

Editor-in-Chief Lecture

How do Great Leaders Lead a Country Under Conditions of Threat and Pressure?



Hassan DanaeeFard¹

1. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

email: hdanaee@modares.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.248130

09/04/2026

Abstract

The ultimate aim of this lecture is to elucidate the mechanisms of “the leadership of great leaders,” in order to show that the greatness of leaders is not confined to the full realization of their objectives; rather, it is also reflected in their tireless efforts, their direction of society, and their ability to inspire the people. According to the author, great leaders, by employing 17 fundamental strategies, can create a shared horizon, enhance public trust, organize collective emotions, and provide the basis for coordinated social action. Although such leaders may not always achieve all of their goals, if people observe their sustained efforts, sincerity, courage, and sense of responsibility, they regard them as great and influential. On this basis, great leadership is not merely success in economic achievements, but the capacity to generate meaning, mobilize society, and build durable institutions for social progress—a point that is undoubtedly true in the case of Iran’s great leader.

Keywords: Crisis, Great Leaders, Conditions of Threat and Pressure, Leadership.

Citation: Danaeefard, H. (2025). How do Great Leaders Lead a Country Under Conditions of Threat and Pressure?. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 9(1), 1–28.



سخن سردبیر

رهبران بزرگ چگونه کشور را در شرایط تهدید و فشار رهبری می کنند؟



حسن دانائی فرد^۱

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

email: hdanaee@modares.ac.ir
DOI: 10.22034/jipas.2026.248130

چکیده

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۲۰

هدف غایی این نوشتار تبیین سازوکارهای «رهبری رهبران بزرگ» است تا نشان دهد که بزرگی رهبران تنها در تحقق کامل اهداف آنان خلاصه نمی شود، بلکه در تلاش های خستگی ناپذیر، جهت دهی به جامعه، و الهام بخشی به مردم نیز معنا می یابد. به باور نویسنده رهبران بزرگ با به کارگیری ۱۷ راهبرد اساسی، می توانند افق مشترک ایجاد کنند، اعتماد عمومی را افزایش دهند، عواطف جمعی را سامان دهند، و زمینه کنش هماهنگ اجتماعی را فراهم سازند. هرچند ممکن است این رهبران همواره به همه اهداف خود نرسند، اما اگر مردم کوشش های مستمر، صداقت، شجاعت و مسئولیت پذیری آنان را مشاهده کنند، آنان را بزرگ و اثرگذار می پندارند. بر این اساس، رهبری بزرگ نه صرفاً موفقیت در دستاوردهای اقتصادی، بلکه توانایی در معناآفرینی، بسیج اجتماعی و نهادسازی پایدار برای پیشرفت جامعه است؛ همان که بی تردید در مورد رهبر بزرگ ایران صادق است.

واژگان کلیدی:

بحران، رهبران بزرگ، شرایط
تهدید و فشار، رهبری.

استناد: دانائی فرد، حسن (۱۴۰۵). رهبران بزرگ چگونه کشور را در شرایط تهدید و فشار رهبری می کنند؟، *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۹(۱). ۲۸-۱.

۱. مقدمه

تاریخ نشان می‌دهد، سرنوشت ملت‌ها تنها تابع انباشت تدریجی تحولات اقتصادی، نهادی یا فناورانه کشورها نبوده است بلکه در بسیاری از بزنگاه‌های تاریخی، ظهور رهبران بزرگ مسیر حرکت این جوامع را دگرگون کرده است. از این رو کشورها و تمدن‌های مختلف، باوجود مسیرهای متفاوت توسعه و حتی تفاوت‌های فرهنگی، سیاسی و تاریخی، آنچه بیشتر از همه جلب توجه می‌کند، نقش رهبران این کشورها در توسعه و پیشرفت آنها است. این نقش چنان پررنگ و بااهمیت است که اصولاً توسعه هرکدام از این کشورها، با نام یک رهبری سیاسی بزرگ پیوند خورده است (ارغوانی پیرسلامی، و بنیادی، ۱۴۰۰: ۱). رهبرانی که هم مجهز به تدبیر و عقلانیت کشورداری هستند و هم دوستدار مردم و متکی به انرژی عظیم عاطفی جامعه هستند؛ زیرا هر دو در راهبری کشور لازم و ملزوم هم هستند. هنگامی که کشورها با بحران‌های وجودی، فروپاشی نظم سیاسی، تهدیدهای خارجی، شکاف‌های اجتماعی یا گذارهای تاریخی روبه‌رو می‌شوند، صرف برخورداری از منابع مادی، ساختارهای اداری یا قوانین رسمی بقا و پیشرفت را تضمین نمی‌کند. بی تردید، بحران، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی اجتماعی همه ملت‌ها است و بحران‌ها شرایطی‌اند که تدبیر و مدیریت، شجاعت و بصیرت و قدرت مواجهه با مسائل را از سوی رهبری طلب می‌کنند (سوری و حسینی، ۱۳۹۴). بنابراین، آنچه در چنین شرایطی اهمیت تعیین‌کننده پیدا می‌کند، توانایی رهبر در خلق معنا، ایجاد جهت مشترک، سازمان‌دهی اراده‌های پراکنده و تبدیل نااطمینانی فراروی کشور به کنش جمعی است. رهبری روحی است که در فرایند اداره یک کشور، یعنی حکمرانی، مدیریت و اجرای خط مشی‌های عمومی (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹) دمیده می‌شود. از این منظر، رهبران بزرگ صرفاً مدیران دولت یا تصمیم‌گیران سیاسی نیستند، بلکه معماران نظم‌های جدید اجتماعی، سازندگان افق‌های تاریخی و کنشگرانی هستند که می‌توانند مسیر توسعه و حتی جایگاه بین‌المللی ملت‌ها را بازتعریف کنند (Fukuyama, 2014).

با وجود جایگاه برجسته رهبران بزرگ در تاریخ سیاسی و ادبیات رهبری، این مفهوم همچنان با ابهام نظری قابل توجهی روبه‌رو است. بخش مهمی از پژوهش‌های رهبری بر ویژگی‌های فردی، سبک‌های رهبری، هوش هیجانی، اصالت، تحول‌آفرینی یا نفوذ اجتماعی تمرکز کرده‌اند (بینید: (George, 2000; Gardner et al., 2021; Kouzes & Posner, 2017)). در مقابل، کمتر تلاشی برای تبیین این پرسش صورت گرفته است که چه عواملی سبب می‌شوند برخی رهبران فراتر از مدیریت اثربخش یا نفوذ فردی، به رهبران بزرگی تبدیل شوند که قادرند هویت جمعی را بازسازی کنند، روایت مسلط جامعه را شکل دهند، اعتماد عمومی را احیا نمایند، ظرفیت‌های نهادی را بسیج کنند و مسیر تاریخی یک ملت را تغییر دهند. به بیان دیگر، هنوز روشن نیست «بزرگی» در رهبری دقیقاً از چه سازوکارهایی ناشی می‌شود و چگونه در عرصه حکمرانی، دولت‌سازی و تحول اجتماعی تجلی می‌یابد. اهمیت این مسئله در جهان معاصر بیش از گذشته آشکار شده است. افزایش بحران‌های چندبعدی، رقابت‌های ژئوپلیتیکی، تغییرات سریع فناوری، فرسایش اعتماد عمومی، پیچیده‌تر شدن حکمرانی و افزایش عدم قطعیت، دولت‌ها را با چالش‌هایی مواجه ساخته است که دیگر صرفاً از طریق ابزارهای سنتی مدیریت یا بوروکراسی قابل حل نیستند (Boin et al., 2021; Comfort et al., 2010; Acharya, 2018). در چنین محیطی، رهبران بزرگ تنها وظیفه اداره امور را بر عهده ندارند؛ بلکه باید بتوانند واقعیت را تفسیر کنند، معنای مشترکی از وضعیت موجود و آینده مطلوب بیافرینند، اولویت‌های ملی را بازتعریف نمایند و اراده‌های پراکنده را حول یک مأموریت مشترک بسیج کنند. فرایندی که در ادبیات سازمانی از آن با عنوان معناسازی^۱ و چارچوب‌بندی مجدد واقعیت^۲ یاد می‌شود، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای رهبری در شرایط پیچیده محسوب می‌شود (Fairhurst & Sarr, 1996).

بی تردید، رهبران بزرگ افزون بر توانایی جهت‌دهی شناختی، از ظرفیت شکل‌دهی به هویت‌های جمعی و تولید سرمایه نمادین نیز برخوردارند. آنان با خلق روایت‌های مشترک، تقویت احساس تعلق، بازتعریف منافع عمومی و ایجاد اعتماد اجتماعی، امکان اقدام هماهنگ در مقیاس ملی را فراهم می‌کنند. در این معنا، قدرت رهبران بزرگ بیش از آنکه صرفاً بر اقتدار رسمی یا ابزارهای اجبار استوار

^۱ Sensemaking^۲ Reframing

باشد، بر توانایی آنان در مدیریت هویت اجتماعی، تولید مشروعیت هنجاری و ایجاد احساس مالکیت جمعی نسبت به آینده استوار است. با این حال، عظمت رهبران را نمی‌توان صرفاً در نفوذ شخصی یا محبوبیت اجتماعی آنان جست‌وجو کرد. رهبران بزرگ زمانی اثرگذاری تاریخی پیدا می‌کنند که بتوانند چشم‌اندازهای خود را در قالب نهادهای پایدار، قواعد حکمرانی، ظرفیت‌های سازمانی و فرهنگ سیاسی بازتولید کنند. تجربه توسعه سیاسی نشان می‌دهد کشورهایی که موفق شده‌اند رهبری را به نهادهای کارآمد، ظرفیت‌های اجرایی و نظم پایدار تبدیل کنند، نسبت به جوامعی که وابسته به شخصیت افراد باقی مانده‌اند، از پایداری، تاب‌آوری و توسعه بیشتری برخوردار بوده‌اند (Acemoglu & Robinson, 2012). از این رو میزان فراز و فرود توفیق رهبران بزرگ به همراهی و هماهنگی دستگاه کشورداری و احاد ملت متکی است.

بر این اساس، مقاله حاضر می‌کوشد با بهره‌گیری از ادبیات رهبری، جامعه‌شناسی سیاسی، نظریه نهادهای حکمرانی عمومی و مطالعات معناسازی، مفهوم رهبران بزرگ را نه به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی، بلکه به مثابه یک ظرفیت چندبعدی برای خلق معنا، بازسازی هویت جمعی، تولید اعتماد عمومی، جهت‌دهی راهبردی، بسیج ظرفیت‌های اجتماعی و نهادهای پایدار تبیین کند. بی‌شک فهم بزرگی رهبران بزرگ در قاموس ادبیات دینی بخصوص دانش کشورداری اسلامی می‌تواند نسبتاً متفاوت از ادبیات آکادمیک متعارف باشد. هدف این نوشته آن است که نشان دهد چگونه برخی رهبران، فراتر از اداره زمانه خویش، با توسل به سازوکارهایی خاص به سازندگان افق‌های تاریخی، بنیان‌گذاران نظم‌های نهادی و شکل‌دهندگان مسیر تمدنی ملت‌ها تبدیل می‌شوند.

۲. مبانی نظری رهبری بزرگ

مطالعه رهبری بزرگ در دهه‌های اخیر از رویکردهای سنتی مبتنی بر ویژگی‌های فردی یا سبک‌های مدیریتی فاصله گرفته و به سوی تبیین نقش رهبران در شکل‌دهی به واقعیت اجتماعی، بازسازی هویت جمعی، نهادسازی و هدایت تحولات تاریخی حرکت کرده است. در این رویکرد، رهبران بزرگ صرفاً افرادی نیستند که تصمیم‌های مهم اتخاذ می‌کنند، بلکه کنشگرانی هستند که از طریق تفسیر محیط، خلق معنا، سازمان‌دهی ظرفیت‌های اجتماعی و ایجاد نهادهای پایدار، مسیر حرکت یک جامعه را تغییر می‌دهند. از این منظر، رهبری بزرگ بیش از آنکه مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی باشد، فرآیندی چندبعدی برای بسیج منابع مادی و نمادین، ایجاد هماهنگی میان بازیگران و جهت‌دهی به آینده جامعه محسوب می‌شود (Haslam et al., 2020).

نخستین بنیان نظری رهبری بزرگ، «معناسازی» است. جوامع به‌ویژه در شرایط بحران، گذار یا ابهام، با انبوهی از اطلاعات متناقض، برداشت‌های متفاوت و تفسیرهای رقیب مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی، مسئله اصلی صرفاً کمبود اطلاعات نیست، بلکه فقدان چارچوبی مشترک برای فهم واقعیت است. به گفته وایک (Weick, 1995) سازمان‌ها و جوامع پیش از آنکه بر مبنای واقعیت عینی عمل کنند، بر اساس معنایی که از واقعیت می‌سازند تصمیم می‌گیرند. از این رو، یکی از مهم‌ترین کارویژه‌های رهبران بزرگ، سازمان‌دهی ادراک جمعی و ارائه روایتی منسجم از گذشته، حال و آینده است. این فرایند با چارچوب‌بندی مجدد واقعیت (Fairhurst & Sarr, 1996)، بازسازی روایت‌های اجتماعی (Ricoeur, 1992) و استفاده از سرمایه نمادین زبان و گفتمان برای جهت‌دهی به ادراک عمومی همراه است. در نتیجه، رهبر بزرگ نه صرفاً واقعیت را توصیف می‌کند، بلکه آن را به گونه‌ای بازتفسیر می‌کند که امکان کنش هماهنگ و هدفمند برای جامعه فراهم شود (Weick et al., 2005).

دومین بنیان نظری، نقش رهبران بزرگ در خلق هویت جمعی و بسیج اجتماعی است. مطالعات جدید رهبری نشان می‌دهد که اثربخشی رهبران بیش از آنکه ناشی از ویژگی‌های فردی آنان باشد، به توانایی‌شان در تعریف «ما»ی جمعی و ایجاد احساس تعلق میان اعضای جامعه وابسته است (ببینید: توکلی، ۱۴۰۴). بر اساس نظریه هویت اجتماعی، رهبران زمانی قادر به ایجاد نفوذ پایدار هستند که بتوانند خود را نماینده هویت مشترک جامعه معرفی کرده، مرزهای هویت جمعی را بازتعریف کنند و اعضای جامعه را حول یک سرنوشت مشترک گرد آورند (Steffens et al., 2021). این فرایند با شکل‌گیری «جماعت‌های خیالی» و روایت‌های مشترک ملی نیز پیوند دارد؛ زیرا ملت‌ها پیش از آنکه صرفاً واحدهای سیاسی باشند، اجتماعاتی مبتنی بر تصور مشترک از گذشته، حال و آینده‌اند (Anderson, 1993).

(2006). افزون بر این، حافظه فرهنگی و روایت‌های تاریخی نقش مهمی در تثبیت این هویت ایفا می‌کنند و رهبران بزرگ با بازخوانی گذشته و ترسیم آینده، پیوند میان نسل‌ها را تقویت می‌کنند (Assmann, 2011). چنین رهبری با افزایش احساس تعلق (Antonsich, 2010)، تقویت دلبستگی اجتماعی (Lewicka, 2011)، ارتقای اعتماد اجتماعی (Putnam, 2000) و فعال‌سازی خودکارآمدی جمعی (Bandura, 2000)، ظرفیت جامعه برای اقدام هماهنگ را افزایش می‌دهد.

سومین بنیان نظری رهبری بزرگ به مدیریت بحران و هدایت جامعه در شرایط عدم قطعیت مربوط می‌شود. پژوهش‌های حکمرانی بحران نشان می‌دهد که بحران‌ها صرفاً رویدادهای فنی یا مدیریتی نیستند، بلکه آزمونی برای مشروعیت سیاسی، انسجام اجتماعی و توانایی رهبران در ایجاد اعتماد عمومی به شمار می‌روند (Boin et al., 2017). در شرایطی که جامعه با تهدیدهای گسترده، فشارهای خارجی یا فروپاشی اعتماد روبه‌رو است، رهبران بزرگ باید علاوه بر تصمیم‌گیری، ظرفیت تفسیر بحران، کاهش اضطراب عمومی و حفظ انسجام اجتماعی را نیز داشته باشند (Boin et al., 2021). طراحی تاب‌آوری اجتماعی و نهادی مستلزم آن است که رهبر بتواند شبکه‌های همکاری، اعتماد و یادگیری را فعال کند (Comfort et al., 2010). همچنین پژوهش‌های مربوط به تاب‌آوری اجتماعی نشان می‌دهد که جوامع دارای سرمایه اجتماعی و رهبری منسجم، توان بیشتری برای سازگاری با بحران‌ها دارند (Norris et al., 2008). تجربه همه‌گیری کووید-۱۹ نیز نشان داد که موفقیت دولت‌ها بیش از هر چیز به توانایی رهبران در استفاده از علوم رفتاری، اقناع اجتماعی و ایجاد همکاری داوطلبانه وابسته بوده است (برای مثال ببینید: Van Bavel et al., 2020, Farazmand et al., 2024).

چهارمین بنیان نظری، نقش رهبران بزرگ در نهادسازی و دولت‌سازی است. اگرچه رهبران می‌توانند در کوتاه‌مدت با نفوذ شخصی یا بسیج اجتماعی تحولات چشمگیری ایجاد کنند، اما پایداری این تحولات تنها زمانی تضمین می‌شود که در قالب نهادها، قواعد و رویه‌های پایدار تثبیت شوند. به باور سلز نیک (۱۹۵۷) وظیفه اصلی رهبری، تبدیل سازمان از یک ساختار اداری به یک نهاد برخوردار از هویت، ارزش و مأموریت است. در همین راستا، نهادگرایان جدید بر این باورند که کیفیت حکمرانی بیش از هر چیز به کیفیت نهادها و قواعد رسمی و غیررسمی وابسته است (March & Olsen, 1989). هانتینگتون (۱۹۶۸) نیز توسعه سیاسی را در گرو نهادینه شدن اقتدار و ظرفیت دولت می‌داند، نه صرفاً گسترش مشارکت سیاسی. فوکویاما (۲۰۱۴) تأکید می‌کند که دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که میان ظرفیت اجرایی، حاکمیت قانون و پاسخگویی سیاسی توازن برقرار می‌کنند. همچنین پیرسون (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که تصمیم‌های رهبران در مقاطع حساس تاریخی می‌توانند مسیرهای نهادی بلندمدتی ایجاد کنند که آثار آن برای دهه‌ها باقی بماند. در همین چارچوب، عجم‌اوغلو و رایینسون (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که تفاوت اصلی میان کشورها نه در منابع طبیعی، بلکه در کیفیت نهادهای فراگیر و توانایی رهبران در ایجاد و حفظ این نهادها نهفته است. بنابراین، رهبران بزرگ کسانی هستند که سرمایه اجتماعی و مشروعیت سیاسی خود را به ظرفیت‌های نهادی پایدار تبدیل می‌کنند.

پنجمین بنیان نظری رهبری بزرگ به نقش آنان در بازتعریف جایگاه ملی و بین‌المللی مربوط می‌شود. در محیط پیچیده نظام بین‌الملل، قدرت کشورها صرفاً بر پایه منابع اقتصادی یا نظامی تعیین نمی‌شود، بلکه توانایی آنان در شکل‌دهی به ادراک سایر بازیگران نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. قدرت نرم، مشروعیت و اعتبار بین‌المللی به رهبران امکان می‌دهد تا بدون توسل به اجبار، ترجیحات سایر بازیگران را تحت تأثیر قرار دهند (Nye, 2004, 2021). افزون بر این، جایگاه کشورها در نظام بین‌الملل محصول رقابت برای منزلت، شناسایی و اعتبار نیز هست (Larson et al., 2014). رهبران بزرگ با بازتعریف روایت ملی، تقویت اعتمادبه‌نفس جمعی و ارائه چشم‌اندازی معتبر از آینده، می‌توانند جایگاه کشور را در محیط بین‌المللی ارتقا دهند. این مسئله در شرایط گذار نظم جهانی اهمیت بیشتری یافته است؛ زیرا تغییر توازن قدرت جهانی مستلزم برخورداری از رهبری‌ای است که بتواند منافع ملی را با تحولات محیط بین‌المللی همسو سازد (Acharya, 2018).

در کنار این ابعاد، ادبیات جدید حکمرانی بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران بزرگ دیگر صرفاً فرماندهان سلسله‌مراتبی نیستند، بلکه تسهیل‌گران همکاری میان دولت، جامعه و سایر ذی‌نفعان به شمار می‌روند. حکمرانی هم‌آفرین بر ظرفیت رهبران برای ایجاد مشارکت،

یادگیری مشترک و هم‌راستا ساختن کنشگران مختلف تأکید دارد (Ansell & Torfing, 2021). همچنین تبدیل بخش عمومی به عرصه هم‌آفرینی مستلزم رهبرانی است که بتوانند اعتماد، همکاری و مسئولیت‌پذیری مشترک را میان بازیگران مختلف ایجاد کنند (Torfing et al., 2019). از این رو، رهبری بزرگ در جهان امروز بیش از آنکه بر اقتدار فردی استوار باشد، بر توانایی ایجاد هم‌افزایی میان نهادهای شبکه‌ها و ظرفیت‌های اجتماعی مبتنی است.

برآیند این مبانی نظری نشان می‌دهد که رهبری بزرگ را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی یا مهارت‌های مدیریتی فروکاست. این پدیده حاصل تعامل سازکارهای اصلی مکمل هم هستند: معناسازی و بازآرایی ادراک جمعی، خلق هویت مشترک و بسیج اجتماعی، هدایت جامعه در شرایط بحران و عدم قطعیت، نهادسازی و دولت‌سازی پایدار، و بازتعریف جایگاه ملی در محیط بین‌المللی. رهبران بزرگ از طریق پیوند دادن این ابعاد، نه تنها مسائل جاری را مدیریت می‌کنند، بلکه ظرفیت‌های تمدنی، نهادی و اجتماعی لازم برای شکل‌دهی به آینده را نیز ایجاد می‌کنند. بر همین اساس، سازوکارهای رهبری بزرگ در هدایت جوامع را می‌توان در قالب مجموعه‌ای از راهبردهای بنیادی تحلیل کرد که در بخش بعدی مقاله تبیین می‌شوند. به عبارت دیگر رهبران بزرگ تلاش می‌کنند با توسل به سازوکارهای زیر ملت و کشور را در اقیانوس متلاطم بحران‌ها هدایت کنند.

۳. آنچه رهبران بزرگ انجام می‌دهند تا کشور را راهبری کنند.

رهبران بزرگ برای راهبری کشور مجموعه اقداماتی انجام می‌دهند، از جمله:

۱- پذیرانیدن آگاهانه برتری‌اندیشه‌ای و برپایی چارچوب مرجع برای بازسازی دستگاه فکری جامعه: یکی از ویژگی‌های رهبران بزرگ، توانایی آن‌ها در تثبیت یک چارچوب فکری برتر در ذهن جامعه است. منظور از برتری‌اندیشه‌ای این نیست که صرفاً مجموعه‌ای از باورها یا شعارها تکرار شود، بلکه مقصود آن است که رهبر بتواند یک دستگاه فکری منسجم، معتبر و قابل اتکا به جامعه عرضه کند؛ دستگاهی که مردم از طریق آن، جهان، مسائل کشور، تهدیدها، فرصت‌ها و حتی جایگاه خودشان را تفسیر کنند. در این حالت، اندیشه رهبر فقط یک نظر سیاسی در کنار سایر نظرها نیست، بلکه در گذر زمان به نوعی «چارچوب مرجع فکری» تبدیل می‌شود؛ یعنی همان قطب‌نمایی که بخش بزرگی از جامعه برای فهم واقعیت، داوری ارزشی و تشخیص مسیر حال و آینده به آن رجوع می‌کنند (Fairhurst & Sarr, 1996).

از آنجایی که در شرایط عادی، جامعه ممکن است با تکرار روایت‌ها و پراکندگی فکری مواجه باشد یعنی هر گروهی مسئله‌ها را از منظر خاص خود تبیین کند احتمال شکل‌گیری افق نظری مشترک ناممکن خواهد شد. اما در دوره‌های بحران، فشار، تهدید خارجی، آشفتگی نهادی یا تزلزل هویتی، جامعه بیش از همیشه نیازمند یک الگوی تفسیری منسجم است. رهبر بزرگ در چنین وضعیتی می‌تواند با اتکا به قدرت اقناع، سرمایه نمادین و اعتبار اخلاقی خود، اندیشه‌ای را در مرکز ثقل حیات عمومی کشور قرار دهد که نه فقط پاسخ‌گوی مسائل روز، بلکه تعیین‌کننده افق بلندمدت جامعه نیز باشد. وقتی این اندیشه در ذهن مردم نهادینه شود، کنش‌های جمعی پراکنده به تدریج درون نوعی منطق مشترک مستقر خواهند شد. اهمیت این برتری‌اندیشه‌ای در آن است که جامعه را از سرگردانی تفسیری بیرون می‌آورد. مردم فقط نمی‌دانند چه می‌خواهند، بلکه می‌فهمند چرا آن را می‌خواهند و بر چه مبنایی آن را درست می‌دانند. این امر موجب افزایش انسجام شناختی در سطح ملی می‌شود؛ یعنی افراد و نهادهای گوناگون را از محمل یک دستگاه معنایی نزدیک به هم می‌فهمند. چنین وضعی، ظرفیت بسیج اجتماعی، هماهنگی نهادی و پایداری هویتی را ارتقا می‌دهد (Shamir et al., 1993). البته برتری‌اندیشه‌ای زمانی پایدار می‌ماند که صرفاً بر اقتدار کلامی متکی نباشد. اگر دستگاه فکری عرضه‌شده نتواند خود را در عرصه عمل، نهادسازی، عدالت، کارآمدی و حل مسائل واقعی جامعه نشان دهد، ممکن است به تدریج اعتبار خود را از دست بدهد. بنابراین، رهبر بزرگ کسی است که اندیشه را از سطح گفتار به سطح نظم‌بخشی اجتماعی و نهادی ارتقا دهد. در این صورت، برتری‌اندیشه‌ای به یکی از منابع اصلی هدایت جامعه در شرایط تهدید و فشار تبدیل می‌شود.

بر این اساس، در علم سیاست و جامعه‌شناسی سیاسی، یکی از کارویژه‌های عالی رهبران بزرگ، نه فقط «مدیریت وضع موجود»، بلکه «بازسازی نظام معرفتی جامعه» است. رهبری که موفق می‌شود برتری اندیشه‌ای خود را تثبیت کند، در واقع در حال انجام یک «مهندسی شناختی» است؛ به گونه‌ای که ایدئولوژی مورد نظرش، نه تنها به عنوان یک «گزینه»، بلکه به عنوان «یگانه پارادایم کارآمد و اخلاقی» برای مواجهه با چالش‌های بشری شناخته می‌شود (Gramsci, 1971). در مدل حکمرانی رهبران بزرگ، این برتری اندیشه‌ای از طریق فعالیت‌های ذیل راهبری می‌شود: الف) اقامه یک سیستم جامع معرفتی؛ برای مثال یک رهبر بزرگ سیاسی-دینی با تبیین اسلام نه صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از مناسک فردی، بلکه به عنوان «نظامی جامع برای حیات اجتماعی، سیاسی و تمدنی»، خلأ نظری موجود در جامعه را پر می‌کند. وقتی جامعه احساس کند دستگاه فکری حاکم، به تمام پرسش‌های بنیادین او (از عدالت و استقلال گرفته تا پیشرفت و کرامت انسانی) پاسخ منسجم و منطقی می‌دهد، به تدریج آن اندیشه را در جایگاه «بی‌بدیل» قرار می‌دهد؛ ب) ارزیابی انتقادی پارادایم‌های رقیب؛ این برتری، بدون «نقد درونی» حاصل نمی‌شود. رهبر بزرگ با تحلیل نقاط ضعف پارادایم‌های رقیب (مانند لیبرالیسم سکولار یا سوسیالیسم مادی)، نشان می‌دهد که آن نظام‌ها در پاسخگویی به نیازهای فطری و تاریخی انسان، دچار بن‌بست هستند. این تبیین نقادانه، باعث می‌شود اسلام برای مخاطب خود، به تنها «بدیل معتبر» و «راه برون‌رفت» تبدیل شود؛ ج) پیوند میان «نظریه» و «تجربه»؛ این برتری اندیشه‌ای زمانی در ذهن مخاطب «ملکه» می‌شود که با «تجربه زیسته» او همخوانی داشته باشد. وقتی کشور در طوفان‌های سیاسی و فشارهای خارجی، کارآمدی این اندیشه را در حفظ استقلال و عزت ملی مشاهده می‌کند (علی‌رغم کاستی‌های شدید اقتصادی)، ذهن جمعی به این باور می‌رسد که این «مؤلفه قدرت»، صرفاً یک ادعای نظری نیست، بلکه یک «واقعیت عینی» است. این جاست که ایدئولوژی به «هویت» تبدیل می‌شود. تثبیت این باور که این اندیشه، بی‌بدیل است، دو کارویژه حیاتی برای یک نظام سیاسی دارد:

الف) کاهش «هزینه‌ی تغییر جهت»: وقتی جامعه به «برتری اندیشه‌ای» باور داشته باشد، در هنگام بروز بحران‌های موقتی یا ناکارآمدی‌های بوروکراتیک، کل نظام ارزشی خود را زیر سؤال نمی‌برد. او «پایه» را محکم می‌داند و سعی می‌کند «سازوکارها» را اصلاح کند، نه «اندیشه» را؛

ب) تولید «مزیت رقابتی تمدنی»: این باور جمعی، اعتماد به نفس تاریخی جامعه را بازبانی می‌کند. ملتی که باور دارد از یک دستگاه معرفتی برتر برخوردار است، در مواجهه با فشارهای هژمونیک بین‌المللی، دچار «خودکم‌بینی فرهنگی» نمی‌شود و در برابر هجوم فرهنگی، «مصونیت ساختاری» پیدا می‌کند.

۲- معماری نظام معنا و هدایت ادراک جمعی: رهبران بزرگ فقط تصمیم‌گیر سیاسی نیستند، بلکه در سطحی عمیق‌تر، بر نظام معناسازی جامعه اثر می‌گذارند. هر جامعه‌ای برای فهم رویدادها، دشواری‌ها، پیشرفت‌ها، تهدیدها و فداکاری‌ها نیازمند معناست. اگر این معنا به صورت پراکنده، متعارض یا متزلزل شکل بگیرد، جامعه دچار آشفتگی ادراکی می‌شود و توان اقدام هماهنگ خود را از دست می‌دهد. در مقابل، رهبر بزرگ می‌تواند با قدرت روایت‌سازی، چارچوبی فراهم کند که مردم از مسیر آن، رخدادها، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را در نسبت با ارزش‌های بنیادین و هدف‌های کلان جامعه تفسیر کنند (Fairhurst, 2011). طراحی نظام معناسازی به این معناست که رهبر بتواند میان «اقدام سیاسی» و «درک عمومی از آن اقدام» پیوندی پایدار برقرار کند. در این حالت، مردم تصمیم‌ها، خط‌مشی‌ها، هزینه‌ها و حتی سختی‌ها را صرفاً رخدادهایی اداری یا حکومتی نمی‌بینند، بلکه آن‌ها را درون یک روایت بزرگ‌تر و همسو با ارزش‌های مشترک تفسیر می‌کنند. این توانایی سبب می‌شود که جامعه فقط از رهبر تبعیت نکند، بلکه کنش‌های او را معنادار، مشروع و قابل فهم بداند. به بیان دیگر، رهبر در اینجا صرفاً فرمان نمی‌دهد، بلکه جهان اجتماعی را برای مردم «قابل تفسیر» می‌کند (Weick, 1995). این کارویژه به طور خاص در دوره‌های فشار و تهدید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در شرایط بحران، اگر مردم ندانند که چرا باید هزینه بدهند، چرا باید صبر کنند، چرا باید مقاومت کنند، یا چرا باید به یک مسیر مشخص پایبند بمانند، انسجام اجتماعی به سرعت فرسوده می‌شود. اما اگر رهبر بتواند سختی‌ها را در قالب مفاهیم والاتر (مانند هویت جمعی، عدالت، استقلال، پیشرفت، کرامت ملی یا

مسئولیت تاریخی) معنا کند، آستانه تحمل جامعه افزایش می‌یابد و مشارکت مردم از سطح واکنش هیجانی به سطح تعهد آگاهانه ارتقا پیدا می‌کند (Ricoeur, 1992).

از منظر نهادی نیز برپایی نظام معناسازی اهمیت زیادی دارد، زیرا قواعد رسمی زمانی پایدار می‌شوند که در ذهن مردم «معنا» پیدا کنند. قانون، خطمشی عمومی و تصمیم‌گیری حکمرانی فقط وقتی مؤثرند که جامعه آن‌ها را بخشی از نظم مشروع و ارزشمند بداند. رهبر بزرگ با جهت‌دهی به ادراک جمعی، این پیوند میان نهاد و معنا را برقرار می‌کند. در نتیجه، قدرت سیاسی از سطح اجبار صرف فراتر می‌رود و به سطح نفوذ هنجاری و فرهنگی می‌رسد. البته این نوع رهبری نیز اگر از واقعیت جدا شود، آسیب‌پذیر خواهد شد. اگر روایت رسمی با تجربه زیسته مردم ناسازگار شود، یا اگر معناهای تولیدشده نتوانند با عملکرد واقعی نظام سیاسی پشتیبانی شوند، شکاف میان گفتار و واقعیت افزایش می‌یابد و اعتماد عمومی فرسایش پیدا می‌کند. بنابراین، معماری نظام معناسازی زمانی ماندگار و مؤثر است که با صداقت، کارآمدی، عدالت و نتایج قابل مشاهده همراه باشد. تنها در این صورت است که رهبر می‌تواند ادراک جمعی را در خدمت انسجام، تاب‌آوری و جهت‌گیری تاریخی جامعه قرار دهد.

۳- هم‌ترازی زیستی و انباشت اعتبار اخلاقی در شرایط فشار اجتماعی: یکی از منابع مهم اقتدار در رهبران بزرگ، نه صرفاً قدرت رسمی یا توان تصمیم‌گیری، بلکه نحوه بازنمایی زیست شخصی رهبر در نسبت با مردم است. این ویژگی در ذات رهبران دینی اسلامی نهفته است و فراوان به رعایت حقیقی و نه صرفاً نمادین آن از جانب حکام، سیاستمداران و مدیران توصیه شده است (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۸). هرگاه میان سبک زندگی رهبر و سطح معیشتی و فرهنگی بدنه اجتماعی، نوعی هم‌ترازی ادراک‌شده شکل بگیرد، این وضعیت می‌تواند به تولید سرمایه نمادین منجر شود؛ سرمایه‌ای که در بسیاری موارد، حتی از ابزارهای رسمی اقتدار نیز نافذتر عمل می‌کند (Bourdieu, 1991). در این چارچوب، ساده‌زیستی رهبر صرفاً یک فضیلت اخلاقی فردی نیست، بلکه یک منبع مشروعیت‌ساز و یک سازوکار کاهش فاصله ادراکی میان حاکم و جامعه است (Weber, 1978). مردمی که احساس کنند رهبر، خود را از نظر سبک زندگی در موقعیتی ممتاز و جداافتاده از آنان قرار نداده، آمادگی بیشتری برای پذیرش صداقت، همدلی و خیرخواهی او خواهند داشت. از این منظر، فقدان تجمل آشکار، پرهیز از نمایش اشرافیت، و دوری از نشانه‌های انباشت شخصی قدرت و ثروت به یک زبان سیاسی غیرگفتاری تبدیل می‌شود که پیام آن، «هم‌سرنوشتی با مردم» است و تبعات مثبت ذیل در پی خواهد شد:

الف) کاهش شکاف ادراکی میان قدرت و جامعه: در بسیاری از نظام‌های سیاسی، یکی از عوامل فرسایش مشروعیت، شکل‌گیری این تصور است که نخبگان حاکم، زیستی متفاوت، ممتاز و منفصل از واقعیت روزمره مردم دارند. در مقابل، هنگامی که رهبر از حیث سبک زندگی، نشانه‌هایی از خویش‌داری مادی و پرهیز از فاصله‌گذاری طبقاتی بروز می‌دهد، شکاف ادراکی میان «قدرت» و «جامعه» کاهش می‌یابد. این کاهش فاصله، به تولید نوعی اعتماد پیشینی کمک می‌کند؛ یعنی جامعه پیش از آنکه صرفاً بر مبنای کارنامه عینی قضاوت کند، به دلیل سازگاری زیست رهبر با ارزش‌های اعلامی او، آمادگی بیشتری برای اعتماد پیدا می‌کند؛

ب) تبدیل سبک زندگی به گواهی اخلاقی: در رهبری کارزماتیک، گفتار به‌تنهایی کافی نیست؛ آنچه تعیین‌کننده است، هم‌خوانی میان پیام و منش است (Goffman, 1959). ساده‌زیستی در این معنا، به نوعی گواهی اخلاقی عینی بدل می‌شود که به مردم نشان می‌دهد رهبر، ارزش‌هایی چون عدالت، قناعت، همدلی و مسئولیت را فقط توصیه نمی‌کند، بلکه در سطح زیست شخصی نیز بازنمایی می‌نماید. این هم‌خوانی، نیروی اقناعی گفتار رهبر را چند برابر می‌کند و او را از سطح یک «سخن‌گو» به سطح یک الگوی مجسم ارتقا می‌دهد؛ ج) تولید سرمایه نمادین و اقتدار نرم: از منظر جامعه‌شناسی سیاسی، ساده‌زیستی می‌تواند به سرمایه‌ی نمادین تبدیل شود (ببینید: انصاری و طاهرخانی، ۱۳۸۹، صالحی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ یعنی نوعی اعتبار اجتماعی و اخلاقی که قابل ترجمه به اقتدار سیاسی است. رهبر در این وضعیت، نه فقط به واسطه موقعیت حقوقی، بلکه به واسطه برداشت عمومی از پاکی زیست، بی‌اعتنایی به تجمل و نزدیکی به مردم واجد نفوذ می‌شود. این نوع اقتدار، «اقتدار نرم» است؛ اقتداری که از ترس یا اجبار تغذیه نمی‌کند، بلکه از احترام اخلاقی و باور به اصالت شخصی نیرو می‌گیرد؛

د) خنثی‌سازی بدبینی نسبت به قدرت: قدرت سیاسی همواره در معرض نوعی بدگمانی ساختاری است؛ زیرا مردم غالباً این احتمال را در نظر می‌گیرند که صاحبان قدرت، از موقعیت خود برای رفاه شخصی، امتیازطلبی یا فاصله‌گیری از جامعه بهره‌برداری کنند. در چنین فضایی، حفظ یک سبک زندگی غیرمتجمل، می‌تواند به خنثی‌سازی بخشی از این بدبینی ساختاری کمک کند. هرچه نشانه‌های تصاحب مادی قدرت کمتر باشد، امکان بازنمایی رهبر به عنوان «خدمت‌گزار» (قنبری و منافی، ۱۳۹۴) بیش از «بهره‌بردار از قدرت» افزایش می‌یابد.

ه) کارویژه بسیج‌گرانه هم‌ترازی زیستی: هم‌ترازی زیستی فقط منشأ مشروعیت نیست، بلکه ظرفیت بسیج عاطفی و هنجاری نیز دارد. جامعه با رهبری که او را «از جنس خود» ببیند، راحت‌تر احساس پیوند و تعهد برقرار می‌کند. این پیوند، به‌ویژه در شرایط بحران، فشار یا نیاز به ایثار جمعی، اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ زیرا مردم آمادگی بیشتری برای همراهی با کسی پیدا می‌کنند که تصور می‌کنند خود نیز در همان افق زیستی و ارزشی با آنان شریک است. از این رو، ساده‌زیستی در اینجا صرفاً یک خصوصیت اخلاقی نیست، بلکه یک منبع بسیج‌پذیری سیاسی و اجتماعی است.

۴- بازتولید نخبگان راهبردی و معماری سرمایه انسانی ارزشی: یکی از مهم‌ترین کارویژه‌های رهبران بزرگ در نظام‌های سیاسی جهان، صرفاً اداره مستقیم بحران‌ها یا صدور فرمان نیست، بلکه تربیت لایه‌ای از کنشگران سازمانی و اجتماعی است که چشم‌انداز کلان او را به سطح اجرا، بسیج و بازتولید منتقل کنند. در این چارچوب، اهمیت رهبری در آن است که از «حضور فردی خود» فراتر می‌رود و به تکثیر ارادی خویش در قالب نیروهای معتقد و باورمند دست می‌زند (Weber, 1978). در این مدل، رهبران بزرگ صرفاً بر اطاعت اداری یا تبعیت بوروکراتیک تکیه نکرده، بلکه می‌کوشند نیروهایی با پیوند اعتقادی، هویتی و آرمانی پرورش دهند؛ نیروهایی که نسبت خود را با رهبری نه در سطح مناسبات سازمانی صرف، بلکه در سطح مشارکت در یک پروژه تاریخی و ارزشی تعریف می‌کنند. از این منظر، آنچه شکل می‌گیرد «شبکه‌ای از مجریان» نیست، بلکه بدنه‌ای از حاملان مأموریت است. در چنین سازوکاری رهبران بزرگ اهداف ذیل را دنبال می‌کنند:

الف) گذار از اطاعت اداری به تعهد هنجاری: در نظام‌های معمول، نیروی انسانی غالباً به واسطه انگیزه‌های شغلی، سلسله‌مراتب رسمی یا منافع سازمانی عمل می‌کند. اما در رهبری کاریزماتیک، سطحی بالاتر از پیروی ایجاد می‌شود که می‌توان آن را تعهد هنجاری نامید. در این سطح، فرد احساس می‌کند که کنش او صرفاً انجام وظیفه نیست، بلکه ادای دین به یک حقیقت برتر و مشارکت در تحقق یک افق کلان است (Meyer & Allen, 1991). به همین دلیل، میزان پایداری این نیروها در شرایط فشار، تهدید و هزینه‌مندی به مراتب بیشتر از نیروهای صرفاً اداری است؛

ب) درونی‌سازی افق رهبری: قدرت واقعی کادرسازی زمانی آشکار می‌شود که «افق رهبری» از سطح شعار یا دستور، به سطح جهت‌گیری درونی نیروها منتقل شود. یعنی نیروها فقط ندانند که رهبر چه می‌خواهد، بلکه بفهمند چرا آن را می‌خواهد و آن را در منظومه ذهنی خود معنا کنند (Selznick, 1957). در چنین وضعی، حتی در غیاب دستور مستقیم نیز کنشگران می‌توانند جهت مطلوب راهبردی را تشخیص دهند. این امر، ظرفیت نظام را برای کنش هماهنگ و خودجوش افزایش می‌دهد؛

ج) تولید فداکاری سازمان‌یافته: اینکه گفته می‌شود «نیروهایی تربیت شدند که برای رهبر از جان می‌گذرند»، اگر بخواهیم آن را در زبان علوم سیاسی بازسازی کنیم، به معنای تولید نوعی فداکاری سازمان‌یافته و معنامند است. در اینجا، مسئله صرفاً احساسات شخصی نسبت به رهبر نیست؛ بلکه رهبر به نماد یک آرمان، یک هویت و یک مسیر تاریخی تبدیل می‌شود. از این رو، آمادگی برای هزینه دادن، نه از سر وابستگی فردی، بلکه از سر ادراک قدسی یا تاریخی مأموریت شکل می‌گیرد. چنین ظرفیتی برای هر نظام سیاسی، یک منبع فوق‌العاده از تاب‌آوری، بسیج‌پذیری و استمرار فراهم می‌کند؛

د) مزیت نهادهای نیروهای باورمند: نیروهای باورمند، برای یک نظام سیاسی فقط «سرمایه انسانی» نیستند، بلکه سرمایه‌ی نهادهای محسوب می‌شوند (Selznick, 1957). زیرا این نیروها شکاف میان «سطح عالی تصمیم‌گیری» و «سطح میانی و میدانی اجرا» را پر

می‌کنند. آن‌ها حامل زبان، ارزش‌ها و منطق تصمیم‌های کلان‌اند و به همین دلیل می‌توانند خط‌مشی‌ها را با وفاداری معنایی و نه صرفاً وفاداری اداری اجرا کنند. نتیجه این فرایند، کاهش اصطکاکِ نهادی و افزایش انسجامِ راهبردی درون سیستم است؛

ه) *بازتولید رهبری در قالب شبکه*: یکی از نشانه‌های بلوغ رهبری کاریزماتیک آن است که بتواند خود را در قالب یک شبکه انسانی چندلایه بازتولید کند. یعنی به جای آنکه همه چیز وابسته به حضور شخصی رهبر باشد، مجموعه‌ای از نیروها در سطوح مختلف فرهنگی، امنیتی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی شکل بگیرند که هر یک به‌نوعی امتدادِ اراده و افق او باشند (Weber, 1978). این وضعیت، نظام را از شکنندگی ناشی از تمرکز مطلق شخصی دور کرده و به آن عمق سازمانی می‌بخشد.

مهم‌ترین نتیجه این نوع کادرسازی آن است که «خطِ راهبردی» از سطح یک فرد فراتر می‌رود و در قالب یک بدنه وفادار سیاسی استمرار می‌یابد. در اینجا، رهبری دیگر فقط یک شخص نیست، بلکه به یک منطق بازتولیدشونده تبدیل می‌شود. این امر، ضریب بقا و تداومِ نظام را بالا می‌برد؛ زیرا حتی در شرایطِ فرسایش، بحران یا تغییرِ نسل، نیروهای وجود دارند که همچنان خود را متعهد به همان افق می‌دانند و برای حفظِ آن حاضر به پرداختِ هزینه‌اند.

۵- *معماری افق مشترک و هم‌جهت‌سازی اراده‌های ملی*: یکی از عالی‌ترین کارویژه‌های رهبران بزرگ، صرفاً حلِ مسائل روزمره یا واکنش به بحران‌ها نیست، بلکه ساختنِ یک افقِ مشترک برای کنشِ جمعی است. جامعه‌ای که فاقدِ افقِ مشترک باشد، هرچند ممکن است از انرژی، استعداد و انگیزه‌های فردی فراوان برخوردار باشد، در سطحِ کلان دچار پراکندگیِ اراده‌ها، ناهم‌زمانی کنش‌ها و فرسایشِ ظرفیت‌ها خواهد شد. در چنین وضعی، نقشِ رهبر آن است که از دلِ تکررِ خواست‌ها، اضطراب‌ها و انتظارات، یک جهتِ کلانِ قابلِ فهم و قابلِ تعقیب استخراج و تثبیت کند. در این چارچوب، ساختنِ افقِ مشترک به این معناست که رهبر بتواند برای گروه‌های مختلفِ اجتماعی، سیاسی و نهادی، تصویری نسبتاً منسجم از «مقصدِ مطلوب» و «مسیرِ حرکت» فراهم آورد (Kouzes & Posner, 2017). این افق، صرفاً یک آرمانِ انتزاعی نیست؛ بلکه نوعی نقشه معنایی مشترک است که به کنشگران می‌گوید جامعه از کجا آمده، اکنون در چه وضعی قرار دارد، به کدام سمت باید برود، و چه نوع فداکاری، انضباط یا هماهنگی‌ای برای رسیدن به آن مقصد ضروری است. توسل به چنین سازکاری می‌تواند تبعاتِ شگرفی برای جامعه به شرح ذیل در پی داشته باشد:

الف) *عبور از پراکندگی اجتماعی به انسجام جهت‌دار*: در هر جامعه، نیروها و سلاقی مختلفی وجود دارند که اگر فاقدِ نقطه تمرکز باشند، انرژیِ جمعی را به‌جای پیش‌برندگی، به سمتِ اصطکاک و خنثی‌سازیِ مقابله‌ساز می‌دهند. رهبران بزرگ با ترسیمِ یک افقِ مشترک، این پراکندگی را به انسجامِ جهت‌دار تبدیل می‌کنند (Burns, 1978). در چنین حالتی، تفاوت‌ها به‌طور کامل از میان نمی‌روند، اما درونِ یک افقِ فراگیرتر معنا می‌یابند و قابلیتِ هم‌افزایی پیدا می‌کنند؛

ب) *تبدیل امیدهای پراکنده به پروژه جمعی*: افقِ مشترک زمانی کارآمد است که بتواند امیدهایِ منفرد و پراکنده افراد را به یک پروژه‌ی جمعی معنادار پیوند بزند. بسیاری از جوامع، به دلیل فقدانِ چشم‌اندازِ روشن، دچار نوعی فرسودگیِ روانی و بی‌افقی می‌شوند؛ یعنی افراد ممکن است مطالباتِ متعدد داشته باشند، اما ندانند این مطالبات در چه افقِ کلانی باید به هم متصل شوند. رهبری اثربخش، با ارائه یک مقصدِ مشترک، میان رنجِ امروز و امکانِ فردا رابطه برقرار می‌کند و از این طریق، به کنشِ جمعی معنا می‌بخشد؛

ج) *سازمان‌دهی ذهنی و عاطفی جامعه*: ساختنِ افقِ مشترک فقط یک عملیاتِ نظری یا زبانی نیست، بلکه نوعی سازمان‌دهیِ ذهنی و عاطفی جامعه است. رهبر، از طریقِ این افق، به مردم کمک می‌کند که هیجاناتِ پراکنده، ترس‌ها، امیدها و انتظاراتِ خود را در یک مسیر نسبتاً منظم قرار دهند. به عبارتِ دیگر، افقِ مشترک مانند یک «قطب‌نما» عمل می‌کند که نه فقط عقلِ جمعی، بلکه عواطفِ جمعی را نیز جهت می‌دهد. به همین علت، جوامعی که از چنین افقی برخوردارند، در برابرِ بحران‌ها از تاب‌آوریِ بیشتری برخوردار می‌شوند؛

د) *کاهش اصطکاکِ نهادی و افزایش هم‌فرازی*: یکی از پیامدهایِ مهمِ وجودِ افقِ مشترک، کاهشِ تعارضاتِ فرسایشی میان نهادها و لایه‌های مختلفِ حکمرانی است. هنگامی که یک مقصدِ کلان و کمابیش معتبر برای بخش‌های مختلفِ نظامِ اجتماعی تعریف شود، بازیگرانِ نهادی راحت‌تر می‌توانند اقداماتِ خود را با آن تنظیم کنند. در نتیجه، از شدتِ واگرایی‌ها، تصمیم‌های جزیره‌ای و رقابت‌های

مخرب کاسته می‌شود و ظرفیت هم‌افزایی نهادی افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، افق مشترک نوعی «معماری هماهنگی» در سطح کلان پدید می‌آورد (Senge, 2006):

ه) تولید حس مشارکت در سرنوشت مشترک: افق مشترک زمانی به اوج اثرگذاری می‌رسد که افراد احساس کنند نه فقط ناظران یک مسیر، بلکه شریکان فعال یک سرنوشت جمعی هستند. در این وضعیت، جامعه از حالت انزوآوری و فردطلبی خارج می‌شود و افراد خود را بخشی از یک حرکت بزرگ‌تر می‌بینند (Iorg, 2007). این ادراک، حس تعلق، مسئولیت و مشارکت را تقویت می‌کند و سبب می‌شود کنشگران، هزینه‌های لازم برای استمرار مسیر را معنادارتر و پذیرفتنی‌تر تلقی کنند.

۶- راهبری عواطف جمعی و فعال‌سازی ظرفیت کنش هماهنگ: رهبری بزرگ در شرایط بحران، صرفاً با تصمیم‌گیری سیاسی تعریف نمی‌شود، بلکه با توانایی او در اداره فضای عاطفی جامعه سنجیده می‌شود. در لحظات فشار، تهدید یا بی‌ثباتی، جامعه معمولاً دچار ترس، آشفتگی، بی‌اعتمادی و پراکندگی اراده‌ها می‌شود (Boin et al., 2017). در چنین وضعی، یکی از کارویژه‌های اساسی رهبر، آن است که این وضعیت انفعالی را به اعتماد جمعی، امید عملی و آمادگی برای کنش مشترک تبدیل کند. در این چارچوب، رهبر فقط مدیر رخدادها نیست، بلکه تنظیم‌گر روان جمعی است (George, 2000). او با ارائه روایت منسجم، ترس‌های پراکنده را درون یک افق قابل فهم قرار می‌دهد و با القای اطمینان نسبت به امکان عبور از بحران، مانع از فروپاشی روحیه عمومی می‌شود. این فرایند، به تدریج جامعه را از وضعیت «وحشت منفعل» به وضعیت «اعتماد بسیج‌پذیر» منتقل می‌کند (Boin et al., 2017). اعتماد در اینجا صرفاً یک احساس خوش‌بینانه نیست، بلکه نوعی سرمایه اجتماعی فعال است که امکان هماهنگی سریع‌تر و پذیرش هزینه‌های مشترک را فراهم می‌آورد (Putnam, 2000). وقتی مردم به صداقت، ثبات و جهت‌مندی رهبری باور پیدا کنند، آمادگی می‌یابند که از سطح نگرانی فردی فراتر روند و در قالب یک نیروی اجتماعی منسجم عمل کنند. بدین سان، بسیج نه از مسیر اجبار، بلکه از طریق اقناع عاطفی و ادراک مشترک از ضرورت کنش شکل می‌گیرد.

از منظر نهادی نیز این توانایی، کارویژه‌های راهبردی دارد؛ زیرا نظام سیاسی در شرایط بحرانی، بیش از هر چیز به چسب روانی و هنجاری نیاز دارد تا از واگرایی، فرسایش و بی‌تصمیمی جلوگیری شود. رهبری‌ای که بتواند ترس را مهار، اعتماد را بازتولید و انرژی‌های پراکنده را در مسیر کنش هماهنگ سازمان‌دهی کند، در واقع به مثابه‌ی یک شتاب‌دهنده انسجام عمل می‌کند.

۷- ارتقای استاندارد توقع ملی، گسترش افق امکان و بازتعریف سقف تصور جمعی از قدرت ملی: در بسیاری از جوامع، یکی از مهم‌ترین موانع پیشرفت، نه فقط کمبود منابع یا ضعف ساختاری، بلکه فقر افق تصور جمعی است (Anderson, 2006). ملت‌ها گاه پیش از آنکه در عرصه واقعیت شکست بخورند، در سطح ذهنی و ادراکی، سقف توانایی‌های خود را پایین تعریف می‌کنند. در چنین وضعی، یکی از کارویژه‌های رهبران بزرگ آن است که این سقف ذهنی را بشکنند و استاندارد توقع جامعه از خودش را ارتقا دهد. یعنی به مردم، نخبگان و بوروکراسی بیاموزد که نباید خود را صرفاً در مقیاس بقا، اداره روزمره یا سازگاری منفعلانه تعریف کنند، بلکه باید در افق قدرت، پیشتازی و نقش‌آفرینی تمدنی بیندیشند. در این چارچوب، سخن گفتن از «ما می‌توانیم» یا ارجاع به چشم‌اندازهایی چون قدرت بزرگ، مرجعیت تمدنی را می‌توان نه صرفاً یک شعار، بلکه تلاشی برای بازتعریف مرزهای امکان ذهنی جامعه دانست. رهبر در اینجا می‌کوشد نوعی جهش تخیلی راهبردی ایجاد کند (Bandura, 2000)؛ بدین معنا که ملت از تصور خود به عنوان یک بازیگر حاشیه‌ای، مصرف‌کننده یا وابسته عبور کرده و خود را به مثابه فاعلی تاریخی با ظرفیت اثرگذاری کلان بازبشناسد.

اتکای رهبران بزرگ به این سازکار می‌تواند پیامدهای بزرگی به شرح ذیل برای جامعه در پی داشته باشد:

الف) شکستن سقف خودکم‌بینی تاریخی: بسیاری از ملت‌ها به واسطه‌ی تجربه‌های طولانی سلطه، عقب‌ماندگی یا وابستگی، دچار نوعی خودکم‌بینی تاریخی می‌شوند. در این حالت، جامعه حتی آرزوهای خود را نیز در سطحی محدود تنظیم می‌کند. رهبری که استاندارد

توقع ملی را بالا می‌برد، در واقع در حال شکستن این خودکم‌بینی و بازگرداندن اعتماد به نفس تمدنی است (Seligman, 2006). او به جامعه القا می‌کند که افق آن، صرفاً بقا یا حفظ وضع موجود نیست، بلکه می‌تواند به سطح تولید الگو، قدرت و مرجعیت ارتقا یابد؛ (ب) *تبدیلی بقا به آرمان‌پیشسازی*: تفاوت جوامع معمولی با جوامع دارای افق تاریخی در آن است که اولی‌ها عمدتاً در مدار «مدیریت بقا» می‌چرخند، اما دومی‌ها خود را برای پیشسازی تعریف می‌کنند. ارتقای استاندارد توقع ملی به این معناست که ذهن جامعه از سطح رفع نیازهای حداقلی، به سطح تصور نقش‌آفرینی بزرگ‌تر منتقل شود (Burns, 1978). در چنین وضعی، خطامشی، علم، فرهنگ و اقتصاد دیگر صرفاً ابزارهای اداره روزمره نیستند، بلکه اجزای یک پروژه‌ی صعود ملی تلقی می‌شوند؛

(ج) *فعال‌سازی میل به تعالی در نخبگان و بوروکراسی*: این ارتقای افق، فقط متوجه مردم به معنای عام نیست؛ بلکه نخبگان، مدیران و دستگاه‌های اجرایی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنگامی که استاندارد توقع ملی بالا می‌رود، بوروکراسی دیگر نمی‌تواند به حداقل‌گرایی، روزمره‌گی و محافظه‌کاری مزمّن قانع بماند. در این صورت، از نهادها انتظار می‌رود که در مقیاس بزرگ‌تر فکر کنند، راه‌حل‌های خلاقانه‌تری بجویند و خود را در نسبت با مأموریتی فراتر از تکرار اداری تعریف کنند. این امر، میل نهادی به تعالی را تقویت می‌نماید؛

(د) *ساختن افق تمدنی به مثابه موتور بسیج بلندمدت*: سخن گفتن از یک افق بزرگ، مانند مرجعیت تمدنی، فقط برای برانگیختن احساسات مقطعی نیست؛ بلکه می‌تواند یک موتور بسیج بلندمدت برای جامعه ایجاد کند (ببینید: (سرپرست سادات، ۱۴۰۰)). جوامع زمانی حاضر می‌شوند هزینه‌های سنگین اصلاح، انضباط، مقاومت یا سرمایه‌گذاری نسلی را بپذیرند که احساس کنند این تلاش‌ها درون یک پروژه بزرگ و تاریخ‌ساز معنا پیدا می‌کند. از این منظر، افق تمدنی نوعی ذخیره معنایی پایدار برای استمرار حرکت جمعی فراهم می‌کند (Anderson, 2006)؛

(ه) *بازتعریف منزلت ملی در ذهن جامعه*: بالا بردن استاندارد توقع ملی، در نهایت به بازتعریف این پرسش منجر می‌شود که «ما چه جایگاهی در جهان باید داشته باشیم؟» اگر پاسخ جامعه به این پرسش، صرفاً بقا و پرهیز از فروپاشی باشد، کنش جمعی نیز در همان سطح محدود می‌ماند. اما اگر پاسخ، دستیابی به منزلت بالاتر، اثرگذاری منطقه‌ای یا مرجعیت تمدنی باشد، آنگاه کل نظام انگیزشی و برنامه‌ریزی جامعه دگرگون می‌شود. بدین ترتیب، رهبر با ارتقای سطح توقع، در واقع منزلت مطلوب ملی را در ذهن جمعی بازنویسی می‌کند.

۸- تولید مشروعیت راهبردی برای اصلاحات و تصمیم‌های پرهزینه: تغییرات ساختاری و تصمیم‌های کلان در حکمرانی، همواره با مقاومتی گریزناپذیر از سوی گروه‌های ذی‌نفع، تنش‌های اجتماعی و هزینه‌های ملموس کوتاه‌مدت همراه هستند. چه این تصمیم معطوف به «مبارزه با فساد سازمان‌یافته» باشد، چه «جراحی بوروکراسی ناکارآمد»، «جابه‌جایی اولویت‌های بودجه» یا «دگرگونی بنیادین در نظام‌های آموزشی و نظامی»؛ همگی در وهله نخست، منافع گروه‌های خاص را به چالش کشیده و وضعیت رفاه یا ثبات نسبی بخش‌هایی از جامعه را متزلزل می‌کنند. در چنین بزنگاه‌هایی، بزرگ‌ترین سد راه اصلاحات، نه کمبود منابع فنی یا مالی، بلکه «بحران پذیرش اجتماعی» است؛ یعنی ناتوانی نظام سیاسی در اقتناع جامعه برای تحمل هزینه‌ی گذار (Kotter, 2017). در این نقطه، رهبر کارزماتیک و بزرگ نه به‌عنوان یک تکنوکرات تصمیم‌گیر، بلکه به‌عنوان «موتور تولید مشروعیت» ایفای نقش می‌کند. او با بهره‌گیری از سرمایه‌ی نمادین خود، تصمیم‌های سخت را از دایره «هزینه‌های بی‌دلیل» خارج کرده و آن‌ها را در ذیل «ضرورت‌های حیاتی» و «آرمان‌های متعالی» بازتعریف می‌کند.

در این راه اقدامات ذیل را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد:

الف) عبور از «منطق هزینه-فایده» به «منطق غایت‌شناختی»: رهبر کاریزماتیک با پیوند زدن تصمیم‌های سخت به افق‌های کلان، ذهن جامعه را از حساب‌و‌کتاب صرفاً «هزینه-فایده»^۱ به «منطق غایت‌شناختی»^۲ سوق می‌دهد (اسدالله نژاد، ۱۳۹۹). وقتی جامعه بپذیرد که فداکاری کنونی یا تحمل سختی، پیش‌شرط دستیابی به یک وضع مطلوب تمدنی یا ملی است، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد. او در واقع به هزینه‌ها، «معنای آرمانی» می‌بخشد؛

ب) شکستن مقاومت ذی‌نفعان با اتکا به اجماع عمومی: بسیاری از تصمیم‌های ساختاری با لابی‌گری گروه‌های ذی‌نفع فاسد یا ناکارآمد مواجه می‌شوند که تلاش می‌کنند اصلاحات را «ضد منافع مردم» جلوه دهند. رهبر بزرگ با ایجاد یک پیوند مستقیم میان خود و توده‌ها، این لایه‌های میانی مزاحم را دور می‌زند (Kotter, 1996). او با بسیج افکار عمومی و اقناع جامعه نسبت به درستی مسیر، هزینه سیاسی مخالفت با این تصمیم‌ها را برای مخالفان اصلاحات بالا می‌برد؛

ج) تبدیل مشروعیت رویه‌ای به مشروعیت کاریزماتیک: در نظام‌های دیوان‌سالار، مشروعیت بر اساس «قانون» و «رویه‌ها» است که در شرایط بحرانی و تحول ساختاری، اغلب کند و آسیب‌پذیرند. رهبر کاریزماتیک، خلأ مشروعیت رویه‌ای را با «مشروعیت برآمده از اعتماد» پر می‌کند. مردم به دلیل باور به درستی تشخیص و صداقت رهبر، «اعتبار چک سفید» به او می‌دهند تا جراحی‌های دردناک ساختاری را عملیاتی کند. او در این حالت، ضامن اخلاقی پیامدهای اصلاحات است؛ د) فرسایش ترس از آینده و مدیریت شوک اصلاحات: هر تغییر ساختاری، «شوک روانی» به همراه دارد. رهبر با حضور مداوم در صحنه، تبیین صبورانه ضرورت‌ها و حفظ ثبات هیجانی جامعه، مانع از فروپاشی تاب‌آوری اجتماعی در دوران نقاهت جراحی‌های اقتصادی و نهادی می‌شود. او اجازه نمی‌دهد که دردهای کوتاه‌مدت، به «روایت شکست» تبدیل شوند.

۹- تبدیل موفقیت نمادین به موفقیت نهادی: گذر از موفقیت‌های نمادین و هیجانات زودگذر به سمت پایداری ساختاری، همان مرز باریکی است که رهبران بزرگ کاریزماتیک تاریخ‌ساز را از سیاستمداران پوپولیست و کوتاه‌مدت جدا می‌کند. یک رهبر بزرگ کاریزماتیک ممکن است در ابتدا با تکیه بر قدرت کلام، تهییج توده‌ها و نمادسازی‌های جذاب، شور و شوق عظیمی در جامعه ایجاد کند؛ اما اگر این انرژی انباشته‌شده و مشروعیت اجتماعی به سرعت در مجرای «نهادسازی» قرار نگیرد، با فروکش کردن تب‌وتاب اولیه یا با رفتن آن رهبر، جامعه دوباره به وضعیت پیشین یا حتی بدتر از آن سقوط خواهد کرد (Huntington, 1968). نقطه تعیین‌کننده دقیقاً همین‌جاست: تبدیل کاریزمای شخصی به کاریزمای نهادی. رهبر هوشمند کسی است که از نفوذ بی‌بدیل خود به عنوان ابزاری برای ریل‌گذاری‌های ماندگار استفاده می‌کند تا کشور را به شخص خود وابسته نگه ندارد.

برای دستیابی به این پایداری، انرژی کاریزماتیک باید به شش ستون زیرساختی پیوند بخورد. نخست، ایجاد نهادهای کارآمد که بتوانند فراتر از اراده‌های فردی، وظایف حاکمیتی را با کیفیت بالا انجام دهند (Fukuyama, 2014). دوم، تزریق روح قانون‌مندی به این معنا که قانون به جای آنکه ابزار دست قدرتمندان باشد، به میثاقی غیرقابل‌تغییر و فرادست همه افراد (حتی خود رهبر) تبدیل شود. سوم، استقرار یک نظام شایسته‌سالار که در آن مجاری تحرک اجتماعی و مدیریتی بر اساس تخصص و تعهد تعریف شوند، نه وفاداری‌های قبیله‌ای و ارتباطات شخصی. چهارم، سرمایه‌گذاری سنگین روی آموزش قوی که نسل‌های آینده را با مهارت‌های تفکر انتقادی، کار تیمی و شهروندی مسئولانه تربیت کند. پنجم، تقویت انسجام ملی فراتر از گسست‌های قومی، مذهبی یا طبقاتی؛ و در نهایت، ششم، تدوین و اجرای خط مشی‌گذاری‌های پایدار که با رفت‌وآمد دولت‌ها و تغییر چهره‌ها، دچار تزلزل و دگرگونی‌های سلیقه‌ای نشوند (Acemoglu & Robinson, 2012). به عبارت دیگر می‌توان گفت کاریزمای رهبر در مرحله نخست، «قواعد در عمل»^۳ را به نفع اصلاحات تغییر می‌دهد. اما برای اینکه این تغییرات پایدار بمانند، باید از سطح تصمیم‌های موردی به سطح «قواعد دستوری»^۴ و «قواعد

¹ Cost-Benefit

² Teleological Logic

³ Rules-in-Use

⁴ Constitutional Rules

جمعی^۱ ارتقا یابند. رهبر کاریزماتیک به عنوان یک کارآفرین نهادی، در واقع «هزینه فرصت» مخالفت با قواعد جدید را بالا می‌برد و با استفاده از سرمایه اجتماعی خود، ترتیبات نهادی جدیدی را طراحی می‌کند که خودسامان‌ده و خودپاینده باشند. تبدیل موفقیت نمادین به نهادی، در واقع نوعی توزیع کارویژه‌ها در کل شبکه سیستم است که ظرفیت خودسامان‌دهی^۲ و تاب‌آوری کل جامعه را افزایش می‌دهد.

در نهایت، آزمون واقعی موفقیت یک رهبر بزرگ کاریزماتیک، روزی است که او دیگر در صحنه حضور ندارد، اما سیستم بدون لکنت و با همان پویایی به کار خود ادامه می‌دهد. اگر نهادها به درستی شکل گرفته باشند، قانون حاکم باشد و شایستگان در مسند امور باشند، میراث رهبر در قالب یک ساختار زنده و زاینده حفظ خواهد شد. عظمت واقعی یک کشور زمانی تثبیت می‌شود که قهرمانان ملی جای خود را به نهادهای قهرمان بدهند و سیستم به چنان بلوغی برسد که بقا و پیشرفت خود را وامدار هیچ شخص خاصی نداند.

۱۰- **نهادینه‌سازی اخلاق کار، مسئولیت و فداکاری جمعی:** یکی از تفاوت‌های بنیادین میان رهبری‌های اداری (بوروکراتیک) و رهبری‌های کاریزماتیک، در نحوه برخورد با «انگیزش توده‌ها» است. رهبران اداری، توده‌ها را از طریق سیستم‌های پاداش و جریمه^۳ مدیریت می‌کنند، اما رهبر کاریزماتیک، توانایی ایجاد یک «نظام انگیزشی درونی» را دارد. او با پیوند زدن «کار» به «معنا» و «تلاش» به «فداکاری»، نوعی از اخلاق جمعی را خلق می‌کند که در آن، فعالیت اقتصادی یا اجتماعی، دیگر یک تکلیف خشک اداری، بلکه یک «مأموریت وجودی و اخلاقی» تلقی می‌شود (Secretan, 2004).

در این راستا رهبران بزرگ تلاش می‌کنند اقدامات ذیل را در جامعه نهادی کنند:

الف) **تبدیل «کار» به «عبادت و مأموریت»:** در مدل‌های رهبری سنتی، کار تنها ابزاری برای تأمین معیشت یا اجرای دستورات دولتی است. اما در مدل جهادی که توسط رهبری کاریزماتیک ترویج می‌شود، کار با یک «معنای متعالی» پیوند می‌خورد. برای مثال در ایران گروه‌هایی مانند «جهادسازندگی»، با تبدیل مفهوم ساخت‌وساز و توسعه به «جهاد»، توانستند از سد بی‌تفاوتی اجتماعی عبور کنند. در این حالت، فرد نه برای دریافت حقوق، بلکه برای تحقق یک «آرمان بزرگ» و به عنوان بخشی از یک «پروژه‌ی مقدس» تلاش می‌کند. این فرآیند، «مقدس‌سازی عمل اجتماعی» نام دارد؛

ب) **تکوین «گروه‌های خودجوش/ارزش‌محور»:** ظهور گروه‌های جهادی در سراسر ایران، نشان‌دهنده توانایی رهبر در ایجاد «ساختارهای غیررسمی فعال» است. این گروه‌ها نه از طریق سلسله‌مراتب‌های سنگین دولتی، بلکه از طریق «هم‌سویی هنجاری»^۴ شکل می‌گیرند. این افراد، به دلیل باور به «افق رهبری»، خود را مسئول حل مشکلات جامعه می‌دانند. این پدیده، باعث ایجاد یک «بوروکراسی منعطف و فداکار» می‌شود که می‌تواند در شرایط بحران، با سرعتی بسیار فراتر از دستگاه‌های سنتی، به پیش‌روی پروژه‌های ملی بپردازد؛

ج) **عبور از «منفعت‌طلبی فردی» به «سرمایه اجتماعی فداکاری»:** بزرگ‌ترین چالش هر حکمرانی، «بحران بی‌تفاوتی» و «تمرکزگرایی منفعت‌طلبانه» است. رهبر کاریزماتیک با ترویج اخلاق فداکاری، یک «پارادایم رفتاری جدید» می‌سازد. وقتی فداکاری و کار بی‌دریغ به عنوان «ارزش برتر» در جامعه شناخته شود، «سرمایه اجتماعی»^۵ به شدت افزایش می‌یابد (بینید: طارمی و همکاران، ۱۴۰۰). در این فضا، افراد آمادگی بیشتری برای پذیرش سختی‌ها و حتی ایثار منافع شخصی در جهت مصلحت جمعی دارند. این امر، هزینه‌های نظارتی دولت را کاهش و کارآمدی ملی را به شدت افزایش می‌دهد؛

د) **تداوم «روحیه جهادی» در قالب نهادهای پویا:** قدرت این مدل در این است که از «شخصیت رهبر» به «ساختار جامعه» انتقال می‌یابد. گروه‌هایی که بر پایه اخلاق کار و فداکاری شکل می‌گیرند، به مرور زمان تبدیل به «نهادهای ارزش‌محور» می‌شوند. این

¹ Collective-Choice Rules

² Self-organization

³ Carrot and Stick

⁴ Normative Alignment

⁵ Social Capital

نهادها، حافظان روحیه ملی در دوران‌های آرام و بحرانی هستند و از طریق بازتولید این ارزش‌ها در نسل‌های بعدی، باعث استمرار پروژه تاریخی کشور می‌گردند (Iorg, 2007).

۱۱- معماری تاب‌آوری ملی و بازآرایی ظرفیت‌های راهبردی جامعه: در تحلیل پایداری نظام‌های سیاسی، «تاب‌آوری ملی»^۱ حیاتی‌ترین متغیر در مواجهه با تکانه‌های بیرونی نظیر تحریم، جنگ، بحران‌های اقلیمی و نوسانات ساختاری اقتصاد است (مولوی و همکاران، ۱۹۹۸). تاب‌آوری، توانایی یک سیستم برای جذب شوک^۲، سازگاری با شرایط جدید^۳ و احیای^۴ کارویژه‌های جامعه بدون دچار شدن به فروپاشی ساختاری است (Norris et al., 2008). در لحظات بحرانی، نقش رهبر کاریزماتیک از «مدیریت اداری» به «تنظیم‌گری روان جمعی و حفاظت هنجاری از سیستم» ارتقا می‌یابد تا مانع از استهلاک پیوند اجتماعی و فروپاشی ذهنی جامعه شود. در چنین حالتی رهبران بزرگ به اقدامات ذیل متوسل می‌شوند:

الف) ابهام‌زدایی شناختی و تولید فهم مشترک از بحران: بحران در وهله‌ی نخست، نه در واقعیت عینی، بلکه در ذهنیت جامعه و از طریق «بحران معنا» آغاز می‌شود. ابهام و فقدان کلان‌روایت، موجب اضطراب جمعی و تفسیرهای اغراق‌آمیز از خطر است. رهبر کاریزماتیک بزرگ با تبیین صریح ریشه‌ها، ابعاد و افق پیش‌روی بحران، دست به «مهندسی ادراک» می‌زند (Boin et al., 2005). او با تبدیل یک تهدید مبهم به یک «مسئله تعریف‌شده»، به جامعه امکان می‌دهد که پدیده را معنا کند. تبیین شفاف، اضطراب ناشی از جهل را به «هشیاری فعال ملی» در فریند بحران‌داری (دانائی‌فرد، ۱۴۰۰) تبدیل می‌سازد؛

ب) کانالیزه کردن ترس عمومی به سمت مقاومت سازنده: در مواجهه با تهدیدات حاد، غریزه بقا توده‌ها را به سمت رفتارهای فردگرایانه فرسایشی (مانند احتکار، واگرایی اجتماعی و تقابل‌های درون‌سیستمی) سوق می‌دهد. رهبر کاریزماتیک به مثابه یک «تنظیم‌کننده اتمسفر عاطفی»، ترس عمومی را مهار و آن را به «نیروی محرکه مقاومت» تبدیل می‌کند (Boin et al., 2005). الگوی زیستی و ثبات‌گفتاری او، به جامعه القا می‌کند که پایداری، عقلانی‌ترین واکنش به تهدید است؛ امری که انفعال ناشی از وحشت را به ایستادگی سازمان‌یافته بدل می‌سازد؛ ج) پاتک به ناامیدی و بازتولید سرمایه اعتماد متقابل: ناامیدی، شتاب‌دهنده اصلی آنتروپی (فروپاشی) اجتماعی است (قائمی و همکاران، ۱۳۹۴). هنگامی که جامعه امید خود به آینده را از دست بدهد، پذیرش هرگونه هزینه کوتاه‌مدت غیرممکن می‌شود. رهبر با ارائه پیام‌های امیدبخش واقع‌گرایانه و تثبیت دستاوردهای نمادین، تصویر آینده را صیانت می‌کند. او با اعتمادسازی مستمر، مانع از شکل‌گیری چرخه‌های مخرب بدبینی، بی‌تفاوتی و رادیکالیسم ناشی از ناامیدی می‌شود و سرمایه‌ی اجتماعی سیستم را در اوج بحران، احیا می‌کند (Norris et al., 2008).

د) معنابخشی به زمان و موقتی‌سازی دوران‌گذار: بر اساس نظریه‌های دوران‌گذار (فلاورجانی و قره باغی، ۱۴۰۱) تحمل سختی بی‌پایان برای هیچ جامعه‌ای ممکن نیست. کارویژه‌ی رهبر در اینجا، ایفای نقش «معنابخش زمان» است. او با ترسیم نقطه پایان یا اهداف مرحله‌ای، به جامعه تفهیم می‌کند که بحران کنونی، وضعیت ابدی زیست آن‌ها نیست، بلکه یک «دوران‌گذار ناگزیر» برای صعود تاریخی است. این کارویژه، خستگی روانی جامعه را به تأخیر انداخته و تاب‌آوری زمانی سیستم را به‌شدت افزایش می‌دهد؛

ه) احیای عاملیت ملی (احیای گزاره‌ی «ما می‌توانیم»): نشانه نهایی فرسایش یک ملت، پذیرش ناتوانی خود در حل مسائل است (ببینید: رضایی، ۱۴۰۳). رهبر کاریزماتیک با بازخوانی توانمندی‌های درونی، افتخارات تاریخی و سرمایه‌های انسانی کشور، روح عاملیت^۵ را در کالبد جامعه می‌دمد. او اجازه نمی‌دهد که سختی‌ها، ادراک جامعه از توان درونی خود را نابود کنند. این حس که «سیستم هنوز قادر به جهت‌دهی و حل مسئله است»، موتور اصلی پایداری نهادی است.

¹ National Resilience

² Shock Absorption

³ Adaptability

⁴ Recovery

⁵ Agency

۱۲- **تداوم تمدنی و معماری پیوندهای بین‌نسلی:** یکی از ژرف‌ترین کارویژه‌های رهبری کاریزماتیک بلندافق، توانایی آن در خارج کردن سیاست از افق کوتاه‌مدت روزمرگی و پیوند دادن نسل‌های متوالی به یک «پروژه تاریخی مشترک» است. ساختن یک کشور بزرگ، پایدار و توسعه‌یافته، هرگز در محدوده عمر یک دولت، یک نسل، یا یک دوره سیاسی تحقق نمی‌یابد؛ بلکه مستلزم شکل‌گیری نوعی تداوم روایی و تمدنی است که گذشته، حال و آینده را در یک زنجیره معنایی پیوسته به هم متصل کند (de-Shalit, 1995). در این چارچوب، رهبر کاریزماتیک با بهره‌گیری از ظرفیت روایت‌پردازی تاریخی، به جامعه یادآوری می‌کند که اعضای آن صرفاً مصرف‌کنندگان لحظه حال یا ساکنان موقت یک جغرافیا نیستند، بلکه حاملان یک میراث تاریخی و امینان یک آینده‌ی جمعی‌اند. بدین ترتیب، سیاست از سطح چانه‌زنی‌های حقیر جناحی، رقابت‌های کوتاه‌برد و منطق توزیع فوری منافع فراتر می‌رود و به یک کلان‌پروژه‌ی تمدنی ارتقا می‌یابد.

نخستین پیامد این پیوند تمدنی، احیای حس عاملیت و امید در نسل جوان است. هنگامی که جوانان خود را بخشی از فرایند ساختن آینده‌ی کشور بدانند و احساس کنند که نقش آنان در این طرح کلان دیده و به رسمیت شناخته می‌شود، انرژی، خلاقیت و نیروی نوآورانه خود را به جای فرسایش در سرخوردگی، انزوا یا میل به گسست، در مسیر توسعه درون‌زا سرمایه‌گذاری می‌کنند (de-Shalit, 1995). در این الگو، جوان نه تماشاگر تصمیم‌های پیشینیان، بلکه معمار فردا تلقی می‌شود. رهبر بزرگ از این طریق، به نسل نو هویت، مسئولیت و میدان مشارکت می‌بخشد و آنان را به کنشگران تاریخ در حال تکوین بدل می‌سازد. دومین کارویژه این رویکرد، انتقال پویا و سازنده حافظه و تجربه‌ی تاریخی است. در جوامع در حال گذار، شکاف نسلی غالباً به وضعیتی می‌انجامد که در آن نسل پیشین احساس حاشیه‌رانی می‌کند و نسل جدید، به سبب نداشتن پیوند با ذخیره تجربی گذشته، در معرض تکرار خطاهای پیشین قرار می‌گیرد. رهبر کاریزماتیک با ایجاد یک چتر هویتی مشترک، حافظه‌ی تاریخی نسل‌های پیشین را از سطح نوستالژی صرف فراتر برده و آن را به «سرمایه‌ی نمادین» و «قطب‌نمای راهبردی» تبدیل می‌کند (Assmann, 2011). در این وضعیت، نسل جدید می‌تواند بر شانه‌های تجربه انباشته گذشتگان بایستد، نه آنکه از صفر آغاز کند و هزینه‌های آزمون‌وخطای تکراری را بپردازد. سوم، این صورت‌بندی تاریخی، هزینه‌ها، فداکاری‌ها و ریاضت‌های امروز را معنادار می‌سازد. جامعه زمانی دشواری‌های اصلاحات ساختاری، بازسازی بوروکراسی، بهبود آموزش، یا سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی را تحمل می‌کند که بدانند این هزینه‌ها صرفاً بهای بقای امروز نیست، بلکه تضمین‌کننده کیفیت زندگی فردا و پایداری سرزمین برای نسل‌های آینده است. در این حالت، فداکاری از یک «اجبار حکمرانی» به یک تعهد بین‌نسلی و اخلاقی تبدیل می‌شود؛ تعهدی که در آن شهروند، خود را در برابر آیندگان نیز مسئول می‌بیند (Gardiner, 2011). چهارم، این نگاه تاریخی، از تقلیل کشور به مجموعه‌ای از منافع پراکنده و کوتاه‌مدت جلوگیری می‌کند. در غیاب یک افق تمدنی، سیاست به میدان رقابت فرساینده برای تصاحب منابع موجود تبدیل می‌شود و گروه‌ها می‌کوشند پیش از پایان منابع، سهم بیشتری برای خود بردارند. اما هنگامی که افق زمانی تصمیم‌گیری گسترش می‌یابد، راهبردهای همکاری بر الگوهای فرصت‌طلبانه و غارت‌گرانه غلبه می‌کنند (Pierson, 2004). در این سطح، رهبری کاریزماتیک نه فقط افق ذهنی، بلکه ترتیبات نهادی را نیز به سمتی سوق می‌دهد که صیانت از منابع زیستی، اقتصادی و فرهنگی، به اصلی بنیادین در حکمرانی بدل شود.

در سطحی عمیق‌تر، این پیوند بین‌نسلی بر لایه‌ی فرهنگ مشترک و ارزش‌های هنجاری سیستم اثر می‌گذارد. هرچه افق زمانی محاسبات کنشگران نهادی از کوتاه‌مدت به بلندمدت امتداد یابد، همکاری، اعتماد و خودمهاری نهادی تقویت می‌شود و نظام سیاسی - اجتماعی از منطق مصرف‌انی به منطق بازتولید پایدار گذار می‌کند. در این معنا، کاریزمای رهبر، صرفاً جاذبه شخصی نیست؛ بلکه ظرفیتی برای فعال‌سازی سرمایه اجتماعی بین‌نسلی و تبدیل قواعد اخلاقی لازم برای پایداری به هنجارهای پایدار رفتاری است.

۱۳- **توانمندسازی شهروندان و فعال‌سازی عاملیت اجتماعی:** یکی از بنیادی‌ترین تحولات در فرایند توانمندسازی ملی، گذار از «جامعه‌ی منفعل» به «جامعه‌ی کنشگر» است. در بسیاری از نظام‌های گرفتار ضعف نهادی، شهروندان به تدریج به این ادراک می‌رسند که اثرگذاری آنان ناچیز است و سرنوشت جمعی در جایی بیرون از اراده و مشارکت آنان رقم می‌خورد. این احساس ناتوانی جمعی، به فرسایش اعتمادبه‌نفس ملی، کاهش مشارکت و ائتلاف ظرفیت انسانی می‌انجامد. در اینجا است که رهبر کاریزماتیک، در مقام بازیاب

عاملیت اجتماعی، مداخله می‌کند و مردم را از موقعیت «تماشاگر خطامشی» به جایگاه «کنشگر توسعه» منتقل می‌سازد (Ansell & Torfing, 2021).

نخستین گام در این فرایند، بازتعریف نقش شهروندی است. رهبر کاریزماتیک با بیانی روشن و اقناع‌کننده نشان می‌دهد که ساخت کشور، صرفاً کار دولت یا نخبگان نیست، بلکه مسئولیتی توزیع‌شده است که هر فرد در آن سهم دارد. از رعایت قانون و کیفیت کار گرفته تا صرفه‌جویی در منابع و همکاری اجتماعی، همگی در مقیاس کلان به نیرویی مؤثر بدل می‌شوند. این بازتعریف، در واقع نوعی بازگرداندن «حس اثرگذاری» به مردم است؛ احساسی که آنان را از چرخه‌ی انفعال بیرون می‌کشد (Torfing et al., 2019). دوم، رهبر کاریزماتیک به جامعه احساس توانمندی مؤثر می‌بخشد. یکی از ریشه‌های اصلی بی‌عملی، تصور بی‌فایده بودن کنش فردی است. رهبر با برجسته‌سازی پیروزی‌های کوچک، نمایش نمونه‌های ملموس تغییر، و تقویت ادراک «کارآمدی جمعی»، این باور را در جامعه تثبیت می‌کند که تغییر نه تنها ممکن، بلکه از مسیر مشارکت عمومی دست‌یافتنی‌تر و پایدارتر است. این همان نقطه‌ای است که مشارکت از یک تکلیف انتزاعی، به یک امکان واقعی و قابل لمس بدل می‌شود (Mazzucato, 2021). سوم، رهبری کاریزماتیک مسیرهای مشارکت را عینی و اجرایی می‌کند. بسیاری از مردم، نه لزوماً از روی بی‌میلی، بلکه از سر ابهام، نمی‌دانند چگونه باید در ساخت جمعی مشارکت کنند. رهبر با روشن ساختن اشکال متنوع کنش (از مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و فعالیت‌های محلی گرفته تا نوآوری، امداد در بحران، حفاظت از منافع عمومی و صیانت از منابع مشترک) مشارکت را از یک شعار مبهم، به یک الگوی رفتاری روزمره تبدیل می‌کند. چهارم، این فرایند تنها زمانی به ثمر می‌رسد که مشارکت، از حالت منفرد و پراکنده، به کنش هماهنگ و هم‌افزا ارتقا پیدا کند. رهبر کاریزماتیک با تقویت حس تعلق به یک پروژه مشترک، میان‌انگیزه‌های فردی و غایت جمعی پیوند برقرار می‌کند. بدین ترتیب، مشارکت شهروندی از سطح فعالیت‌های جزیره‌ای، به سطح شبکه‌ای و سازمان‌یافته منتقل می‌شود و ظرفیت خودسازمان‌دهی جامعه افزایش می‌یابد. در سطح نهادی، این تحول را می‌توان به منزله‌ی بازآرایی ساختارهای کنش فهم کرد. در جوامعی که شکاف میان مردم و حاکمیت عمیق شده است، هنجار غالب، بی‌تفاوتی و عقب‌نشینی از امر عمومی می‌شود. رهبر کاریزماتیک با خلق یک هنجار جدید، مشارکت را به فضیلت، همکاری را به قاعده، و بی‌تفاوتی را به رفتار ضدمنفعت عمومی تبدیل می‌کند (Boin et al., 2021). در این معنا، کاریزما صرفاً جاذبه‌ی شخصی نیست، بلکه توانایی آزادسازی انرژی خام ملت و تبدیل آن به ظرفیت سازندگی پایدار است. انواع سیاست‌های ابلاغی رهبری در حوزه‌های مختلف مردمی‌سازی اقتصاد و برگزاری انواع انتخابات در ایران جلوه‌هایی از این راهبرد رهبر بزرگ ایران بوده است.

۱۴- بازآفرینی هویت ملی و مالکیت روانی میهن: در تحلیل‌های جامعه‌شناختی حیات ملت‌ها، یک شکاف خطرناک میان «سرزمین»^۱ و «میهن»^۲ وجود دارد. زمانی که مردم احساس می‌کنند کشورشان صرفاً یک «مکان جغرافیایی» یا «ساختار اداری» است که در آن زندگی می‌کنند، نسبت به آینده و حاکمیت آن دچار «بیگانگی»^۳ می‌شوند. اما وظیفه بنیادین رهبری در دوران بحران، تبدیل این «جغرافیا» به یک «میهن ملموس» است؛ فرآیندی که از طریق ایجاد «مالکیت روانی»^۴ بر کشور صورت می‌گیرد (Jussila et al., 2015). مالکیت روانی زمانی محقق می‌شود که شهروندان، کشور را نه به عنوان یک «مالکیت دولت»، بلکه به عنوان «بخش جدایی‌ناپذیر از وجود خویش» درک کنند. در این حالت، رفاه، امنیت و حاکمیت ملی، صرفاً مسائل سیاسی نیستند، بلکه با «خود»^۵ هر فرد پیوند می‌خورند. رهبری که بر تقویت مفاهیم «میهن‌دوستی» و «عشق به خاک» تمرکز می‌کند، در واقع در حال بازسازی پیوند عاطفی میان فرد و کل جامعه است (Huddy & Khatib, 2007).

¹ Territory

² Homeland

³ Alienation

⁴ Psychological Ownership

⁵ Self

در الگوی رهبران بزرگ، تقویت حس ملی‌گرایی و وطن‌دوستی، با پیوند دادن «ایمان» به «هویت ملی»، مسیری نو در ملی‌گرایی ایجاد می‌کند. این رویکرد، ملی‌گرایی را از یک مفهوم صرفاً «زبان‌محور» یا «نژادمحور» به یک مفهوم «تاریخ‌محور و ارزش‌محور» ارتقا می‌دهد. با تأکید بر تمدن کشور و میراث بزرگ تاریخی این سرزمین، رهبر باعث می‌شود که «کشور» از یک کلمه، به یک «مأموریت تاریخی» تبدیل شود. این کار، حس مسئولیت‌پذیری شهروندان را در برابر تهدیدهای خارجی به شدت افزایش می‌دهد؛ زیرا فرد احساس می‌کند نه از یک «دولت»، بلکه از «میراث نیاکان و آینده‌ی فرزندان» دفاع می‌کند. بر این اساس، کارویژه‌های راهبردی ایجاد مالکیت روانی می‌تواند تبعات بسیار معناداری به شرح ذیل در پی داشته باشد:

الف) *افزایش تاب‌آوری در برابر بیگانه‌سازی*: وقتی حس مالکیت روانی قوی باشد، روایت‌های بیگانه که قصد تضعیف هویت ملی را دارند، در برابر «سید هویت» شکست می‌خورند. مردم در این حالت، به جای «تماشاگر حوادث»، به «تک‌بازان میهن» تبدیل می‌شوند؛ ب) *کاهش بیگانگی اجتماعی*: ایجاد یک «هویت ملی مشترک»، شکاف‌های قومی و منطقه‌ای را به حاشیه رانده و یک «هم‌گرایی معنایی» ایجاد می‌کند. این هم‌گرایی، باعث می‌شود که افراد، منافع ملی را بر منافع گروهی خود مقدم بدانند.

در نهایت، ایجاد مالکیت روانی بر کشور، یعنی تبدیل «مردم ساکن» به «شهروندان صاحب‌خانه». وقتی مردم احساس کنند که این کشور، «خانه واقعی آن‌ها» است، در حفظ حاکمیت، صیانت از ارزش‌ها و ساختن آینده، از خودآگاهانه‌ترین و سخت‌کوشانه‌ترین کنش‌ها را بروز می‌دهند. این همان نقطه عطف تبدیل یک «جمعیت» به یک «ملت منسجم» است (Lewicka, 2011).

۱۵- نهادهای سازنده وفاداری عاطفی ملی به مثابه موتور تاب‌آوری ملی: یکی از ژرف‌ترین سازوکارهای رهبری بزرگ، توانایی او در تسخیر قلب‌های مردم و ایجاد پیوندی عاطفی، اخلاقی و هویتی با آنان است. رهبران بزرگ صرفاً ذهن مردم را قانع نمی‌کنند، بلکه دل‌های آنان را نیز با خود همراه می‌سازند. از همین رو، پیروی از آنان تنها حاصل محاسبات عقلانی یا منافع کوتاه‌مدت نیست، بلکه برآمده از نوعی اعتماد عمیق، احساس تعلق و باور به صداقت و خیرخواهی رهبر است. هنگامی که چنین پیوندی شکل می‌گیرد، رابطه میان رهبر و مردم از یک رابطه سیاسی صرف فراتر رفته و به نوعی «هم‌سرنوشتی» تبدیل می‌شود (Haslam et al., 2020).

در این وضعیت، مردم رهبر را صرفاً مدیر امور عمومی نمی‌بینند، بلکه او را تجسم آرمان‌ها، ارزش‌ها و امیدهای مشترک خود می‌دانند. اعتماد حاصل از این پیوند، سرمایه‌ای اجتماعی می‌آفریند که در شرایط عادی شاید کمتر دیده شود، اما در لحظات بحران، جنگ، فشار اقتصادی یا تهدیدهای خارجی، به مهم‌ترین منبع قدرت ملی تبدیل می‌شود. جامعه‌ای که رهبر خود را صادق، فداکار و همدل بداند، آمادگی بیشتری برای تحمل سختی‌ها، پذیرش هزینه‌ها و استمرار مسیرهای دشوار خواهد داشت (Steffens et al., 2021)، زیرا رنج‌ها را نه تحمیل قدرت، بلکه بخشی از یک مأموریت مشترک برای حفظ آینده کشور تلقی می‌کند. بر این اساس، رهبران بزرگ با رفتار، سبک زندگی، صداقت، حضور مستمر در کنار مردم و همخوانی میان گفتار و کردار، این سرمایه عاطفی را به تدریج انباشته می‌کنند. آنان از مردم نمی‌خواهند صرفاً از دستورات پیروی کنند، بلکه آنان را به مشارکت در یک پروژه تاریخی دعوت می‌کنند. در چنین شرایطی، اطاعت جای خود را به تعهد می‌دهد و همراهی مردم از سطح رفتارهای مقطعی به وفاداری پایدار ارتقا می‌یابد (Gardner et al., 2021). این همان نقطه‌ای است که قدرت سیاسی به قدرت اجتماعی تبدیل می‌شود.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای این پیوند عاطفی، افزایش ظرفیت تاب‌آوری ملی است. در بسیاری از بحران‌ها، آنچه جوامع را از هم می‌پاشد، شدت فشارهای بیرونی نیست، بلکه فروریختن اعتماد میان مردم و حاکمیت است. اما هنگامی که مردم احساس کنند رهبر نیز همانند آنان سختی‌ها را درک می‌کند، منافع شخصی را بر منافع عمومی ترجیح نمی‌دهد و آینده‌ای روشن را پیش روی جامعه ترسیم می‌کند، آمادگی بیشتری برای ایستادگی خواهند داشت (Van Bavel et al., 2020). در این وضعیت، سرمایه عاطفی به نیرویی برای حفظ انسجام اجتماعی، جلوگیری از ناامیدی و تقویت اراده جمعی تبدیل می‌شود.

با این همه، تسخیر قلب‌ها را نباید با برانگیختن احساسات زودگذر یا هیجان‌های مقطعی یکسان دانست. وفاداری پایدار تنها زمانی شکل می‌گیرد که بر پایه اعتماد، عدالت، صداقت، کارآمدی و پایداری رهبر به ارزش‌های اعلام‌شده استوار باشد. اگر میان گفتار و عمل

شکاف ایجاد شود، این سرمایه عاطفی به سرعت فرسوده خواهد شد. از این رو، رهبران بزرگ نه با ابزارهای تبلیغاتی، بلکه با شخصیت، منش و عملکرد خود قلب‌های مردم را به دست می‌آورند. هنگامی که چنین اعتمادی شکل گیرد، مردم تنها از رهبر پیروی نمی‌کنند، بلکه با او احساس هم‌سرنوشتی می‌کنند و حاضر می‌شوند برای تحقق آرمان‌های مشترک، سختی‌ها، محدودیت‌ها و حتی فداکاری‌های بزرگ را با آگاهی و رضایت تحمل کنند. این سرمایه عاطفی، یکی از عمیق‌ترین و پایدارترین منابع قدرت هر جامعه و از مهم‌ترین پایه‌های دوام رهبری بزرگ در تاریخ است.

۱۶- بازنمایی عزت ملی در سپهر بین‌الملل: در نظام بین‌الملل، قدرت کشورها تنها با شاخص‌های مادی همچون وسعت سرزمین، جمعیت، توان نظامی یا اندازه اقتصاد سنجیده نمی‌شود؛ بلکه «تصویری» که از خود در ذهن دیگر بازیگران می‌سازند نیز بخش مهمی از قدرت ملی آنان را شکل می‌دهد (Nye, 2004). در این میان، رهبر بزرگ کاریزماتیک می‌تواند به مهم‌ترین بازنمایی نمادین یک ملت تبدیل شود؛ شخصیتی که از طریق گفتار، رفتار، شیوه مذاکره، نحوه مواجهه با بحران‌ها و صورت‌بندی منافع ملی، اراده، اعتمادبه‌نفس و انسجام یک کشور را به جهان مخابره می‌کند و در برابر هژمونی رسانه‌ای جهان استادگی می‌کند. او صرفاً یک مقام اجرایی نیست، بلکه نشانه‌ای از ظرفیت راهبردی دولت و ملت محسوب می‌شود.

نخستین کارویژه چنین رهبری، بازنمایی عزت و اعتمادبه‌نفس ملی است. کشوری که رهبر آن با آرامش، قاطعیت و انسجام سخن می‌گوید، در ادراک سایر بازیگران نیز کشوری دارای اراده و ثبات تلقی می‌شود. در روابط بین‌الملل، ادراک‌ها به اندازه واقعیت‌ها اهمیت دارند؛ از این رو رهبر بزرگ می‌تواند با ارسال «سیگنال‌های راهبردی»، برداشت دیگران از قدرت، انسجام و آمادگی کشور برای دفاع از منافع خود را شکل دهد (Schelling, 1966). این بازنمایی، وزن دیپلماتیک کشور را افزایش داده و جایگاه آن را در مذاکرات، ائتلاف‌ها و تعاملات بین‌المللی ارتقا می‌بخشد. از سوی دیگر، کاریزمای رهبری می‌تواند سرمایه نمادین کشور را افزایش دهد. دولت‌ها تنها بر پایه منافع مادی با یکدیگر همکاری نمی‌کنند، بلکه اعتماد، اعتبار و قابلیت پیش‌بینی نیز در شکل‌گیری روابط بین‌المللی نقش اساسی دارند. رهبری که بتواند چشم‌اندازی روشن، باثبات و الهام‌بخش از آینده کشور ارائه دهد، همکاری با آن کشور را برای دیگران کم‌هزینه‌تر و معنادارتر می‌سازد. در چنین شرایطی، کاریزما به منبعی برای تسهیل ائتلاف‌سازی، افزایش قدرت چانه‌زنی و گسترش نفوذ سیاسی تبدیل می‌شود (Nye, 2004). یکی دیگر از آثار مهم این نوع رهبری، ایجاد بازدارندگی شناختی است. هنگامی که رهبر یک کشور اراده‌ای قاطع و خطوط قرمز روشنی را به نمایش می‌گذارد، هزینه خطای محاسباتی برای رقبای افزایش می‌یابد. در اینجا بازدارندگی صرفاً محصول قدرت سخت نیست، بلکه از مسیر شکل‌دهی به ادراکات و باورهای طرف مقابل ایجاد می‌شود. دشمن زمانی محتاط‌تر عمل می‌کند که نه تنها توان کشور، بلکه اراده استفاده از آن را نیز باور داشته باشد. از این منظر، رهبر کاریزماتیک حلقه اتصال میان قدرت سخت و قدرت نرم است و دیپلماسی را از موضع اعتمادبه‌نفس و عزت ملی هدایت می‌کند. در سطحی فراتر، برخی رهبران کاریزماتیک می‌توانند نفوذ خود را از مرزهای جغرافیایی فراتر ببرند و به مرجع معنایی برای جوامع دیگر تبدیل شوند. هنگامی که یک رهبر بتواند شبکه‌ای از پیوندهای هویتی، فرهنگی یا ایدئولوژیک فراملی ایجاد کند، سرمایه‌ای نمادین و راهبردی شکل می‌گیرد که می‌تواند عمق نفوذ، قدرت نرم و ظرفیت بسیج سیاسی کشور را افزایش دهد. این نوع نفوذ، اگر بر پایه ارزش‌های مشترک و پذیرش داوطلبانه شکل گیرد، می‌تواند جایگاه بین‌المللی کشور را تقویت کرده و دامنه اثرگذاری آن را در محیط منطقه‌ای و جهانی گسترش دهد. تلاش رهبر بزرگ ایران برای نمایش ایران در عرصه بین‌الملل با همه خصومت‌های رسانه‌ای چشمگیر بوده است.

باین حال، همه این آثار زمانی پایدار خواهند بود که بر بنیانی واقعی استوار باشند. کاریزما نمی‌تواند جایگزین اقتصاد توانمند، نهادهای کارآمد، انسجام اجتماعی و حکمرانی اثربخش شود. اگر میان تصویر بیرونی و واقعیت درونی شکاف ایجاد شود، سرمایه نمادین به تدریج فرسوده خواهد شد. از این رو، رهبر کاریزماتیک زمانی به نماد واقعی عزت ملی تبدیل می‌شود که شخصیت و توان رهبری او با ظرفیت‌های حقیقی کشور هم‌افزا باشد؛ یعنی کاریزما نه پوششی برای ضعف‌ها، بلکه بازتاب‌دهنده قدرت، کارآمدی و اعتمادبه‌نفس یک دولت توانمند باشد (Larson et al., 2014).

۱۷- **تکوین هویت فراملی امت:** یکی از عالی‌ترین درجات اقتدار نمادین، «فرارفتن شخصیت» از مرزهای جغرافیایی یک دولت-ملت است. هنگامی که یک رهبر، علاوه بر کارویژه اجرایی در کشور متبوع خود، به «مرجع معنایی» برای جوامع دیگر تبدیل می‌شود، عملاً به سطحی از قدرت می‌رسد که دیگر با معادلات کلاسیک دیپلماتیک قابل تبیین نیست. این پدیده، محصول نهایی سرمایه‌گذاری رهبر بر روی «هویت ایدئولوژیک» است؛ به گونه‌ای که او دیگر نه تنها یک سیاست مدار، بلکه به «نماد هویت جمعی فراملی» تبدیل می‌شود (Castells, 2010). در این حالت رهبران بزرگ دست به اقداماتی فراملی به شرح زیر می‌زنند:

الف) عبور از «مرزهای سرزمینی» به «شبکه‌های اعتقادی»: رهبر کاریزماتیک با بر ساختن یک نظام معنایی فراگیر (مانند ایده‌ی تمدنی اسلام)، زمینه‌ای ایجاد می‌کند که در آن مرزهای ملی، به حاشیه می‌روند. پیروان او در کشورهای دیگر، نه از طریق قراردادهای سیاسی، بلکه از طریق «پیوند عاطفی-ایدئولوژیک» با او مرتبط می‌شوند. در این وضعیت، رهبر به مثابه «گرانیگاه وحدت» عمل می‌کند؛ نقطه‌ای که تفاوت‌های قومی، زبانی و جغرافیایی در آن حل شده و جای خود را به یک «هویت مشترک ایمانی» می‌دهند (Castells, 2010).

ب) قدرت نمادین غیاب و حضور؛ تحلیل رخدادهای توده‌ای: رخدادهایی مانند تجمعات عظیم همبستگی (نظیر آنچه در مورد تأثرات فراملی ذکر کردید)، چیزی فراتر از یک سوگواری یا مراسم سیاسی است؛ این‌ها «نمایش قدرت شبکه» هستند. وقتی توده‌های میلیونی در یک کشور دیگر، یک رهبر را به مثابه «رهبر خود» می‌نگرند، یعنی آن رهبر موفق شده است در لایه‌های عمیق ناخودآگاه جمعی آن جامعه نفوذ کند. این رخدادها، گواهی بر این است که رهبر در «ساختار معنایی» آن مردمان، نه یک فرد بیگانه، بلکه «ضامن آرمان‌های مشترک» تعریف شده است؛

ج) سرمایه «مشروعیت فرامرزی» به عنوان عمق راهبردی: این نفوذ کاریزماتیک، بزرگ‌ترین «عمق راهبردی» برای یک کشور محسوب می‌شود (Acharya, 2018; Nye, 2021). در حالی که قدرت‌های کلاسیک برای ایجاد نفوذ منطقه‌ای هزینه‌های مالی و نظامی گزاف می‌پردازند، رهبری که «مشروعیت فراملی» دارد، به صورت خودجوش و از طریق جذب قلوب، حامیانی در جغرافیای پیرامونی ایجاد می‌کند. این یعنی «بسیج نیروی غیررسمی»؛ امری که قدرت چانه‌زنی کشور را در معادلات منطقه‌ای به شکل خیره‌کننده‌ای افزایش می‌دهد؛

د) رهبر به مثابه «آینه‌ی آرمان‌های جمعی»: مردمان کشورهای دیگر، وقتی یک رهبر فرامرزی را «رهبر خود» می‌دانند، در واقع در حال یافتن «تجسم آرزوهای خود» در وجود او هستند (Adler-Nissen & Zarakol, 2021). او برای آنان، نماد مقاومت، عزت، عدالت یا استقلال است. بدین سان، او از قالب یک فرد حقوقی در یک کشور خاص خارج شده و به یک «مفهوم سیال تمدنی» تبدیل می‌شود که در حافظه تاریخی ملل مختلف رسوخ می‌کند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

نوشته حاضر نشان داد که رهبری بزرگ را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی یا موفقیت‌های کوتاه‌مدت اجرایی فروکاست. رهبران بزرگ کسانی هستند که در شرایط پیچیده، بحرانی و سرنوشت‌ساز، توانایی خلق معنا، بازسازی هویت جمعی، ایجاد انسجام اجتماعی، نهادسازی، افزایش تاب‌آوری ملی، جهت‌دهی راهبردی و بسیج ظرفیت‌های انسانی و نهادی را دارا باشند. بر همین اساس، این مقاله با اتکا به ادبیات معاصر رهبری، حکمرانی و جامعه‌شناسی سیاسی، هفده سازکار راهبردی را به عنوان مهم‌ترین کارویژه‌های رهبران بزرگ استخراج و تبیین کرد. این سازکارها تصویری چندبعدی از رهبری ارائه می‌کنند که فراتر از مدیریت روزمره دولت‌ها بوده و به توانایی هدایت یک ملت در مسیرهای دشوار تاریخی مربوط می‌شود.

اگر این چارچوب نظری بر تجربه جمهوری اسلامی ایران تطبیق داده شود، می‌توان استدلال کرد که بسیاری از این سازوکارها در رهبری بیش از سه دهه‌ای آیت‌الله خامنه‌ای قابل مشاهده است. در طول حدود سی و هفت سال گذشته، جمهوری اسلامی ایران با

مجموعه‌ای کم‌نظیر از فشارهای خارجی، تحریم‌های گسترده اقتصادی، تهدیدهای امنیتی، جنگ‌های نیابتی، ترورهای سازمان‌یافته، فشارهای سیاسی و رسانه‌ای و تلاش برای انزوای بین‌المللی مواجهه بوده است. در چنین محیطی، حفظ ثبات سیاسی، استمرار ساختارهای حکمرانی، توسعه برخی ظرفیت‌های علمی، فناوری، دفاعی و منطقه‌ای، تقویت تاب‌آوری ملی و جلوگیری از فروپاشی نظم سیاسی، خود بخشی از کارویژه‌هایی است که ادبیات رهبری آن‌ها را در زمره شاخص‌های رهبری بزرگ قرار می‌دهد.

البته منتقدان ممکن است با اشاره به مشکلات اقتصادی، کاهش قدرت خرید، تورم، نرخ بیکاری یا برخی چالش‌های سیاست خارجی، ارزیابی متفاوتی از عملکرد جمهوری اسلامی و رهبری آن ارائه کنند. این نقدها بخشی از واقعیت‌های موجود هستند و نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت. با این حال، از منظر مطالعات رهبری و حکمرانی، بزرگی رهبران صرفاً با شاخص‌هایی مانند درآمد سرانه، تولید ناخالص داخلی یا رشد اقتصادی سنجیده نمی‌شود. چنین شاخص‌هایی اگرچه مهم‌اند، اما تنها بخشی از تصویر کلی عملکرد یک رهبر را نشان می‌دهند.

در تاریخ سیاسی نیز ارزیابی رهبران بزرگ همواره با توجه به زمینه و شرایطی که در آن حکومت کرده‌اند انجام شده است. تفاوت اساسی میان اداره یک کشور در شرایط عادی با رهبری آن در محیطی مملو از تحریم، تهدید نظامی، جنگ شناختی، فشارهای بین‌المللی و بی‌ثباتی منطقه‌ای، امری است که نمی‌توان آن را در تحلیل‌های علمی نادیده گرفت. از همین رو، بسیاری از نظریه‌پردازان رهبری، توانایی حفظ انسجام ملی، مدیریت بحران، افزایش ظرفیت‌های نهادی، جلوگیری از فروپاشی، حفظ استقلال تصمیم‌گیری و فراهم کردن زمینه پیشرفت در شرایط دشوار را از مهم‌ترین شاخص‌های رهبری راهبردی می‌دانند.

بر این اساس، اگر معیار ارزیابی، هفده سازکار نظری استخراج‌شده در این مقاله باشد، می‌توان استدلال کرد که بخش قابل توجهی از این کارویژه‌ها در تجربه رهبری آیت‌الله خامنه‌ای قابل مشاهده است. قضاوت نهایی درباره میزان موفقیت هر یک از این سازوکارها، همچنان موضوعی برای پژوهش‌های تجربی، مقایسه‌ای و تاریخی خواهد بود، اما بررسی حاضر نشان می‌دهد که تحلیل رهبری ایشان صرفاً از دریچه شاخص‌های اقتصادی موجود که بر اساس فرایند فراز و فرود اقتصاد ایران در بیش از سه دهه رهبرای ایشان، تصویری ناقص از واقعیت ارائه می‌دهد. ارزیابی منصفانه اقتضا می‌کند که عملکرد رهبران در پرتو مجموعه شرایط داخلی و خارجی، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ظرفیت آنان در هدایت کشور در مواجهه با بحران‌های ممتد سنجیده شود. از این منظر، می‌توان گفت که مطالعه تجربه رهبری آیت‌الله خامنه‌ای، بی‌تردید از حیث بسیاری از ابعاد نظری تبیین‌شده در این نوشتار، نمونه‌ای قابل تأمل برای پژوهش‌های آینده درباره رهبری راهبردی، حکمرانی در شرایط بحران و تاب‌آوری ملی به شمار می‌آید.

نوشته حاضر، رهبری بزرگ را نه صرفاً به‌مثابه یک مقام اداری یا موقعیت سیاسی، بلکه به‌عنوان یک منظومه‌ی پیچیده‌ی شناختی، هنجاری و نهادی صورت‌بندی می‌کند؛ منظومه‌ای که در آن رهبر قادر است در لحظات بحران، پراکندگی اجتماعی را به انسجام، ترس را به اعتماد، و تهدید را به فرصت تاریخی بدل سازد. در این تلقی، رهبری بزرگ محصول تلفیق سه ساحت بنیادین است: بینش شناختی عمیق، سرمایه‌ی اخلاقی الهام‌بخش، و کادرسازی نهادی پایدار. چنین چارچوبی نشان می‌دهد که اثرگذاری رهبر، فراتر از ویژگی‌های شخصی، در توانایی او برای بازآرایی ادراک جمعی، شکل‌دهی به هویت مشترک و نهادینه‌سازی افق‌های راهبردی نهفته است (Haslam et al., 2020; Steffens et al., 2021).

از منظر شناختی، نوشته بر «هنر بازتعریف» تأکید می‌کند؛ یعنی توانایی رهبر در تفسیر مجدد موقعیت‌ها به‌گونه‌ای که بحران، نه نشانه بن‌بست، بلکه زمینه‌ی بسیج و بازسازی تلقی شود. این ویژگی، رهبر بزرگ را به کنشگری تبدیل می‌کند که پیش از وقوع بحران‌های آشکار، نشانه‌های پنهان را تشخیص می‌دهد، با ابهام به‌مثابه یک مزیت راهبردی برخورد می‌کند و جامعه را از سرگردانی تفسیری به سوی یک چارچوب معنایی منسجم هدایت می‌نماید. در نتیجه، رهبری بزرگ صرفاً مدیریت وقایع نیست، بلکه مدیریت معنا است؛ یعنی سازمان‌دهی ادراک جمعی در سطحی که امکان کنش مشترک را فراهم می‌سازد (Weick et al., 2005).

در سطح هنجاری، نوشته بر نقش اعتبار اخلاقی، ساده‌زیستی و کاریزمای سیاسی تأکید دارد. بر این اساس، رهبری بزرگ زمانی می‌تواند اعتماد عمومی را برانگیزد که میان گفتار و زیست او نوعی هم‌ترازی قابل مشاهده وجود داشته باشد. ساده‌زیستی در این چارچوب، یک

فضیلت فردی صرف نیست، بلکه سازکاری برای تولید سرمایه نمادین و کاهش فاصله‌ی ادراکی میان رهبر و جامعه است. این هم‌ترازی زیستی، زمینه را برای پذیرش سخن رهبر و مشروعیت‌یابی تصمیم‌های دشوار فراهم می‌سازد؛ زیرا جامعه، او را نه صرفاً صاحب قدرت، بلکه حامل یک تعهد اخلاقی و نماینده‌ی یک افق جمعی تلقی می‌کند (Ciulla, 2004). همچنین، پژوهش‌های جدید در حوزه رهبری اصیل نشان می‌دهند که اعتماد پایدار زمانی شکل می‌گیرد که میان ارزش‌های اعلام‌شده رهبر و رفتار واقعی او انسجام و اصالت وجود داشته باشد (Gardner et al., 2021).

بعد نهادی این بحث، شاید مهم‌ترین لایه تحلیلی این نوشته باشد. رهبری بزرگ در اینجا زمانی کامل می‌شود که از سطح شخص فراتر رود و در قالب نهاد، کادر و شبکه انسانی وفادار به افق راهبردی استمرار یابد. متن به‌درستی نشان می‌دهد که اگر رهبری تنها بر جاذبه فردی متکی بماند، پایداری آن شکننده خواهد بود؛ اما اگر به کادرسازی هنجاری، تولید نیروهای باورمند و بازتولید نهادی منجر شود، آنگاه کاریزما از امر شخصی به امر ساختاری تبدیل می‌شود. این گذار، جوهره دولت‌سازی در معنای عمیق آن است: تبدیل اقتدار فردی به ظرفیت جمعی و تمدنی.

یکی دیگر از نقاط برجسته نوشته، تأکید بر ساخت افق مشترک و ارتقای استاندارد توقع ملی است. رهبر بزرگ در این نگاه، با بازتعریف سقف تصور جامعه از امکان‌ها، سطح آرمان و مطالبه‌ی جمعی را ارتقا می‌دهد. او جامعه را از منطق بقاگرایانه و انفعالی به سوی منطق پیشتازی، مسئولیت‌پذیری و عاملیت سوق می‌دهد. چنین رهبرانی، نه تنها آینده را توصیف می‌کنند، بلکه آن را به مثابه پروژه‌ای جمعی و بین‌نسلی می‌سازند و از طریق ایجاد هویت مشترک، ظرفیت کنش هماهنگ را افزایش می‌دهند (Steffens et al., 2021; Haslam et al., 2020). از این منظر، خط‌مشی به امر کوتاه‌مدت تقلیل نمی‌یابد، بلکه به افقی تاریخی و تمدنی پیوند می‌خورد.

در نهایت، می‌توان گفت که رهبری بزرگ در شرایط بحران، کارویژه‌ای دوگانه دارد: از یک‌سو، تنظیم‌گر روان جمعی است و ترس را به اعتماد بسیج‌پذیر تبدیل می‌کند؛ از سوی دیگر، معمار نهادی است و انرژی‌های پراکنده را در ساختارهای پایدار و حامل معنا سازمان می‌دهد. یافته‌های پژوهش‌های اخیر در حوزه علوم رفتاری نیز نشان می‌دهد که اعتماد عمومی، هویت مشترک و رهبری معتبر، از مهم‌ترین عوامل تقویت تاب‌آوری اجتماعی و توانایی جوامع برای عبور از بحران‌های گسترده هستند (Van Bavel et al., 2020). بدین ترتیب، رهبری بزرگ نه یک ویژگی تزئینی در رأس هرم قدرت، بلکه نیرویی تاریخی برای بازسازی اعتماد، تولید معنا، تقویت هویت جمعی و تثبیت ظرفیت‌های حکمرانی است.

بر پایه چارچوب نظری ارائه‌شده در این مقاله، ارزیابی رهبران بزرگ باید در پرتو مجموعه‌ای از ابعاد شناختی، نهادی، هویتی و راهبردی صورت گیرد و نه صرفاً بر اساس شاخص‌های متعارف اقتصادی. از این منظر، موفقیت یا ناکامی رهبران را نمی‌توان بدون توجه به محیط راهبردی، سطح تهدیدها، محدودیت‌های ساختاری و ظرفیت آنان در حفظ انسجام ملی و استمرار حکمرانی تحلیل کرد. در همین چارچوب، تجربه رهبری سی‌وهفت ساله آیت‌الله خامنه‌ای را می‌توان نمونه‌ای قابل مطالعه برای بررسی عملی بسیاری از هفده سازوکار مطرح‌شده در این پژوهش دانست. طی این دوره، جمهوری اسلامی ایران با فشارهای مستمر ناشی از تحریم‌های گسترده، تهدیدهای امنیتی، رقابت‌های ژئوپلیتیکی، جنگ شناختی و تلاش برای انزوای بین‌المللی مواجه بوده است. طبیعی است که منتقدان، با استناد به مشکلات اقتصادی، کاهش رفاه عمومی یا برخی چالش‌های سیاست خارجی، ارزیابی متفاوتی از این تجربه ارائه کنند و این دیدگاه‌ها نیز بخشی از فضای علمی و تحلیلی پیرامون این موضوع را تشکیل می‌دهد. با این حال، ادبیات رهبری راهبردی نشان می‌دهد که بزرگی رهبران تنها با متغیرهایی نظیر تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه یا نرخ رشد اقتصادی سنجیده نمی‌شود، بلکه توانایی آنان در حفظ ثبات سیاسی، تقویت تاب‌آوری ملی، هدایت جامعه در شرایط عدم قطعیت، ایجاد انسجام اجتماعی، حفظ استقلال تصمیم‌گیری، نهادسازی و فراهم کردن بسترهای استمرار پیشرفت در دشوارترین شرایط نیز از معیارهای اساسی ارزیابی محسوب می‌شود. از این منظر، می‌توان استدلال کرد که بخش اعظم سازکارهای نظری استخراج‌شده در این مقاله در تجربه رهبری آیت‌الله خامنه‌ای قابل مشاهده است. البته تعیین میزان تحقق هر یک از این سازوکارها همچنان نیازمند پژوهش‌های تجربی، تطبیقی و تاریخی مستقل است.

اما چارچوب مفهومی این پژوهش نشان می‌دهد که تحلیل منصفانه رهبران بزرگ مستلزم توجه هم‌زمان به دستاوردها، محدودیت‌ها، شرایط محیطی و ظرفیت آنان در هدایت ملت‌ها در مواجهه با بحران‌های ممتد و چندبعدی است.

برآیند تحلیلی این نوشتار نشان می‌دهد که «رهبری بزرگ» را نمی‌توان به سطحی از مهارت‌های اجرایی، توانایی‌های مدیریتی یا حتی نفوذ شخصی فروکاست؛ بلکه با پدیده‌ای مواجه‌ایم که در نقطه‌ی تلاقی ادراک، اخلاق، نهاد و تاریخ شکل می‌گیرد. رهبر بزرگ، در این معنا، صرفاً تصمیم‌گیرنده‌ای در رأس ساختار سیاسی نیست، بلکه کنشگری است که با بازآرایی افق‌های ذهنی و هنجاری جامعه، امکان کنش جمعی، استمرار نهادی و جهت‌مندی تاریخی را فراهم می‌سازد. از همین‌رو، اهمیت او نه فقط در آن چیزی است که اداره می‌کند، بلکه در آن چیزی است که معنا می‌بخشد، سازمان می‌دهد و ماندگار می‌سازد. یافته‌های این تحلیل آشکار می‌سازد که رهبری بزرگ بر سه پایه درهم‌تنیده استوار است: نخست، بینش شناختی که رهبر را قادر می‌سازد موقعیت‌های پیچیده را بازتعریف کرده و از دل بحران، امکان خلق کند؛ دوم، سرمایه‌ی اخلاقی و نمادین که اعتماد عمومی را تولید و بازتولید می‌کند؛ و سوم، توان نهادسازی و کادرسازی که ضامن عبور رهبری از سطح فردی به سطح ساختاری و تمدنی است. هرگاه این سه ساحت در کنار یکدیگر قرار گیرند، رهبری از یک توان فردی به یک ظرفیت اجتماعی و تاریخی تبدیل می‌شود؛ ظرفیتی که می‌تواند نه تنها جامعه را در شرایط سخت حفظ کند، بلکه آن را به سوی افق‌های بلندتر سوق دهد.

در این چارچوب، رهبر بزرگ نقش محوری در تبدیل پراکندگی به انسجام، ترس به اعتماد، و انفعال به عاملیت ایفا می‌کند. او با تولید روایت مسلط، تأسیس نظام معناسازی، و ترسیم افق مشترک، جامعه را از وضعیت واکنشی و گسسته به سوی وضعیت کنش‌مند و هم‌جهت هدایت می‌کند. این فرایند، به‌ویژه در شرایط بحران‌های متراکم، فشارهای بیرونی و فرسایش اجتماعی، اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ زیرا تاب‌آوری ملی صرفاً محصول منابع مادی نیست، بلکه به ظرفیت جامعه برای فهم مشترک، امید مشترک و حرکت مشترک وابسته است. در عین حال، این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری بزرگ زمانی واجد پایداری واقعی است که بتواند کاریزمای شخصی را به نهاد، قانون، شبکه‌ی انسانی و فرهنگ سازمانی منتقل کند. اگر این انتقال صورت نگیرد، اثرگذاری رهبری (حتی اگر در کوتاه‌مدت چشمگیر باشد) در معرض فرسایش و زوال قرار خواهد گرفت. از این منظر، کادرسازی هنجاری، نهادینه‌سازی افق راهبردی، و تربیت حاملان مأموریت تاریخی، نه حاشیه رهبری، بلکه شرط بقای آن است.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت که رهبری بزرگ، در معنای عمیق خود، فرآیند تبدیل قدرت به معنا، معنا به اعتماد، اعتماد به کنش، و کنش به ساختار پایدار است. رهبر بزرگ کسی است که جامعه را فقط در اکنون مدیریت نمی‌کند، بلکه آن را به افق فراتر از لحظه حال متصل می‌سازد؛ افقی که در آن، مردم نه صرفاً تابعان قدرت، بلکه حاملان یک پروژه تاریخی و مشارکت‌کنندگان در یک سرنوشت جمعی‌اند. بدین‌سان، رهبری بزرگ را باید یکی از بنیادی‌ترین نیروهای شکل‌دهنده به ظرفیت حکمرانی، انسجام ملی و تداوم تمدنی دانست.

در نهایت، اگرچه درباره ارزیابی عملکرد رهبران سیاسی همواره دیدگاه‌های متفاوت و گاه متعارض وجود دارد، اما تحلیل علمی اقتضا می‌کند که قضاوت درباره بزرگی رهبران در متن شرایط تاریخی و محیط راهبردی آنان صورت گیرد. بر همین اساس، تجربه رهبری سی‌وهفت ساله آیت‌الله خامنه‌ای را می‌توان از منظر بخش اعظم سازوکارهای نظری تبیین‌شده در این مقاله، نمونه‌ای قابل تأمل و بزرگ از رهبری در شرایط فشار مستمر، تحریم‌های گسترده، تهدیدهای امنیتی و رقابت‌های ژئوپلیتیکی دانست. هرچند مشکلات اقتصادی و برخی چالش‌های حکمرانی واقعیت‌های انکارناپذیر این دوره هستند، اما سنجش بزرگی رهبران تنها بر پایه شاخص‌های اقتصادی، تصویری ناقص از واقعیت ارائه می‌دهد. توانایی حفظ ثبات سیاسی، صیانت از استقلال کشور، ارتقای ظرفیت‌های راهبردی، افزایش تاب‌آوری ملی و استمرار مسیر توسعه در دشوارترین شرایط، از معیارهایی است که جایگاه تاریخی رهبران بزرگ را در ارزیابی‌های علمی روشن‌تر می‌سازد.

حمایت مالی

نویسنده این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده است.

تعارض منافع

نویسنده اعلام می‌دارد که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

مآخذ

- اسدالله نژاد، مهسا (۱۳۹۹). کاریزما و شبه کاریزما: مروری انتقادی بر نظریه سیاست کاریزماتیک وبر، *مجله جامعه‌شناسی*، ۲۰ (۳)، ۱۴۱-۱۱۹.
- انصاری، منصور؛ و طاهرخانی، فاطمه (۱۳۸۹). بازایی نظریه سرمایه نمادین در اندیشه و کلام حضرت امام (س)، *پژوهشنامه متین*، ۱۱ (۴۵)، ۸۲-۶۳.
- توکلی، فاطمه (۱۴۰۴). انسجام اجتماعی در بستر ترس و بار شناختی: تحلیل عصب‌شناختی تجربه جنگ ۱۲ روزه ایران، *مجله طب نظامی*، ۲۷ (۴)، ۲۲-۱۵.
- دانائی فرد، حسن (۱۴۰۰). درآمدی بر نظریه بحران‌داری: پیوند حکمرانی بحران، مدیریت بحران و فعالیت‌های عملیاتی بحران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱ (۱)، ۱۹۳-۱۹۶.
- رشیدی، بهروز؛ جعفری نژاد، مسعود؛ و فوزی، یحیی (۱۳۹۸). نقش ساده‌زیستی کارگزاران حکومتی در سلامت نظام جمهوری اسلامی ایران با رویکردی بر نظر امام خمینی (س)، *پژوهشنامه متین*، ۲۱ (۸۵)، ۷۱-۵۷.
- سرپرست سادات، سید ابراهیم (۱۴۰۰). کمال «مردم‌سالاری دینی» در اندیشه رهبران انقلاب اسلامی: رویکرد تمدنی، *نشریه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی*، ۴ (۱)، ۱۴۵-۱۷۰.
- سوری، علیرضا؛ و حسینی، سیدمحمدحامد (۱۳۹۴). مدیریت مقام معظم رهبری در بحران بعد از انتخابات سال ۸۸، *نشریه مدیریت بحران‌های اجتماعی*، ۷ (۲۶)، ۹۸-۵۷.
- صالحی، حسن؛ سپهوند، رضا؛ و موسوی، سید نجم‌الدین (۱۴۰۰). طراحی مدل بازتولید سرمایه نمادین برای رهبران در سازمان‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: یک سازمان حوزوی)، *مجله مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۸ (۱)، ۹۷-۷۱.
- طارمی، علی‌اکبر؛ زرگر، افشین؛ و نوذری، حسینعلی (۱۴۰۰). جمهوری اسلامی و سرمایه اجتماعی، *نشریه پژوهش‌های سیاسی و بین‌المللی*، ۱۲ (۴۷)، ۴۵-۲۵.
- فاضل‌فلورجانی، داوود؛ و قره‌باغی، حسن (۱۴۰۱). نظریه هنجاری؛ نظریه‌ای برای دوران گذار، *نشریه تحقیقات بنیادین علوم انسانی*، ۸ (۱)، ۱۲۶-۱۰۹.
- فریبرز ارغوانی پیرسلامی؛ و بنیادی، سیروس (۱۴۰۴). مفهوم‌سازی عقلانیت استراتژیک رهبری در فرایند توسعه؛ آموزه‌های برآمده از تجربه آسیا، *مجله رهیافت‌های سیاسی و بین‌المللی*، ۱۷ (۳)، ۶۴-۴۳.
- قنبری، سیروس؛ منافی، کاظم (۱۳۹۴). شاخصه‌های رهبران خدمتگزار در نظام جمهوری اسلامی، *نشریه پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، ۴ (۱۴)، ۸۶-۶۱.
- مولوی، زینب؛ طهماسبی، رضا؛ دانایی فرد، حسن؛ و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۸). بوروکراسی‌هراسی و ادراک از تاب‌آوری ملی، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷ (۲)، ۹۶-۸۳.

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishers.
- Acharya, A. (2018). *The end of American world order* (2nd ed.). Polity Press.
- Adler-Nissen, R., & Zarakol, A. (2021). Struggles for recognition: The liberal international order and the merger of its discontents. *International Organization*, 75(2), 611–634.
- Anderson, B. (2006). *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism* (Rev. ed.). Verso. (Original work published 1983).
- Ansari, Mansour, & Taherkhani, Fatemeh. (2010). Retrieval of the theory of symbolic capital in the thought and words of Imam Khomeini. *Matin Research Journal*, 11(45), 63–82. (in Persian)
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press.
- Antonsich, M. (2010). Searching for belonging—An analytical framework. *Geography Compass*, 4(6), 644–659.
- Arghavani Pirsalami, Firayborz, & Bonyadi, Cyrus. (2025). Conceptualizing the strategic rationality of leadership in the development process: Lessons emerging from the Asian experience. *Journal of Political and International Approaches*, 17(3), 43–64. (in Persian)
- Asadollahnejad, Mahsa. (2020). Charisma and pseudo-charisma: A critical review of Weber's theory of charismatic politics. *Journal of Sociology*, 20(3), 119–141. (in Persian)
- Assmann, J. (2011). *Cultural memory and early civilization: Writing, remembrance, and political imagination*. Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2021). *The politics of crisis management: Public leadership*.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power* (J. B. Thompson, Ed.; G. Raymond & M. Adamson, Trans.). Harvard University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castells, M. (2010). *The power of identity* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Praeger.
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (Eds.). (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.
- Danaeefard, Hassan. (2021). An introduction to the theory of crisis-holding: The nexus of crisis governance, crisis management, and operational crisis activities. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, 11(1), 193–196. (in Persian)
- de-Shalit, A. (1995). *Why posterity matters: Environmental policies and future generations*. Routledge.
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Fairhurst, G., & Sarr, R. (1996). *The art of framing* (Vol. 358). San Francisco: Jossey-Bass.
- Farazmand, A., Danaeefard, H., & Ghanbary Vanani, R. (2024). The contributions of the Iranian health-care system in the crisismanship of COVID-19: A qualitative study. *Politics & Policy*, 52(5), 1137–1160.

- Fazel-Falavarjani, Davoud, & Gharehbaghi, Hassan. (2022). Normative theory: A theory for the transitional period. *Journal of Fundamental Research in Human Sciences*, 8(1), 109–126. (in Persian)
- Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay: From the Industrial Revolution to the globalization of democracy*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gardiner, S. M. (2011). *A perfect moral storm: The ethical tragedy of climate change*. Oxford University Press.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Ghanbari, Cyrus, & Manafi, Kazem. (2015). Characteristics of servant leaders in the system of the Islamic Republic. *Journal of Islamic Revolution Research*, 4(14), 61–86. (in Persian)
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks* (Q. Hoare & G. N. Smith, Eds. & Trans.). International Publishers. (Original work published 1929–1935).
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (2nd ed.). Routledge.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (2nd ed.). Routledge.
- Huddy, L., & Khatib, N. (2007). American patriotism, national identity, and political involvement. *American Journal of Political Science*, 51(1), 63–77.
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. Yale University Press.
- Iorg, J. (2007). *The character of leadership: Nine qualities that define great leaders*. B&H Publishing Group.
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2015). Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 121–139.
- Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*.
- Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership perspectives* (pp. 7-15). Routledge.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Wiley.
- Larson, D. W., Paul, T. V., & Wohlforth, W. C. (Eds.). (2014). *Status in world politics*. Cambridge University Press.
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207–230.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Harper Business
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowlavi, Zeinab, Tahmasbi, Reza, Danaeefard, Hassan, & Hamidizadeh, Ali. (2019). Bureaucracy phobia and the perception of national resilience. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(2), 83–96. (in Persian)

- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., & Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144–160.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150.
- Nye, J. S., Jr. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Nye, J. S., Jr. (2021). *Soft power: The evolution of a concept*. *Journal of Political Power*, 14(1), 196–208.
- Pierson, P. (2004). *Politics in time: History, institutions, and social analysis*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rashidi, Behrouz, Jafarinejad, Masoud, & Fawzi, Yahya. (2019). The role of the simple living of government officials in the health of the system of the Islamic Republic of Iran with an approach to the views of Imam Khomeini. *Matin Research Journal*, 21(85), 57–71. (in Persian)
- Ricoeur, P. (1992). *Oneself as another* (K. Blamey, Trans.). University of Chicago Press.
- Salehi, Hassan, Sepahvand, Reza, & Mousavi, Seyed Najm al-Din. (2021). Designing a symbolic capital reproduction model for leaders in the cultural organizations of the Islamic Republic of Iran using the interpretive structural modeling approach (Case study: A seminary organization). *Journal of Social Capital Management*, 8(1), 71–97. (in Persian)
- Sarparast Sadat, Seyed Ebrahim. (2021). The perfection of “religious democracy” in the thought of the leaders of the Islamic Revolution: A civilizational approach. *Journal of Fundamental Studies of Modern Islamic Civilization*, 4(1), 145–170. (in Persian)
- Schelling, T. C. (1966). *Arms and influence*. Yale University Press.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage Books. (Original work published 1990).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday. (Original work published 1990).
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Souri, Alireza, & Hosseini, Seyed Mohammad Hamed. (2015). The leadership management in the crisis following the 2009 election. *Journal of Social Crisis Management*, 7(26), 57–98. (in Persian)
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... & Boen, F. (2021). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) and validating its short form. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101483.
- Taromi, Ali Akbar, Zargar, Afshin, & Nozari, Hosseinali. (2021). The Islamic Republic and social capital. *Journal of Political and International Research*, 12(47), 25–45. (in Persian)
- Tavakkoli, Fatemeh. (2025). Social cohesion in the context of fear and cognitive load: A neuroscientific analysis of the experience of the 12-day Iran war. *Military Medicine Journal*, 27(4), 15–22. (in Persian)
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.

- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5),
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.