

## الگوی مدیریت بحران سیاسی در سیره امام خمینی (ره)

دکتر اصغر افتخاری<sup>۱</sup>  
ابوالحسن حسین‌زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۰/۲۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۸۹/۱۲/۷

فصلنامه آفاق امنیت/ سال سوم / شماره نهم - زمستان ۱۳۸۹

### چکیده

با توجه به تحولات سیاسی در حوزه‌های داخلی و خارجی می‌توان ادعا کرد بحران‌ها به پدیده‌هایی رایج در عرصه سیاست بدل شده‌اند و بنابراین، نظام‌ها باید از آمادگی لازم برای مواجهه با آنها برخوردار باشند. در این تحقیق نویسندگان در پی پاسخ‌گویی به این سؤال‌اند که الگوی مدیریت بحران سیاسی در سیره حضرت امام خمینی (ره) چیست؟ نگارندگان پس از بیان و نقد مهم‌ترین رویکردها و الگوهای رایج مدیریت بحران سیاسی به معرفی الگوی مدیریت بحران سیاسی امام (ره) می‌پردازند و با مطالعه موردی بحران تسخیر لانه جاسوسی به مثابه یکی از بحران‌های مهم پس از انقلاب اسلامی، عناصر اصلی الگوی مدیریت بحران امام (ره) شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، هدایت، رهبری، کنترل و نظارت را در سه مرحله قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران بررسی می‌کنند.

جامعیت، پیش‌نگری، مردم‌محوری، خدامحوری، قانون‌محوری، قدرت هماهنگی و هدایت با بهره‌گیری از الگوی ترکیبی با تأکید بر تعادل بحران، اجتماع اضداد در شخصیت مدیر بحران، خوداتکایی و... از جمله ویژگی‌های درخور توجه الگوی مدیریت بحران سیاسی امام (ره) است که اجتماع آنها در الگویی مشخص بیانگر نوآوری مقاله است. در این نوشتار از رویکرد توصیفی-تحلیلی استفاده شده و روش مطالعه موردی برای طراحی الگو به کار رفته است.

### واژگان کلیدی:

مدیریت بحران، امام خمینی (ره)، لانه جاسوسی، بحران، سیاست، اسلام

۱. دانشیار دانشگاه امام صادق (ع)  
۲. کارشناس ارشد علوم سیاسی

## مقدمه

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران در بهمن ۱۳۵۷، تجربه‌ای جدید از حکومت‌داری و مدیریت سیاسی با محوریت دین و نقش فراگیر مردم ارائه شد. در این میان، نقش امام خمینی (ره) به عنوان بنیان‌گذار و رهبر انقلاب اسلامی که مدیریت کلان سیاسی کشور را عهده‌دار بودند، برجسته، ممتاز و بی‌نظیر است. مدیریت سیاسی انقلابی نوپا و جوان، که با بحران‌های متعددی روبه‌روست، مستلزم بهره‌گیری مدیران نظام انقلابی از الگویی منسجم از مدیریت بحران است. امام خمینی نیز از این امر مستثنی نبودند و با تسلط در برخورد با بحران‌ها و مهار، کنترل و تدبیر آنها به طراحی الگویی نوین از مدیریت بحران سیاسی در عرصه عمل پرداختند. محققان در این مقاله در پی پاسخ‌گویی به این پرسش‌اند که الگوی مدیریت بحران سیاسی در سیره امام خمینی چیست؟ نویسندگان با بهره‌گیری از منابع دست اول در حوزه مطالعات مدیریت بحران، آثار حضرت امام (ره) و مطالعه موردی واقعه تسخیر لانه جاسوسی ضمن نقد و بررسی الگوهای رایج مدیریت بحران، به ارائه الگویی مستند از سیره امام خمینی (ره) پرداختند که از مزایا و کارآمدی بیشتری در مقایسه با سایر الگوهای مدیریتی برخوردار است.

## ۱. تعریف مفاهیم

**مدیریت:** علم و هنر به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف مد نظر (رضائیان، ۱۳۷۴، ۲۵).

**بحران:** واژه بحران برگردان واژه Crisis به معنی فشار، اضطراب، بلا و خشونت است (کاظمی ۱۳۷۲: ۵۲). با توجه به کاربرد اولیه این واژه در حوزه پزشکی، بحران نقطه عطفی برای بیان تحولی مساعد یا نامساعد در حال ارگانسیم است (تاجیک، ۱۳۷۹: ۵۱). بحران به لحاظ اصطلاحی وضعیت ناپایدار و متزلزلی است که در چارچوب آن، تغییر قطعی - بهتر یا بدتر - در شرف وقوع است. به عبارت دیگر، هرگاه پدیده‌ای به طور منظم جریان نیابد، حالتی از نابسامانی ایجاد شود، نظامی مختل گردد یا حالتی غیرطبیعی پدید آید، بحران مطرح می‌شود (آقابخشی، ۱۳۷۶: ۹۸). در مجموع می‌توان بحران را این‌گونه تعریف کرد: «موقعیتی که افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع با آن روبه‌رو می‌شوند و با استفاده از رویه‌های معمول قادر به مقابله با آن نیستند. بروز استرس فراوان ناشی از تغییرات ناگهانی در ذات چنین تغییراتی نهفته است» (بوث، ۱۹۹۳: ۸۶).



**بحران سیاسی:** حالتی است که توازن نظام سیاسی و اجتماعی به هم می‌خورد. بحران‌های سیاسی را حسب وسعت مکان، عوامل درگیر و گستره جغرافیایی تعارضات به دو دسته داخلی و بین‌المللی تقسیم می‌کنند. بحران‌های سیاسی داخلی شرایط غیرمتمعارفی هستند که معمولاً در ساختار سیاسی یک کشور بروز می‌کنند و بر حسب ماهیت، زمان، دامنه، شدت و نوع عوامل درگیر شامل اشکال گوناگونی مثل مبارزه سیاسی گسترده و شدید بین احزاب و سازمان‌های سیاسی رقیب برای کسب قدرت، ایجاد اختلاف‌های شدید بین جناح‌های مختلف حکومت، کودتای نظامی، اعتصابات دامنه‌دار، شورش‌های خیابانی، درگیری‌های قومی، جنگ‌های چریکی و... می‌شوند. بحران‌های سیاسی بین‌المللی نیز عبارت است از شرایط غیرمتمعارفی که در چارچوب روابط بین دو یا چند کشور بروز می‌کند و حسب گستره جغرافیایی دارای اشکال گوناگونی است مثل بحران اختلاف یا تیرگی روابط تا سر حد جنگ بین دو یا چند کشور یا بحران منطقه‌ای یا بحران جهانی و... (آقابخشی، ۱۳۷۶: ۳۲۵).

**مدیریت بحران:**<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی و اداره، کنترل، مهار و هدایت بحران‌های رخ داده و پیش رو پس از شناخت وضعیت موجود و تهدیدها و فرصت‌های کنونی و پیش رو و آنالیز و تحلیل امکانات بالقوه و بالفعل برای حداکثر بهره‌وری و حداقل آسیب؛ به عبارت دیگر، مدیریت بحران فرآیندی است که طی آن مدیر برای دستیابی به اهداف خود با هزینه‌ای قابل قبول تلاش می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۷۶: ۳۲).

**الگو:** الگو نمادی است که برخی ابعاد مهم یک سازمان را تشریح می‌کند و دارای مجموعه عناصری است که با یکدیگر روابط کارکردی دارند و برای تحقق هدف و مأموریت اصلی سازمان با یکدیگر هماهنگ می‌شوند. الگوها ابزارهایی هستند که به وسیله آنها می‌توان مسیر پیچیده فرآیند عملیات سازمانی را شناسایی کرد و ضمن تجزیه و تحلیل آنها به معیارها و استانداردهای جدید دست یافت (دفت، ۱۳۷۴: ۴۰).

## ۲. بررسی و نقد الگوهای مدیریت بحران

مهم‌ترین شاخصه تفاوت بین بحران‌ها و مدیریت بر آنها در شیوه و نحوه کنترل و اداره بحران است. بنابراین، هر قدر موانع پیشگیری‌کننده از بحران و عناصر و ارکان کنترل و مهار بحران قوی‌تر باشد، مدیریت بحران نیز موفق‌تر خواهد بود. در ادبیات مدیریت الگوهای متعددی در خصوص مدیریت بحران مطرح شده که عمده مدل‌ها بر پایه گسترش آمادگی در جامعه استوار است. همه الگوها در سه مرحله قبل، حین و بعد از بحران به مدیریت بحران می‌پردازند. بر این اساس، مهم‌ترین الگوهای مدیریت بحران عبارت‌اند از:

1 . Crisis Management  
2 . Model

## الف) الگوی تقدیرگرا

در این الگو عوامل مدیریت‌کننده بحران پس از وقوع حادثه وارد صحنه می‌شوند و فعالیت‌هایشان موقتی و موردی است. به اصل برنامه‌ریزی توجه چندانی نمی‌شود، اطلاعات نامنظم و پراکنده است، نظام جامع اطلاعاتی وجود ندارد و واکنش‌ها جنبه احساسی و عاطفی دارد. حامیان این الگو معتقدند پیش از وقوع حوادث نباید مردم را نگران کرد و اگر حادثه‌ای اتفاق افتاد، دولت خسارت را جبران خواهد کرد و بر زخم‌های خانواده‌های قربانیان و بحران‌زدگان حوادث التیام خواهد بخشید (بالامیر، ۲۰۰۲: ۴۰). مهم‌ترین نقدی که بر این الگو وارد است فقدان برنامه‌ریزی، روش‌های عقلانی، نظام اطلاعاتی متقن و... در سیستم مدیریتی آن است که موجب واکنشی و انفعالی بودن این مدل شده است.

## ب) الگوی خوداتکا

این الگو مقابل الگوی تقدیرگراست و معتقد به ضرورت برنامه‌ریزی، انجام اقدامات پیشگیرانه و مداخله قبل از وقوع حادثه، اتخاذ روش‌های عقلانی و ایجاد آمادگی لازم اعم از سخت‌افزاری (منابع مادی) و نرم‌افزاری (آموزش‌های لازم) است (همان، صص ۴۹-۳۴). در این الگو که در ادبیات مدیریت بحران به آن الگوی پیش‌فعال گفته می‌شود، مدیر قادر است در ارتباط با آینده، موقعیت و فوریت را خوب پیش‌بینی کند و احتمال وقوع بحران را به حداقل برساند. لذا برای پیشگیری از بحران باید تعریفی مشخص از اهداف، نیازها و ارزش‌ها وجود داشته باشد. از این رو، طراحی ساختار سازمان با ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، پویایی و هدفمندی صورت می‌گیرد و راه برون‌رفت از بحران‌ها با توجه به محیط بیرونی و درونی و مسائل آن خواهد بود. در این الگو ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم تأثیر می‌گذارد و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می‌دهند.

هرچند این الگو فاقد معایب الگوی تقدیرگراست، ولی توجه کافی نداشتن به واقعیت‌ها و آرمان‌گرایی افراطی از جمله آفت‌های پیش روی سرنوشت این الگوست.

## ج) الگوی سیستمی له‌چات<sup>۱</sup>

این الگوی مبتنی بر رویکرد سیستمی در مدیریت بحران متشکل از اجزا و عناصری است که با یکدیگر در تعامل‌اند و در این تعامل تنظیم بهینه روابط بین اجزا می‌تواند تحقق اهداف مد نظر را تضمین کند. له‌چات چرخه مدیریت بحران را شامل پنج مرحله اساسی می‌داند: ۱. انتظار یا پیش‌بینی؛ ۲. اعلام خطر؛ ۳. نجات؛ ۴. عادی‌سازی؛ ۵. بازسازی و نوسازی.



مهم‌ترین ایراد این الگو نگاه محدود، متصلب و مکانیکی به فرآیند مدیریت بحران است که قدرت پویایی و انعطاف‌پذیری را از آن می‌گیرد.

#### د) الگوی شش مرحله‌ای لیتل جان<sup>۱</sup>

این الگو براساس رهیافت اقتضایی در مکاتب مدیریتی بنا شده و شامل شش مرحله اساسی است: ۱. طراحی ساختار سازمانی مدیریت بحران؛ ۲. انتخاب تیم مدیریت بحران؛ ۳. تشکیل و سازماندهی تیم از طریق آموزش و شیشه‌سازی موارد بحران‌زا؛ ۴. طراحی و اجرای رسیدگی به موقعیت بحرانی و شناخت موارد بالقوه بحران‌زا؛ ۵. آماده کردن و تنظیم برنامه اقتضایی؛ ۶. به کارگیری محتوای برنامه اقتضایی برای اجرای مدیریت بحران (پانرس، ۲۰۰۰: ۱۵۹).

نبود رویه یکنواخت و منسجم، اسیر کردن خود در چنگال محیط، امکان خطاپذیری زیاد و... از مشکلات این الگوست.

#### ه) الگوی رسیدگی جامع فینک<sup>۲</sup>

این الگو مبین آن است که باید رسیدگی جامعی از موقعیت بحران‌زا به عمل آید که سازمان را به تشخیص رویدادهایی که موجب بحران در زمینه عملکرد سازمان می‌شود، رهنمون سازد و پس از شناخت این عوامل، برنامه عملی تهیه گردد. این برنامه شامل تشریح موقعیت بحران و بیان پیامدهای مطلوب یا قابل قبول است. در نتیجه، اعضای تیم بحران سؤال‌هایی درباره علت رویداد و نحوه مقابله با آن طرح و از این طریق گزینه‌های راهبردی یا تاکتیکی را ایجاد و اجرا می‌کنند (همان). هرچند این الگو تلاش زیادی برای جامعیت راهبردها و تاکتیک‌ها انجام می‌دهد، به دلیل نگاه یکسویه رفتارگرایانه و رئالیستی به عوامل و ابعاد بحران از توجه به اهداف، آرمان‌ها و ارزش‌های مورد توجه جامعه باز می‌ماند.

#### و) الگوی عملیاتی

مدیریت بحران مستلزم طراحی و اجرای راهبردهای گوناگون در تعامل با جنبه‌های مختلف آن است. از سوی دیگر، در بروز حوادث و بحران غالباً چند رشته عملیات گوناگون در قالب فرآیند مذکور قابل تفکیک است:

پیش‌بینی: این مرحله در این الگو اهمیت محوری دارد، چون از پیش‌بینی حوادث و شناخت مناطق بحران‌خیز و ضربه‌پذیر بحث می‌کند.

تدوین برنامه: برنامه‌های اقتضایی تهیه و تدوین می‌شود.

تأمین نیروی انسانی و منابع: نیروی انسانی تحت آموزش قرار می‌گیرند و سپس سازماندهی می‌شوند (ایجاد گروه‌های مدیریت بحران).

اجرا: برنامه با اجرای آزمایشی تکمیل می‌شود.

مهم‌ترین عملیات‌های انجام‌شده طی این مراحل عبارت‌اند از: عملیات‌های پیشگیرانه، پیش‌بینی، امداد و نجات، امنیتی، اسکان و پشتیبانی، امداد روانی، لجستیک، رسانه‌ای، اطلاع‌رسانی و عادی‌سازی (گودرزی، ۱۳۸۳: ۱۳۵-۱۳۲).

این الگو جامعیت قابل توجهی دارد و اصول کلی آن ارائه‌دهنده مدلی مناسب برای مدیریت بحران است که البته با ملاحظه شرایط متعدد ارزشی، محیطی، زمانی، آرمانی و... قابل انطباق و بازسازی است.

با توجه به مباحث مطرح‌شده می‌توان دریافت وجه مشترک تمام الگوهای مدیریت بحران ارائه و استخدام عناصر متعدد برای کنترل بحران قبل، حین و بعد از بحران است. این الگوها درون مراحل سه‌گانه مدیریت بحران (قبل بحران، حین بحران و بعد از بحران) قابل توضیح‌اند که البته به کاستی‌های هر یک نیز اشاره شد.

### ۳. اصول و ارکان الگوی مدیریت بحران در اندیشه و عمل امام خمینی (ره)

در رویکرد مدیریتی حضرت امام خمینی (ره) می‌توان سه مرحله اساسی را از یکدیگر تفکیک کرد:

#### الف) مرحله قبل از بحران

مهم‌ترین اصل در این مرحله برنامه‌ریزی است که در دو صورت محقق می‌شود:  
- طراحی جامعه امن: امام خمینی (ره) در این مرحله در مقام پیشگیری از بحران به طراحی و معماری جامعه‌ای امن پرداختند که در برابر انواع بحران‌ها مقاومت کند و استعداد صیانت از ذات و خودتداوم‌دهندگی مطلوبی داشته باشد.  
- تهیه برنامه‌ای برای مقابله با بحران: در این مرحله اقدامات ذیل انجام می‌گیرد:

- شناخت عوامل بحران‌زا؛
- شناخت کانون‌ها و نقاط ضد بحران و استفاده از پتانسیل آنها؛
- بهره‌گیری از مشاوران و مدیران متعهد؛
- تجدید نظر در برنامه‌ها متناسب با شرایط، امکانات و توانمندی‌ها؛
- تشکیل گروه مدیریت بحران.

#### ب) مرحله حین بحران

سازماندهی، هدایت، کنترل، نظارت و تصمیم‌گیری از مهم‌ترین اصولی هستند که امام برای تدبیر و مهار بحران به آنها توجه کردند.



- سازماندهی: در اجرای این اصل، خدامحوری، وحدت محوری، قاطعیت، بسیج مردمی، عدم رسمیت نهادهای منتسب به عامل بحران و تقسیم کار و هماهنگی میان نیروهای ستادی و عملیاتی برای تبدیل تهدیدها به فرصتها تحقق می‌یابد.

- هدایت و رهبری: امام با درایت و هوشمندی با بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش اعتبار و دیپلماسی مؤثر و... به ترکیب سه راهبرد تصاعد بحران، تعادل بحران و تداوم بحران پرداختند و بحران را در راستای اهداف مد نظر هدایت کردند.

- کنترل و نظارت: امام به طور مستقیم و غیرمستقیم در جریان بحران و عملکرد عوامل دخیل در کنترل بحران قرار گرفتند و با محدود کردن اهداف، از انحراف و رها شدن ابتکار عمل در بحران جلوگیری کردند.

- تصمیم‌گیری: این اصل که از مهم‌ترین عناصر در الگوی مدیریت بحران امام به شمار می‌رود به صورت ذیل تحقق می‌یابد:

\* تبدیل شرایط فقدان تصمیم‌گیری به شرایط امکان تصمیم‌گیری؛

\* طولانی کردن زمان تصمیم‌گیری برای کسب اهداف؛

\* توجه به اصل سرعت، دقت، قاطعیت و قانون‌محوری در تصمیم‌گیری؛

\* عدم تکیه و اعتماد به نیروی خارجی.

### ج) مرحله بعد از بحران

در این مرحله شرایط به حالت عادی برگشت و امام مسیر جریان سیاست جامعه را با بهره‌گیری از الگوی مدیریتی پیمودند و با تهیه برنامه و انجام اقدامات پیشگیرانه و بازدارنده آمادگی لازم را برای وقوع بحران‌های آتی پیدا کردند.

مهم‌ترین ویژگی و امتیاز الگوی مدیریت بحران امام (ره) توجه به اصول و ارکان پنج‌گانه مدیریت سیاسی شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری و نظارت و کنترل، و تحقق آنها در فرآیند مراحل سه‌گانه است. جامعیت، پیش‌نگری، مردم‌محوری، خدامحوری، قانون‌محوری، قدرت هماهنگی و هدایت، خوداتکایی و... از ویژگی‌های درخور توجه در الگوی مدیریت بحران سیاسی امام (ره) است.

### ۴. مطالعه موردی بحران (تسخیر لانه جاسوسی)

با پیروزی انقلاب اسلامی در ۲۲ بهمن ۱۳۵۷، نظام نوپای اسلامی با بحران‌های متعدد داخلی و خارجی مورد تهدید جدی قرار گرفت. یکی از بحران‌های مهمی که جنبه بین‌المللی نیز پیدا کرد و بیش از یک سال به مهم‌ترین مسئله سیاسی روز



دنیا تبدیل شد، تسخیر سفارت آمریکا در ایران توسط دانشجویان پیرو خط امام بود که با مدیریت هوشمندانه امام این بحران در جهت اهداف انقلاب کنترل و مهار شد. در ادامه به بررسی مهم‌ترین عوامل و زمینه‌های وقوع بحران، چگونگی بحران، مهم‌ترین موضع‌گیری‌ها در قبال بحران و پیامدهای بحران‌زای بحران می‌پردازیم.

### الف) عوامل و زمینه‌های وقوع بحران

مهم‌ترین عامل مؤثر در تسخیر سفارت آمریکا عملکرد دولت آمریکا در قبال ملت ایران پس از حضور جدی آمریکا در بخش‌های اقتصادی، نظامی، فرهنگی و سیاسی ایران در دوره رژیم گذشته و سپس مقابله با انقلاب اسلامی بود. مهم‌ترین عوامل مؤثر در اشغال لانه جاسوسی عبارت‌اند از:

دخالت‌های ۲۵ ساله آمریکا در مسائل ایران در زمان رژیم پهلوی: کودتای ۲۸ مرداد، کمک‌های نظامی و مالی به رژیم پهلوی برای حفظ منافع آمریکا در منطقه، مقابله با احساسات و اعتقادات دینی مردم و روحانیت مذهبی به عنوان پناهگاه مردم، غارت و چپاول مواد خام کشور، حمایت از کشتار بی‌رحمانه مردم انقلابی و آزادی‌خواه ایران توسط رژیم شاه، تحمیل قانون ننگین کاپیتالاسیون و... نمونه‌هایی از مداخلات خصمانه آمریکا به ضرر ملت ایران بود که موجب نفرت و انزجار ملت ایران و آگاهان سیاسی از آمریکا شد.

مقابله با انقلاب اسلامی: سنگ‌اندازی آمریکا در پیشرفت اهداف انقلاب از طریق تبدیل سفارت آمریکا به مرکز جاسوسی و ستاد بحران، پناه دادن به شاه مخلوع و جنایتکار و استقرار ناوگان دریایی آمریکا در تنگه هرمز، صدور قطعنامه شدیدالحن ۱۹۷۹ سنا علیه عملکرد دادگاه‌های انقلاب، ایجاد پشتوانه خبری برای فعالیت‌های ضد انقلابیون توسط رسانه‌های آمریکایی و صهیونیستی و حمایت از تحرکات آنها و... از جمله اقدامات مداخله‌جویانه آمریکا برای مبارزه با انقلاب اسلامی بود.

مواضع و عملکرد دولت موقت: مواضع و مشی غیرانقلابی و سازشکارانه دولت موقت و ملاقات سران دولت با مقامات آمریکایی بدون اجازه امام خمینی در الجزیره در کنار سایر عوامل یادشده و پیام سرنوشت‌ساز امام در ۱۰ آبان ۵۸ خطاب به دانش‌آموزان، دانشجویان و طلاب و... برای اعمال فشار و گسترش حملات علیه آمریکا و وادار ساختن آنها به استرداد شاه مخلوع (صحیفه امام، ج ۱۰: ۴۱۲) زمینه‌های وقوع حادثه فتح لانه جاسوسی را فراهم کرد.

### ب) وقوع بحران

مجموعه عوامل مذکور و فضای پرشور اوایل انقلاب دانشجویان را به این نتیجه رساند که باید در قالب تشکل‌های دانشجویی در برابر دسیسه‌های دشمن از انقلاب





حفاظت کنند. بنابراین، جلسات منظمی برگزار کردند. تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در خصوص فتح لانه جاسوسی نیز در یکی از جلسات متعدد دانشجویی با حضور نمایندگان انجمن‌های اسلامی دانشگاه‌های پلی‌تکنیک، تهران، صنعتی شریف، ملی (شهید بهشتی) گرفته شد (ستوده، ۱۳۷۹: ۹۰-۸۹). عملیات‌های شناسایی- حفاظتی منطقه عملیات، جلسات توجیهی، تهیه امکانات فرهنگی و پشتیبانی لازم برای انجام عملیات (ابتکار، ۱۳۷۹: ۶۹-۶۸) و سازماندهی عملیات نیز انجام گرفت. قبل از آغاز عملیات دانشجویان مسلمان پیرو خط امام نظر امام را از نماینده امام (موسوی خوئینی‌ها) جویا شدند که ایشان ابراز اطمینان کردند امام با این اقدام (اشغال سفارت آمریکا) موافقت می‌کنند.

سرانجام صبح روز ۱۳ آبان ۵۸، حدود پانصد دانشجوی سازماندهی شده به سمت سفارت آمریکا حرکت کردند و با حمله به سفارت از در و دیوارهای آن بالا رفتند و با بریدن قفل و زنجیر در ورودی وارد سفارت شدند و بدون هیچ‌گونه هراسی نیروهای مسلح آمریکایی را خلع سلاح کردند و وارد ساختمان سفارت شدند. دانشجویان ضمن به گروگان گرفتن نیروهای آمریکایی، موفق به کشف اسناد مهمی از جاسوسی آمریکا در ایران شدند (ستوده، ۱۳۷۹: ۱۰۲). دانشجویان پس از اشغال سفارت آمریکا این رویداد را از طریق آقای موسوی خوئینی‌ها به اطلاع امام رساندند و امام حمایت غیرعلنی خود را همان روز و حمایت علنی خویش را پس از اعزام حاج سید احمد آقا به تهران و محل حادثه و اطمینان از عدم انحراف، در روز ۱۴ آبان اعلام کردند. شایان ذکر است برای حفاظت و برقراری امنیت در سفارت، واحد اطلاعات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی وارد عمل شد تا نیروهای فرصت‌طلب دست به حرکت‌های انحرافی نزنند (ضرغامی، کیهان، ۱۳/۸/۸۱: ۱۲).

### ج) موضع‌گیری‌های مختلف در برابر مسئله فتح لانه جاسوسی

این رویداد از همان ساعت اولیه به عنوان مهم‌ترین مسئله روز ایران و دنیا درآمد و موضع‌گیری‌هایی متفاوت برانگیخت.

#### - حامیان

امام خمینی و به تبع ایشان انقلابیون پیرو خط امام، مردم ایران و غالب شخصیت‌های برجسته انقلابی به حمایت از این اقدام انقلابی پرداختند. در میان کشورهای خارجی نیز دولت‌های سوریه، ویتنام، کوبا، کره شمالی، الجزایر، لبنان و لیبی از این اقدام علیه آمریکای جنایتکار حمایت کردند (درویشی، ۱۳۸۵: ۱۱۰). حمایت برخی ایرانیان مقیم اروپا و برخی آمریکایی‌ها و انگلیسی‌های مقیم تهران نیز از این اقدام جالب توجه بود (روزنامه اطلاعات، ۵۸/۹/۳).

## - مخالفان

رئیس دولت موقت و سایر اعضای دولت که مشی سازشکارانه آنان با آمریکا در وقوع این حادثه بی‌تأثیر نبود، این رویداد را محکوم و در واکنش به آن استعفا کردند که مورد پذیرش امام واقع شد. موضع‌گیری‌های خارجی در قبال این رویداد عمدتاً مخالفت‌آمیز بود که در رأس آنان آمریکا سلسله اقدامات گسترده‌ای با همراهی سازمان‌ها و برخی دولت‌های دیگر برای حل این ماجرا علیه نظام ایران انجام دادند.

## - موضع‌گیری‌های دوگانه

علاوه بر موضع‌گیری‌های مثبت و منفی، شاهد موضع‌گیری‌های دوگانه برخی عناصر داخلی و کشورهای خارجی بودیم. آنان فقط به نفع و قدرت خویش می‌اندیشیدند و قصد بهره‌برداری از این بحران به نفع خویش داشتند. بنی صدر و برخی گروه‌های سیاسی مثل جاما، حزب توده، حزب ملت و گروه‌های مارکسیستی در داخل (سمعی، ۱۳۷۱: ۷۱) و دولت شوروی در خارج از آن جمله بودند. همراهی شوروی در قطعنامه ۴۵۷ شورای امنیت علیه ایران و وعده همراهی به آمریکا در تحریم اقتصادی ایران از مواضع دوگانه این دولت حکایت داشت (برژینسکی، ۱۳۷۲: ۷۷).

## - پیامدهای بحران

اقدام انقلابی دانشجویان در تسخیر سفارت آمریکا پیامدهای مختلفی در عرصه داخلی و خارجی داشت که ممکن بود به بحرانی دیگر در نظام جمهوری اسلامی بدل شود، اما با درایت امام و هوشیاری مردم این تهدیدها فرصتی برای نظام شد. مهم‌ترین این تهدیدها عبارت بودند از:

کناره‌گیری دولت موقت: این اقدام دولت موقت در انقلابی نوپا در شرایط بحرانی در اعتراض به اقدام دانشجویان ممکن بود زمینه بحران دیگری باشد که با درایت امام زمینه خروج میانه‌روها و سازشکاران از قدرت فراهم شد تا نیروهای انقلابی زمام امور را به دست گیرند و قطار انقلاب با سرعتی مضاعف به اهداف خود نزدیک شود. صدور قطعنامه ۴۵۷ شورای امنیت علیه ایران: این قطعنامه در ۱۰ آذر ۵۸ با درخواست آمریکا به اتفاق آرا تصویب شد و اثر مخربی در افکار عمومی دنیا (دولت‌ها و ملت‌ها) در قبال ایران داشت، ولی در داخل با مدیریت امام موجب بالاتر رفتن تب و شور انقلابی شد.

محکومیت ایران در دادگاه لاهه: دادگاه لاهه با شکایت آمریکا در ۲۴ آذر ۵۸، ایران را محکوم و دستور آزادی گروگان‌ها را صادر کرد. شورای انقلاب با صدور



بیانیه‌ای رأی دیوان لاهه را محکوم و مسئله گروگان‌ها را مسئله‌ای داخلی بیان کرد (رضوی، ۱۳۷۶: ۴۰۷). بدین صورت ضرورت عدم مداخله بیگانگان در امور بار دیگر تبیین و مهر تأییدی شد بر تسخیر لانه جاسوسی و لزوم ادامه این روند که بر بیگانه‌ستیزی استوار بود و پایه‌های انقلاب دوم را در داخل محکم می‌کرد.

تحریم اقتصادی: آمریکا و هم‌پیمانانش اقدامات متعددی برای اعمال فشارهای اقتصادی به ایران انجام دادند، از جمله تلاش برای تصویب قطعنامه تحریم اقتصادی ایران در شورای امنیت که با ناکامی مواجه شد. مسدود کردن اموال و دارایی‌های ایران در آمریکا، ممنوعیت ارسال قطعات یدکی و تسلیحات به ایران و ممنوعیت واردات نفت از ایران توسط شرکت‌های آمریکایی، مسدود کردن حساب‌های بانکی ایران در بانک‌های خارجی، ممنوعیت کلیه مبادلات ارزی توسط بانک‌های آمریکایی، همراه کردن برخی کشورهای اروپایی و ژاپن در اعمال تحریم‌های اقتصادی علیه ایران و... (واعظی، ۱۳۸۰: ۶۴-۶۳).

این امر باعث شد که دولت و ملت ایران دیگر به کمک‌های اقتصادی خارجی چشم امید نداشته باشند و برای پیشرفت همه تلاش و همت خود را به کار گیرند و خوداتکایی را تمرین و به سوی خودکفایی حرکت کنند و به مدیریت بهینه از توان و پتانسیل داخلی بپردازند. بدین ترتیب، درجه وابستگی ایران کاهش یافت. حمله نظامی به ایران (واقعه طبس): آمریکا پس از واقعه تسخیر لانه جاسوسی، با مطرح کردن محاصره اقتصادی در پی القای این فکر بود که قصد حمله نظامی به ایران را ندارد، ولی یک ماه پس از فتح لانه جاسوسی، مرحله آماده‌سازی کماندوهای آمریکایی در آمریکا و مصر به مدت پنج ماه انجام شد و سپس در ۴ اردیبهشت ۵۹، شش فروند هواپیمای سی-۱۳۰ و نود کماندوی آموزش‌دیده راهی ایران شدند تا به همراه ۸۰ بالگرد راهی طبس شوند. اما در آنجا گرفتار طوفان شن شدند و در انجام عملیات ناکام ماندند. امام در واکنش به این عملیات، آن را «موافق حساب‌های معنوی» خواندند (صحیفه نور، ج ۱۲: ۴۵۷). بدین شکل، حضور منابع نرم قدرت در افق مدیریتی امام نمایان شد و ایمان مردم به وجود دست نامرئی الهی که حامی انقلاب است، راسخ‌تر شد و در پیمودن راه مبارزه با دشمنان مستکبر مصمم‌تر شدند.

کودتای نظامی نوژه: هرچند طرح این کودتا قبل از واقعه تسخیر لانه جاسوسی در دستور کار دولت‌مردان آمریکایی قرار داشت، ولی این واقعه آمریکا را در انجام این عملیات مصمم کرد. ستاد فرماندهی کودتا متشکل از عناصر سیاسی و نظامی رژیم گذشته بود. آنان قصد داشتند اهداف و مراکز مهمی در تهران از جمله

بیت امام، فرودگاه مهرآباد، نخست‌وزیری، ستاد مرکزی سپاه و کمیته‌های انقلاب اسلامی، پادگان ولی‌عصر و امام حسین(ع) را هدف بمباران قرار دهند و با اشغال مراکز مهمی چون صداوسیما، ستاد ارتش، پادگان قصر و جمشیدیه عملاً حکومت را سرنگون سازند. این طرح را خلبانی وطن‌دوست و مؤمن افشا کرد و خنثی شد. امام با این جریان در کمال آرامش و خونسردی برخورد کرد (اهوازی، ۱۳۸۵: ۱۳۶). این اقدام چهره و ماهیت آمریکا و ایادی آن را نزد ملت ایران مخدوش و در عمل ثابت کرد که دولتی که پایگاه مردمی ندارد و از طریق خیزش مردمی و مکانیسم قانونی نمی‌تواند به قدرت برسد، به شیوه‌های خشونت‌بار مثل کودتا متوسل می‌شود.

تشویق عراق به شروع جنگ علیه ایران: هرچند عراق به دلایل مختلف تاریخی، ایدئولوژیکی، جغرافیایی، حقوقی و سیاسی آغازگر جنگ هشت ساله علیه ایران بود، آمریکا نیز نقش مؤثری در تحریک صدام علیه ایران داشت و اقدامات متعددی در این خصوص انجام داد (رک: حبیبی، ۱۳۸۲: ۱۳۱). آمریکا جنگ علیه ایران را موجب تضعیف ایران می‌دانست که می‌توانند از این ضعف به نفع آزادی‌گروگان‌ها بهره‌برداری کنند (شاه علی، ۱۳۸۵: ۲۹۵). با اینکه شروع جنگ به حل بحران شتاب بخشید، ولی نتایج معادلات با درایت امام به ضرر آمریکا و به نفع ایران رقم خورد و آمریکا به خواسته‌های خود نرسید.

وقوع جنگ که به لحاظ مادی برای ایران خسارت‌بار بود، موجب وحدت و همبستگی داخلی شد، شکوه قدرت، همبستگی و ایمان مردم و وفاداری آنان به نظام را به دنیا نشان داد و اخبار پیروزی‌های ایران در صدر اخبار رسانه‌های جهان قرار گرفت و فرصتی شد برای معرفی هرچه بیشتر انقلاب به جهانیان که به استحکام جایگاه ایران در افکار عمومی دنیا انجامید.

سایر اقدامات آمریکا: مذاکره با دولت موقت، اعزام دبیرکل سازمان ملل متحد به ایران برای متقاعدسازی ایران به آزادی گروگان‌ها، اخراج شاه از آمریکا، نامه ماسکی، وزیر خارجه آمریکا، به شهید رجایی، تشکیل کمیسیون تحقیق و قطع روابط سیاسی با ایران از جمله اقدامات و فشارها سیاسی آمریکا برای حل معضل گروگان‌گیری بود که با مدیریت امام آمریکا به اهداف خود نرسید.

## ۵. بررسی الگوی مدیریت بحران سیاسی امام

وقوع بحران تسخیر لانه جاسوسی و پیامدهای بحران‌زای آن می‌توانست در سال‌های آغازین حیات نظام اسلامی تهدیدی جدی برای نظام و انقلاب باشد که با مدیریت امام این تهدید به فرصتی برای تثبیت و تقویت انقلاب بدل شد و پروژه



استبدادستیزی امام با استکبارستیزی به کمال خود رسید. بررسی نحوه مدیریت امام مانند سایر الگوهای مدیریت بحران در سه مرحله قبل و حین و بعد از بحران صورت می‌گیرد.

## الف) مدیریت قبل از بحران

مهم‌ترین اصل در این مرحله برنامه‌ریزی است که در دو صورت محقق می‌شود: طراحی جامعه امن: در این مرحله امام خمینی (ره) در مقام پیشگیری از بحران به طراحی و معماری جامعه‌ای امن پرداختند که در برابر انواع بحران‌ها مقاوم و استعداد صیانت از ذات و خودتداوم‌دهندگی مطلوبی داشته باشد. مهم‌ترین اقدام امام در این حوزه تأسیس نهادهای مؤثر از قبیل شورای انقلاب، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی بود (افتخاری، ۱۳۷۹) که همگی نقشی مهم در اداره بحران‌ها از جمله تسخیر لانه جاسوسی داشتند.

اصلاح نهادهایی چون دانشگاه‌ها، صدا و سیما، مطبوعات، نیروی انتظامی و ارتش با رویکرد ساختاری و انسانی که رکنی مهم در برقراری پایه‌های امنیت در جامعه محسوب می‌شود (همان) نقش مؤثری در فرآیند مدیریت بحران داشت. ایجاد امنیت فکری، ایدئولوژیک و مرزی و داخلی از جمله کارکردهای نهادهای اصلاح‌شده امام بودند.

تهیه برنامه برای مقابله با بحران‌های احتمالی: در این مرحله امام خمینی (ره) به نکات مهمی توجه کردند:

- شناخت عوامل بحران‌زا از جمله آمریکا به عنوان دشمن درجه اول انقلاب و نظام اسلامی و اعلام خطر کردن در خصوص دخالت‌های غیرقانونی آن کشور قبل و بعد از انقلاب؛ امام که بارها خطر آمریکا را به عنوان عامل اصلی بحران‌ها در ایران و جهان اسلام گوشزد کرده بودند، در پیامی تاریخی در ۱۰ آبان ۱۳۵۸ موجب تحریک و تهییج احساسات انقلابی دانشجویان شدند که به تسخیر لانه جاسوسی انجامید.

- شناخت قشر دانشگاهی جامعه به عنوان کانون ضد بحران و بهره‌گیری از شعور و درک عمیق آنها از مسائل جهانی و منافع ملی و شور و حرارت انقلابی آنان که پیام امام در دهم آبان خطاب به آنان صادر شد.

- دعوت از مردم برای حمایت از اقدامات انقلابی دانشجویان در پیام دهم آبان حکایت از ایمان و اعتماد امام به مشارکت مردمی و نقش مؤثر آنان به عنوان ضلع دیگر کانون ضد بحران داشت.



- حمایت امام از دانشجویان که موجب دلگرمی آنان شد.  
 - تشکیل شورای انقلاب به عنوان گروه مدیریت بحران که نقشی مؤثر در اداره انقلاب و بحران تسخیر لانه جاسوسی در کنار امام ایفا کرد و با استعفای دولت موقت به مهم‌ترین مرکز تصمیم‌گیری تبدیل شد.

### ب) مدیریت حین بحران

در این مرحله که ۴۴۴ روز به طول انجامید، امام خمینی (ره) با بهره‌گیری از عناصر و ارکان مدیریتی قدرت سازماندهی، هدایت، کنترل و تصمیم‌گیری، موفق به مدیریت بحران شدند.

### - سازماندهی

امام از همان ابتدای تسخیر لانه جاسوسی از حرکت سازمان‌یافته دانشجویان حمایت کردند و آن را انقلاب دوم و تکمیل‌کننده انقلاب اول نامیدند (صحیفه نور، ج ۱۰: ۱۴۰). امام خمینی (ره) به نکات ذیل در سازماندهی توجه داشتند:

پاکسازی سازمانی: با استعفای دولت موقت، سکان اداره انقلاب از دست عناصر لیبرال و منحرف خارج و در اختیار نیروهای صالح، پاک و انقلابی قرار گرفت.  
**قانون‌مداری:** به رغم قدرت و نفوذ شخصیتی و قدرت بالای امام در تصمیم‌گیری، ایشان استقرار نهادهای قانونی از جمله مجلس را تنها راه‌حل مشکل بحران می‌دانستند. با شروع جنگ ایران و عراق به عنوان یکی از پیامدهای بحران‌زای تسخیر لانه جاسوسی، امام در پیامی سیاست‌های دفاعی انقلاب را در جنگ تبیین کردند و لزوم تقسیم کار و عدم دخالت نهادهای غیرمسئول را در امور خواستار شدند (صحیفه نور، ج ۱۳: ۹۴).

**بسیج مردمی:** امام از همه قشرها خواستند ضمن حمایت از اقدام انقلابی دانشجویان، برای مقابله با توطئه‌های آمریکا بسیج شوند و از هیچ قدرتی نهراسند (همان، ج ۱۰: ۱۵۳). تشکیل بسیج بیست میلیونی در ۵ آذر ۱۳۵۸ در پاسخ به تهدیدهای نظامی کارتر صورت گرفت.

**خدامحوری و شجاعت:** خدامحوری و نهراسیدن از قدرت دشمن در عملکرد امام در مواجهه با تحریم اقتصادی، واقعه نافرجام طبس و کودتای نوژه مشهود است.

ساختار شکنی نظم بین‌المللی: امام شورای امنیت، دادگاه لاهه و هر نهاد بین‌المللی را که تحت نفوذ مستقیم آمریکا باشد، غیر صالح می‌دانستند و اعتمادی به نهادهای نزدیک با عامل بحران نداشتند. لذا برای اقدامات و تصمیم‌های آن نهادها ارزشی قائل نبودند (همان، ص ۲۴۰).



خودکفایی و استقلال محوری: امام با هوشیاری تحریم اقتصادی را حربه ناکارآمد دانستند و از آن برای خودکفایی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی بهره بردند (صحیفه نور، ج ۱۱: ۵۰). قطع روابط سیاسی آمریکا با ایران را نیز به فال نیک گرفتند و در راستای مصالح انقلاب و نظام و مردم دانستند (همان، ج ۱۲: ۲۳۳-۱۲).

**وحدت مسئولان:** امام بر لزوم وحدت رویه میان مسئولان و سازمان انقلابی بحران تأکید داشتند. برای مثال در اختلاف بنی صدر و رجایی پس از بیانیه الجزایر که در پایان بحران به اوج خود رسیده بود، حضرت امام خمینی از رجایی خواستند در برابر تخریب‌های بنی صدر به علت مصلحت و حفظ وحدت و جلوگیری از تنش و ناامنی و تعمیق شکاف‌های داخلی سکوت کند (درویشی، ۱۳۸۵: ۱۴۶).

### - هدایت و رهبری

یکی از ابزارهای مهم شناخت، حرکت‌های دیپلماتیک در خلال بحران است که احتمال دارد به صورت ارعابی یا سازشی یا ترکیبی از هر دو باشد (کاظمی، ۱۳۷۲: ۴۴۹). امام در جریان هدایت بحران از هر سه شیوه استفاده کردند: شیوه ارعابی که نتیجه آن تصاعد و تداوم بحران بود و شیوه سازشی و ترکیبی از هر دو شیوه که موجب تعادل بحران شد. لذا هدایت بحران توسط امام در قالب سه نوع رفتار قابل بررسی است:

**تصاعد بحران:** بخشی از اقدامات امام در جریان بحران موجب گسترش و تصاعد بحران شد که مهم‌ترین آن حمایت قاطعانه امام از اقدام دانشجویان در تصرف لانه جاسوسی به عنوان انقلاب دوم بود. چنین رویدادی در فضای ناآرام و ملتهب آن برهه از انقلاب سبب افزایش بحران شده بود. تحقیر آمریکا که «هیچ غلطی نمی‌تواند بکند» (صحیفه نور، ج ۱۰: ۱۴۹) موجب خشم سران کاخ سفید و اعمال اقدامات تشدیدکننده بحران از جمله تحریم‌ها و فشارهای مختلف شد.

**تداوم بحران:** روحیه تهاجمی امام در برخورد با آمریکا سبب تداوم بحران شد. این تداوم به روحیه مقاومت‌گرایی امام در برابر اقدامات خصمانه آمریکا برمی‌گشت. شهادت‌طلبی یکی دیگر از شاخصه‌هایی است که نهراسیدن از دشمن و درگیری با آن را موجب می‌شود و به تداوم بحران می‌انجامد. امام بارها بر وجود فرهنگ شهادت و روحیه شهادت‌طلبی در خود و ملت در برابر اقدامات آمریکا تأکید کردند (صحیفه نور، ج ۱۰: ۲۲۵ و ج ۱۲: ۲۶۸ و...).

بهره‌گیری امام از تکنیک افزایش اعتبار و ترساندن آمریکا که «اگر آمریکا بخواهد دست به کارهایی ابلهانه مثل حمله نظامی به طبرستان بزند، کنترل جوان‌های غیور ایرانی مشکل است» (همان، ج ۱۲: ۵۸) هم‌چنین هشدار و اخطارهای شدید به دولت آمریکا و کارتر، تهدید و اولتیماتوم همگی در تداوم بحران مؤثر بودند.

تلاش امام برای ساختارشکنی در نظم جهانی و ایجاد نظمی جدید مبتنی بر عدل و دفع ظلم و ستم و استکبار از جمله اقدامات امام بود که با واکنش نظام جهانی روبه‌رو شد و به تداوم بحران انجامید (همان، ج ۱۱: ۱۶۰).

**تعادل بحران:** امام بیش از آنکه به دنبال تصاعد و تداوم بحران باشند در درجه اول در پی حل و فصل بودند، لذا هدایت بحران توسط امام مبتنی بر تعادل بحران نیز بوده است. در زیر به نمونه‌هایی از رفتارهای امام در این زمینه اشاره می‌کنیم: ایشان پیش‌شرط‌های ایران برای آزادی گروگان‌ها و حل بحران را در سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های متعدد اعلام کردند (احمدی، ۱۳۸۱: ۱۴۸). از طرفی، دستور آزادی سیاه‌پوستان و زنان آمریکایی را به شرط اینکه جاسوسی آنها ثابت نشده باشد، صادر کردند (صحیفه نور، ج ۱۱: ۵۴). اعلام اینکه اسلام دین سلم، دوستی و محبت و از همه جنگ‌ها گریزان است (صحیفه نور، ج ۱۱: ۸۱). در برابر تبلیغات دشمن که سعی می‌کرد چهره‌ای خشن و جنگ‌طلب از انقلاب ایران در اذهان جهانی به تصویر بکشد، امام بر ضرورت حفظ روابط سیاسی با همه کشورها تأکید داشتند (همان، ص ۳۵).

تمایز بین دولت جنایتکار با ملت آمریکا (همان، ج ۱۰: ۲۵۳)، تحریک افکار عمومی دنیا برای بازدارندگی در برابر حمله آمریکا (همان، ص ۲۲۵) و دعوت از هیأت مستقل بین‌المللی برای دیدار با گروگان‌ها به رغم اقدامات یکجانبه‌گرایانه آمریکا و نظام جهانی تحت نفوذ آمریکا (همان، ج ۱۱: ۲۲۹) از دیگر تدابیر امام بوده است. دستور آزادی گروگان بیمار بیانگر حس انسان‌دوستی و رأفت اسلامی در قبال بیماران است. هم‌چنین احتمال داشت مرگ بیمار موجب بهره‌برداری‌های سوء آمریکا شود و زمینه تشدید بحران را فراهم کند. در نهایت، دستور امام برای حل مسئله به وسیله مجلس و نمایندگان مردم به عنوان نهادی قانونی و مردمی موجب حل بحران شد.

### - کنترل و نظارت

با توجه به اهمیت موضوع بحران، امام به شیوه‌های مختلف بر امور بحران نظارت داشتند:

- پیگیری شخصی و مستقیم از طریق اخبار تلفنی و ملاقات با افراد و دانشجویان و دخالت مستقیم در امور برای عدم انحراف آنان از مسیر اصلی؛ مطالعه و اصلاح بیانیه‌های دانشجویان قبل از انتشار از جمله این اقدامات بود.

- دستور به رسانه‌های جمعی از جمله صدا و سیما و مطبوعات برای در اولویت قرار دادن اخبار و اطلاعات مربوط به قضایای لانه جاسوسی؛

- اعزام حاج سید احمد خمینی به تهران و بازدید از محل وقوع بحران و دیدار با دانشجویان و گروگان‌ها؛





- دستور امام در خصوص عدم ملاقات اعضای شورای انقلاب با نمایندگان اعزامی آمریکا و عدم اجازه به بنی صدر برای شرکت در جلسه شورای امنیت و تلاش برای حل اختلاف میان اعضای شورای انقلاب؛  
- محدود کردن اهداف و جلوگیری از اشغال سایر سفارت‌خانه‌ها توسط عناصر منافق، سودجو و منحرف؛

- امام با مطرح کردن پیش‌شرطها در خصوص آزادی گروگان‌ها نگذاشتند بحران با مطرح شدن خواسته‌های زیادی از کنترل خارج شود.

### - تصمیم‌گیری

این اصل که یکی از مهم‌ترین اصول در مدیریت بحران امام است به صورت‌های ذیل محقق شد:

- با اشغال سفارت، وجود دوگانگی میان مراکز تصمیم‌گیری، اعلام موضع صریح را مشکل می‌کرد. امام با اعلام موضع رسمی و صریح، امکان تصمیم‌گیری را فراهم کردند.

- خدامحوری و عدم تکیه به قدرت‌های خارجی از جمله شوروی در تصمیم‌گیری امام مؤثر بود.

- شجاعت، سرعت، دقت، قاطعیت و قانون‌محوری در تصمیم‌گیری‌های امام در مواجهه با این بحران مشهود بود.

- امام با طولانی کردن مدت بحران سعی کردند اهداف مد نظر انقلاب از جمله استقرار نهادهای قانونی مثل دولت و مجلس در عرصه داخلی و شکستن بت آمریکا و تحقیر آن در عرصه جهانی تحقق یابد.

### ج) مدیریت بعد از بحران

با پایان یافتن بحران و عادی شدن شرایط، امام اقداماتی پیشگیرانه را برای مبارزه با بحران‌های احتمالی آینده مد نظر قرار دادند. به دلیل اهتمام جدی به مراحل قبل و حین بحران در الگوی مدیریت بحران امام، در این مرحله اقدامات خاصی صورت نگرفت که معطوف به اقدامات اصلاحی و بازسازی خرابی‌های گذشته باشد، زیرا الگوهایی نظیر تقدیرگرایی که رویکردی انفعالی و واکنشی دارند، در این مرحله به فعالیت بیشتری نیازمندند ولی الگوی امام مبتنی بر اقدامات فعال پیشگیرانه و تعادل بحران بود، لذا در این مرحله فعالیت عمده‌ای مشاهده نشد. البته طراحی برنامه‌های بازدارنده در برابر بحران‌های احتمالی آینده نیز در این مرحله با قوت بیشتری انجام گرفت.

## نتیجه‌گیری

از آنجا که بحران تسخیر لانه جاسوسی و گروگان‌های آمریکایی در سال ۱۳۵۸ به عنوان یکی از بحران‌های بزرگ نه تنها میان دو کشور ایران و آمریکا بلکه به صورت بحرانی بین‌المللی درآمده بود و تبعات زیادی در سطح منطقه و بین‌المللی برجای گذاشت، به عنوان مطالعه‌ای موردی در خصوص الگوی مدیریت بحران سیاسی امام خمینی مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت و موجب استخراج الگوی جدید از مدیریت بحران شد.

این الگو در سه مرحله اساسی (قبل از بحران، حین بحران، و بعد از بحران) دارای عناصر مهمی است: در مرحله مدیریت قبل از بحران، برنامه‌ریزی به عنوان اولین رکن مطرح می‌شود. طراحی جامعه امن از طریق اصلاح و تأسیس نهادها، تهیه برنامه برای مقابله با بحران‌های احتمالی شامل شناخت عامل بحران و کانون‌های ضد بحران و پتانسیل آنها، طراحی اقدامات برای کنترل وضعیت بحرانی و استفاده از تکنیک افزایش اعتبار، بهره‌گیری از مشاوران متعهد و معتمد و تشکیل تیم مدیریت بحران مورد توجه امام در الگوی مدیریت بحران سیاسی بود. در مرحله مدیریت حین بحران، اولین اصل سازماندهی است که شامل قاطعیت، وحدت‌محوری، خدامحوری، بسیج مردمی، عدم رسمیت نهادهای منتسب به عامل بحران (شورای امنیت و دادگاه لاهه) و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها بود. دومین اصل در مرحله حین بحران هدایت و رهبری است. در این مرحله امام از ترکیب سه راهبرد مهم در هدایت بحران بهره گرفتند:

۱. **تصاعد بحران:** حمایت قاطعانه از کانون‌های ضد بحران (دانشجویان) و انگیزش مردمی برای حمایت از آنها که این اقدامات موجب اوج‌گیری بحران می‌شد.
۲. **تداوم بحران:** آرمان شهادت‌طلبی، مقابله با تهاجمات و تلاش برای ایجاد نظم در روابط بین‌الملل مهم‌ترین خط‌مشی‌های امام برای تداوم بحران و مقهورسازی عامل بحران (آمریکا) در تعامل با ایران بوده است.
۳. **تعادل بحران:** اعلام پیش‌شرطها برای حل بحران، اقدامات اساسی برای فروکش کردن بحران، ضرورت حفظ روابط سیاسی با سایر کشورها در دوران بحران، تحریک افکار عمومی دنیا به منظور بازدارندگی حملات عامل بحران (آمریکا)، دستور حل مسئله بحران از مجاری قانونی به عنوان مهم‌ترین فعالیت‌ها و تاکتیک‌ها جهت پیشگیری از روندهای تشدیدکننده و بی‌تعادل کردن و جلوگیری از گسترش بحران صورت گرفت.

کنترل و نظارت سومین عنصر اساسی در مرحله حین بحران است. در این مرحله امام به طور مستقیم و غیرمستقیم در جریان بحران قرار می‌گرفتند و ضمن



کنترل عملکرد عوامل دست‌اندرکار بحران، با محدود کردن اهداف، از هرگونه انحراف در مسیر اهداف اصلی مدیریت بحران جلوگیری کردند.

تصمیم‌گیری اصل مهم دیگر در مدیریت بحران امام بود. ایشان با اتکا به خدا و عدم توجه و اتکا به نیروهای خارجی، سریع، قاطع، دقیق، صریح و با مدیریت زمان اقدام به تصمیم‌گیری می‌کردند و مجاری قانونی را به عنوان فصل‌الخطاب تصمیم‌ها معین می‌کردند. طولانی شدن زمان تصمیم برای کسب اهداف یادشده (تشکیل نظام با استقرار نهادهای قانونی و تحقیر و پایکوبی عامل بحران (امریکا)) از عناصر مهم تصمیم‌گیری امام بود.

مدیریت بعد از بحران امام در شرایط عادی، پیگیری، تداوم و تثبیت برنامه‌ها و اقدامات پیشگیرانه از وقوع بحران‌های آتی بود تا سیاست مد نظر در بستر الگوی مدیریتی ایشان جریانی مطلوب یابد.

در پایان لازم است به مهم‌ترین جنبه نو بودن این الگو و به عبارت دیگر، نقاط افتراق آن با سایر الگوها اشاره کنیم: در الگوی مدیریت بحران امام توجه به برنامه‌ریزی و طراحی جامعه امن که موجب مقاومت در برابر بحران‌ها شود و استعداد صیانت از ذات و خودتداوم‌دهندگی مطلوبی داشته باشد در نهایت درجه ممکن صورت گرفت، در حالی که در الگوهای دیگر توجه به آن قوت کمتری داشته است.

توجه توأمان به تعهد انسانی و دینی و تخصص علمی و کاربردی از تمایزهای اساسی الگوی مدیریت بحران امام با الگوهای رایج است. هم‌چنین توجه جدی به سازماندهی مردمی و عمومی قبل از بحران و قدرت اجتماع اضداد از ویژگی‌های منحصر به فرد الگوی امام است مثل جمع سرعت و دقت، قاطعیت و قانون‌مداری در تصمیم‌گیری، آرمان‌گرایی و محدودیت در اهداف.

استفاده از پتانسیل، شرایط، امکانات، تاکتیک و عناصر لازم مدیریتی قبل و حین بحران در الگوی امام موجب شد مشکلات و هزینه‌های بعد از بحران به شدت کاهش یابد و مدیریت بعد بحران به مدیریت در شرایط عادی تبدیل شود.

توجه به کنترل و نظارت بر جریان بحران و عملکرد عوامل دست‌اندرکار بحران به نحو چشم‌گیری در الگوی مدیریت بحران امام محسوس است. استفاده از الگوی ترکیب تصاعد بحران، تداوم بحران و تعادل بحران با تأکید بر تعادل بحران در مرحله هدایت بحران از ویژگی‌های ممتاز الگوی مدیریت بحران امام است.

تکیه همه‌جانبه و فراگیر به نیروی معنوی و خداوند به عنوان منبع اصلی قدرت و عدم تکیه به ابرقدرت‌های مادی در تصمیم‌گیری‌ها از نقاط افتراق بارز الگوی امام با سایر الگوهاست.



این الگو می‌تواند به عنوان الگویی کارآمد و مجرب با در نظر گرفتن شرایط دگرگون‌یافته سیاسی جامعه، مورد استفاده مدیران و رهبران سیاسی نظام قرار گیرد. البته اتخاذ رویکردی پویا و آینده‌نگر و مبتنی بر منابع الهی و قدرت بسیج مردمی در بستر جامعه دینی باید با توجه به مطالعه تجارب و دستاوردهای بشری در حوزه‌های مدیریتی، امنیتی و سیاسی باشد و کاربست اصول و ارکان الگوی مدیریت بحران حضرت امام خمینی (ره) در این چارچوب محقق شود.

## منابع فارسی:

- آقابخشی، علی (۱۳۷۶)، فرهنگ علوم سیاسی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- ابتکار، معصومه (۱۳۷۹)، تسخیر، اولین روایت مکتوب از درون سفارت تسخیرشده امریکا در تهران، تهران: اطلاعات.
- احمدی، اسماعیل (۱۳۸۱)، شیوه تصمیم‌گیری امام در سیاست خارجی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مجتمع آموزش عالی شهید محلاتی قم.
- اسناد لانه جاسوسی، ج ۲۴.
- اسناد لانه جاسوسی، ج ۵۵، تهران: لاله، ۱۳۶۵.
- اطلاعات، ۲۶ آبان ۵۸.
- افتخاری، اصغر (۱۳۷۹)، انتظام ملی، جامعه‌شناسی سیاسی نظم از دیدگاه امام خمینی (ره)، تهران: سازمان عقیدتی- سیاسی نیروی انتظامی.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۷۶)، «مدیریت بحران»، فصلنامه تدبیر، ش ۷۸، آذر.
- بازرگان، مهدی (۱۳۶۳)، انقلاب ایران در دو حرکت، چاپ پنجم، تهران: نهضت آزادی.
- باقی، عمادالدین (۱۳۷۸)، انقلاب و تنازع بقا، تهران: عروج.
- برچر، مایکل و جاناتان ویلکنفلد (۱۳۸۲)، بحران، تعارض و بی‌ثباتی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- برژینسکی، زبینگو (۱۳۶۲)، جان گروگان‌ها و منافع ملی، ترجمه منوچهر یزدان بار، تهران: کاوش.
- بیل، جیمز (۱۳۷۱)، عقاب و شیر، تهران: بادکوبه.
- تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹)، مدیریت بحران: نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران، تهران: فرهنگ گفتمان.
- تیم، ولز (۱۳۶۹)، ۴۴۴ روز خاطرات گروگان‌ها از دوران تسخیر لانه جاسوسی امریکا، ترجمه حسین ابوترابیان، تهران: رجا.
- حبیبی، حمید (۱۳۸۲)، گروگانگیری و آغاز جنگ ایران و عراق، قم: دفتر نشر معارف.
- خبرگزاری رویتر (اکتبر ۱۹۸۰)، به نقل از حسن واعظی.
- دانشجویان مسلمان پیرو خط امام (۱۳۶۸)، اسناد لانه جاسوسی، (جلد ۱ تا ۶)، تهران: مرکز نشر اسناد لانه جاسوسی آمریکا.
- در جست‌وجوی راه از کلام امام (۱۳۶۲)، دفتر ۲۱، تهران: امیرکبیر.
- دی استمبل، جان (۱۳۷۸)، درون انقلاب، ترجمه منوچهر شجاعی، تهران: رسا.
- رئیسی طوسی، رضا (۱۳۸۳)، «استراتژی امریکا، تضعیف توان ملی ایران»، ایران فردا، س ۳، ش ۱۶، بهمن.

- رایبسون، جیمز آ (۱۳۷۸)، بحران، گزیده مقالات سیاسی-امنیتی، جلد اول، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- رجایی فر، فروز (۱۳۸۱)، مصاحبه با روزنامه جوان، ۱۳ آبان.
- رضوی، مسعود (۱۳۷۶)، هاشمی و انقلاب، تهران: همشهری.
- روبین، باری (۱۳۷۶)، جنگ قدرت‌ها در ایران، ترجمه محمود مشرفی، تهران: آشتیانی.
- سائلی کرده، مجید (۱۳۸۴)، شورای انقلاب اسلامی ایران، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- سالیانجر، پیر (۱۳۶۲)، امریکا دربند، تهران: کتابسرا.
- ستوده، امیررضا و حمید کابوایی (۱۳۷۹)، بحران ۴۴۴ روزه در تهران، گفته‌ها و ناگفته‌هایی از تصرف سفارت امریکا، تهران: مؤسسه نشر و تحقیقات ذکر.
- سمیعی، احمد (۱۳۷۱)، طلوع و غروب دولت موقت، تهران: شباویز.
- شاه علی، احمدرضا (۱۳۸۵)، انقلاب دوم، تسخیر لانه جاسوسی، آثار و پیامدها، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- ضرغامی، عزت‌الله (۱۳۸۱)، مصاحبه با روزنامه کیهان، «هدف ما اشغال سه روزه لانه بود اما...»، ۱۳ آبان.
- غضنفری، کامران (۱۳۸۰)، امریکا و براندازی جمهوری اسلامی ایران، تهران: کیا.
- فصلنامه کمال مدیریت، ش ۴ و ۵، زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۶۶)، مدیریت بحران‌های بین‌المللی، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۷۲)، روابط بین‌الملل در تئوری و عمل، تهران: قومس.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۷۶)، بحران نوگرایی و فرهنگ سیاسی در ایران معاصر، تهران: قومس.
- کاظمی، علی اصغر (۱۳۷۹)، مدیریت سیاسی و خط‌مشی دولتی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- کتابچه منشور ملل متحد و اساسنامه دیوان بین‌المللی دادگستری (۱۳۷۷)، تهران: چاپ مرکز اطلاعات سازمان ملل.
- کلن، ادوارد (بی‌تا)، امریکا در اسارت: لحظات سرنوشت‌ساز در بحران گروگانگیری، ترجمه توران خاوری و سرور طلیعه، تهران: قلم.
- مازندی، یوسف (۱۳۷۰)، ایران، ابرقدرت قرن، ترجمه عبدالرضا هوشنگ مهدوی، تهران: البرز.
- محمدی، منوچهر (۱۳۷۷)، تحلیلی بر انقلاب اسلامی، تهران: امیرکبیر.
- منصوری، جواد (۱۳۷۶)، قیام ۱۵ خرداد، تهران: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی.
- موسوی خوئینی‌ها (۱۳۷۹)، متن سخنرانی «لانه جاسوسی چگونه تسخیر شد»، ایران، ۹ آبان.
- میردامادی محسن (بی‌تا)، گفت‌وگو با نشریه عصر ما، ش ۱۰۷.
- نبوی، بهزاد (۱۳۷۰)، «پاسخ‌هایی به نقد بیانیه عمومی الجزایر»، فصلنامه سیاست خارجی، ش ۳ و ۴، پاییز و زمستان.
- نرم‌افزار صحیفه نور حضرت امام خمینی (ره).
- نیکسون، ریچارد (۱۳۷۰)، فرصت را از دست ندهید، ترجمه محمود حدادی، تهران: اطلاعات.

- واعظی، حسن (۱۳۷۹)، *ایران و امریکا، بررسی سیاست‌های امریکا در ایران*، تهران: سروش.
- واعظی، حسن (۱۳۸۰)، *نیم‌قرن رویارویی تشریح سیاست‌ها و ماهیت اصلاحات آمریکایی در ایران*، تهران: اداره فرهنگی ستاد مشترک سپاه.
- والد‌هایم، کورت (۱۳۷۰)، *کاخ شیشه‌ای سیاست*، ترجمه عبدالرحمن صدریه، تهران: اطلاعات.
- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، *وصیت‌نامه امام*، تهران: سازمان چاپ و انتشارات.
- ونس سایروس، و زیگنیو برژینسکی (۱۳۷۳)، *توطئه در ایران*، ترجمه محمود مشرقی، تهران: هته.
- هایزر، رابرت (۱۳۶۵)، *مأموریت در تهران*، ترجمه رشیدی، تهران: اطلاعات.

### منابع لاتین:

- Balamir, Murat (2002), "*Painful Steps of Progress from Crisis Planning: Changes for Disaster Preparedness in Turkey*", Journal of Contingencies and Crisis Management, No. 1.
- Both. S. A (1993), *Crisis Management Strategy*, London, Routledge.
- Caci, (1976), *Planning for Problems in Crisis Management*, Arlington, VA: CACI, Inc. Federal..
- M. Panrose, John, (2000), "*The Role of Perception in Crisis Planning*", Journal of Public Relations Review, Vol. 26, No. 2.

