایستادگی		اسطوره حضرت زینب (س) ^۳
الگو قرار دادن شهدای سلامت در حین خدمت رسانی	خطرپذیری و روحیه شهادت‌طلبی		اسطوره شهدای سلامت
اهل بیت پیامبر اسلام، خانواده‌ای بودند که در کار خیر همدلانه مشارکت داشتند؛ چنان‌که قرآن در آیه ۸ سوره انسان از آنان یاد می‌کند: «وَيُطْعَمُونَ الطَّعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا». این الگو در جامعه امروز نیز تداوم یافته است؛ نمونه‌هایی چون همکاری مادران در دوخت ماسک و گان، استفاده از امکانات مسجد برای ضدعفونی، کمک پدران در جابه‌جایی تجهیزات، مشارکت والدین در آموزش مجازی، و تهیه غذا و دارو برای آسیب‌دیدگان کرونا نشان می‌دهد که فرهنگ تعاون خانوادگی همچنان زنده و الهام‌گرفته از سنت اهل بیت است.	مشارکت خانوادگی		اسطوره خانواده مطهر

همانطور که در قسمت روش تحقیق بیان شد بعد از اتمام فاز اول تحقیق و حصول مدل اولیه، به منظور غنای بیشتر داده‌ها و نقد محتوایی و ساختاری مدل بدست آمده، سه پنل تخصصی برگزار شد که نکات و موارد مطرح شده در سه دسته اصلی طبقه‌بندی گردید:

۱. مضامینی که مورد تأیید بوده و تکرار شده‌اند؛ (جدول شماره ۵)
۲. مضامینی که لازم است در مدل نهایی اعمال شوند. (جدول شماره ۶)
۳. نقدهایی که خارج از حوزه پژوهش قرار می‌گیرند.

^۱ جنگ تحمیلی هشت ساله بین ایران و عراق. در ایران، این جنگ اغلب با عنوان "دفاع مقدس" شناخته می‌شود که تأکیدی بر جنبه‌های معنوی، ملی و مقاومت در برابر تجاوز می‌باشد.

^۲ از فرماندهان شاخص نظامی شهید جمهوری اسلامی ایران

^۳ نوه پیامبر اسلام (ص)

مضامین تأیید و تکرار شده، بیانگر اهمیت و اتقان قابل قبول آنهاست و مضامینی که نیازمند اعمال در مدل نهایی بودند، مطابق با جداول یافته‌های پژوهش (جداول ۱ تا ۴)، با نشان زیرخط () به مدل اولیه افزوده شدند. همچنین، نقدهای خارج از حوزه پژوهش هرچند ارزشمند بودند، اما یا به جامعه آماری این تحقیق مرتبط نبودند یا ارتباط معنادار و عمیقی با مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» نداشتند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مورد توجه و بررسی قرار گیرند. به برخی از این نقدها در قسمت بحث و نتیجه‌گیری مقاله اشاره خواهد شد.

جدول ۵ و ۶ شامل مضامینی است که فراوانی تکرار آن‌ها در پنل‌های تخصصی بیش از دو بار بوده است.

جدول ۵: دسته بندی مضامین مورد تایید و تکرار شده در پنل های تخصصی

فراوانی	مضامین مورد تایید و تکرار شده
۵	وظیفه شناسی/ دلسوزی کارکنان/ سطح تحلیل سیستمی
۳	آموزش نیروهای داوطلب/ نقش آفرینی تخصصی/ پیش بردگی تشکل‌های مردمی/ سطح تحلیل سیستمی
۳	بسیج امکانات و منابع/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۳	اعمال فرایندهای جایگزین/ انعطاف پذیری/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۳	شجاعت/ دلسوزی کارکنان/ سطح تحلیل سیستمی
۳	وفاق و نوع دوستی/ اصول اخلاقی/ سطح تحلیل جهان بینی
۳	انعطاف پذیری/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۳	همدلی/ استعاره دفاع مقدس/ سطح تحلیل استعاره و اسطوره
۳	خدمت به وطن/ استعاره دفاع مقدس/ سطح تحلیل استعاره و اسطوره
۲	پیش بینی وضعیت آینده/ آمادگی مواجهه با بحران/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۲	آموزش چهره به چهره نکات بهداشتی/ حضور در بین مردم/ پیش بردگی تشکل‌های مردمی/ سطح تحلیل سیستمی
۲	نوآوری و ساختار شکنی/ انعطاف پذیری/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۲	همراهی با کادر درمان/ پیش بردگی تشکل‌های مردمی/ سطح تحلیل سیستمی
۲	به کارگیری روش‌های درست مدیریتی/ پیش بردگی تشکل‌های مردمی/ سطح تحلیل سیستمی

جدول ۶: دسته بندی مضامین جدید مطرح شده در پنل های تخصصی جهت اعمال در مدل نهایی

فراوانی	مضامین جدید جهت اعمال در مدل نهایی
۴	خطرپذیری و روحیه شهادت طلبی / اسطوره شهدای سلامت/ سطح تحلیل استعاره و اسطوره‌ها
۲	اقتاع سازی/ آمادگی مواجهه با بحران/ تسهیل گری مدیران/ سطح تحلیل سیستمی
۲	توسعه زیرساخت‌های فناورانه نظام آموزشی و خدمات اداری/ دستاوردهای مشهود/ سطح تحلیل لیتانی
۲	هماهنگی و تداوم خدمت رسانی در نظام بروکراسی اداری کشور/ دستاوردهای مشهود/ سطح تحلیل لیتانی
۲	اهدای گوشی هوشمند به دانش آموزان کم برخوردار آسیب دیده بحران کرونا پیرو فرمان کمک مومنانه رهبر انقلاب / ولایت مداری/ اصول اعتقادی/ سطح تحلیل جهان بینی

با جمع بندی انجام شده جدول تجمیعی مدل نهایی به شرح ذیل می باشد:

جدول ۷: جدول تجمیعی مدل نهایی

سطح تحلیل	کارکرد محتوایی در مدل	برخی از مهمترین مصادیق
لیتانی	بازنمایی وضعیت بیرونی و ملموس دستاوردهای مقابله با بحران به عنوان نشانه‌های تاب‌آوری و انسجام اجتماعی	افزایش ظرفیت بیمارستانی و تأمین اکسیژن؛ واکسیناسیون سراسری؛ تولید واکسن داخلی؛ تولید ماسک و تجهیزات بهداشتی؛ توسعه سامانه‌های اطلاعات سلامت؛ آموزش عمومی؛ فرهنگ رعایت پروتکل‌ها

سیستمی	سازوکارهای نهادی، مدیریتی و سازمانی به‌عنوان هدایت‌کننده رفتارهای داوطلبانه و پایدار	تسهیل‌گری مدیران؛ تصمیم‌گیری اقتضایی؛ نوآوری در ساختارها؛ وظیفه‌شناسی کارکنان؛ پیش‌برندگی تشکل‌های مردمی؛ مشارکت تخصصی داوطلبان، امید و اراده؛ خستگی‌ناپذیری؛ شجاعت
جهان‌بینی	چارچوب‌های ارزشی و اعتقادی به‌عنوان محرک کنش‌ها	صدقه و نذر برای خدمت؛ دعا و توکل؛ ولایت‌مداری؛ اخلاص؛ عطف؛ ادب و احترام؛ نوع‌دوستی؛ صبر و تحمل
اسطوره/استعاره	قصه‌ها و روایت‌های نمادین، تمدنی و فرهنگی از استعاره و اسطوره‌های ملی و دینی به‌عنوان عوامل عمق‌بخش و استمراردهنده رفتارها	استعاره دفاع مقدس؛ اسطوره‌ی شهید حاج قاسم سلیمانی؛ اسطوره‌ی حضرت زینب(س)؛ اسطوره‌ی شهدای سلامت؛ مشارکت خانوادگی الهام‌گرفته از سنت اهل‌بیت

بحث و نتیجه‌گیری

تجربه زیسته کنشگران در بحران کرونا منجر به ظهور سبک نوینی از مدیریت بحران گردید که در آن رفتارهای داوطلبانه و فداکارانه، مانع از فروپاشی نظام سلامت در مواجهه با فشارهای اقتصادی و تحریم‌ها شد. این پژوهش با ابتدا بر روش ترکیبی «پدیدارشناسی» و «تحلیل لایه‌لایه علی» (CLA)، نشان داد که دستاوردهای سطح تحلیل «لیتانی» نظیر بومی‌سازی واکسن، تولید تجهیزات بهداشتی، واکسیناسیون سراسری و غربالگری ملی ریشه در لایه‌های عمیق‌تر سیستمی، جهان‌بینی و اسطوره‌ای (استعاره‌ای) دارند. در این راستا، ۴۸ مؤلفه اصلی از میان ۴۱۱ کد استخراج شد که شاکله «الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی» را مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و حرکت‌های جهادی مردم محور ترسیم می‌کند.

یافته‌ها مبین آن است که در سطح «سیستمی»، هم‌افزایی میان مدیریت تسهیل‌گر، دلسوزی کارکنان و ظرفیت پیش‌برنده تشکل‌های مردمی، نوعی «تاب‌آوری نهادی» ایجاد کرده است. در لایه «جهان‌بینی»، تجلی باورهای دینی و ارزش‌های اخلاقی همچون اخلاص، نوع‌دوستی و توکل، محرک اصلی تقویت مسئولیت اجتماعی بود. در عمیق‌ترین لایه یعنی «اسطوره‌ها و استعاره‌ها»، روایت‌های هویت‌ساز نظیر دفاع مقدس و الگوهای چون شهید سلیمانی، شهدای سلامت و حضرت زینب (س)، به کنش‌های فردی، معنایی متعالی بخشیدند. برای نمونه، جایگاه حضرت زینب (س) به‌عنوان نماد مقاومت در فرهنگ پرستاری ایران، نشان می‌دهد که چگونه اسطوره‌های دینی می‌توانند فراتر از الگوهای مدرن غربی، مبنای حرکت‌های جمعی قرار گیرند.

براساس نتایج، پیشنهاد می‌شود نهادهای سیاست‌گذار از طریق ابزارهای هنری و رسانه‌ای، به ترویج نظام‌مند اسطوره‌های ملی و دینی بپردازند تا آمادگی جامعه برای بحران‌های آتی ارتقا یابد. در سطح سیستمی، طراحی شبکه‌های پایدار داوطلب و در سطح جهان‌بینی، تقویت فرهنگ «خدمت به‌مثابه عبادت»، می‌تواند این الگوی بومی را به‌عنوان یک مدل موفق به جوامع دیگر، به‌ویژه کشورهای اسلامی، عرضه کند. مدیریت بحران‌های آینده با ترکیب الهام اسطوره‌ای، سازوکارهای سیستمی و پشتوانه‌های اعتقادی، افق‌های نوینی از تاب‌آوری اجتماعی را ترسیم خواهد کرد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تجربه مدیریت پاندمی کرونا در ایران، پرده از الگوی نوینی از «رفتار شهروندی سازمانی» برداشته است که در مبنای و محرک‌ها، تفاوتی ماهوی با مدل‌های کلاسیک OCB دارد. برخلاف رویکردهای متعارف که این رفتار را صرفاً کنش‌های داوطلبانه و فراتر از نقش شغلی می‌دانند، مدل

استخراج شده در این تحقیق بر لایه‌های عمیق «جهان‌بینی دینی»، «فرهنگ جهادی» و «اسطوره‌های ملی-مذهبی» استوار است؛ امری که آن را از یک رفتار سازمانی صرف، به کنشی هویت‌ساز و تکلیف‌محور بدل می‌کند.

مقایسه تطبیقی با پیشینه‌های داخلی نشان می‌دهد که مطالعات پیشین عمدتاً در چارچوب مؤلفه‌هایی چون عدالت سازمانی و ابتکارات فردی محدود مانده‌اند. در مقابل، مدل حاضر با شناسایی عناصری همچون «ولایت‌مداری»، «اخلاص»، «توکل» و «نوع‌دوستی دینی»، نوآوری نظری خود را در قالب «الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی» اثبات می‌کند. در سطح بین‌المللی نیز، بیشتر مطالعات بر عوامل روان‌شناختی و هویت سازمانی تمرکز داشته‌اند، اما از نقش معنویت و شبکه‌های داوطلبانه مبتنی بر جهان‌بینی دینی غفلت ورزیده‌اند.

تحلیل تطبیقی یافته‌های پژوهش حاضر با الگوهای کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی (OCB) نشان‌دهنده یک تحول اساسی در ریشه‌های انگیزشی کارکنان است؛ به گونه‌ای که محرک این رفتارها از تصمیم‌های ارادی و شخصی برای بهبود سازمان به سوی رفتارهای برخاسته از هویت دینی و احساس تکلیف اجتماعی در برابر بحران تغییر جهت داده است. در حالی که در مدل‌های سنتی و غربی، رفتارهای داوطلبانه عمدتاً بر پایه رضایت شغلی و انتظار جبران متقابل و بهبود اثربخشی تبیین می‌شوند، الگوی نوین استخراج‌شده در این مطالعه، ریشه در ساختارهای معنابخش عمیق‌تری دارد. نتایج نشان می‌دهد که در اتمسفر فرهنگی ایران، رفتار شهروندی سازمانی فراتر از یک کنش داوطلبانه شغلی، به مثابه بخشی از هویت جمعی و «استعاره‌ها و اسطوره‌های تمدنی» (همچون بازتولید فرهنگ دفاع مقدس و اسطوره‌های ملی و مذهبی) بازتعریف شده است. تمایز بنیادین و غنای تئوریک این تحقیق در اثبات این گزاره است که در شرایط بحران‌های فرساینده، لایه‌های «جهان‌بینی» و «اسطوره‌ای» (عوامل درونی و عمق‌بخش معنا) نسبت به مشوق‌های «سیستمی و ساختاری» (عوامل بیرونی و لیتانی)، نقش مسلط و پیش‌ران در تداوم تاب‌آوری اجتماعی ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، این الگو نشان داد که چگونه انگاره‌های ارزشی-اعتقادی می‌توانند خلأهای ناشی از محدودیت‌های سیستمی و فشارهای خارجی را پوشش داده و رفتارهای فراتر از سطح سازمان به سطح جامعه تسری دهند.

جدول ۸: مقایسه تطبیقی الگوی کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی (OCB) با الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی

محور	رفتار شهروندی سازمانی (OCB)	الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی
ماهیت	رفتار داوطلبانه فراتر از نقش رسمی برای بهبود عملکرد سازمان	کنش داوطلبانه‌ای که به مثابه ادای تکلیف دینی و مسئولیت اجتماعی معنا می‌یابد
مبانی	مبتنی بر متغیرهای روان‌شناختی و سازمانی (تعهد، عدالت، رضایت شغلی)	مبتنی بر جهان‌بینی دینی، فرهنگ جهادی و ارزش‌های ایثار و اخلاص
انگیزش	انگیزش‌های فردی-سازمانی و عقلانیت ابزاری	انگیزش معنوی مبتنی بر ایمان، استعاره‌های جهاد و روایت‌های فداکاری
هویت	کنشگر در نقش کارمند متعهد در چارچوب سازمان	کنشگر در نقش فاعل هویتی-رسالتی با پیوند به روایت‌های ایثار و مسئولیت تاریخی
مقیاس	محدود به سطح یک سازمان رسمی	فراتر از سازمان؛ در سطح جامعه، نظام و شبکه‌های نهادی
معنا	رفتار عمدتاً کارکردی و فاقد لایه روایی عمیق	رفتار معنا‌ساز در بستر اسطوره‌های ملی-مذهبی و روایت‌های مقدس
پیامد	ارتقای عملکرد، اثربخشی و انسجام سازمانی	بسیج اجتماعی، تقویت تاب‌آوری جمعی و بازتولید هویت دینی-انقلابی

بر این اساس، الگوی نوین "رفتار شهروندی سازمانی" را می‌توان چنین تعریف کرد: «گونه‌ای تکامل یافته از رفتارهای فرانقشی که بر پایه آموزه‌های اسلامی و تجربه حرکت‌های جهادی مردم‌محور در بحران‌ها شکل گرفته و با تقویت تاب‌آوری جامعه، امکان تبدیل تهدیدها به فرصت‌های تمدنی را فراهم می‌سازد». این الگو در سه لایه از مدل‌های پیشین متمایز است: اتکا بر جهان‌بینی دینی، بروز در مقیاس شبکه‌ای فراتر از سازمان و پیامدهای معطوف به بازتولید هویت ملی.

در زمان تحلیل داده‌های تحقیق حاضر، علاوه بر مشاهده لایه‌های علی بروز رفتار شهروندی سازمانی، مصادیقی از رفتار ضد شهروندی سازمانی نیز مشاهده شد لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به تحلیل لایه‌های علی بروز رفتار ضد شهروندی سازمانی در طول بحران کرونا نظیر شایعه پراکنی، خرافات، دلالتی اقلام بهداشتی، سوءاستفاده‌های مالی، سیاست‌زدگی و غلبه منافع شخصی برخی از مسئولین، لج بازی و نافرمانی‌های مدنی، برخورد افراطی و احساسی و وحشت زده و غیر تخصصی پرداخته شود.

همچنین با توجه به مشارکت گسترده و چشمگیر تشکل‌های مردمی و گروه‌های جهادی در حمایت از کادر بهداشت و درمان، نقش این تشکل‌ها به صورت مستقیم در طبقه‌بندی مقوله‌های پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت و در مقابل، نقش نهادهای دیگر نظیر شرکت‌های آب، برق و گاز، صداوسیما، بانک‌ها، آموزش و پرورش، شهرداری‌ها و غیره به صورت غیرمستقیم و صرفاً از طریق مصادیق مرتبط در متن تحلیل شده است. لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به بررسی نقش نهادهای ذکر شده به طور مفصل پرداخته شود.

علاوه بر این، از آنجا که هدف این پژوهش، شناسایی گونه‌ای نوین از رفتار شهروندی سازمانی در بستر سازمانی است، تنها تجربه‌های افرادی مورد مطالعه قرار گرفته که فعالیت‌های آنان ذیل یک سازمان رسمی، تشکل مردم‌نهاد یا گروه جهادی ساختارمند صورت پذیرفته است. از این رو، نقش فردی کنشگرانی نظیر رانندگان تاکسی، فروشندگان، پاکبانان، تعمیرکاران، زنان خانه‌دار و امثال آن‌ها به صورت مستقیم در مدیریت بحران کرونا بررسی نشده است، لذا بررسی نقش فردی افراد در مدیریت بحران کرونا نیز می‌تواند یک فرصت مطالعاتی جدید باشد.

در راستای پیشنهادات دیگر می‌توان مطرح نمود که الگوی نوین رفتار شهروندی سازمانی در بحران‌ها نیازمند رویکردی چندلایه و میان‌رشته‌ای است که هم بر سنجش و ممیزی فعالیت‌ها با ابزارهای کمی و تحلیلی تکیه دارد و هم بر روایت‌گری، اسطوره‌سازی و بازنمایی نمادین برای تقویت سرمایه اجتماعی. در این چارچوب، فرهنگ‌سازی و آموزش رسمی در مدارس، دانشگاه‌ها و نهادهای اداری، تدوین شیوه‌نامه‌های جامع برای گروه‌های جهادی، و طراحی نظام‌های پاداش معنوی و مادی، زمینه ساز نهادینه سازی مشارکت جمعی می‌شود. بهره‌گیری از فناوری‌های داده‌محور و هوش مصنوعی برای سازماندهی نیروهای مردمی، ایجاد بانک تجارب موفق و پلتفرم‌های ملی برای هم‌افزایی داوطلبان، و انجام مطالعات تطبیقی بین‌المللی، همگی به ارتقای کارآمدی و یادگیری سازمانی کمک می‌کنند. در کنار این اقدامات، تحلیل روان‌شناختی مشارکت مردمی و پژوهش آینده‌پژوهانه درباره بحران‌های نوظهور، از جمله جنگ شناختی و حملات سایبری، می‌تواند مدل‌های بومی و قابل‌اتکایی برای سیاست‌گذاری ملی ارائه دهد و تاب‌آوری اجتماعی و سازمانی کشور را در برابر بحران‌های آینده افزایش دهد.

- Al-Abdallah, M. (2021). The role of NGOs in strengthening citizen behaviors during the COVID-19 pandemic in Lebanon. *Journal of Humanitarian Affairs*, 3(1), 54-62.
- Alexander, D. (2002). *Principles of emergency planning and management*. Oxford University Press.
- Amiri, M., & Kiani, A. (2020). The impact of human resource empowerment on organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resources Management*, 12(4), 76-90. [In Persian].
- Baratta, P. L., et al. (2024). Shared emotions and organizational identity in crisis: Drivers of OCB and social cohesion. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 15-28.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dara, M., & Karimi, S. (2020). Comparative study of governments' responses to the COVID-19 pandemic from a social capital perspective. *Iranian Journal of Social Research*, 13(48), 125-145. [In Persian].
- Firmansyah, et al. (2022). Perceived organizational support and OCB in Indonesian health centers during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Health Management*, 15(1), 8-16.
- Fitzpatrick, K. M., Harris, C., & Drawve, G. (2020). Living in the midst of fear: Depressive symptomatology among US adults during the COVID-19 pandemic. *Depression and Anxiety*, 37(10), 957-964.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2021). Leadership and OCB during crisis: Evidence from the COVID-19 pandemic. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101-112.
- Heidari, A. (2021). Knowledge management in the COVID-19 crisis: The case of Iran. *Crisis Management Quarterly*, 10(2), 18-35. [In Persian].
- Hillyard, S. (2020). Social participation and solidarity in times of crisis. *European Journal of Sociology*, 61(3), 421-439.
- Inayatullah, S. (2018). *Causal layered analysis (CLA): Theory and case studies*. Tamkang University Press.
- Lee, S., et al. (2020). *Digital technologies and collective action in crisis management: Evidence from South Korea*. *Technology in Society*, 63, 101-112.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

- Manteghi, M. (2023). *The role of jihadi groups and popular organizations in crisis management and social solidarity. Journal of Social Studies*, 15(58), 45-60. [In Persian].
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis. AMACOM*.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods. Sage Publications*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Richardson, J., et al. (2022). *Crisis management and organizational resilience: Lessons from COVID-19. International Journal of Disaster Risk Reduction*, 67, 103-118.
- Safari-Fard, M. (2023). *Organizational citizenship behavior. Academic Publishing*. [In Persian].
- Salajegheh, S., et al. (2013). *Investigating the relationship between organizational justice and OCB. Journal of Management Studies*, 5(2), 14-28. [In Persian].
- Sharma, S., et al. (2024). *A systematic literature review on OCB. Cogent Business & Management*, 11(1), 310-325.
- Tabarsa, G., & Ramin-Mehr, H. (2011). *Strategic human resource management and OCB. Management Research in Iran*, 15(2), 412-430. [In Persian].
- Zafari, H., & Valipour, A. (2022). *Evaluation of the performance of popular and jihadi groups in the COVID-19 crisis. Crisis Management Journal*, 11(1), 12-25. [In Persian].

Phenomenology of the causal layers of organizational citizenship behaviors during crisis in Iran; Presenting a new model of organizational citizenship behavior in the COVID-19 crisis

Abstract

Despite economic pressures and sanctions, the Corona crisis in Iran has become an opportunity to strengthen resilience with the emergence of voluntary and selfless behaviors in society. To explain this phenomenon, the present study was conducted with a qualitative approach and by using a combination of two methods: phenomenology and causal layer analysis with the aim of presenting a native and new model of organizational citizenship behavior in managing the Corona crisis. The data was collected through interviews with 10 people with sufficient experience in dealing with the Corona crisis, reviewing 10 media documents, and holding three specialized panels with the presence of 10 experts, and coded using the content analysis method in the X-Mind software. The central innovation of this research is to move beyond the classical functionalist perspective and identify a "new model of organizational citizenship behavior" that, unlike Western models, is based on the connection between the lived experience of crisis and deep layers of identity-values (jihadi).

The results show that the new model of organizational citizenship behavior, based on Islamic teachings and people-centered jihadist movements, is a new style in crisis management that is rooted in different semantic and cultural layers. The findings showed that tangible achievements in the litany layer as signs of resilience and social cohesion, institutional and management mechanisms in the system layer as guides for voluntary and sustainable behaviors, value and belief frameworks in the worldview layer as drivers of actions, and symbolic, civilizational, and cultural narratives derived from the metaphors and national and religious myths layer as factors that deepen and sustain behaviors were identified as

fundamental causes. A total of 48 components were extracted and after validation in expert panels, components with high frequency and agreement were established in the final model, and validity and reliability assessments were conducted through repeated discussion and consensus to ensure the coherence and reliability of the results.

Keywords :Organizational Citizenship Behavior, Phenomenology, Crisis Management, COVID-19

مقاله پذیرفته شده