

فصلنامه تخصصی علوم سیاسی

سال هفدهم، شماره پنجاه و پنجم، تابستان ۱۴۰۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۲۵

تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۳/۳۰

صفحات: ۳۷-۷۴

## مطالعه و تبیین سبک مدیریتی حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای در

### پرونده هسته‌ای جمهوری اسلامی ایران

دکتر محمدجواد فتاحی \*

دانش‌آموخته دکتری علوم سیاسی، گرایش آینده‌پژوهشی مطالعات سیاسی انقلاب اسلامی، دانشگاه شاهد

آذین صحابی

دانشجوی دکتری روابط بین‌الملل، دانشگاه علامه طباطبایی

#### چکیده

حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در مناقشه بر سر برنامه هسته‌ای صلح‌آمیز ایران و مجموعه تعاملات درازمدت دیپلماتیک با غرب که در نهایت به شکل‌گیری توافق هسته‌ای موسوم به برجام منجر شد، نقش راهبردی موثر و تعیین‌کننده ایفا کردند. پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی و رویکرد تحلیلی اسنادی در پی پاسخ به این پرسش است که رهبر معظم انقلاب مناقشه بر سر برنامه هسته‌ای ایران و روندهای منجر به توافق هسته‌ای و دوره موسوم به پسابرجام را بر اساس چه الگویی مدیریت کرده‌اند؟ فرضیه‌ای که در پاسخ به این سوال به آزمون گذاشته شد این است که معظم له با تلفیق دو الگوی رهبری سخت و رهبری نرم در قالب الگوی نوین سبک رهبری هوشمند، روند فوق را راهبردی کرده‌اند. ایشان این روند را به دو صورت نهادی - ساختاری (سخت) و غیرنهادی (نرم) اجرا کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت نهادی - ساختاری از طریق مجلس شورای اسلامی، شورای عالی امنیت ملی، تشکیل تیم نظارت بر برجام و نهادهای نظامی اجرا شده است. الگوی مدیریت غیر نهادی نیز با تأکید بر نقش اساسی مردم، پرهیز از افراط و تفریط در خصوص برجام، شفاف‌سازی ماهیت طرف مقابل، تشویق به مذاکره، دعوت به وحدت ملی، تأکید بر ضرورت رفع کامل تحریم‌ها، اتخاذ عقلانیت راهبردی و پایش مستمر تحرکات طرف مقابل، رفع نقاط ضعف استراتژیک داخلی، تعیین رسالت دولت و تیم مذاکره‌کننده و الزام به تداوم صنعت هسته‌ای به اجرا در آمده است.

#### کلید واژگان

ایران، پرونده هسته‌ای، سیدعلی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، هوش سازمانی، مدیریت هوشمند.

---

\* نویسنده مسئول، ایمیل: [F.Mjavad@yahoo.com](mailto:F.Mjavad@yahoo.com)

## مقدمه

پیروزی انقلاب اسلامی و تاسیس کشوری با نظام منحصر به فرد تحت عنوان جمهوری اسلامی ایران بسیاری از محاسبات سیاسی، امنیتی و اقتصادی قدرت‌های بزرگ فرامنطقه‌ای و متحدان کلیدی آنها در منطقه استراتژیک خاورمیانه را بر هم زد و عمدتاً به تهدیدی برای منافع آنها تبدیل شد. در همین راستا ایران نه تنها دیگر کشنگری فرصت‌ساز برای آنها به‌شمار نمی‌رفت بلکه به کانون مخالفت با ارزش‌های اساسی آنها تبدیل شده و از صدور ارزش‌های انقلابی و ضد استعماری خود سخن می‌گفت. تا جایی که اکنون به زعم غربی‌ها ایران کشوری است که فرصت‌ها و منابع آنها را در منطقه با چالش مواجه می‌سازد. از همین روی از همان ابتدای انقلاب بلافاصله قدرت‌های غربی خط مشی‌های براندازانه‌ای جهت مقابله با این نظام نوپا را در دستور کار سازمان‌های نظامی و اطلاعاتی خود قرار دادند. تلاش جهت روی کار آمدن مهره‌های غرب‌گرا در دستگاه حکومتی، اقدامات خشونت‌آمیز و مسلحانه‌ی گروهک تروریستی منافقین علیه شهروندان و دولت‌مردان، به راه انداختن جنگ تحمیلی هشت ساله عراق علیه ایران و حمایت گسترده و چندجانبه از رژیم بعث، تحریم‌های اقتصادی و تسلیحاتی گسترده، تلاش برای مشروعیت‌زدایی از جمهوری اسلامی و جنگ رسانه‌ای و تبلیغاتی نمونه‌هایی برجسته از این اقدامات هستند. هدف اساسی آنها از این اقدامات جلوگیری از تثبیت و تحکیم نهاد حکومت در داخل و مشروعیت آن نزد مردم، تضعیف قدرت سخت و نرم ایران در داخل و خارج، جلوگیری از صدور انقلاب و در نهایت براندازی و تغییر رژیم ایران است. لازم به ذکر است که قدرت‌های متخاصم در اقدامات خود علیه کشورهای هدف به منظور براندازی و تغییر دولت‌های مرکزی به‌عنوان یک هدف کلان و درازمدت، همواره راهبرد دستاویزسازی را در پیش می‌گیرند که نوع و ماهیت آن بسته به شرایط در هر برهه زمانی متفاوت است. این مسئله یک راهبرد کلان نرم‌افزاری است که در خصوص ایران نیز صدق می‌کند. درخور توجه است که طرح ادعای نظامی بودن برنامه هسته‌ای صلح‌آمیز ایران طی بیست سال اخیر، دستاویز از سوی غرب علیه ایران و در راستای ضدیت با ماهیت و ذات نظام بوده است. در واقع، مناقشه دراز مدت بر سر برنامه هسته‌ای که در غرب از آن تحت عنوان بحران هسته‌ای ایران آئیز از آن یاد می‌شود، پس از جنگ تحمیلی هشت ساله عراق علیه ایران یکی از بزرگ‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین چالش‌ها برای کشور بوده که منافع ملی کشور را در ابعاد وسیع و گوناگون داخلی و خارجی تحت تاثیر قرار داده و فرصت‌ها و تهدیدات قابل‌ملاحظه‌ای خلق کرده است. بررسی چگونگی مدیریت این حوادث و روندهای مربوط به آن از سوی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به عنوان فرمانده کل

<sup>1</sup> - Regime Change

<sup>2</sup> - Iran Nuclear Crisis

قوا می‌تواند موضوعی در خور تأمل باشد که اهمیت پژوهش حاضر را مضاعف می‌کند. پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) مناقشه بر سر برنامه هسته‌ای ایران و روندهای منجر به توافق هسته‌ای - برجام - و دوره موسوم به پسابرجام را بر اساس چه الگویی مدیریت کرده‌اند؟ سازمان‌دهی پژوهش به این صورت است که در گام اول روش‌شناسی و در مبحث دوم مبانی نظری بررسی می‌شود، ذیل فراز سوم شاخص‌های سخت‌افزاری سبک رهبری موشکافی شده و در مبحث چهارم با تأمل در الگوی مدیریتی رهبر انقلاب اسلامی شاخص‌های نرم‌افزاری استخراج می‌شود. ذیل فراز پنجم نیز تجزیه و تحلیل و مدل نهایی بحث ارائه می‌گردد.

## ۱- چارچوب نظری

### ۱-۱- قدرت هوشمند و رهبری هوشمند

در سیاست بین‌الملل یکی از تعاریف مهمی که از مفهوم قدرت ارائه می‌شود ناظر بر توانایی نفوذ در دیگران جهت اجرای خواسته خود است. قدرت سخت<sup>۱</sup> عمدتاً با ارباب و مجبور کردن دیگران به انجام خواسته خود تعریف می‌شود که مداخله نظامی و تحریم‌های اقتصادی را از مصادیق بارز آن می‌دانند. در رویکردهای واقع‌گرا و نواقح‌گرا بر لزوم به‌کارگیری قدرت سخت جهت تحقق منافع ملی تأکید می‌شود و رویکردهای لیبرال بر لزوم وجود قدرت نرم<sup>۲</sup> در کنار قدرت سخت تأکید می‌کنند. جوزف ساموئل نای<sup>۳</sup> نخستین بار در ماه مارس سال ۱۹۹۰ مفهوم قدرت نرم را مطرح کرد و عمده شهرت وی به دلیل ارائه این مفهوم و تبیین و تشریح آن در قالب یک نظریه است. وی از زمره دانشمندان علوم سیاسی و روابط بین‌الملل و یکی از اندیشمندان متخصص در نظریه کلان نئولیبرالیسم در دانشگاه هاروارد است. نای جدا از فعالیت‌های علمی، در دولت بیل کلینتون، رئیس‌جمهوری سابق آمریکا، معاون وزیر امور خارجه در امور امنیتی نیز بوده است (Harvard Kennedy School, 2017).

جوزف نای در سال ۱۹۹۰ در مقاله‌ای تحت عنوان استعاره گمراه‌کننده افول<sup>۴</sup> که در ماهنامه

<sup>۱</sup>-Hard Power

<sup>۲</sup>-Soft Power

<sup>۳</sup>-Joseph Nye

<sup>۴</sup>-The Misleading Meataphor of Decline

آتلانتیک<sup>۱</sup> منتشر شد، به شاخص‌های قدرت ایالات متحده پرداخت و عنوان کرد اگر این کشور فقط ۲ درصد از تولید ناخالص داخلی خود را به برنامه‌ای اختصاص دهد که هم آموزش داخلی را ارتقا دهد و هم کمک‌های موثر و اطلاعات مورد نظر را به خارج برساند، به قدرتی متفاوت و عمیق‌تر از قدرت سخت دست می‌یابد که آن را قدرت نرم نامید. وی که در رهیافت خود راهکارهایی فرهنگ‌محور را برای افزایش قدرت ایالات متحده ارائه کرد، در سال‌های ۱۹۹۰، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۴ در سه کتاب دیگر رهیافت افزایش قدرت مبنی بر این نگاه را تکمیل و کاربست آن را در مورد آمریکا ارائه داد. نای تاکید کرد اعمال این نوع قدرت می‌تواند افکار عمومی کشورهای دیگر را نسبت به آمریکا مطلوب‌تر و اعتماد به سیاست‌های این کشور را افزایش دهد. به عقیده نای، آمریکا در قرن جدید نباید فقط برای حفظ قدرت نظامی و اقتصادی خود که او قدرت سخت می‌نامد تلاش کند بلکه باید وجه سوم قدرت خود یعنی قدرت نرم را تقویت کند(نای، ۱۳۸۷: ۱۴-۱۳).

وی همچنین در مقاله‌ای با عنوان انقلاب اطلاعات و قدرت نرم آمریکا<sup>۲</sup> که در سال ۲۰۰۲ در نشریه آسیا پسیفیک ریویو<sup>۳</sup> منتشر شد، از قدرت نرم سخن گفت. در توضیح قدرت نرم باید دقت کرد که این نوع از قدرت یکی از ابزارهای نفوذ<sup>۴</sup> است در هر صورت نفوذ می‌تواند از قدرت سخت تهدید یا تطمیع هم ناشی شود. قدرت نرم هم فقط متقاعد کردن یا توانایی تهییج مردم با سخن گفتن نیست، هرچند این مسئله بخش مهمی از آن محسوب می‌شود. قدرت نرم توانایی فریفتن و جذب کردن هم هست. جذابیت اغلب به موافقت منجر می‌شود. منابع قدرت نرم، دارایی‌هایی ملموس یا غیرملموسی هستند که چنین جذابیتی ایجاد می‌کنند (همان، ۷۵).

نای در مقالات، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های متعدد خود درباره تحول در ماهیت قدرت و آینده آن، درباره قدرت هوشمند نیز سخن گفت. لازم به ذکر است مفهوم قدرت هوشمند را سوزان ناسل<sup>۵</sup> در

---

<sup>۱</sup>-Atlantic Monthly

<sup>۲</sup>-The Information Revolution And American Soft Power

<sup>۳</sup>-Asia-Pacific Review

<sup>۴</sup>-Influence

<sup>۵</sup>-Suzanne Nossel

سال ۲۰۰۴ نیز تعریف کرد و در مقاله‌ای با عنوان قدرت هوشمند<sup>۱</sup> که در شماره ماه مارس/آوریل نشریه فارن افرز<sup>۲</sup>، رسانه رسمی اندیشکده آمریکایی شورای روابط خارجی<sup>۳</sup> منتشر شد، درباره آن توضیح داد. در واقع، نای و ناسل را ابداع کنندگان مفهوم قدرت هوشمند می‌دانند. مفهومی که اندیشکده آمریکایی مرکز مطالعات بین‌المللی و استراتژیک<sup>۴</sup> آن را چنین تعریف می‌کند: «قدرت هوشمند نه قدرت سخت است و نه قدرت نرم بلکه ترکیب ماهرانه‌ای از هر دو و به معنای ایجاد یک استراتژی منسجم و بر اساس منابع و ساخت مجموعه‌ای از ابزارها برای دستیابی به اهداف آمریکا است. قدرت هوشمند رویکردی است که بر لزوم به‌کارگیری قوای نظامی سخت برای گسترش نفوذ آمریکا و مشروعیت بخشیدن به اقدامات آمریکا تاکید می‌کند اما بر ائتلاف‌ها، مشارکت‌ها و نهادها در تمام سطوح نیز با جدیت سرمایه‌گذاری می‌کند» (Armitage and Nye, 2007:23).

نای در سال ۲۰۰۸ در کتابی با عنوان قدرت‌های رهبری<sup>۵</sup> که در فارسی با عنوان رهبری و قدرت هوشمند ترجمه شده است، مفهوم قدرت هوشمند و الزامات ضروری مدیریتی را برای رهبران و روسای جمهوری موفق در جهان امروز به طور کلی و به‌خصوص ایالات متحده توضیح می‌دهد. وی استدلال می‌کند که ترکیب متناسب ویژگی‌های قدرت نرم و سخت در یک رهبر، می‌تواند از او فردی با توانمندی استثنایی و دارای اقتدار هوشمند بسازد. نای تاکید می‌کند که رهبری به قدرت مربوط است ولی همه روابط قدرت نمونه‌ای از رهبری نیستند و قطعاً یکی از عواملی که میزان موفقیت یک رهبر را رقم می‌زند، قدرت وی در جذب پیروان است. با این حال وی عقیده دارد برخی نظریه‌های معاصر که رهبری را با قدرت نرم و جذب مترادف می‌دانند همه عناصر رهبری موفق را مد نظر قرار نداده‌اند. نای اعتقاد دارد آنچه می‌تواند فرایند رهبری را اثربخش کند آمیزه‌ای از مهارت‌های قدرت نرم و سخت است که وی آن را قدرت هوشمند می‌نامد و اینکه رهبر از هریک از این دو نوع قدرت به چه میزان بهره بگیرد به شرایط و بستر موقعیتی که در آن قرار دارد، بستگی دارد (نای، ۱۳۸۷: ۶). به عقیده نای ماهیت قدرت موثر و

<sup>۱</sup>-Smart Power

<sup>۲</sup>-Foreign Affairs

<sup>۳</sup>-Council of Foreign Relations (Cfr)

<sup>۴</sup>-Center for Strategic and International Studies (Csis)

<sup>۵</sup>-The Powers to Lead

کارآمد تغییر کرده است و نه تنها دیگر استفاده صرف از قدرت سخت و استفاده از وجه تهدید و تطمیع قدرت جهت نیل به اهداف کشورها پاسخگو نیست بلکه به کارگیری وجه اقناعی آن در قالب قدرت نرم نیز به تنهایی کارایی ندارد. رهیافت قدرت هوشمند و رهبری هوشمند<sup>۱</sup> به عنوان الگویی مستخرج از آن را می‌توان الگویی متناسب با شرایط نظام بین‌الملل کنونی و مدلی کارآمد برای مطالعه رفتار مدیریتی و رهبری بازیگران موثر در معادلات نظام بین‌الملل در نظر گرفت. موفقیت یک رهبر به برخورداری وی از برخی مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی بستگی دارد و مطالعه زندگی سیاسی رهبران موفق و اثرگذار بر معادلات سیاسی منطقه‌ای و جهانی برخورداری آنها از این مهارت‌ها و به کارگیری هوشمندانه آنها را به خوبی نشان می‌دهد. این‌گونه مهارت‌ها به دو دسته کلی مهارت‌ها نرم<sup>۲</sup> و مهارت‌های سخت<sup>۳</sup> تقسیم می‌شوند و هریک نیز مجموعه‌ای از چند شاخص هستند.

#### ۱-۱-۱- مهارت‌های نرم رهبری هوشمند

#### ۱-۱-۱-۱- برخورداری از هوش احساسی

هوش احساسی<sup>۴</sup> توانایی تسلط بر خود، انضباط و استعداد و قابلیت همدلی با سایرین است که به رهبران این امکان را می‌دهد که علایق خود را به دیگران منتقل و آنها را جذب کنند. بر خلاف این دیدگاه که احساسات همیشه تفکر را مختل می‌کنند و این دو را مقوله‌هایی متضاد و متعارض می‌دانند، در مفهوم هوش احساسی، تاکید می‌شود که با فهم و مدیریت و تنظیم احساسات می‌توان تفکر کلی را اثر بخش‌تر کرد. هوش احساسی دو مولفه اصلی دارد: تسلط بر خود و برقراری رابطه با دیگران. در دهه ۱۹۲۰، ای. ال ثورندایک<sup>۵</sup> که روان‌شناس بود، این مفهوم را توانایی کنش خردمندانه در روابط انسانی تعریف کرد. افراد عمل‌گرا همواره اهمیت این عنصر را در رهبری موفق دریافته‌اند. به عنوان مثال، بسیاری از مورخان اعتقاد دارند که کامیابی رهبران موفق بیشتر بر هوش احساسی آنها متکی است نه

<sup>۱</sup>-Smart Power

<sup>۲</sup>-Smart Leadership

<sup>۳</sup>-Soft Skill

<sup>۴</sup>-Hard Skills

<sup>۵</sup>-Emotional Intelligence

<sup>۶</sup>- Edward Lee Thorndike

هوش تحلیلی آنها، در واقع، برخورداری از هوش احساسی به رهبران کمک می‌کند تا ماهیت کارزمایی خود را در محیط‌های مختلف مدیریت کنند (نای، ۱۳۸۷: ۱۴۱).

#### ۱-۱-۲- توانایی برقراری ارتباطات

یک رهبر الهام‌بخش و تاثیرگذار باید بتواند به‌گونه‌ای موثر با مخاطبان خود ارتباط برقرار کند تا آنها به پیروان او تبدیل شوند. در این میان برخورداری از کلامی گیرا و تسلط به فن بیان بسیار اهمیت دارد که البته تنها مهارت لازم در این مقوله نیست و پیام‌های غیرکلامی عنصری مهم در ارتباطات انسانی-اند. نمادها و مثال‌ها نیز می‌توانند بسیار موثر عمل کنند. برخی رهبران کارزماتیک و الهام‌بخش سخنران‌های برجسته‌ای نبودند مانند ماهاتما گاندی اما لباس و سبک زندگی ساده او رساتر و موثرتر از کلمات عمل می‌کرد.

#### ۱-۱-۳- توانایی ترسیم چشم انداز

بخشی از آنچه مدیران انتقال می‌دهند چشم انداز یا مهارت توصیف تصویری است که به یک اندیشه معنا و به دیگران الهام می‌بخشد. این مقوله یکی از راه‌های رهبران برای کمک به ایجاد اهداف مشترک است. معمولاً چنین چشم اندازهایی تصویری از آینده ارائه می‌دهند و تغییر را ترغیب می‌کنند اما ممکن است برخی از آنها نیز گذشته یا وضعیت موجود را با جذابیت به تصویر بکشند و مردم را به مقاومت در برابر تغییر تشویق کند. اگر یک رهبر از این توانایی برخوردار نباشد، هدایت دیگران به تغییر دشوار خواهد بود. برخی از برخی از متخصصان و کارشناسان مقوله مدیریت و رهبری اعتقاد دارند که شناخت خوب مخاطبان یکی از عواملی است که به ترسیم چشم‌انداز مناسب به رهبر کمک می‌کند. از سوی دیگر، ترسیم یک چشم‌انداز غلط و یا بیش از حد جاه‌طلبانه هم می‌تواند مضر باشد و چشم‌انداز باید برای تابعان قدرت قابل پذیرش و اثرگذار باشد (Ledoux, 2009).

#### ۱-۱-۲- مهارت‌های سخت رهبری هوشمند

#### ۱-۱-۲-۱- مهارت‌های سازمانی

این مهارت‌ها به معنای توانایی مدیریت ساختار، جریان‌های اطلاعات و سیستم پاداش در یک نهاد یا گروه است. رهبران از یک سو مستقیماً کسانی را که به آنها گزارش می‌دهند مدیریت می‌کنند و از سویی دیگر این اعمال مدیریت را به شکلی غیر مستقیم و با ایجاد و حفظ سیستم‌هایی برای نهادهای خود انجام می‌دهند. این امر شامل تشویق رهبری در سطوح پایین‌تر سازمان می‌شود. مدیریت موثر

جریان اطلاعات مربوط به ورودی و خروجی تصمیمات به طور خاصی اهمیت دارد. رهبران باید دایره داخلی مشاوران را مدیریت کنند تا از جریان درست اطلاعات و نفوذ اطمینان پیدا کنند. رهبران خوب تیم‌هایی را می‌سازند که این کارکردها را تلفیق کنند چون چشم‌انداز بدون اجرای آن تأثیری ندارد و رهبران به مهارت‌های مدیریتی کافی نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که سیستم‌ها در وضعیتی هستند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌های خوب و همچنین اجرای موثر فراهم می‌کنند. یک رهبر اثربخش می‌تواند با ایجاد و حفظ سیستم‌هایی که به خوبی طراحی شده‌اند برای مدیریت و شکل‌دهی به محیط گام بردارد. در واقع، رهبر باید بتواند انسجام چنین سیستم‌هایی را حفظ کند تا آنها بتوانند به گونه‌ای کارآمد به کار خود ادامه دهند (نای، ۱۳۸۷: ۱۵۷-۱۵۲).

#### ۱-۲-۲- مهارت‌های سیاسی

مهارت‌های سیاسی برای رهبران حیاتی هستند. سیاست حالات مختلفی را در بر می‌گیرد، مثلاً در حوزه اعمال قدرت سخت می‌تواند ارباب و تهدید، دستکاری و چانه‌زنی را شامل شود و یا در حوزه قدرت نرم سیاست جامع الهام‌بخش و متقاعدکننده‌ای باشد که پیروزی در معاملات سودآور و انعقاد قراردادهای تجاری کلان و یا ایجاد شبکه‌های گسترده اعتماد و اطمینان را به دنبال داشته باشد. مهارت‌های سیاسی نه تنها می‌تواند در موفقیت یک نفر و گروه کوچکی از پیروان یک رهبر دخیل باشد بلکه می‌تواند سرمایه‌ای سیاسی برای چانه‌زنی در دایره‌های بزرگ‌تر از پیروان نیز ایجاد کند. رودریک کرامر؛ استاد و نظریه‌پرداز رفتار سازمانی در دانشگاه آمریکایی استنفورد، هوش سیاسی را توانایی موشکافی ضعف‌ها، نبود امنیت‌ها، علایق و بیزاری‌های دیگران به منظور تبدیل آنها به ابزارهای خود می‌داند که برای قدرت سخت تهدید و انگیزش حیاتی‌اند.

#### ۱-۲-۳- برخورداری از هوش محیطی / توانایی درک محیط

جوزف نای که در توضیح مقوله قدرت هوشمند و توضیح رفتار رهبران امروزی آنها را رهبران هوشمند می‌نامد، یکی دیگر از مهارت‌های حیاتی را برای یک رهبر موفق توانایی درک محیط معرفی می‌کند. این مهارت که آن را بهره هوشی محیطی نیز می‌نامند، به معنای توانایی شناسایی و درک وجوه و ابعاد گوناگون محیط پیرامون است. رهبری که دارای این مهارت باشد می‌تواند با دستیابی به فهم و ادراک حقیقی از محیطی که در آن قرار گرفته، دریابد که از کدام نوع قدرت برای موفقیت در جذب

<sup>1</sup>-Roderickm. Kramer



پیروان و همراه کردن موثر آنها را خود استفاده کند چرا که یک سبک از رهبری که در یک محیط پاسخگو بوده و منطقی و متناسب به نظر می‌رسد، ممکن است در محیط دیگری پاسخگو نباشد. همچنین یک رهبر هوشمند باید از مهارت تطبیق با محیط نیز بهره‌مند باشد و خلیقات و نیازهای پیروان و مردم خود را بشناسد. برخورداری از این دو مهارت در کنار مهارت‌های ضروری دیگر به رهبر این توانایی را می‌دهد که بتواند به تناسب شرایط، قدرت نرم و قدرت سخت را در کنار یکدیگر و در تلفیق با هم به کار ببرد و به گونه‌ای هوشمند جامعه مورد نظر خود را رهبری کند و یک راهبرد قدرت هوشمند را تدوین کند و آن را به اجرا بگذارد. یک راهبرد برنامه‌ای است که اهداف، وسیله‌ها، مقاصد و تاکتیک‌ها را با هم پیوند می‌دهد و چنین برنامه‌ای بر اساس مقتضیات محیط و شرایط آن تغییر می‌کند و برای مدیریت هوشمند ضروری است (نای، ۱۳۸۷: ۱۶۵-۱۵۸).

## ۲- پرونده هسته‌ای ایران و سبک مدیریت رهبر معظم انقلاب

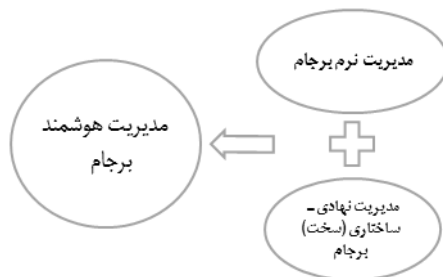
نقش رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله‌العالی) در مدیریت مناقشه هسته‌ای ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و تاثیرگذارترین چالش برای امنیت ملی، مسئله‌ای بسیار قابل توجه است و یکی از دلایل آن این است که نه تنها در محافل سیاسی خارجی درباره پرونده هسته‌ای ایران و چگونگی مواجهه با آن اختلاف نظر و تعارض دیدگاه وجود دارد و در صورت نبود مدیریت این اختلاف‌نظرها از سوی یک مرجع واحد و عالی تصمیم‌گیری یعنی ولی‌فقیه، بروز هر گونه اخلاق در اهداف هسته‌ای ایران محتمل بود و شاید اهمیت این مسئله در آینده روشن‌تر شود. برنامه هسته‌ای ایران از اواخر عمر دولت هشتم تا دولت یازدهم آشکارا مورد مناقشه در سطح بین‌المللی بوده با این حال، در این مسئله شاهد وحدت رویه‌ای بوده‌ایم. در واقع، شخص رهبر معظم انقلاب با تعیین خطوط کلان راهبردی و گوشزد کردن اساس تغییرناپذیر این خطوط و عدم پذیرش تخطی از آنها، وحدت رویه را در خصوص برنامه هسته‌ای کشور و مناقشه غرب بر سر آن حفظ کرده‌اند. این در حالی است که در بسیاری از کشورهای دنیا، با تغییر روسای دولت‌ها در روند برخی برنامه‌های کشور در سطح خرد و کلان یا حداقل در روند اجرای برخی سیاست‌ها، تغییراتی روی می‌دهد. بیانات ایشان در دیدار با جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران در فرودین ماه ۱۳۹۴ گویای این امر است:

بنده در جزئیات مذاکره دخالتی نکردم، بازهم نمیکنم؛ من مسائل کلان، خطوط اصلی، چهارچوب‌های مهم و خط قرمزها را به مسئولین کشور همواره گفته‌ام (بیانات مقام معظم رهبری در

دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۴/۱/۲۰).

در واقع، ایشان همواره خط مشی‌ها و اصول کلان نظام را برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیرندگان تیم هسته‌ای و دست‌اندرکاران امر به روشنی بیان کرده و اجرای جزئیات را به مسئولان اجرایی واگذار کرده‌اند. می‌توان گفت حضرت آیت الله خامنه‌ای برای مدیریت روندهای مرتبط با مناقشه هسته‌ای و حل و فصل آن هم از روندهای نرم بهره گرفته‌اند و با برخوردی از شناخت دقیق از محیط پیرامون در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، از روندهای نرم و سخت رهبری به‌گونه‌ای تلفیقی استفاده کرده‌اند که در قالب الگوی مدیریت هوشمند قابل تبیین است. ایشان در قالب روندهای نرم از ابزارهایی مانند سخنرانی و ارائه راهنمایی طی آنها استفاده کرده‌اند تا برخی مسائل را شفاف‌سازی کرده و نقطه نظرات احتیاطی را گوشزد کنند. این کار به صورت غیرنهادی صورت گرفته و می‌توان آن را مصداقی از رهبری نرم دانست. از سوی دیگر، ایشان در بخش رهبری سخت، از چارچوب‌های نهادی بهره گرفته و دولتمردان و نهادهای منصوب خود را مورد خطاب قرار داده‌اند. به این ترتیب، می‌توان ترکیبی از این دو روند مدیریت نهادی (سخت) و غیرنهادی (نرم) را در قالب الگوی مدیریتی هوشمند به نمایش گذاشت که هدف اساسی آن مدیریت خروجی نهایی مذاکرات هسته‌ای ایران و غرب است که ضروری متوجه مصالح و منافع کشور نشود.

شکل ۱- رهبری و مدیریت هوشمند پرونده هسته‌ای



منبع نگارندگان

## ۱-۲- مدیریت نهادی - ساختاری برجام

این مقوله شامل مؤلفه‌های نهادی - ساختاری رسمی است که در حوزه مباحث مدیریت سازمانی در ردیف مؤلفه‌های سخت مدیریتی طبقه‌بندی می‌شوند. مدیر موفق، افرادی را در سازمان‌های تعیین‌کننده منصوب می‌کند که جزء افراد شاخص و نخبه مورد اعتماد وی باشند تا وی بتواند از جریان درست اطلاعات و نفوذ اطمینان پیدا کنند. بهره‌گیری مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) از سازمان‌ها و نهادها در

مدیریت مناقشه هسته‌ای بیانگر این است که ایشان چنین افرادی را در این سازمان‌ها منصوب کرده‌اند که نشانگر این است که این نهادها از اهمیت قابل توجه و نقش تعیین‌کننده‌ای برخوردارند و از سوی دیگر کارکرد این نهادها ارتباط مستقیمی با امنیت ملی ایران و موضوعات کلان امنیتی کشور دارند که پرونده هسته‌ای ایران یکی از حیاتی‌ترین آنهاست. با توجه به اینکه کشور تاکنون هزینه‌های مادی و غیرمادی هنگفتی در خصوص مناقشه هسته‌ای پرداخت کرده که یکی از آنها ترور دانشمندان هسته‌ای بوده است، طبیعتاً بررسی دقیق و رصد مستمر مسئله هسته‌ای از ابتدا در دستور کار این نهادها بوده و پس از شکل‌گیری برجام نیز حضور و نقش‌آفرینی این ساختارها آشکارا قابل ملاحظه است. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در نامه‌ای به حسن روحانی رئیس‌جمهوری ایران در تاریخ ۱۳۹۴/۷/۲۹ در خصوص اجرایی شدن برجام دال بر همین مهم است. ایشان در این رابطه بیان می‌کنند:

در همه‌ی دوره‌ها از جمله هیئت مذاکره‌کننده‌ی اخیر که در توضیح نقاط مثبت و در اصل تثبیت آن نقاط همه‌ی سعی ممکن خود را به کار بردند، مخصوصاً از رئیس و اعضای کمیسیون ویژه‌ی مجلس و نیز از اعضای عالی‌مقام شورای عالی امنیت ملی که با درج ملاحظات مهم خود، برخی از نقاط خلأ را پوشش دادند، و سرانجام از رئیس و نمایندگان مجلس شورای اسلامی که با تصویب طرحی محتاطانه، راه درست اجرا را به دولت ارائه کردند... قدردانی خود را اعلام دارم (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۳۹۴)

در ادامه شاخص‌ترین نهادهایی که بررسی ساختار و وظایف آنها می‌تواند چرایی استفاده رهبر معظم انقلاب از آنها به‌عنوان بخشی از رهبری نهادی - ساختاری پرونده هسته‌ای باشد، مرور می‌شوند.

#### ۲-۱-۱- شورای عالی امنیت ملی

شورای عالی امنیت ملی از زمره مهم‌ترین نهادهای دست‌اندرکار در حوزه امنیت ملی به شمار می‌رود که دقت در چپ‌نشین اعضای، اهداف و نحوه اجرایی‌شدن مصوبات آن حاکی از نقش تعیین‌کننده رهبر معظم انقلاب دارد. پرونده هسته‌ای جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان موضوعی کلان در امنیت کشور منجر به قرار گرفتن مقابل دشمنان دائمی ایران به‌خصوص آمریکا شده و مطرح شدن آن در شورای عالی امنیت ملی بدیهی است. رهبر انقلاب در چیدمان شورای عالی امنیت ملی و نحوه اجرایی شدن مصوبه‌ها نقش اساسی دارد بنابراین این مسئله از جمله شاخص‌های رهبری ایشان در مدیریت برجام و تحولات پس از آن است که در هر سه برهه قبل از توافق، حین توافق و پس از آن بررسی

کارشناسانه در شورا و انعکاس نتیجه بررسی‌ها به وی را به اصلی تخطی ناپذیر بوده است. در واقع، حضور نمایندگان - دو نماینده - مستقیم رهبری، وزیر اطلاعات، رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، فرمانده کل سپاه پاسداران و رئیس قوه قضائیه در این نهاد، حساسیت هر کدام نسبت به برجام و همچنین خط مشی‌ها، نحوه رای‌دهی و مصوبه‌هایی که طی مذاکرات و در خصوص برجام ارائه شده بود نشان‌دهنده این است که نظرات رهبری در هریک از موارد فوق تعیین‌کننده بوده است. شخص ایشان نیز در سخنان خود بر اهمیت شورای عالی امنیت ملی در خصوص توافق هسته‌ای تأکید می‌کردند. معظم له در این باره گفته‌اند:

بندهای نه‌گانه‌ی قانون اخیر مجلس و ملاحظات ده‌گانه‌ی ذیل مصوبه‌ی شورای عالی امنیت ملی، حاوی نکات مفید و مؤثر است که باید رعایت شود (نامه مقام معظم رهبری به رئیس جمهور در مورد اجرایی شدن برجام، ۱۳۹۴)

با تأمل در بیان بالا می‌توان دریافت که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای از یک سو سعی در ایجاد پیوند میان مجلس و شورا در خصوص موضوعات کلان امنیت ملی به ویژه توافق هسته‌ای از سو و از سوی دیگر با به کار بردن عبارت «باید رعایت شود» در صدد نشان دادن اهمیت شورا در بررسی این گونه مسائل هستند و همچنین تأکید می‌کنند که همگان باید دستورالعمل و مصوبه شورا را در خصوص برجام رعایت کنند. در ضمن، ایشان با توجه به بدنه کارشناسی و اعضای مهم این نهاد، شورای عالی امنیت ملی را به سمت تدوین طرحی مدون در خصوص توسعه میان‌مدت صنعت انرژی هسته‌ای هدایت می‌کنند. معظم له در این باره می‌گویند:

طرح و تمهیدات لازم برای توسعه‌ی میان‌مدت صنعت انرژی اتمی که شامل روش پیشرفت در مقاطع مختلف از هم‌اکنون تا پانزده سال و منتهی به ۱۹۰ هزار سو است، تهیه و با دقت در شورای عالی امنیت ملی بررسی شود. این طرح باید هرگونه نگرانی ناشی از برخی مطالب در ضمیمه برجام را برطرف کند (نامه مقام معظم رهبری به رئیس جمهور در مورد اجرایی شدن برجام، ۱۳۹۴)

می‌توان گفت تأکید علنی بر لزوم توجه به مصوبه شورای عالی امنیت ملی درباره برجام از سوی رهبری نشانگر بینش عمیق ایشان در خصوص شرایط حساس کنونی و همچنین وجهه مهمی از سبک رهبری نهادی - ساختاری به شمار می‌رود. در ضمن، می‌توان گفت انتشار نامه رهبری خطاب به رئیس جمهوری در رابطه را اجرایی شدن برجام و تأکید فراوان وی مبنی بر تأیید مشروط مصوبه

شورای عالی امنیت ملی حامل پیامی برای ایالات متحده امریکا و ۱+۵ در جهت شفاف سازی موضوعات معطوف به برجام نیز هست تا کشورهای مذاکره‌کننده از دیدگاه نظام جمهوری اسلامی در رابطه با برجام آگاه شوند و همچنین جامعه - داخلی - ایران نیز در مسیر شفاف تصمیمات نظام قرار گیرد (جوکار، ۱۳۹۴).

#### ۲-۱-۲- مجلس شورای اسلامی

مجلس شورای اسلامی از دیگر نهادهایی است که رهبر معظم انقلاب سعی کردند دولت و مذاکره‌کنندگان را متوجه اهمیت این نهاد عالی قانون‌گذاری در خصوص برجام کنند. به‌واقع، در صورت به حاشیه راندن مجلس در این مقوله بستر برای تزامم مخرب افکار و خطامشی‌ها در دولت و مجلس پیش می‌آمد. از سوی دیگر، بررسی برجام در کمیسیون‌های تخصصی مجلس به ویژه کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی راهی برای آشکارسازی زوایای پنهان و ارائه نقاط قوت و ضعف و چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با آن است. که عده‌ای با استناد به اصل ۱۲۵ قانون اساسی که بیان می‌کند امضای عهدنامه‌ها، مقابله‌نامه‌ها، قراردادهای بین‌المللی و امضای پیمان‌ها پس از امضای رییس جمهوری یا نماینده قانونی آن به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد، استدلال می‌کردند که چون این توافق به امضای رییس جمهوری یا نماینده قانونی وی نرسیده است، نیازی به تصویب مجلس ندارد و بر این اساس، برخلاف نظر رهبری در پی خارج کردن مجلس از روند بررسی و تصویب برجام بودند. به عنوان نمونه محمد باقر نوبخت سخنگوی دولت یازدهم در این باره گفته است:

مجلس شورای اسلامی در جهت منافع ملی و حفظ دستاوردها به شرطی مذاکرات را معتبر دانست که موارد فوق رعایت شود اما استنباط ما این است که این موضوعات مغایر اصل ۱۷۶ قانون اساسی است، چرا که وقتی مصوبات شورای عالی امنیت ملی به تایید رهبر معظم انقلاب برسد، برای همه لازم‌الاجتباب است و نیازی به تصویب مجلس شورای اسلامی نیست و لذا آن چه در پیرامون مذاکرات هسته‌ای صورت می‌گیرد نیاز به استجازه از مرجع دیگری جز شورای عالی امنیت ملی ندارد و این موضوع در خصوص توافق‌نامه‌های سعدآباد و پاریس هم این چنین بوده است و آنها نیز به مجلس ارایه نشده است (ایران، ۱۳۹۴).

که این رویکرد مورد تأیید رهبر معظم انقلاب نبود و با سبک مدیریت مسئله هسته‌ای از سوی ایشان مغایرت داشت. از سوی دیگر، طبق اصل ۷۷ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تمامی

عهدنامه‌ها، مقاله‌نامه‌ها، قراردادها و موافقتنامه‌های بین‌المللی باید به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد و این اصل در مورد توافق هسته‌ای ایران نیز صدق می‌کند. بیانات روز ۱۲ شهریور ماه سال ۱۳۹۴ حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در تاکید بر لزوم ورود مجلس شورای اسلامی و بررسی برجام از سوی آن، در حالی است که شورای عالی امنیت ملی طی چند هفته متوالی، بررسی برجام را در دستور کار خود داشته و گزارش خود در این خصوص را نیز به ایشان ارائه کرده است. با توجه به این امر، می‌توان گفت اگر ایشان بررسی برجام در شورای عالی امنیت ملی را کافی می‌دانستند، بر ضرورت ورود مجلس به موضوع برجام تاکید نمی‌کردند. از این رو رهبری علاوه بر شورای عالی امنیت ملی، ورود مجلس را هم ضروری دانسته‌اند و لذا بررسی شورای عالی امنیت ملی ضرورت بررسی برجام در مجلس شورای اسلامی را منتفی نکرده است. مقام معظم رهبری در این رابطه بیان می‌دارند که:

در مسئله‌ی برجام ما آنچه نظرمان بود و باید عرض بکنیم، در خلال این ایام - چه پیش از اینکه این توافق انجام بگیرد، چه بعد از آنکه این توافق انجام گرفته است - عرض کرده‌ایم. یک بحثی که امروز وجود دارد بحث مجلس است؛ وضع حقوقی و قانونی و مانند اینها را کسانی که اهل این مسائل هستند باید بررسی کنند و ببینند که اقتضائات حقوقی و آنچه الزامات حقوقی این مسئله است چیست و طبق همان بایست عمل بشود؛ به نظر ما مصلحت نیست که ما مجلس را از این قضیه برکنار بداریم (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۹۴/۶/۱۲).

لذا بیانات صریح رهبر معظم انقلاب و سبک مدیرتی وی در بحث برجام به وضوح حاکی از آن است که ایشان نیز مانند حضرت امام (ره) و به روال همیشه مجلس را در رأس امور می‌دانند، بررسی برجام در مجلس را صرفاً برای اطلاع نمایندگان تلقی نمی‌فرمایند بلکه مسئله را فراتر از این دانسته‌اند. معظم له در این خصوص بیان می‌دارند که:

باید مجلس وارد بشود. حالا مجلس چه بکند؟ بنده هیچ توصیه‌ای ندارم به مجلس شورای اسلامی که با این (برجام) چه جوری عمل بکند، اولاً نوع تصمیم‌گیری چه جوری باشد؟ به نحو تصویب یا رد باشد یا به نحو دیگری تصمیم‌گیری کنند؟ آیا رد کنند؟ آیا تصویب کنند؟ بنده هیچ توصیه‌ای ندارم، نظر متبع، نظر نمایندگان ملت است و اینکه چه بکند و چه نکند را ما عرض نمی‌کنیم، ما معتقدیم که بالاخره خوب است مجلس را برکنار نکنیم و نمایندگان ملت باید تصمیم بگیرند (بیانات رهبری در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۹۴/۶/۱۲).

## ۲-۱-۳- تأکید بر نقش نهادهای نظامی

مقام معظم رهبری طی مذاکرات هسته‌ای همواره بر لزوم پیشرفت و توسعه صنایع دفاعی و آمادگی در این حوزه تأکید وافری داشتند که در حوزه مدیریت نهادی - ساختاری ایشان قابل توجه است. ایشان عقیده دارند یکی از دلایل مماشات دشمن و مذاکره کردن به نتیجه نرسیدن اقدامات سخت‌افزاری و سیاست تهدید و ارباب به اقدام نظامی علیه ایران بوده است. به همین دلیل، تأکید داشتند که توسعه صنایع دفاعی کشور باید ادامه پیدا کند. در واقع، به این ترتیب طرف اصلی مذاکره یعنی ایالات متحده که همواره و طی مذاکرات نیز تأکید داشت که تمامی گزینه‌ها روی میز است، درمی‌یافت که اقدام نظامی و توسل به زور علیه ایران که به‌عنوان بدیلی برای شکست مذاکرات و همچنین آینده برجام از سوی آنها عنوان می‌شد، منطقی و اثربخش نخواهد بود. از سوی دیگر، ایشان طی روند مدیریت سیاسی خود، با تأکید بر حیاتی بودن پیشرفت صنایع نظامی و تقویت توان دفاعی و امنیتی کشور به تیم مذاکره کننده این پیام را می‌رساندند که در عین حمایت از اقدام دیپلماتیک آنها، از پشتوانه عظیم سخت‌افزاری نیز برخوردارند که این امر در افزایش اعتماد به نفس آنها نقش بسزایی داشت. رهبر معظم انقلاب در این خصوص بیان می‌دارند که:

چه این متن تصویب بشود و چه نشود، به حول و قوه‌ی الهی، اجازه‌ی هیچ‌گونه سوءاستفاده‌ای از آن داده نخواهد شد؛ اجازه‌ی خدشه‌ی در اصول اساسی نظام اسلامی به کسی داده نخواهد شد؛ قابلیت‌های دفاعی و حریم امنیتی کشور، به فضل الهی حفظ خواهد شد. جمهوری اسلامی، در زمینه‌ی حفظ قابلیت‌های دفاعی و امنیتی خود -آن‌هم در این فضای تهدیدی که دشمنان برایش به‌وجود می‌آورند- هرگز تسلیم زیاده‌خواهی دشمن نخواهد شد( بیانات مقام معظم رهبری در نماز عید سعید فطر، ۱۳۹۴/۴/۲۷).

## ۲-۱-۴- تشکیل تیم نظارت بر برجام

دستور حضرت آیت‌الله خامنه‌ای مبنی بر تشکیل تیم نظارت بر اجرای توافق هسته‌ای امری تعیین‌کننده در جهت حفاظت از منافع ملی است که بررسی آن به روشن کردن سبک مدیریتی سیاسی مسئله هسته‌ای از سوی ایشان بسیار کمک‌کننده است. رهبر معظم انقلاب با آگاهی از پیچیدگی‌ها و ابهامات در متن برجام و نیز بی‌اعتمادی به طرف مذاکره کننده به‌خصوص آمریکا و احتمال جدی و قابل انتظار نقض عهد، تخلف از توافق و فریبکاری، تأکید کردند که هیئتی قوی، آگاه و هوشمند برای رصد روند

اجرای این توافق و انجام تعهدات طرف مقابل برای تحقق اهداف ایران تشکیل شود تا هرگونه نقض برجام از سوی طرف مقابل (کلی یا فاحش) تشخیص داده شده و گزارش شود. تشکیل این تیم را می-توان نمونه‌ای از به‌کارگیری مهارت‌های سازمانی لازم برای مدیریت هوشمند دانست که از الزامات رهبری موفق در دنیای امروز است. از سوی دیگر، این اقدام نشان می‌دهد که ایشان در جایگاه رهبر عالی ایران به‌خوبی محیط پیرامونی و شرایط موجود را می‌شناسند که این امر موید برخورداری ایشان از توانایی موسوم به بهره هوش محیطی است که مهارت ضروری دیگری برای رهبران هوشمند امروزی است.

در این میان باید توجه کرد که رصد اصلی اجرای برجام بر عهده دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی است و کمیته‌ای در این دبیرخانه با این هدف تشکیل شده است که وظیفه دارد هرگونه نقض در برجام را به هیات نظارت گزارش کند. وزارت امور خارجه نیز که اجرای برجام را بر عهده دارد، این رصد را انجام می‌دهد اما در نهایت بر اساس بندهای ۹ گانه تصویب شده در کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی مجلس شورای اسلامی، گزارش آن را به هیات نظارت ارائه می‌کند. تمامی صورت جلسات این هیئت برای مقام عالی رهبری ارسال می‌شود و تصمیمات آن باید به تایید و امضای ایشان برسد. علاوه بر این هیات مذکور موظف است گزارش رصد خود را، به صورت روزانه به مجلس شورای اسلامی ارائه کند. معظم له در این رابطه بیان می‌دارند که:

وجود پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها در متن برجام و نیز گمان نقض عهد و تخلفات و فریب‌کاری در طرف مقابل بویژه آمریکا، ایجاب میکند که یک هیئت قوی و آگاه و هوشمند، برای رصد پیشرفت کارها و انجام تعهدات طرف مقابل و تحقق آنچه در بالا بدان تصریح شده است، تشکیل شود. ترکیب و وظایف این هیئت باید در شورای عالی امنیت ملی تعیین و تصویب شود. بی‌شک حفظ هوشیاری نسبت به نیات خصمانه‌ی دولت آمریکا و ایستادگی‌هایی که بر اثر آن در طول مسیر مذاکرات از سوی مسئولان جمهوری اسلامی به کار رفت، توانست در موارد متعددی، از ورود زبان‌های سنگین جلوگیری کند(نامه مقام معظم رهبری به رئیس‌جمهور در مورد اجرا شدن برجام، ۲۹/۰۷/۱۳۹۴).

## ۲-۲- مدیریت نرم توافق هسته‌ای

این نوع مدیریت ناظر بر تلاش جهت راهبری مسائل از طریق سخنرانی یا انتشار تک نگاشت و اقدامات نرم مشابهی است که مخاطبان آنها دیگر تنها مقامات رسمی کشور و تصمیم‌گیرندگان نیستند



بلکه عموم مردم نیز به طور مستقیم مخاطب قرار می‌گیرند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در بسیاری مواقع در موقعیت‌هایی مانند نماز جمعه یا نماز عید فطر و در مکان‌هایی مانند حرم مطهر رضوی عموم مردم را در خصوص پرونده هسته‌ای مخاطب قرار داده و به دفعات و با جدیت بر لزوم تأمل در خط مشی‌ها برای پیشگیری از غفلت و ارتکاب اشتباه تأکید دارند و همواره تلاش می‌کنند ماهیت طرف مذاکره‌کننده را که به هر نحوی سعی در متوقف ساختن برنامه هسته‌ای صلح‌آمیز ایران و پیشرفت‌های مرتبط دارد، روشن و آشکار کنند. کنکاش در بیانات رهبری مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل تأملی از بخش رهبری و مدیریت نرم در مدیریت هوشمند را به دست می‌دهد که تبیین چگونگی مدیریت هوشمند پرونده هسته‌ای از سوی ایشان را ساده‌تر می‌کند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در آغاز مذاکرات هسته‌ای گفتند:

من اعتماد ندارم، خوشبین نیستم به مذاکره، لکن می‌خواهند مذاکره کنند، بکنند؛ ما هم به اذن‌الله ضرری نمی‌کنیم. یک تجربه‌ای در اختیار ملت ایران است، این تجربه ظرفیت فکری ملت ما را بالا خواهد برد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان و دانش‌آزموزان، ۱۳۹۲/۸/۱۲).

یکی از نکات اساسی در این بخش از مدیریت هوشمند ایشان را می‌توان این دانست که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، نقش مردم را در این میان بسیار مورد توجه قرار می‌دهند و همزمان با توجه به اینکه در داخل کشور نسبت به برجام نگرش‌ها و موضع‌گیری‌های متفاوتی وجود دارد، بر لزوم پرهیز از افراط و تفریط به‌عنوان یک امر مسلم و تخطی‌ناپذیر، تأکید می‌کنند. این امر شاهدهی است دال بر این واقعیت که رهبر معظم انقلاب شناختی عمیق و موثر از دیدگاه‌های مختلف مخاطبان خود (چه مقامات تصمیم‌گیرنده و چه عموم مردم) دارند و به‌همین دلیل خودداری از افراط و تفریط در مقوله مذاکره را ضروری می‌دانند. از سوی دیگر، اشاره مکرر و صریح به عدم اعتماد ایشان به آمریکا و نبود خوش‌بینی به مذاکرات روشن می‌کند که ایشان از توانایی ترسیم «چشم‌انداز»ی قابل قبول و واقع‌بینانه مبتنی بر شرایط محیطی در خصوص آینده مذاکرات مستقیم با غرب به‌عنوان تحولی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی برخوردارند. در واقع، در این بخش از «رهبری نرم» از روند «مدیریت هوشمند» حضرت آیت‌الله خامنه‌ای شاهد وجود و به‌کارگیری مهارت ترسیم «چشم‌انداز» برای مخاطبان و جامعه پیروان هستیم که از عناصر اساسی لازم برای مدیریت هوشمند موثر و کارآمد است.

#### ۲-۱- تأکید بر نقش مردم و دانشمندان به عنوان مدیران اصلی توافق هسته‌ای

یکی از مؤلفه‌های اساسی و کلیدی موفقیت رهبران در دستیابی به اهداف خود، حمایت و همراهی

موثر گروه پیروان است که در خصوص رهبران سیاسی عمده، این جامعه عمدتاً عموم مردم هستند. تاریخ کشورهای مختلف جهان در برهه‌های زمانی گوناگون سرشار از مواردی است که ثابت می‌کند همواره نبود پشتوانه ملی و مردمی از عوامل کلیدی شکست و مرگ سیاسی رهبران در سطوح مختلف است. اگر هم رهبری موفق شده است با بهره‌گیری از زور به خصوص اعمال قدرت نظامی به حیات سیاسی خود ادامه دهد، در درازمدت موفق نبوده و توده مردم ناراضی در نهایت شکست وی را رقم زده‌اند. بنابراین، نقش توده مردم در موفقیت یک تغییر سیاسی (به‌خصوص تغییری که می‌تواند بر زندگی روزمره آنها تأثیر بگذارد یا حداقل سیاست‌گذاری در این خصوص چنین است) قابل چشم‌پوشی نیست. حضرت آیت الله خامنه‌ای نیز بر همین اساس، طی مذاکرات هسته‌ای و برهه پس از دستیابی به برجام، همواره نقش مردم و تاب‌آوری آنها در مقابل فشارهای وارد شده از سوی غرب (به‌خصوص فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم‌ها) را حیاتی قلمداد کرده و در رهبری خود به نحو قابل توجهی نقش مردم، ایستادگی و استقامت ملت را بی‌بدیل می‌خواند. همچنین بر نقش دانشمندان صنعت هسته‌ای و به‌خصوص شهدای هسته‌ای به‌عنوان چهره‌های مورد حمایت مردم که در تداوم و تقویت پشتیبانی مردمی از نظام و صنعت هسته‌ای در عین اعمال فشارهای عمدتاً اقتصادی جدی و چندجانبه از سوی غرب، بسیار موثر بوده، تأکید می‌کنند. ایشان در این باره می‌گویند:

ده سال، دوازده سال کشمکش با جمهوری اسلامی، نتیجه [اش] این شد که این شش قدرت، امروز ناچار شدند که گردش چند هزار سانتریفیوژ را در کشور تحمّل کنند؛ ناچار شدند ادامه‌ی این صنعت را در کشور تحمّل و امروز روی کاغذ آوردند و امضا دارند می‌کنند که حرفی ندارند. این معنایش چیست جز اقتدار ملت ایران؟ این بر اثر ایستادگی ملت، مقاومت ملت، و بر اثر شهامت و ابتکار دانشمندان عزیز ما است. رحمت خدا بر شهرداری‌ها و رضائی‌نژادها و احمدی‌روشن‌ها و علیمحمدی‌ها (بیانات مقام معظم رهبری در نماز عید سعید فطر، در تاریخ ۱۳۹۴/۴/۲۷).

## ۲-۲-۲- پرهیز از افراط و تفریط در خصوص مذاکرات و برجام

مخالفان خارجی و داخلی انقلاب اسلامی، از ایجاد تفرقه و شکاف در جامعه سیاسی داخلی و مردم به‌عنوان ابزاری برای مواجهه نرم با آن و ایجاد خلل در عملکرد دولت‌های مختلف جمهوری اسلامی استفاده کرده‌اند و این رویکرد همواره پس از پیروزی انقلاب اسلامی وجود داشته و بروز تغییرات سیاسی و نتیجه طبیعی بروز دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوت و بعضاً متعارض جناح‌های سیاسی مختلف دست-

آویزی برای اجرای این سیاست بوده است. در خصوص پرونده هسته‌ای، مذاکره با غرب و برجام نیز جناح‌های سیاسی گوناگون رویکردها و خط‌مشی‌های اعمالی و اعلامی موافق و مخالفی اتخاذ کردند که درجات متفاوتی داشته است. گروهی کاملاً موافق برجام و روندهای قبل و بعد از آن بوده و آن را در دستاوردی از هر جهت مثبت و در خدمت منافع ملی ایران دانسته‌اند. از سوی دیگر، گروهی نیز در مخالفتی شدید، روندهای مذکور را بدترین انتخاب در خصوص غرب توصیف و استدلال کرده‌اند که این اقدام نه تنها در خدمت منافع ملی نبوده بلکه در حقیقت علیه منافع ملی کشور عمل کرده است. گروهی نیز تلاش کرده‌اند با نگاهی واقع‌گرایانه مزایا و معایب این تغییر سیاسی و نتایج حاصل از آن را در کنار یکدیگر قرار داده و با در نظر گرفتن محاسبات سود و زیان رویکرد متعادل‌تری در پیش بگیرند.

رهبر معظم انقلاب در این برهه حساس تاریخی در خصوص برجام بیان می‌دارند که برجام دارای موافقین و مخالفینی است و آنچه‌ی که مطلوب است این‌که هر دو طیف باید از افراط و تفریط خودداری کنند و حد وسط را نگه دارند. ایشان در این رابطه می‌گویند:

برجام موافقانی دارد و مخالفانی؛ به نظر من، هم موافقان و هم مخالفان، هر دو در بیان نظرات خودشان مبالغه میکنند؛ اغراق‌گویی میکنند؛ هم موافقانی که از برجام تمجید میکنند سخنانشان اغراق‌گونه است، هم مخالفانی که انتقاد میکنند مبالغه میکنند و گاهی اغراق میکنند. به نظر من هیچ‌کدام جا ندارد. بله، برجام یک نقاط مثبتی دارد، یک نقاط منفی‌ای دارد؛ یک محسناتی دارد، یک معایبی دارد. جنبه‌های محسناتی به نظر انسان میرسید که البته همه‌ی آن محسنات تأمین نشد، یعنی خیلی‌هایش تأمین نشد لکن حالا بالاخره یک محسناتی (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان نظام، ۱۳۹۵/۳/۲۵).

بنا به اندیشه حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، موضع‌گیری‌های افراطی - منافع‌رقبای غربی ایران را برآورده می‌کند چرا که آنها در بستر چنین اختلافات داخلی است که اعمال فشارهای متعاقب را در روندی از سناریوهای از پیش تعیین‌شده به صورت گام به گام در پیش خواهند گرفت. به همین منظور مقام معظم رهبری با درک عالمانه شرایط و بر اساس سبک رهبری پیش‌تدبیرانه و آگاهانه خود در صدد جلوگیری از پدید آمدن فضای دوقطبی داخلی در شرایط حساس پس از برجام بودند.

#### ۲-۲-۳- شفاف‌سازی دلایل مخالفت غرب با برنامه هسته‌ای ایران

آمریکا و متحدان آن از ابتدای آغاز برنامه هسته‌ای صلح‌آمیز ایران تا دستیابی به برجام، این برنامه

را اقدامی در جهت دستیابی تهران به سلاح هسته‌ای توصیف می‌کردند و برجام را توافقنامه‌ای جهت جلوگیری از دستیابی ایران به تسلیحات هسته‌ای معرفی می‌کردند (byman and moller, 2016: 15). اما شواهد رسمی و غیررسمی از جمله اظهارات مقامات رسمی غرب به‌خصوص آمریکا نشان داده است که این امر یکی از دستاویزهای آنها برای اعمال فشار بر ایران بوده است تا به اهداف چندگانه خود در خصوص تهران برسند. به اذعان کشورهای غربی، یکی از اهداف آنها وادار کردن تهران به سازش بر سر مسائل مورد اختلاف منطقه‌ای و بین‌المللی مانند سوریه، عراق و یمن (jones, 2018: 30)، مجبور ساختن ایران به کنار نهادن برنامه دفاعی موشکی و در صورت تحقق نیافتن این اهداف، تغییر نظام ایران در دراز مدت بوده است. همچنین مخالفت آنها با برنامه هسته‌ای ایران جلوگیری از دستیابی ایران به منابع انرژی غیرنفتی بوده است و این در حالی است که بهره‌گیری از منابع انرژی جایگزین برای تامین نیازهای شهری و صنعتی یکی از گزینه‌هایی است که سال‌هاست در دستور کار بسیاری از کشورهای جهان با سطوح مختلف توسعه قرار گرفته است. در واقع، برخورداری از برنامه هسته‌ای صلح-آمیز برای تامین انرژی مورد نیاز کشورها به‌خصوص نیروی برق پدیده نوظهوری نیست و یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی یک کشور محسوب می‌شود. بنابراین رهبر معظم انقلاب با درک این واقعیت، سعی کردند شفاف‌سازی لازم را در این خصوص انجام بدهند که نمونه‌های آن را می‌توان در سخنان ایشان در مناسبت‌های مختلف مشاهده کرد:

من دو سه سال قبل از این در اوایل این قضیه‌ی مذاکرات هسته‌ای، گفتم آمریکایی‌ها از همین الان به ما بگویند اگر جمهوری اسلامی تا کجا عقب‌نشینی کند، آنها دیگر دشمنی نمیکنند؛ این را بگویند. اگر مسئله‌ی هسته‌ای حل شد، دیگر قضیه‌ی تمام است؟ خب حالا قضیه‌ی هسته‌ای حل شده، ببینید تمام است قضیه؟ قضیه‌ی موشکها پیش آمد؛ قضیه‌ی موشکها حل بشود، قضیه‌ی حقوق بشر است؛ قضیه‌ی حقوق بشر حل بشود، قضیه‌ی شورای نگهبان است؛ قضیه‌ی شورای نگهبان حل بشود، قضیه‌ی اصل رهبری و ولایت فقیه است؛ قضیه‌ی ولایت فقیه حل بشود، قضیه‌ی اصل قانون اساسی و حاکمیت اسلام است؛ اینها است، دعوا سر چیزهای جزئی نیست (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان نظام، ۱۳۹۵/۳/۲۵).

یا ایشان در یکی دیگر از سخنرانی‌های خود بر این واقعیت تاکید می‌کنند که یکی از اهداف کلان غرب از طرح ادعای نظامی بودن برنامه هسته‌ای ایران این است که در روند رشد و توسعه کشور اختلال

ایجاد کنند و با تحمیل هزینه‌های گوناگون، از پیشرفت کشور و ملت ایران دارند جلوگیری کنند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در این باره می‌گویند:

در همین جلسه‌ی وزرای خارجه‌ای که در نیویورک، در حدود یک ماه قبل تشکیل شد، وزیر محترم خارجه‌ی ما هم شرکت کرد، آنها هم شرکت کرده بودند؛ در آن جلسه وزیر خارجه‌ی ما یک کیفرخواست بزرگی علیه آنها ذکر میکند؛ میگوید شماها این کار را کردید که نباید میکردید، این کار را نکردید که باید میکردید؛ یک کیفرخواست، یک ادعای نامه؛ جوابی هم نداشتند؛ خب اینها این [طور] هستند؛ سازش کنید سر سوریه، سازش کنید سر حزب‌الله، سازش کنید سر افغانستان و پاکستان، سازش کنید سر عراق، سازش کنید سر مسائل داخلی؛ با چه کسی؟ با آن کسی که لحظه‌ای از دشمنی فروگذار نمیکند. هدفشان این است که نگذارند این ملت رشد کند، هدفشان این است که نگذارند مشکلات اقتصادی این کشور حل بشود؟ (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار دانش‌آموزان و دانشجویان، ۱۲/۸/۱۳۹۵).

#### ۲-۲-۴- روشنگری ماهیت طرف مذاکره با ایران

رهبر معظم انقلاب در کنار اقدامات فوق، آشکار می‌کنند که مخالف اصلی برنامه هسته‌ای ایران کیست و طرف اصلی تیم مذاکره‌کننده ایران کدام کشور است. ایشان ایالات متحده آمریکا را مخالف اصلی پرونده هسته‌ای ایران معرفی کرده که به جهت سابقه دیرینه دشمنی با ایران و بدعهدی‌های متعدد قابل اعتماد نیست و باید با احتیاط با آن برخورد کرد. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در این خصوص بیان می‌کنند:

ما در این مذاکرات به همه‌ی تعهدات بین‌المللی پایبند بودیم، ما در این مذاکرات به تعهدات اخلاق سیاسی-اسلامی پایبند بودیم، ما نقض عهد نکردیم، ما دو جور حرف نزدیم، ما تلون به خرج ندادیم؛ نقطه‌ی مقابل و طرف مقابل ما آمریکایی‌ها هستند، عهدشکنی کردند، تلون در آراء نشان دادند، تقلب نشان دادند، آن کسانی هم که در درون مجموعه‌ی روشنفکری کشور هنوز ملتفت نبودند که طرف مقابلشان - آمریکا - کیست، خوب است نگاه کنند به این مذاکرات و بفهمند با چه کسی مواجهند (بیانات مقام معظم رهبری در حرم مطهر رضوی، ۱/۱/۱۳۹۴).

رهبری در همین راستا در جای دیگری با اشاره به برخی بدعهدی‌های طرف آمریکایی به‌عنوان مسئول اصلی تحریم‌های ضد ایرانی، یادآور می‌شوند که واشنگتن با وجودی که تهران به تمامی تعهدات خود عمل کرده، تحریم‌های اساسی علیه ایران را همچنان به قوت خود باقی گذاشته است.

ایشان در این باره هشدار می‌دهند:

میگفتیم: آقا، اینها بدعهدند، بدآتند، دبه‌دربیار هستند، زیر قولشان میزنند، عمل نمیکنند؛ . وظیفه‌ی طرف مقابل این بود که تحریمها را برطرف کند، برطرف نکرده؛ تحریمها برطرف نشده. بخشی از تحریمها را اینها به یک نحوی برداشته‌اند، منتها در عمل برداشته نشده. خب میدانید آنچه محلّ بحث بود تحریمهای ثانویه بود. تحریمهای اولیه را اینها با کمال قدرت حفظ کردند و این بر روی تحریمهای ثانویه اثر میگذارد؛ مدام نگوییم تحریمها برداشته شده.. آمریکایی‌ها به بخش مهمی از تعهداتشان عمل نکردند. ما پیش پرداخت‌هایمان را همین طوری انجام دادیم؛ ما [غنی‌سازی] بیست درصد را تعطیل کردیم، فردو را تقریباً تعطیل کردیم؛ اراک را تعطیل کردیم، اینها پیش‌پرداخت‌های ما بوده، به‌هرحال طرف مقابل ما عمل نکرده است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسؤلان نظام، ۱۳۹۵/۳/۲۵).

رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران پس از روی کار آمدن دولت جدید در امریکا و در پیش گرفتن سیاست‌های ضدایرانی در ابعاد مختلف از جمله پرونده هسته‌ای، بر روی این مسئله تأکید می‌کنند که ضعف‌های برجام و آسیب‌های ناشی از آن به جهت اعتماد به طرف مقابل بوده است. معظم له در این رابطه بیان می‌دارند که:

بنده مکرراً گفته‌ام، ما به مسئولینی که رفتند برجام را دنبال کردند، اعتماد داشته‌ایم و داریم، الان هم همین‌جور [است]، اینها را افراد خودی و علاقه‌مند و مؤمن میدانیم؛ لکن در همین قضیه‌ی برجام، ما در موارد زیادی -به‌خاطر اعتماد به حرف آن طرف مقابل، مذاکره‌کننده‌ی مقابل- از یک نقطه‌ای صرف‌نظر کردیم، به یک چیزی اهتمام نورزیدیم، یک خلأیی باقی ماند؛ دشمن همین الان از همان خلأ دارد استفاده میکند؛ اینها واقعاً مسائل مهمی است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسؤلان نظام، ۱۳۹۶/۳/۲۲).

#### ۲-۲-۵- تشویق به مذاکره و دیپلماسی

تعامل با دولت‌های دیگر در سطوح مختلف در قالب مذاکرات یکی از ابزارهای تحقق اهداف سیاست خارجی کشورها بوده و در تاریخ روابط بین‌الملل سابقه‌ای دیرینه دارد. بهره‌برداری کارآمد و هوشمندانه از این ابزار یکی از راه‌های حضور موثر و فعالانه در عرصه سیاست بین‌الملل است و کشورهایی که سیاست انزوا طلبی را در پیش می‌گیرند یا نمی‌توانند در عرصه دیپلماسی و مذاکره موفق عمل کنند، در نیل به اهداف خود با دشواری‌های اساسی رو به رو هستند. در واقع، در دنیای امروز که بر

حل و فصل معضلات و بحران‌ها از طریق گفت و گو و دستیابی به راه‌حل‌های غیرنظامی تأکید می‌شود، انکار اهمیت این ابزار و ناکامی در به‌کارگیری آن با شکست در دستیابی به اهداف سیاست خارجی همراه است. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای نیز با درک این واقعیت، در عین شفاف‌سازی ماهیت طرف مذاکره ایران و بدعهدی‌های پیشین و کنونی و لزوم رعایت احتیاط، لزوم به‌کارگیری دیپلماسی را نفی نکرده و این امر را تشویق و از تیم مذاکره‌کننده حمایت می‌کنند. رهبر معظم انقلاب در این رابطه بیان می‌دارند که: ما با مذاکره‌ای با همان معنای امروزی مخالفتی نداریم؛ ما الان با همه‌ی دنیا داریم مذاکره می‌کنیم. ما با دولتهای اروپایی مذاکره می‌کنیم. معنای اینکه می‌گوییم با آمریکا مذاکره نمی‌کنیم این نیست که با اصل مذاکره مخالفیم؛ نه، با مذاکره‌ی با آمریکا مخالفیم. مذاکره‌ی آمریکا با جمهوری اسلامی ایران، یعنی نفوذ (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و خانواده‌های آنان، ۱۳۹۴/۷/۱۵).

رهبر انقلاب اسلامی بر این اعتقاد است که قطع ارتباط با دنیای خارج مسئله‌ای نیست که وی آن را تأیید کند، بلکه مذاکره و مرادده‌ای که منجر به وابستگی، اتکا و اعتماد به کشورهای بیگانه به ویژه در مسئله‌ای هسته‌ای شود قابل پذیرش نیست. معظم له در این رابطه بیان می‌دارند که: من نمی‌گویم با دنیا قطع رابطه کنید، این اصلاً نظر بنده نیست. از اول انقلاب، بنده جزو آن آدمهایی بودم که اصرار داشتم بر ارتباط -ارتباط با اطراف دنیا- الان هم همان عقیده را دارم، لکن بحث من این است که ما پای قدرتمند و طبیعی خودمان را با عصای بیگانه عوض نکنیم. اینکه به‌جای اینکه روی پای خودمان بایستیم و به پای خودمان تکیه کنیم، به عصای بیگانه تکیه کنیم، خطا است. در ارتباطات جهانی عیبی ندارد؛ اشکالی که من نسبت به مذاکرات هسته‌ای داشتم و دارم و مکرراً با خود مسئولین در جلسات خصوصی در خلوت و جلوت مطرح کردم، همین است: من می‌گویم اشکالی نداشت ما مذاکره کنیم، مذاکره اشکالی نداشت منتها در این مذاکره بایستی دقت و مراقبت لازم انجام میگرفت تا این جور نباشد که طرف مقابل، هر غلطی خواست بکند، نقض برجام محسوب نشود، ما اگر یک مختصر تکانی بخوریم، نقض برجام محسوب بشود (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۹۶/۶/۳۰).

## ۲-۶-۲- دعوت به اتحاد و همدلی مردم و مسئولان

وحدت، همصدایی، انسجام و هم‌افزایی گروه‌های مختلف یک ملت و جناح‌های سیاسی داخلی یک

کشور در مواجهه با مسائل حیاتی به خصوص در حوزه امنیت ملی، نقش قابل توجهی در پیشبرد اهداف سیاست خارجی دارد باشد و در صورت نبود چنین خصیصه‌ای، خسران در منافع ملی و دور شدن از اهداف تعیین شده را در پی دارد. در سبک مدیریتی نرم افزاری حضرت آیت الله خامنه‌ای در روند مدیریت هوشمند برجام، بر لزوم برقراری اتحاد، همدلی و تعامل سازنده میان گروه‌های مختلف از مسئولان و مردم که هریک دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به مذاکرات و توافق هسته‌ای دارند، تاکید می‌کنند:

یک عده‌ای مخالفند، یک عده‌ای اعتراض دارند؛ خیلی خوب، مسئولین ما که مردمان صادقی هستند، مردمان علاقه‌مند به منافع ملی‌اند، بسیار خوب، یک جمعی از مخالفین را - از آن افرادی را که شاخصند - دعوت کنند، حرف‌های آنها را بشنوند؛ این میشود همدلی؛ این میشود یکسان‌سازی دلها و احساسها، و به تبع آن عملها. به نظر من بنشینند، بشنوند، بحث کنند(بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مداحان اهل بیت علیهم‌السلام، ۱۳۹۴/۱/۲۰).

#### ۲-۲-۷- ضرورت رفع تحریم‌ها پس از توافق هسته‌ای

جهانی‌شدن یا به تعبیر برخی جهانی‌سازی - به عنوان یک روند - به کمرنگ شدن مرزهای جغرافیایی قراردادی میان کشورها شده است و بسیاری از موضوعاتی که کشورها با آنها مواجه هستند مورد توجه و مسئله آنها نیز هست. به عبارت دیگر، اکنون تعداد اموری که از آنها تحت عنوان «پدیده‌های جهانی» نام برده می‌شود بسیار قابل توجه است و در این میان سهم مسائل اقتصادی بسیار زیاد است. در واقع، در دنیای امروز نمی‌توان اقتصاد کشورها را به خصوص آنهایی که صاحب کالای استراتژیک به خصوص نفت هستند از اقتصاد سایر کشورها جدا دانست. از سوی دیگر، اگر اقتصاد این کشورها بر پایه نفت باشد، قدرت‌های بزرگ می‌توانند در مناقشات گوناگون از این حربه استفاده کنند و کشور مذکور را با تحریم‌های اقتصادی در حوزه نفت، برای انجام خواسته‌های خود تحت فشار قرار دهند. جمهوری اسلامی ایران نیز به دلیل برخورداری از مدل اقتصادی نفت‌پایه، در مقوله پرونده هسته‌ای که از اساس با نگاه آمریکا به ایران مغایرت داشته است، از این نقطه ضعف هدف قرار گرفته و برای تغییر رفتار خود تحت فشار تحریم‌های اقتصادی جدی و چندجانبه قرار گرفته است. یکی از اهداف اساسی مذاکرات هسته‌ای و دستیابی به برجام، لغو تحریم‌ها عنوان شد و رهبر معظم انقلاب نیز تاکید می‌کنند که هدف اصلی مذاکرات، رفع تحریم‌هاست، کل تحریم‌ها باید یکجا لغو شوند و نباید در این



خصوص کارشکنی و تعلل صورت گیرد:

در این جزئیات مذاکرات اتّفاقی که باید بیفتد این است که تحریمها به طور کامل و یکجا بایستی لغو بشود. تحریمها بایستی - اگر چنانچه حالا خدای متعال مقدر فرموده بود و توانستند به یک توافقی برسند - در همان روز توافق به‌طور کامل لغو بشود؛ این باید اتّفاق بیفتد. اگر قرار باشد که لغو تحریمها باز متوقّف بشود بر یک فرایند دیگری، پس چرا ما اصلاً مذاکره کردیم؟ اصلاً مذاکره و نشستن پشت میز مذاکره و بحث کردن و بگومگو کردن برای چه بود؟ برای همین بود که تحریمها برداشته بشود (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مداحان اهل بیت علیهم‌السلام، ۱۳۹۴/۱/۲۰).

#### ۲-۸- مشخص کردن وظایف نهادهای مسئول پس از برجام

مرحله پس از دستیابی به توافق هسته‌ای ایران و کشورهای عضو گروه ۵+۱ (اعضای دائم شورای امنیت و آلمان) که از آن با عنوان پس‌برجام یاد می‌شود مانند مراحل اول و دوم مسائل هسته‌ای یعنی مذاکرات و دستیابی به برجام اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای دارد چرا که در این بخش، ایران باید با هوشمندی اقدامات طرف مقابل در عمل به تعهدات خود را در این توافق رصد کند و در این خصوص، مدیریت هوشمند این روند از سوی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای قابل‌توجه است. ایشان ضمن تأکید بر اهمیت این دوره و مشخص کردن مقوله‌هایی مانند «نفوذ» به‌عنوان پروژه مورد نظر غرب ذیل برجام برای کل منطقه، مردم و مسئولان را مخاطب قرار می‌دهند:

بنده از چندی پیش گفتم مراقب نفوذی‌ها باشید. آمریکایی‌ها برای بعد از دوران مذاکرات هسته‌ای، یک نقشه برای داخل ایران داشتند، یک نقشه برای منطقه. این برای ما روشن بود و روشن شد. بعضی تا گفته میشود نفوذ، برآشفته میشوند که آقا، گفتید نفوذ، گفتید نفوذ؟ بله، باید مراقب بود (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مردم نجف آباد، ۱۳۹۴/۱۲/۵).

ایشان بر لزوم توجه به مقوله‌هایی چون آگاهی، هوشیاری، امیدواری همراه با شهامت و توکل به خداوند با تکیه بر نقاط قوت فراوان ایران در این دوره تأکید می‌کنند و در این باره می‌گویند:

این دوره‌ی بعد از قضایای مذاکرات هسته‌ای را خود آمریکایی‌ها اسم‌گذاری کرده‌اند: «دوره‌ی سخت‌گیری بر ایران»، سخت‌گیری باید بکنیم؛ خیلی خوب، حالا سخت‌گیری که بیشتر از سخت‌گیری‌های گذشته نیست. جوانان ایران، ملت ایران، مسئولان کشور بایستی آگاهانه، هشیارانه، امیدوارانه، با شهامت، با توکل به خدای متعال، با تکیه‌ی بر نقاط قوت فراوانی که دارد، در مقابل دشمنی

دشمنان بایستند؛ این خیلی مهم است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مردم قم در تاریخ، ۱۳۹۴/۱۰/۱۹).

## ۲-۲-۹- هوشیاری نسبت به آینده و رفتار بر اساس اصل عقلانیت راهبردی

در برهه حساس پس از برجام، مقوله عقلانیت کنشگری پیش‌فعالانه از اهمیت راهبردی برخوردار است. رهبر معظم انقلاب اسلامی اعتقاد دارند که در چنین شرایطی که احتمال لغزش‌ها در مسیر لرزان زیاد است، حرکت با خرد و تدبیر، با حذر، با فریب نخوردن، با نزدیک نشدن به میدان دشمن و وارد نشدن در میدانی که او ترسیم کرده، از اهمیت وافری برخوردار است و در این باره می‌گویند: اما خب در برجام یک چیز ثابت شد و آن اینکه آمریکایی‌ها دارند دشمنی میکنند با ما، دارند دشمنی میکنند؛ نه فقط کنگره‌ی آمریکا که دولت آمریکا هم دارد دشمنی میکند منتها شکل دشمنی‌شان فرق دارد با آنها. عقلانیت این است که انسان با یک چنین دشمنی، با خرد، با تدبیر، با حذر، با فریب نخوردن، با نزدیک نشدن به میدان توطئه‌ی او، با وارد نشدن در میدانی که او ترسیم کرده، با اینها باید انسان پاسخ بدهد. (بیانات رهبری در دیدار جمعی از دانشجویان، ۱۳۹۵/۴/۱۲).

از سوی دیگر، حمایت محکم و دائمی از ملت و از مسئولین، مصداق دیگری از اتخاذ رویکرد عقلانی در شرایط حساس کنونی و رفتار بر اساس محاسبات سود و زیان واقع‌گرایانه است که در الگوی مدیریت هوشمند از برخورداری رهبر از مهارت شناخت فعالانه شرایط کنونی محیط و توانایی ترسیم چشم‌اندازی واقع‌گرایانه حکایت دارد. حضرت آیت الله خامنه‌ای بر همین اساس می‌گویند: لازم است ملت بیدار باشد. ما از مسئولین خودمان که دارند در جبهه‌ی دیپلماسی فعالیت میکنند، کار میکنند، قرص و محکم حمایت میکنیم، اما ملت باید بیدار باشد، بداند چه اتفاقی دارد می‌افتد [تا] بعضی از تبلیغاتچی‌های موجب‌بگیر دشمن و بعضی از تبلیغاتچی‌های بی‌مزد و موجب، از روی ساده‌لوحی - نتوانند افکار عمومی را گمراه کنند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار دانش‌آموزان و دانشجویان، ۱۳۹۲/۸/۱۲).

ویژگی دیگر رویکرد عقلانی ترسیم شده از سوی ایشان، لزوم رصد و دیده‌بانی لحظه به لحظه اجرای برجام با توجه به نیت خصمانه طرف مقابل به ویژه آمریکا است که برای حال و آینده کشور امری مهم و حیاتی است. رهبر معظم انقلاب در این باره می‌گویند: بی‌شک حفظ هوشیاری نسبت به نیت خصمانه‌ی دولت آمریکا و ایستادگی‌هایی که بر اثر آن در

طول مسیر مذاکرات از سوی مسئولان جمهوری اسلامی به کار رفت، توانست در موارد متعددی، از ورود زیانهای سنگین جلوگیری کند. با این حال، محصول مذاکرات که در قالب برجام شکل گرفته است، دچار نقاط ابهام و ضعفهای ساختاری و موارد متعددی است که در صورت فقدان مراقبت دقیق و لحظه‌به‌لحظه، میتواند به خسارتهای بزرگی برای حال و آینده‌ی کشور منتهی شود (نامه مقام معظم رهبری به رئیس جمهور در مورد اجرا شدن برجام، در تاریخ، ۱۳۹۴/۷/۲۹).

#### ۲-۱۰- لزوم برطرف کردن نقاط آسیب‌پذیری استراتژیک کشور پس از برجام

یکی از توانایی‌های مهم رهبری هوشمند ترسیم و ارائه چشم‌انداز راهبردی به منظور تقویت نقاط قوت و لزوم رفع حوزه‌های آسیب‌پذیری است. اقتصاد یکی از مهم‌ترین نقاط آسیب‌پذیری استراتژیک ایران است که طرف غربی نیز با آگاهی از این امر از اهرم تحریم‌های اقتصادی شدید یا به اصطلاح کارزار فشار حداکثری (vakil and quilliam, 2019: 2)، به منظور تغییر رفتار ایران استفاده کرده است. استنباط مقامات آمریکایی این است که چنین اقدامی می‌تواند علاوه بر صدمات اقتصادی جدی، بر روندهای اجتماعی و فرهنگی و انسانی جامعه داخلی ایران نیز تأثیرات نامطلوبی به جا گذاشته بگذارد. رهبر معظم انقلاب نیز بر همین اساس، طی مذاکرات همواره گوشزد می‌کردند که تاب‌آوری ایران در مقابل تکانه‌های بین‌المللی ناشی از پرونده هسته‌ای، تابعی از تمرکز بر بخش اقتصادی درون‌زا و کسب مصونیت در مقابل ضربه‌های خارجی است. باید بیان داشت که توانمندی اقتصادی، منجر به ایجاد مصونیت راهبردی در مقابل تهدیدات و تحریم‌های خارجی می‌شود. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در این باره بیان می‌دارند که: کشور باید مصونیت پیدا کند؛ مسئولین کشور باید کشور را مصونیت بدهند باید این توانمندی‌هایی را که اشاره کردم، افزایش بدهیم؛ این توانمندی‌ها باید روزبه‌روز افزایش پیدا کند. این همانی است که در قرآن کریم [آمده]: وَ أَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَعْطَمْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَ مِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ؛ قُوَّةً فَقَطْ تفنگ و سلاح و مانند اینها نیست؛ قُوَّة اعم است از قُوَّةی مادی و معنوی، از قُوَّةی اقتصادی و نظامی، از قُوَّةی علمی و اخلاقی. خب این کاری است که بایستی انجام بدهیم؛ یعنی کسی که باید این کار را انجام بدهد، ما مسئولین هستیم؛ مردم به تبع ما وارد میدان میشوند و کار میکنند. پس توانمندی‌ها را باید افزایش بدهیم (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از دانشجویان و دانش‌آموزان به مناسبت روز ملی مبارزه با استکبار، ۱۳۹۲/۸/۱۲).

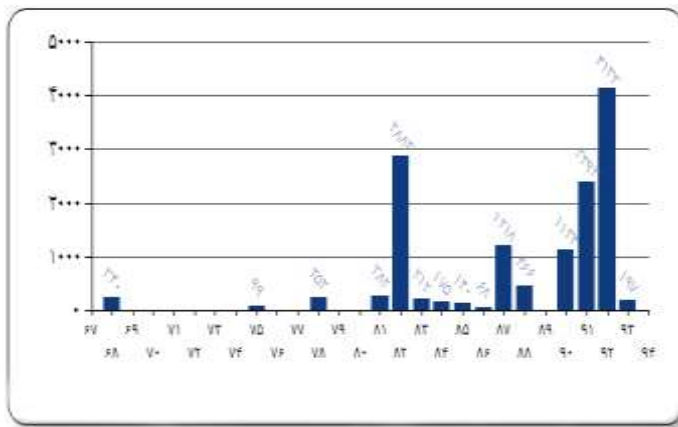
<sup>۱</sup>- Maximum Pressure

رهبر معظم انقلاب بر این اعتقادند که گشایش اقتصادی و بهبود معیشت جز با جدی گرفتن و پیگیری همه‌جانبه‌ی «اقتصاد مقاومتی» میسر نخواهد شد و تأکید می‌کنند:

رفع تحریم‌ها هر چند از باب رفع ظلم و احقاق حقوق ملت ایران کار لازمی است، لیکن گشایش اقتصادی و بهبود معیشت و رفع معضلات کنونی جز با جدی گرفتن و پیگیری همه‌جانبه‌ی اقتصاد مقاومتی میسر نخواهد شد. امید است که مراقبت شود که این مقصود با جدیت تمام دنبال شود و بخصوص به تقویت تولید ملی توجه ویژه صورت گیرد و نیز مراقبت فرمایید که وضعیت پس از برداشته شدن تحریمها، به واردات بی‌رویه نینجامد، و بخصوص از وارد کردن هرگونه مواد مصرفی از آمریکا جداً پرهیز شود (نامه مقام معظم رهبری به رئیس جمهور در مورد اجرا شدن برجام، ۱۳۹۴/۷/۲۹).

ایشان مقوله اقتصاد و مصون‌سازی ایران در این حوزه را امری لازم و اساسی در مقابل فشارهای خارجی می‌دانند: اقتصاد مسأله‌ی اصلی کشور است. اگر ملت بتواند اقتصاد خود را روبه‌راه کند، دشمن در مقابله‌ی با ملت ایران بی‌دفاع خواهد ماند (بیانات مقام معظم رهبری در مراسم بیست و چهارمین سالروز رحلت حضرت امام خمینی، ۱۳۹۲/۲/۱۴).

در همین راستا، نمودار ذیل نمایانگر تأکید حضرت آیت‌الله خامنه‌ای بر لزوم توجه به سامان‌دهی درونی و اتکای به خود در مقوله کلیدی اقتصاد و توسعه اقتصادی کشور است که نشان می‌دهد ایشان سعی دارند مسئولیت کسب مصونیت در مقابل آسیب‌تکانه‌های بین‌المللی را به داخل کشور متوجه کنند. نمودار ۲، نمودار کمی تأکید رهبری بر ضرورت استحکام درونی قدرت



منبع: دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای،

## ۲-۱۱-۲- ارائه راهبردهای لازم به دولت و تیم مذاکره بعد از تأیید مشروط برجام

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) پس از روشنگری‌های متعدد در بازه‌ی زمانی ماقبل توافق، نهایتاً برجام را به طور مشروط تأیید کردند و پس از آن برخی توصیه‌های راهبردی ارائه کردند. این مسئله ارتباط وثیقی با توصیه‌های راهبردی امام علی (ع) به مالک اشتر دارد. به همان نسبت که امام علی(ع) ضرورت توجه به برخی موارد راهبردی را توصیه می‌کنند، مقام معظم رهبری نیز همواره در خصوص مسئله حیاتی صنعت هسته‌ای اندازهای را به تیم مدیریتی برجام ارائه داده اند و زمان‌شناس بودن مسئولان و توجه به نکات راهبردی را ضروری دانسته‌اند. امیرمومنان در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند که: «إِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأَمْرِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسْقُطَ فِيهَا عِنْدَ امْكَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتُ أَوْ الْوَهْنَ عِنْدَهَا إِذَا اسْتَوْضَحَتْ فَضَعَّ كُلَّ امْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقَعَ كُلَّ امْرٍ مَوْعِهِ»، یعنی اینکه: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده است، شتاب کنی یا کاری که وقت آن رسیده است، سستی ورزی یا در چیزی که حقیقت آن روشن نیست، ستیزه جویی نمایی یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی. تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی» (دشتی، ۱۳۸۱: ۵۹۱-۵۹۰). از منظر رهبری انجام هر عمل در موقع خود یک اصل استراتژیک است و در صورتی که در خصوص اصول راهبردی همانند موارد مندرج در پرونده هسته‌ای تأخیر و تعجیل نادرستی صورت بگیرد، منافع ملی کشور در معرض مخاطره قرار می‌گیرد. مقام معظم رهبری در سال ۱۳۹۴ طی نامه‌ای به حسن روحانی، رئیس جمهوری کشور راهکارها و رهنمودهای لازم را در خصوص پرونده هسته‌ای به وی ارائه کردند که مرور آنها نمایانگر وجه دیگری از الگوی مدیریت هوشمند از سوی ایشان است. رهبر معظم انقلاب در این نامه طی ۹ بند نکاتی را تصریح می‌کنند:

اولاً: از آنجا که پذیرش مذاکرات از سوی ایران اساساً با هدف لغو تحریم‌های ظالمانه‌ی اقتصادی و مالی صورت گرفته است و اجرائی شدن آن در برجام به بعد از اقدام‌های ایران موکول گردیده، لازم است تضمین‌های قوی و کافی برای جلوگیری از تخلف طرف‌های مقابل، تدارک شود.

ثانیاً: در سراسر دوره‌ی هشت‌ساله، وضع هرگونه تحریم در هر سطح و به هر بهانه‌ای (از جمله بهانه‌های تکراری و خودساخته‌ی تروریسم و حقوق بشر) توسط هر یک از کشورهای طرف مذاکرات، نقض برجام محسوب خواهد شد و دولت موظف است طبق بند ۳ مصوبه‌ی مجلس، اقدام‌های لازم را

انجام دهد و فعالیت‌های برجام را متوقف کند.

ثالثاً: اقدامات مربوط به آنچه در دو بند بعدی آمده است، تنها هنگامی آغاز خواهد شد که آژانس، پایان پرونده‌ی موضوعات حال و گذشته (PMD) را اعلام نماید.

رابعاً: اقدام در مورد نوسازی کارخانه‌ی اراک با حفظ هویت سنگین آن، تنها در صورتی آغاز خواهد شد که قرارداد قطعی و مطمئن درباره‌ی طرح جایگزین و تضمین کافی برای اجرای آن منعقد شده باشد. خامساً: معامله‌ی اورانیوم غنی‌شده‌ی موجود در برابر کیک زرد با دولت خارجی در صورتی آغاز خواهد شد که قرارداد مطمئن در این باره همراه با تضمین کافی منعقد شده باشد. معامله و تبادل مزبور، باید بتدریج و در دفعات متعدد باشد.

سادساً: مطابق مصوبه‌ی مجلس، طرح و تمهیدات لازم برای توسعه‌ی میان‌مدت صنعت انرژی اتمی که شامل روش پیشرفت در مقاطع مختلف از هم‌اکنون تا پانزده سال و منتهی به ۱۹۰ هزار سو است، تهیه و با دقت در شورای عالی امنیت ملی بررسی شود. این طرح باید هرگونه نگرانی ناشی از برخی مطالب در ضمیمه برجام را برطرف کند.

سابعاً: سازمان انرژی اتمی، تحقیق و توسعه در ابعاد مختلف را در مقام اجرا به‌گونه‌ای سامان‌دهی کند که در پایان دوره‌ی هشت‌ساله هیچ کمبود فناوری برای ایجاد غنی‌سازی مورد قبول در برجام وجود نداشته باشد.

ثامناً: توجه شود که در موارد ابهام سند برجام، تفسیر طرف مقابل مورد قبول نیست و مرجع، متن مذاکرات است.

تاسعاً: وجود پیچیدگی‌ها و ابهامها در متن برجام و نیز گمان نقض عهد و تخلفات و فریب‌کاری در طرف مقابل بویژه آمریکا، ایجاب میکند که یک هیئت قوی و آگاه و هوشمند، برای رصد پیشرفت کارها و انجام تعهدات طرف مقابل و تحقق آنچه در بالا بدان تصریح شده است (نامه مقام معظم رهبری به رئیس‌جمهور در مورد اجرا شدن برجام، ۱۳۹۴/۰۷/۲۹).

با مرور نامه رهبر معظم انقلاب می‌توان یکی از شاخص‌های الگوی مدیریت هوشمند را مشاهده کرد. نخست اینکه ایشان در این نامه، هم وضعیت فعلی کشور و هم وضعیت آینده را ترسیم کرده‌اند تا

مشخص شود که دولت باید به چه نحوی در مسیر برجام و سایر مسائل مربوط به تحقیق و توسعه فناوری هسته‌ای حرکت کند و همچنین در اخذ تضامین مربوط از کشورهای گروه (۱+۵) برای مقابله با عهدشکنی‌های احتمالی چگونه عمل کند تا هدف اساسی برجام که لغو تحریم‌هاست برای ایران حاصل شود. این امر، نشان‌دهنده یکی از عناصر اساسی لازم برای موفقیت «مدیریت هوشمند» به عنوان سبک رهبری سیاستمداران دنیای امروز است و آن درک موثر مبتنی بر واقعیات و برخورداری از قدرت پیش-بینی واقع‌گرایانه و ترسیم چشم‌اندازی قابل قبول و در عین حال عاری از جاه‌طلبی‌های غیرواقعی است. ارائه رهنمودهای فوق در قالب الگوی قدرت نرم و با استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری حاکی از این است که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در جایگاه عالی‌ترین رهبر سیاسی و تصمیم‌گیرنده نهایی در کشور، آشکارا از این مهارت برخوردارند.

#### ۲-۲-۱۲- ضرورت ادامه صنعت هسته‌ای

برخورداری از انرژی غیرنظامی هسته‌ای جهت تامین انرژی مورد نیاز کشورها در جهانی که به دلایل حیاتی از جمله رو به اتمام بودن منابع انرژی فسیلی و آلودگی‌های زیست‌محیطی ناشی از آن، یکی از نیازهای غیرقابل‌انکار و یکی از شاخص‌های مهم توسعه و قدرت است. ایران نیز از ابتدای فعالیت‌های هسته‌ای خود هزینه‌های زیادی را در ابعاد اقتصادی، سیاسی، امنیتی و نیروی انسانی متحمل شده است و تعطیلی صنعت هسته‌ای در ازای یک توافق، امری منطقی نیست و با محاسبات سود و زیان و اصول عقلانیت راهبردی مغایرت دارد. ایشان صنعت هسته‌ای را برای یک کشور ضروری می‌دانند که به‌عنوان یک دستاورد با ارزش باید ادامه پیدا کند:

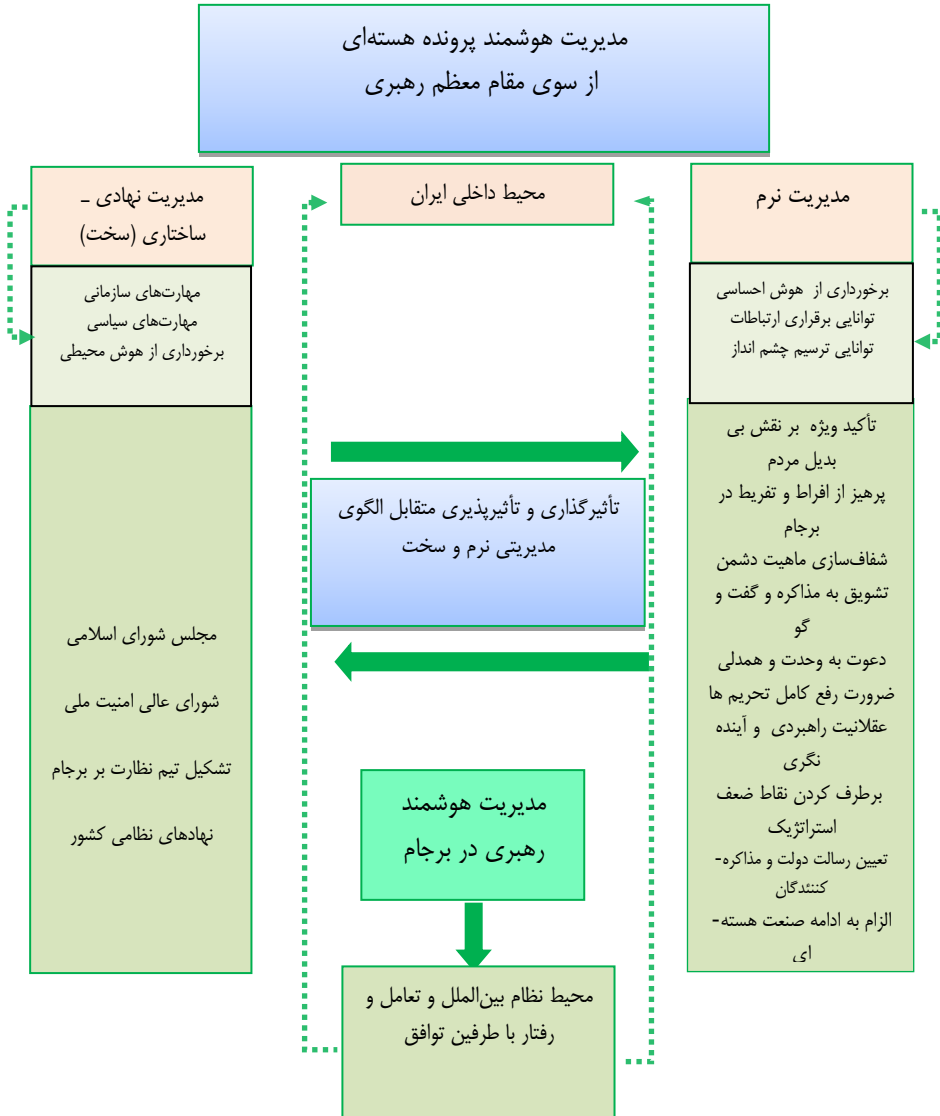
من یک خواسته‌هایی از مسئولین داشته‌ام که این را به آنها عرض کردم، گفتم و روی آنها اصرار دارم. یکی این مسئله است که بدانند دستاورد کنونی هسته‌ای ما چیز باارزشی است؛ به چشم کم‌ارزش و چیز سبک به آن نگاه نکنند؛ صنعت هسته‌ای برای یک کشور، یک ضرورت است. اینکه بعضی از روشنفکرانها قلم بردارند و قلم بزنند که «آقا ما صنعت هسته‌ای را میخواهیم چه کار کنیم» این فریب است؛ این شبیه همان حرفی است که زمان قاجارها وقتی نفت کشف شده بود و انگلیسها آمده بودند میخواستند نفت را ببرند، اینجا دولتمرد قاجاری میگفت ما این ماده‌ی بدبوی عَفَن را میخواهیم چه کار کنیم، بگذارید بردارند ببرند! این شبیه آن است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مداحان اهلبیت

### ۳- تجزیه و تحلیل بحث و مدیریت هوشمند پرونده هسته‌ای

بررسی سبک رهبری حضرت آیت‌الله سید علی خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در بیش از سه دهه گذشته در مواجهه با چالش‌های مختلف داخلی و خارجی جمهوری اسلامی ایران نشانگر این است که وی با بهره‌گیری از بینش عمیق آینده پژوهانه و ضمن شناخت دقیق محیط داخلی و خارجی و مسائل مترتب بر هر کدام و با وقوف به نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌ها توانسته که به صورت هوشمندانه و با درایت آنها را مدیریت کند. پرونده هسته‌ای مهم‌ترین موضوعی است که جمهوری اسلامی ایران پس از جنگ تحمیلی با آن درگیر بوده و از سوی دیگر یکی از آوردگاه‌های حساسی است که می‌توان الگو و سبک مدیریتی رهبر معظم انقلاب اسلامی را مورد مذاقه قرار داد. فرازهای قبلی مقاله نشان داد که رهبر معظم انقلاب اسلامی حائز مهارت‌های نرم رهبری هوشمند (از جمله برخورداری از هوش احساسی، توانایی برقراری ارتباطات، توانایی ترسیم چشم انداز) و مهارت‌های سخت رهبری هوشمند (نظیر مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های سیاسی و برخورداری از هوش محیطی) هستند. یک نمونه‌ی برجسته از سبک مدیریتی هوشمند رهبری در خصوص پرونده هسته‌ای تأکید وی مبنی بر ضرورت پابرجایی این صنعت راهبردی است. پس از کناره‌گیری آمریکا و عدم جامه عمل پوشاندن کشورهای اروپایی به تعهدات مندرج در برجام، با توصیه‌ها و تأکید رهبری انعطاف و صبر راهبردی کنار نهاده شد و مکانیسم بازگشت‌پذیری به سطح توانمندی‌های ماقبل توافق در دستور کار قرار گرفت، در صورتی که اگر سبک مدیریتی هوشمند رهبر معظم انقلاب اسلامی در میان نبود، امکان تکرار پرونده هسته‌ای لیبی و تعطیلی کامل آن محتمل بود. رهبر معظم انقلاب اسلامی با وقوف به چنین تجربه‌ی تاریخی ارزشمند و با بهره‌گیری از هوش محیطی به صراحت تداوم صنعت هسته‌ای را یکی از خطوط قرمز نظام اعلام کرده‌اند. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی غالباً دارای الگوی نظام‌مندی است که می‌توان با تأمل در آن و استخراج شاخص‌های مفهومی، مدل خاصی از آن ارائه کرد. مدل ذیل نشانگر الگوی مدیریت هوشمند پرونده هسته‌ای از سوی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است.



شکل ۲- مدیریت هوشمند پرونده هسته‌ای از سوی مقام معظم رهبری



منبع: نگارندگان

## نتیجه‌گیری

مناقشه دراز مدت بر سر برنامه هسته‌ای صلح‌آمیز ایران که در غرب از آن تحت عنوان بحران هسته‌ای ایران نیز یاد می‌شود، پس از جنگ تحمیلی هشت ساله عراق علیه ایران یکی از بزرگ‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین چالش‌ها برای کشور بوده که با آغاز آن در سال ۱۳۸۲، منافع ملی کشور را در ابعاد وسیع و گوناگون داخلی و خارجی و در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و امنیتی تحت تاثیر قرار داده و فرصت‌ها و تهدیدات قابل‌ملاحظه‌ای خلق کرده است. از ابتدای اعمال فشار غرب علیه ایران و طرح ادعای نظامی بودن برنامه هسته‌ای کشور که متعاقب آن روندی از تعاملات دیپلماتیک میان ایران و غرب عمدتاً در قالب مذاکرات در سطوح مختلف آغاز شد، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) نقش تعیین‌کننده‌ای را در مدیریت مراحل مختلف این پرونده ایفا کرده‌اند که بارزترین آن را می‌توان از آغاز مذاکرات جدی و مستقیم با کشورهای گروه ۵+۱ (اعضای دائم شورای امنیت و آلمان) در دوران اول ریاست جمهوری حسن روحانی دانست. در این میان، سبک رهبری و مدیریت این مقوله حیاتی امنیت ملی ایران از سوی رهبر معظم انقلاب در جایگاه رهبر عالی سیاسی کشور و تصمیم‌گیرنده نهایی، مسئله‌ای است که می‌توان گفت بررسی و تبیین آن اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای دارد و پژوهشگران دانش روابط بین‌الملل به آن توجه لازم را نشان نداده‌اند. از این رو، پژوهش حاضر در پی این بود که الگوی مدیریت و رهبری جریان پرونده هسته‌ای ایران را از زمان آغاز مذاکرات مستقیم با غرب به هدایت آمریکا در سال ۱۳۹۴ از سوی رهبر معظم انقلاب، مورد بررسی قرار داد. این پژوهش درصدد پاسخ به این سوال بود که رهبر معظم انقلاب مناقشه بر سر برنامه هسته‌ای ایران و روندهای منجر به توافق هسته‌ای - برجام - و دوره موسوم به پسابرجام را بر اساس چه الگویی مدیریت کرده‌اند؟ فرضیه‌ای که در پاسخ به این سوال به آزمون گذاشته شد این بود که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای با تلفیق دو الگوی رهبری سخت و رهبری نرم در قالب الگوی نوین مدیریت هوشمند روند فوق را راهبری کرده‌اند. رهبر معظم انقلاب اسلامی به صورت نهادی - ساختاری و از طریق سازمان‌های رسمی و کلان نظام مانند مجلس شورای اسلامی، شورای عالی امنیت ملی، نهادهای نظامی و با تشکیل تیم نظارت بر برجام روند رهبری سخت را پیش برده‌اند و همزمان با آن با در قالب الگوی غیرنهادی، روند مدیریت نرم را اجرا کرده‌اند. رهبر معظم انقلاب اسلامی همچنین در مدیریت غیرنهادی یا نرم بر نقش مردم و دانشمندان به عنوان مدیران اصلی توافق هسته‌ای تاکید کرده‌اند، در خصوص پرهیز از افراط و تفریط در در

خصوص مذاکرات و برجام هشدار داده‌اند، دلایل واقعی مخالفت غرب را با برنامه هسته‌ای ایران برای مردم روشن و ماهیت طرف اصلی مذاکره با ایران را آشکار کرده‌اند، اصل مذاکره و دیپلماسی را تایید و تشویق کرده و تصریح کرده‌اند که مردم و مسئولان باید وحدت و همدلی را در این مقوله حفظ کنند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای همچنین بر ضرورت رفع کامل تحریم‌ها، اتخاذ رفتاری مبتنی بر عقلانیت راهبردی و آینده‌نگری، برطرف کردن نقاط ضعف استراتژیک کشور بر محور اقتصاد تاکید اساسی داشته و با مشخص کردن وظایف نهادهای مسئول پس از برجام تصریح کرده‌اند که تداوم صنعت هسته‌ای پس از برجام، ضرورتی تخطی‌ناپذیر است. به این ترتیب، رهبر معظم انقلاب این دو الگوی مدیریت را در کنار هم و در تلفیق با هم اجرا کرده تا یکدیگر را به گونه‌ای متقابل و با هم‌افزایی مثبت تقویت کنند تا مناسبات با غرب بر سر پرونده هسته‌ای برای تامین منافع ملی ایران به گونه‌ای هوشمند مدیریت شود.

### منابع فارسی

نای، جوزف (۲۰۰۸)، *رهبری و قدرت هوشمند*، ترجمه محمودرضا گلشن پژوه و الهام شوشتری‌زاده، تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر تهران.

جوکار، محمدصادق (۱۳۹۳)، «اعلام موافقت رهبر انقلاب با مصوبه برجام در شورا ابعاد امنیتی داشت»،

*خبرنامه دانشجویان ایران*، ۱۲ بهمن، در: <http://iusnews.ir/fa/print/18387>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲)، «بیانات در مراسم بیست و چهارمین سالروز رحلت حضرت امام خمینی»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۳۰ آبان، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=22788>

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴)، «بیانات رهبری در حرم مطهر رضوی»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت*

*آیت‌الله العظمی خامنه‌ای*، ۱۵ دی در: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=32695>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «بیانات رهبر انقلاب در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۳۰ دی، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=33259>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «بیانات رهبر انقلاب در نماز عید سعید فطر»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۰ شهریور، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=30331>

◇ فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، سال هفدهم، شماره پنجاه و پنجم، تابستان ۱۴۰۰

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «خطبه‌های رهبر انقلاب در نماز عید سعید فطر»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۲۰ بهمن، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=30331>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲)، «دیدار دانش‌آموزان و دانشجویان با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۷ آذر، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=24378>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲)، «دیدار مردم قم با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۵ آذر، در: <http://farsi.khamenei.ir/tag-content?id=14217>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۳)، «دیدار مدیران، متخصصان و کارشناسان سازمان انرژی اتمی با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱ آذر، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=11656>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «دیدار جمعی از فرماندهان و کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۳ دی، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=36228>

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴)، «دیدار مداحان اهل بیت با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۵ دی، در: [http://farsi.khamenei.ir/print-](http://farsi.khamenei.ir/print-content?id=29415)

[content?id=29415](http://farsi.khamenei.ir/print-content?id=29415)

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «دیدار جمعی از دانشجویان با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۳ دی، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=33694>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۲۹ آذر، در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=14371>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۳۰

آبان، در: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=31024>

مطالعه و تبیین سبک مدیریتی حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای... ◇

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «دیدار مردم قم با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۱۵ آبان، در: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=35349>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۷)، «دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت با رهبر انقلاب»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۳ شهریور، در: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=34162>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴)، «متن نامه رهبر انقلاب به رئیس‌جمهور در مورد اجرا شدن برجام»، *دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*، ۲۳ فروردین، در: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=31168>

شکرخواه، یونس (۱۳۹۱)، «جوزف نای و قدرت‌های رهبری»، ۲۵ شهریور، در: [http://hamshahrionline.ir/details/182001#\\_ftn25](http://hamshahrionline.ir/details/182001#_ftn25)

نیکو، حمید (۱۳۸۸)، «سخت و نرم»، ۲۰ خرداد، در: <http://www.bashgah.net/fa/content/show/40664>

## English Sources

Nye, Joseph (2002), «The Information Revolution And American Soft Power», *Asia Pacific Review*, 9(1), Pp 60-76.

Armitage, R. L., And Nye, Joseph (2007), *Csis Commission On Smart Power*. Washington D.C.: Center for Strategic and International Studies (Csis)

Vakil, Sanam And Quilliam, Neil (2019), Getting To A New Iran Deal A Guid For Trump, Washinton, Tehran, Europe And The Middle East, *Middle East And Nort Africa Programme*, Research Paper.

Jones, Bruce (2018), *The New Geopolitics of The Middle East American S Role In A Changing Region*, Foreign Policy At Brokings.

Ledoux, Laurent (2009), “Should We Hope for Obama To Be A Machiavellian

Leader?", *Laurentledoux. Blogactiv*, July 4, At:  
<https://Laurentledoux.Blogactiv.Eu/2009/02/16/Should-We-Hope-For-Obama-To-Be-A-Machiavellian-Leader>

Nye, Joseph (2011), «The Future Of Powe», *Los Angeles World Affairs Council*, July 30, at: <http://Www.Lawac.Org/Speech-Archive/Pdf/1596.Pdf>

Nye, Joseph (2010), «Soft Power And Public Diplomacy In The 21st Century», *Belfer Center For Science And International Affairs*, June 30, at: <http://Www.Belfercenter.Org/Event/Joseph-Nye-Soft-Power-And-Public-Diplomacy>