

**The leadership Style of the Second Pahlavi from the Point of View
of Royal Agents**

shohreh pirani¹

Received: 20 Dec 2022

Reception: 30 Jan2022

For scholars, the dominant view in explaining the Islamic Revolution has been more from the point of view of the opponents of the Pahlavi government and less from the perspective of those close to the Pahlavi regime. The purpose of this study is to examine the Shah's leadership style from the point of view of agents of the second Pahlavi government to find the reasons for its downfall. A research question is what factors led the agents of the second Pahlavi government to its collapse and the victory of the Islamic Revolution? The results of this study were indicative of from the point of view's Pahlavi government agents, factors such as the weak personality of the Shah, tyranny, disregard for the views of experts, disregard for the constitution, dependence, and destruction of people's institutions cause the Islamic Revolution and the fall of the Pahlavi government. The research method of this research is qualitative content analysis.

Keywords: Islamic Revolution, Agents, Leadership Style, Shah.

1. Assistant Professor of Political Science and Islamic Revolution Studies, Shahed university.sh.pirani@shahed.ac.ir.

سبک رهبری پهلوی دوم از دیدگاه کارگزاران سلطنت

شهره پیرانی^۱

دریافت: ۱۴۰۱/۹/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱

چکیده

نگاه غالب در تبیین انقلاب اسلامی، بررسی وقوع انقلاب از دیدگاه مخالفین حکومت پهلوی بوده است و کمتر دلایل وقوع انقلاب از دیدگاه افراد نزدیک به حاکمیت پهلوی مورد توجه پژوهشگران بوده است. هدف ما در این پژوهش بررسی سبک رهبری شاه در اداره کشور از دیدگاه کارگزاران حکومت پهلوی دوم است تا دریابیم این سبک رهبری چگونه منجر به سقوط سلطنت پهلوی دوم شد. بر این اساس سؤال اصلی ما در این پژوهش این است که دریابیم سبک رهبری شاه از دیدگاه کارگزاران پهلوی دوم چگونه فروپاشی حکومت پهلوی و در نتیجه پیروزی انقلاب اسلامی را به دنبال داشته است؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از دیدگاه کارگزاران حکومت پهلوی عواملی چون ضعف شخصیت، استبداد، عدم توجه به نظرات کارشناسی، پایبند نبودن به قانون اساسی، وابستگی و از بین بردن نهادهای واسط بین حاکمیت و مردم در سبک رهبری محمدرضاشاه زمینه انقلاب اسلامی مردم و سقوط حکومت پهلوی را فراهم آورد. روش پژوهش در این مقاله کیفی از نوع تحلیل مضمون است.

واژگان کلیدی: انقلاب اسلامی، کارگزاران، سبک رهبری، شاه

انقلاب به دلیل مشکلاتی که یک ساختار سیاسی با آن مواجه است، رخ می‌دهد. گاهی این مشکلات ناشی از ضعف درونی است (فساد، سوء مدیریت، ناکارآمدی) است گاهی به دلیل ضعف و عوامل بیرونی (جنگ، وابستگی، و...). در این بین نقش رهبران سیاسی در کنترل این نابسامانی‌ها و مدیریت جامعه بسیار مهم است. رهبری سیاسی یک جامعه، منش و عقاید وی بر عملکرد سیاسی و تصمیم‌گیری‌های کلان هر جامعه، تأثیر غیرقابل انکاری دارد. رهبری سیاسی عملکردی تعاملی است. چه در رهبری اقتدارگرا که در آن تابعین با انفعال و تبعیت پذیری خود موجبات استبداد رهبر را فراهم می‌کنند، چه در رهبری دمکراتیک. در تبیین انقلاب اسلامی و بررسی دلایل آن اغلب انقلاب را از دیدگاه انقلابیون مورد بررسی قرار گرفته شده است و کمتر پیش می‌آید که از دیدگاه حکومت‌کنندگان و کارگزاران حکومتی که سقوط کرده است انقلاب اسلامی تبیین شود. در حالی که سقوط یک حکومت گذشته از قوت و نیروی انقلابیون، به دلیل ضعف سیستمی و ساختار حاکمیتی حکومتی که انقلاب علیه آن اتفاق می‌افتد. شاه به عنوان کسی که در رأس حکومت پهلوی قرار داشته سبک رهبری ویژه خود را داشته است که کارگزاران حکومتی نزدیک به او تحلیل ویژه خود را از سبک رهبری وی دارند. کارگزاران شاه به دلیل شناخت بی‌واسطه از شاه، نزدیکی به وی و آشنایی با شیوه رهبری سیاسی او می‌توانند، تحلیل روشنی از شخصیت و نحوه عملکرد و مدیریت شاه در اداره کشور داشته باشند.

آنچه ضرورت پرداختن به این مهم را در این تحقیق آشکارتر می‌کند این است که در مورد سبک رهبری شاه تا به حال کار مستقلی در ایران انجام نشده است. کارهای پیش از این به تحلیل خلق‌گرایانه شخصیت شاه پرداخته و از دیدگاه فردی به بررسی این خلیقات و اثر آن بر سقوط حکومت پهلوی پرداخته‌اند و تاکنون پژوهشی در مورد دلایل انقلاب اسلامی و سبک رهبری منبث از شخصیت شاه آن هم با تحلیل کارگزاران حکومت شاه انجام نشده است. این نگاه از درون به حاکمیت پهلوی دوم زمینه را برای بررسی عوامل دقیق‌تر پیروزی انقلاب فراهم می‌آورد. علاوه بر ماروین زونیس (۱۹۹۱) که در کتاب شکست شاهانه به تحلیل شخصیت وابسته شاه از کودکی تا زمان سقوط می‌پردازد و شخصیت شاه را زمینه‌ساز انقلاب اسلامی ایران می‌داند، سید مهدی طاهری (۱۳۸۹) در

مقاله «روانشناسی سیاسی شخصیت محمدرضا پهلوی با تکیه بر نظریه کارن هورنای» با بررسی روانشناسی سیاسی شخصیت شاه بر مبنای نظریه هورنای پرداخته است. بر مبنای یافته‌های نویسنده، به دلیل ناهمگونی محیطی و اجتماعی دوران کودکی شاه، همراه با دیدگاه سلطه‌گرایانه پدر و نبود حمایت و محبت در زندگی محمدرضا شاه منجر به شکل گرفتن شخصیت روان‌رنجوری در وی شد که دارای اضطراب اساسی هم بود. این ویژگی‌های شخصیتی سبب شد در دوران حکومت، با نابهنجاری‌های شخصیتی، از قبیل تملق دوستی، عقده خودبزرگ‌بینی و خودشیفتگی به دنبال سلطه بر دیگران باشد. همین ویژگی‌ها منجر به فروپاشی حکومت پهلوی شد. ایرج سوری در مقاله «روانشناسی سیاسی شخصیت محمدرضا شاه پهلوی: تصورات از قدرت و جنبش انقلابی مردم ایران» (۱۳۹۸) به بررسی روان‌شناسانه شخصیت شاه از دوران کودکی تا پایان حکومتش بر اساس نظریه هورنای می‌پردازد و بر این باور است که در دوران مختلف زندگی شاه هم مهرطلبی و مردم‌گرایی و هم سلطه‌طلبی و مردم‌گریزی در شخصیت شاه نمودار بوده است. شاه هم برای خود رسالت الهی قائل بود و هم به سرکوب و نفی مخالفان می‌پرداخت و با وجود آنکه سعی کرد رهبری کاریزماتیک از خود جلوه دهد در این امر ناموفق بود. گفتنی است در هیچ‌یک از آثار مورداشاره به بررسی شخصیت شاه بر مبنای دیدگاه کارگزاران حکومتش پرداخته نشده است و از سوی دیگر تنها به وجوه خلقی شخصیت شاه پرداخته شده در صورتی که عوامل موقعیتی نمودار کننده سبک رهبری شاه نادیده گرفته شده است.

در مقاله پیش رو علاوه بر خلیات شاه سایر عوامل شکل‌دهنده به سبک رهبری وی مورد کنکاش و بررسی قرار می‌گیرد تا بر مبنای آن مشخص شود در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری شاه چه واکنشی از خود نشان می‌دهد تا دلایل انقلاب اسلامی با توجه به سبک رهبری شاه از نظر کارگزاران نزدیک به شاه کشف گردد. سؤال اصلی ما در این پژوهش این است که دریابیم سبک رهبری شاه از دیدگاه کارگزاران پهلوی دوم چگونه فروپاشی حکومت پهلوی و در نتیجه پیروزی انقلاب اسلامی را به دنبال داشته است؟ روش پژوهش در این مقاله کیفی از نوع تحلیل مضمون است.

چارچوب مفهومی

رهبری و سبک رهبری از موضوعات مورد توجه پژوهشگران علوم سیاسی، سیاست‌گذاری، مدیریت و روانشناسی است گاهی به عنوان یک هنر گاهی به عنوان یک علم؛ چراکه این موضوع زندگی همه انسان‌ها را متأثر از خود کرده و بر مبنای آن پژوهشگران در پی کشف این هستند که سبک‌های رهبری و مدیریت سیاسی چه پیامدهایی در جامعه پیروان و تابعان یک رهبر دارد.

رهبر در لغت به فردی گفته می‌شود که کنترل گروهی از افراد یا یک سازمان را بر عهده دارد (Collins English Dictionary).^۱ رهبری و رهبری سیاسی مفاهیم پیچیده و بدون تعریف جهانی هستند. این پیچیدگی به زمینه و شیوه اعمال رهبری بازمی‌گردد. تعاریف از رهبری سیاسی بر مبنای تصورات و علائق اندیشمندان، حوزه رهبری و موضوعات مورد بررسی و متفاوت بوده است. در تعریف رهبری سیاسی پژوهشگران مؤلفه‌های مختلفی را مدنظر قرار داده‌اند از آن جمله توانایی رهبران سیاسی در شناسایی مشکلات مربوطه، آماده‌سازی راه‌حل‌ها و بسیج افکار عمومی در دوره‌های تغییرات سیاسی و اجتماعی. برخی اندیشمندان رهبر سیاسی را کسی را فردی می‌دانند که در زندگی سیاسی و اجتماعی با بهره‌مندی از ابزار خاص و بر مبنای یک ایدئولوژی می‌تواند شهروندان را در مسیری که باید یک کشور طی کند، نمایندگی و هدایت کنند (Langlais, 2014: 13).^۲ برخی دیگر رهبر سیاسی را دارای ظرفیت و امکان اعمال قدرت بر افراد و موقعیت‌ها می‌دانند. در واقع پژوهشگران رهبری سیاسی را به عنوان مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از روابط و تأثیرات قدرت در طیف وسیعی از حوزه‌های موضوعی برجسته در سطح ملی و بین‌المللی می‌دانند که در زمینه‌ای اقتدار آمیز از ایدئولوژی و اخلاق اعمال می‌شود. (Langlais, 2014: 59) بر این مبنای رهبران سیاسی و نخبگان سیاسی اعم از نخبگان نظامی، بوروکراتیک و مذهبی تفاوت وجود دارد (Möller and Schierenbeck, 2015: 94). اما آنچه مشخص است این است که عقاید، منش، ایده‌ها و سیاست‌های رهبران سیاسی بر سیاست‌گذاری رهبران سیاسی تأثیر می‌گذارد (Swinkels, 2019, 1164).

آنچه مشخص است کسانی که در مورد مفهوم رهبری سیاسی بحث کرده‌اند در دو بحث اساسی توافق داشته‌اند:

اول اینکه رهبری یک فرایند بین شخصی^۳ است. رهبری به تنهایی اعمال نمی‌شود بلکه در درون یک گروه اعمال می‌شود و مجموعه‌ای از تابعان در گروه توافق می‌کنند که رهبری را بپذیرند. البته تابعان ضرورتاً منفعل نیستند. بر این مبنا رهبری فرایندی از بالا به پایین و یک‌طرفه نمی‌تواند باشد.

دوم اینکه بین مفهوم رهبری و ریاست تفاوت وجود دارد. ریاست یک جایگاه است ولی رهبری یک منش رفتاری است. افرادی وجود دارند که دارای رده‌های بالای موقعیتی (ریاستی) نیستند اما اعمال رهبری می‌کنند (الگی، ۱۳۹۹: ۵۰-۵۲)

در مورد سبک رهبری نیز زمینه اعمال رهبری شیوه اعمال رهبری رهبران هم عامل تأثیرگذاری است. در واقع با توجه به عوامل مختلف سبک‌های مختلف رهبری توسط رهبران اعمال می‌شود. از سوی دیگر منظور از سبک رهبری آن نیست که چگونه یک رهبر در موقعیت معینی رفتار می‌کند بلکه منظور این است که پیروان و تابعان یک رهبر چه درکی از رفتار وی دارند. سبک رهبری، به عنوان الگوهای رفتار پایدار فرد، به صورتی که به وسیله دیگران درک و ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (زاهدی‌پور و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۰۱). انواع مختلف سبک‌های رهبری وجود دارد که توسط رهبران سیاسی به کار می‌رود. رهبری خودکامه، رهبری دمکراتیک، رهبری مشارکتی، رهبری هدفمند، رهبری موقعیتی. هر مقام بالا سیاسی، در جامعه بسته به شخصیت و موقعیت خود سبک منحصر به فردی از رهبری دارد. در مورد سبک رهبری ویژگی‌های شخصیتی بیش‌ترین تأثیر و اهمیت را دارند، اما در این بین مهارت و توانایی‌های مقام سیاسی نیز در سبک رهبری فرد تأثیرگذار است. رهبری و سبک رهبری در انواع مختلفی از مجامع و گروه‌های اجتماعی کاربرد دارد اما رهبری سیاسی بر همه جنبه‌های زندگی تأثیر می‌گذارد.

رهبران سیاسی باید بتوانند توانایی‌های در زمینه تصمیم‌گیری داشته باشند از آن جمله:

۱. مدیریت بحران و مدیریت شرایط اضطراری (رهبران بزرگ رهبران حل بحران هستند).

۲. رهبران مسئولیت‌پذیر و با قدرت: رهبران سیاسی با قدرت تعریف می‌شوند. رهبران سیاسی قدرتمند، مسئولیت عمومی را می‌پذیرند و ابتکار همراه با قدرت دارند.

۳. ثبات و تغییر: هر رهبر سیاسی در پی فرصت‌هایی برای تغییر است و به دنبال این است که این تغییر را مثمر ثمر و مداوم جلوه دهد. (Hart and Uhr. 2014: 4)

۴. جلب رضایت زیردستان است

۵. تحول‌آفرینی: رهبری تحول‌آفرین به رهبری الهام بخشی اشاره دارد که توانایی دستیابی به موفقیت را دارد.

۶. کار تیمی: ایجاد تحول و موفقیت با همکاری تیمی زیردستان و تابعین و هم به پشتوانه تشویق فردی قابل دستیابی است.

۷. خلاقیت درونی: رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر انگیزه‌های درونی است نه محرک‌های بیرونی. این‌گونه رهبری فعال است تا منفعل و خلاقیت درونی دارد (Dias and BORGES. 2017: 108).

در رهبری خودکامه، اقتدار و قدرت در دست یک نفر متمرکز شده است. این نوع رهبری به تابعین و زیردستان اجازه اعمال نظر نمی‌دهد به بهانه اینکه کاری از ریل خارج نشود یا به تأخیر نیفتد (Zahi. 2014: 21). در رهبری اقتدارگرایانه، قدرت و اقتدار قانونی، در انحصار رهبر سازمان است و تصمیمات بدون مشورت با اعضای تیم و توسط رهبری گرفته می‌شود و زیردستان فرصتی برای ارائه پیشنهادهای خود ندارند، که به آن رهبری مستبدانه نیز گفته می‌شود.

رهبران اقتدارگرا، به روشنی انتظارات خود را از زمان و نحوه انجام کار، بیان می‌کنند. سبک رهبری اقتدارگرا برای سازمان‌های نظامی مناسب است که در آن‌ها نیاز به کنترل بیشتری بر روی پیروان است. استفاده از سبک رهبری اقتدارگرا باعث تضعیف روحیه افراد می‌شود (محمدی، ۱۳۹۷). پژوهشگران دریافته‌اند رهبران با جاه‌طلبی اقتدارگرایانه، به احتمال زیاد نهادهایی انتخاب می‌کنند که منعکس‌کننده آن جاه‌طلبی‌ها باشند و به آن‌ها اجازه می‌دهند که به شیوه‌ای اقتدارگرایانه رفتار کنند. این نوع رهبران معمولاً قانون اساسی را به گونه‌ای تدوین می‌کنند یا تغییر می‌دهند که قدرت آن‌ها را تقویت کند و به آن‌ها در اعمال قدرت استبدادی‌شان مجوز لازم را بدهد. (الگی، ۱۳۹۹: ۳۶)

در ادامه به مهم‌ترین الگوهای سبک رهبری و مدیریت سیاسی شاه از دیدگاه و تحلیل کارگزاران پهلوی دوم و تأثیر این الگوها بر فروپاشی حکومت پهلوی می‌پردازیم.

۱- ضعف شخصیت

برخی نویسندگان به تحلیل ویژگی‌های شخصیتی محمدرضاشاه پرداخته‌اند و بسیاری از آن‌ها عامل پیروزی انقلاب را عملکرد ضعیف محمدرضا، بی‌تصمیمی و رها کردن کشور در مواقع بحران، و عدم قاطعیت در برابر مخالفان می‌دانند. این ویژگی اگر زبان نزدیکان شاه شنیده شود، بهتر می‌تواند زوایای پنهان شخصیت محمدرضاشاه را آشکار سازد.

● بی‌تصمیمی و رها کردن کشور در مواقع بحران

شاه بارها در مواجهه با بحران نشان داد برخلاف رهبران بزرگ، نمی‌تواند تصمیم بگیرد و بر مبنای آن عمل کند. فرار پیش از کودتای ۲۸ مرداد به بغداد و از آنجا به رم، بی‌تصمیمی در مواجهه با قیام پانزده خرداد و تصمیم‌گیری و اقدام اسدالله علم در این مورد، فرار از ایران در ۲۶ دی ۱۳۵۷ نمونه‌هایی از این ویژگی شخصیتی شاه است. شاه در مواقع بحران بیش از آنکه خود تصمیم‌گیر باشد منتظر تصمیم اطرافیان و دولت‌های غربی بود. در صورتی که سبک رهبری وی به‌گونه‌ای بود که کوچک‌ترین اختیاری به زیردستان نمی‌داد.

بر همین مبنای علی‌امینی نخست‌وزیر بر این باور است که شاه برای سلطنت و حکومت ضعیف بود چراکه: «می‌توانست فقط در دوران آرامش حکومت کند و الا اگر وقایعی اتفاق می‌افتاد کما اینکه زمان مصدق اتفاق افتاد پا به فرار گذاشته و می‌رفت» (مصاحبه بنیاد مطالعات اشرف با علی‌امینی، ۱۹۸۳ و ۱۹۸۶: ۲۱)

امینی بر این باور است که بیماری در کنار بی‌تصمیمی بدین معنا که نه خودش تصمیم می‌گرفت نه از دیگران کمک می‌گرفت (مصاحبه بنیاد مطالعات اشرف با علی‌امینی، ۱۹۸۳ و ۱۹۸۶: ۲۶)، سبب سقوط شاه شد. از نظر امینی، اگر شاه انسان مصممی بود و می‌توانست در مواقع نیاز تصمیم بگیرد تحت تأثیر اطرافیان قرار نمی‌گرفت. امینی معتقد است شاه نگران بود اگر دست به کشتار بزند پسرش نتواند سلطنت کند (مصاحبه بنیاد مطالعات اشرف با علی‌امینی، ۱۹۸۳ و ۱۹۸۶: ۳۳)

عباس رمزی عطایی فرمانده نیروی دریایی شاهنشاهی، با اشاره به مسئولیت شاه در وقوع انقلاب این مسئله را به دلیل شخصیت شاه و رها کردن کشور در موقع بحران می‌داند. رمزی عطایی معتقد است که سبک رهبری شاه ابتکار عمل را از بقیه نهادها و شخصیت‌ها گرفته بود به نوعی که در مواجهه با انقلاب اسلامی قدرت در غیاب شاه که خود دچار بی‌تصمیمی بود، نتوانستند تصمیم گیر باشند: «من فکر می‌کنم ایشان مسئول، خیلی مسئول بزرگی هم بودند در مورد این انقلاب. اعلیٰ حضرت یک کتاب خدمات دارد به این مملکت، واقعاً یک کتاب خدمات دارد. ولی حقیقت نبود مملکت را ول کند. ایشان می‌دانستند فقط خودشان هستند که تصمیم می‌گیرند. ایشان می‌دانند هر کی کاری داشته به خودشان مراجعه می‌کند. هیچ‌وقت در ایران سلسله‌مراتب رعایت نشده. نباید ول می‌کرد. یعنی می‌دانید، یک‌دفعه رفتند. ۲۸ مرداد... والا من فکر می‌کنم اعلیٰ حضرت لحظات آخر وحشت کرده بود.» (مصاحبه با عباس رمزی عطایی با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، ۱۹۸۵ نوار سوم: ۲ و ۳)

سمیعی در نگاهی مشابه به این بی‌تصمیمی شاه و سابقه آن اشاره می‌کند: «شاه این سال آخر نمی‌توانست مسئله‌ای را حل کند. نمی‌توانست تصمیمی بگیرد. من به جرئت می‌گویم این را. من فکر نمی‌کنم که مثلاً شاه ابا داشت از اینکه به ارتش دستور بدهد که [مخالفان را] بکشد. حالا البته نمی‌توانم تضمین کنم. می‌گویند در سال ۴۲ هم همین طور بود و آقای علم به مسئولیت خودش رفت و دستور داد به او ایسی که این کارها را بکنند. اما اگر تا این حد مسئله [عدم خونریزی] برای [شاه] مهم بود خوب یک کسی را لااقل آن موقع لت و پار می‌کرد. می‌زد تو گوش علم که تو ... من فرمانده کل قوا هستم تو چرا رفتی؟ همچنین کاری که نکرد. پس حداقل اینکه آن کار را قبول داشت و تأیید کرد. قصد حرفم این است که من باورم نمی‌آید که شاه خودداری می‌کرد از اینکه این شورش را قلع و قمع بکند. ولی نمی‌توانست تصمیم بگیرد، نمی‌توانست.» (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با محمد مهدی سمیعی، ۱۹۸۵، نوار ۲: ۱۴)

برخی از کارگزاران همانند، امیر اصلاان افشار نماینده مجلس نیز بر این باورند که مهم‌ترین دلیل بی‌واکنشی بی‌عملی شاه به موج انقلاب، وضعیت روانی وی که ناشی از مصرف داروهایی که برای سرطان مصرف می‌کرد، است. (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با

امیر اصلاان افشار: ۳۳) سمیعی اما با اشاره به اینکه برخی این بی تصمیمی را ناشی از بیماری شاه و داروهایی که مصرف می کرده می دانند، معتقد است بسیاری این ویژگی را در شخصیت شاه می دانند: «حالا به علت بیماری اش بود - که ما نمی دانستیم بیمار است - یا لاقلاً آن وضعی است که اغلب آبرورها می گویند در کاراکترش همیشه بوده. از آقای پارسونز بگیر... از آقای سر دنیس رایت بگیر، دیگران که می گویند مثلاً این آدمی بوده که اگر زور پیشش بود این Shah was a bully ها؟ اما اگر زور نبود هیچ کاری نمی توانست بکند». (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با محمدمهدی سمیعی، ۱۹۸۵، نوار ۲: ۱۴)

سمیعی معتقد است که بی تصمیمی شاه در اواخر حکومتش ناشی از این بود که به طور هم زمان در حال بازی کردن چند شخصیت بود، از سویی می خواست اقتدار خود را حفظ کند از سویی می خواست دمکرات جلوه کند، از سویی می خواست ملت سازی کند و از سوی دیگر در اقیانوس هند و خلیج فارس نقش منطقه ای ایفا کند. همین سبب شده بود شاه در ذهنش تردیدها و دودلی های زیادی شکل بگیرد که منجر به بی تصمیمی شده بود (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با محمدمهدی سمیعی، ۱۹۸۵، نوار ۲: ۱۶).

خسرو اقبال برادر منوچهر اقبال نیز با اشاره به ضعف شخصیت شاه و بی تصمیمی وی به ویژه در مواقع بحران معتقد است شاه در این مواقع منتظر می ماند دیگران (غربی ها) شرایط را بهبود بخشند مثل کودتای ۲۸ مرداد (مصاحبه خسرو اقبال با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، ۱۹۸۵: نوار ۲) ابوالقاسم خردجو مدیرعامل بانک توسعه صنعتی و معدنی معتقد است شاه ضعف نفس داشت و توانایی ایستادن در مقابل شخصیت قدرتمندی همانند امام خمینی را نداشت (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با ابوالقاسم خردجو، ۱۹۸۴ نوار ۳: ۷)

• عوام فریبی و دروغ گویی

ابوالحسن ابتهاج رئیس سازمان برنامه و بودجه علت سقوط شاه را ویژگی های شخصیتی وی می داند: «... در داخل دروغ می گفت، به دولت های خارج دروغ می گفت. خیال می کرد زرنگی در این است که اغفال کند. عاقبتش هم همین شد. ... ننگین ترین سرنوشت یک پادشاه ایران در مدت هزارها سال... پادشاهان پست، ترسو، نالایق خیلی داشتیم اما هیچ کدامشان یک

همچین بلایی سر ایران نیاوردند که این آورد، چرا؟ برای اینکه این حداکثر این چیزی را که او زرنگی می‌دانست، دروغ‌گویی را دورویی را زرنگی می‌دانست این مطمئن بود که وضعش طوری تثبیت شده که هیچ قدرتی نمی‌تواند این را بردارد...» (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با ابوالحسن ابتهاج، ۱۹۸۲. نوار ۳۲: ۳. نوار ۲۹: ۲۲..)

مقدم معتقد است تمام اقدامات شاه برای تظاهر، عوام‌فریبی و غیر صادقانه بود. او معتقد است همین مسئله منجر به اقدام غیر عقلایی برنامه‌ای همانند اصلاحات ارضی در ایران شد. چراکه مالک را که نقش مدیریت و سرمایه‌گذاری در کار کشاورزی را داشت برداشت بدون اینکه نهادی را جایگزین آن کند که اقدامات مالک (تأمین بذر، کود، کمک فنی و ...) را انجام دهد جایگزین آن کند. که این منجر به رها کردن زارعین در روستاها، انهدام کشاورزی ایران، فرار جمعیت روستایی به شهرها، نارضایتی‌های سیاسی و اجتماعی در شهرها شد. تمام این مسائل به دلیل عدم صداقت شاه در اجرای برنامه انقلاب سفید بود که در واقع هدف شاه خنثی کردن تحرکات مخالفین سیاسی‌اش یعنی جبهه ملی و حزب توده بود (غلامرضا مقدم معاون بانک مرکزی و معاون سازمان برنامه و بودجه. تاریخ شفاهی هاروارد. نوار ۳: ۲).

• تفرقه بینداز و حکومت کن

ابتهاج معتقد است که به دلیل ضعف شخصیت و بی‌اعتمادی به زیردستان از سوی شاه سبب ایجاد بی‌اعتمادی در ساختارها و نهادهای کشور شده بود که در نهایت به انقراض حکومت پهلوی منجر شد: «من اطمینان داشتم که این منقرض خواهد شد روی دزدیاش، روی فسادش، روی تصمیمات متناقضش، روی بهم انداختن، دو بهم انداختن به یه وزیر یه چیزی می‌گفت، به اون یکی این جور می‌گفت که این‌ها را به جان همدیگر بیندازد. من که بیرون می‌اومدم یک چیزی حتم دارم که به دیگران می‌گفت که ابتهاج این جور می‌گوید. ساواک رئیس دفتر مرا می‌خواهد می‌گوید باید گزارش بدهید شما دیگر یک همچین محیطی را که وقتی که فراهم کردید توقع دارید که ایمان در افراد ملتتان ایجاد بکنید؟ یک کسی می‌تواند ایجاد ایمان بکند که خودش مؤمن باشد عقیده داشته باشد به این چیزی که می‌گوید» (ابتهاج، تاریخ شفاهی هاروارد).

● **عدم ثبات در شخصیت و تصمیم‌گیری**

سمیعی به عدم ثبات و دمدمی مزاجی شاه به عنوان تناقضات رفتاری وی در اداره کشور اشاره می‌کند. اینکه روزی بر این تأکید دارد که ایران نمی‌تواند بر اساس سیستم تک‌حزبی باشد چراکه تک‌حزبی به دیکتاتوری می‌انجامد و در جای دیگر دو سال بعد به یک‌باره تصمیم می‌گیرد سیستم را تک‌حزبی کند و حزب رستاخیز را ایجاد می‌کند حزبی که عدم عضویت در آن به معنای خیانت قلمداد می‌شود و اگر کسی عضو آن نشود از نظر شاه بایستی از کشور خارج شود. سمیعی بر این باور است که شاه یا سیاه می‌دید یا سفید در خصوصی یک شخصیت داشت و در اجتماع یک شخصیت دیگر وقتی این تناقض وارد مسائل اداره امور مملکتی می‌شد منجر به فروپاشی می‌شد چراکه شاه نمی‌توانست مسائل را حل کند نمی‌توانست تصمیم بگیرد (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با محمدمهدی سمیعی، ۱۹۸۵، نوار ۲: ۱۳)

۲- استبداد

یکی از مهم‌ترین خواسته‌های مردم در جریان انقلاب که در شعار آزادی و جمهوری اسلامی تبلور می‌یافت، مقابله با استبداد شاه بود. شاه بنا به اذعان کارگزارانش سلسله‌مراتب را رعایت نمی‌کرد.

● **دخالت در امور اجرایی و کابینه**

امینی در مورد استبداد شاه و دخالت وی در امور اجرایی می‌گوید: «شاه نخست‌وزیرهایی را می‌خواست که بتواند به آن‌ها تحمیل کند و به آن‌ها حکومت کند کما اینکه در دوره خود من هم مکرر می‌گفت یا من باید حکومت کنم و یا باید بروم بنابراین واقعاً نمی‌گذاشت یک شخصیتی آنجا رشد بکند» (بنیاد مطالعات ایران مصاحبه با علی امینی. مصاحبه‌کنندگان: سپهر ذبیح ۱۹۸۳ و هرمز حکمت ۱۹۸۶: ۱۵) امینی بر این باور است که علت این دخالت و استبداد شاه این بود که می‌خواست کارها به نام خودش تمام شود: «اساساً نمی‌تواند تحمل بکند، چون می‌خواهد همه کارها بنام خودش باشد و هرچه می‌خواهیم بگوییم که کار وزیر

و نخست‌وزیر کار مملکت است که در رأس آن شما هستید» (بنیاد مطالعات ایران مصاحبه با علی امینی. مصاحبه‌کنندگان: سپهر ذبیح ۱۹۸۳ و هرمز حکمت ۱۹۸۶: ۱۶)

قوام و مصدق به شاه می‌گفتند آقا شما دخالت در حکومت نکنید، هر امری بکنید به ما آن را به نام خودتان انجام می‌دهیم چنانچه قوام‌السلطنه به شاه گفته بود که آقا شما نگویند که این استاندار را من معین کرد، بگذارید من معین می‌کنم اگر بد درآمد مال من، خوب درآمد مال شما» (بنیاد مطالعات ایران مصاحبه با علی امینی. مصاحبه‌کنندگان: سپهر ذبیح ۱۹۸۳ و هرمز حکمت ۱۹۸۶: ۲۰)

مجیدی به استبداد شاه و نقش اسمی نخست‌وزیر نیز اشاره می‌کند. وی بر این باور است اگر نقش نخست‌وزیر اسمی نبود و مجموعه‌های تحت نظرش، بر مبنای دیدگاه‌های وی عمل می‌کردند کارها منظم‌تر پیش می‌رفت. در صورتی که نقش نخست‌وزیر واقعی نبود. وی عملاً مجری اوامر شاه بود و اختیاری نداشت. حضور و استبداد شاه در تصمیم‌گیری سبب خشکی و عدم انعطاف در تصمیم‌گیری اجرایی شد. چراکه اگر دولت کار انجام نمی‌داد منجر به تغییر دولت می‌شد و گروه و دولت بعدی سعی می‌کرد برنامه‌ها را به سرانجام برساند اما در مورد شاه این تغییر امکان‌پذیر نبود (مصاحبه عبدالمجید مجیدی. تاریخ شفاهی هاروارد. نوار چهارم).

• عدم مقاومت از سوی مقامات و تقویت استبداد شاه

خسرو اقبال نیز بر این باور است که شخصیت‌هایی همانند برادرش منوچهر اقبال در دیکتاتور کردن شاه مؤثر بوده‌اند (مصاحبه خسرو اقبال با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، نوار ۲). در تأیید این نظر اقبال، ابوالحسن ابتهاج نیز بر این باور است که تملق زبردستان و تقویتی که خارجی‌ها از شاه کردند سبب شد که به‌نوعی رسالتی برای خود از طرف خدا متصور شود که بر مبنای آن حتی تصور می‌کرد مرگ تا به انجام رساندن این رسالت سراغ او را نمی‌گیرد. شاه تصور می‌کرد قوه‌ای فوق بشری دارد. این نگاه باعث شده بود گمان کند که به دلیل ارتباطش با خدا اشتباه تصمیم نمی‌گیرد. بر این مبنای قدرت مطلقه شد، قوانین را رعایت نمی‌کرد قانون اساسی را زیر پا می‌گذاشت. ابتهاج عامل این رفتار شاه را عدم مقاومت مقامات در برابر دستورات وی می‌داند. اینکه هر کاری می‌گفت انجام می‌دادند.

مجلس و قوه قضائیه برخلاف قانون اساسی در دست او بود و عملاً مقامات منصوب وی بودند. چراکه می‌دانستند انتخاب شدن مجددشان و ثبات شغلی‌شان منوط نظر شاه است (مصاحبه با ابوالحسن ابتهاج، ۱۹۸۱).

• نداشتن نگاه ملی

ابتهاج بر این باور است که شاه در سیاست‌هایش بیش از آنکه نگاه ملی و مبتنی بر منافع ملی داشته باشد نگاه شخصی داشت. وی علت روی‌گردانی مردم از شاه و حکومت پهلوی را این نگاه ملی می‌داند. اینکه شاه نگاه شخصی داشت، ارتش را برای خودش می‌دانست، پول نفت را جز اموال خودش می‌دانست: «پول من، نفت من، عایدات من، این را عایدات مردم نمی‌دانست» (مصاحبه با ابوالحسن ابتهاج، ۱۹۸۱).

• ندادن استقلال رأی به کارگزاران و عدم تحمل مخالفت از سوی آن‌ها

کارگزاران دوره شاه در اظهارنظرهایشان در خصوص مسائل مملکتی استقلال نداشتند. مخالفت با سیاست‌های شاه به‌هیچ‌عنوان از طرف دستگاه حکومت تحمل نمی‌شد. به طوری که حتی کسانی همانند ابوالحسن ابتهاج اولین رئیس سازمان برنامه و یکی از رجال اقتصادی ایران آن دوره نیز به دلیل مخالفت با سیاست‌های کمک‌های نظامی امریکا به ایران نیز به بازداشتگاه فرستاده می‌شود (عبدالمجید مجیدی، بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی، ۱۹۸۲، نوار چهارم ۱۴) این مسئله سبب محافظه‌کاری کارگزاران حکومتی دوره شاه شده بود به طوری که مجیدی با اشاره به بازداشت ابتهاج می‌گوید منظره این بازداشت همواره در هر امضا و دستوری در جایگاه رئیس سازمان برنامه پیش روی او بود و وی را محافظه‌کار می‌کرد. (عبدالمجید مجیدی، بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی، ۱۹۸۲، نوار ۴: ۱۵)

مجیدی اشاره می‌کند به تشکیل حزب رستاخیر و مصاحبه‌ای که بدون اطلاع خود او توسط پرویز نیکخواه برای او هماهنگ شده بود. در واکنش به نیکخواه می‌گوید: «من با هیچ جایی صحبت نکردم، چک نکردم چه مطالبی را می‌شود گفت چه مطالبی را نمی‌شود گفت» (عبدالمجید مجیدی، بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی، ۱۹۸۲، نوار ۵: ۱۰)

مجیدی تصریح می‌کند حتی وی به عنوان فردی نزدیک به شاه و عضو کابینه که شاه هم او را قبول دارد نیز در اظهارنظرها راحت نبوده است: «یک چنین وضعی بود که حتی ما که این قدر نزدیک بودیم اظهارنظرمان ایجاد ناراحتی می‌کرد و ضمناً هم آن طور که باید وارد جزئیات نبودیم و از ایما و اشاره و از پیغام و پسغام‌ها می‌بایستی بفهمیم که اوضاع چه هست در یک چنین وضعی هم آدم به خودش اجازه نمی‌داد که یک حرفی را بزند و محکم پشتش بایستد. چون مطمئن نبود که زیر کاسه چه نیم‌کاسه‌ای است یا اینکه پشت این چه فکری است.» (عبدالمجید مجیدی. بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی.. ۱۹۸۲. نوار ۵: ۱۰ و ۱۱)

مجیدی می‌گوید در زمان شاه کسی از کارگزاران حق استعفا نداشت: «این را به ما گفته بودند که در زمان اعلی‌حضرت همایونی، در زمان سلطنت شاهنشاه آریامهر کسی استعفا نمی‌دهد، هرکسی که لازم باشد به موقعش مرخص می‌شود. این فرمولی بود که هرچند وقت به چند وقت زیر گوش ما می‌گفتند» (عبدالمجید مجیدی. بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی.. ۱۹۸۲. نوار ۵: ۱۴)

هوشنگ نهاوندی در مورد شخصیت و سبک رهبری شاه و استبداد او این‌گونه می‌گوید: اعلی‌حضرت به هیچ‌وجه دوست نمی‌داشت که کسی وقتی که ایشان دستوری می‌دهد اطاعت نکند و اگر کسی دستور ایشان را اطاعت نمی‌کرد دیگر به او شغلی نمی‌داد. (هوشنگ نهاوندی، تاریخ شفاهی ج ۱۹ نوار ۴: ۲۲)

• عدم وجود نهادهای دمکراتیک

مجیدی به جریان تشکیل کمیسیون شاهنشاهی برای محاکمه افرادی که کم‌کاری نموده‌اند اشاره می‌کند و بر این باور است که به دلیل عدم وجود نهادهای دمکراتیکی که بتواند بر عملکرد دولت نظارت داشته باشد، شاه رأساً به عزل و نصب دولت‌ها اقدام می‌کرد: «این نشانه این است که اعلی‌حضرت از کار این دولت راضی نیست و در غیبت یک سیستم و به حساب یک پراسوس دمکراتیک و مدرن به صورت استیضاح پارلمانی و ایرادگیری و جوابگویی و.. این یک طریقی است که دولت را کنار می‌برند و یک دولت جدید سر جایش می‌آورند.» (عبدالمجید مجیدی. بنیاد مطالعات ایران برنامه تاریخ شفاهی، ۱۹۸۲. نوار ۵: ۱۲).

شریف امامی بر این باور است به دلیل نبود حزب شاه به ویژه پس از کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ مطلق‌العنان شد. زاهدی آخرین نفری بود که خود وزرایش را انتخاب کرد. از زاهدی به بعد نخست‌وزیر وزرا را انتخاب می‌کرد و به عرض شاه می‌رساند اگر شاه با کسی مخالف بود خط می‌خورد و عوض می‌شد و سپس هیئت‌وزیران تصویب می‌شد. «هیچ‌کس با عده‌ای معین و مشخص و با برنامه‌ای روشن مشغول کار نمی‌توانست بشود» (در مورد خودش هم می‌گوید نمی‌توانستم پیش‌بینی کنم که نخست‌وزیر می‌شوم یا نه تا آمادگی داشته و پیش‌بینی‌هایی کرده باشم. بعد می‌گفتند ۲۴ ساعت شما بایستی که صورت وزرایتان را بدهید و اعلام کنید. «هیئت دولت به طرز اصولی تشکیل نمی‌شد تا مطالعات دقیق قبلی و برنامه‌های مشخصی باشد و به همین دلیل وقتی که دولت تشکیل می‌شد تازه می‌نشستند و برنامه تهیه می‌کردند» (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با جعفر شریف امامی، ۱۹۸۲).

خردجو بر این باور است یکی از مهم‌ترین نشانه‌های سقوط شاه زمانی پدیدار شده که سیستم تک‌حزبی (حزب رستاخیز) را ایجاد کرد و مردم را وادار کرد به عضویت آن حزب درآیند. وی بر این باور است پس از ایجاد حزب رستاخیز از سوی شاه به شدت و با فشار بر مخالفینش فشار وارد می‌کرد و از سوی دیگر در جلساتی که در دفتر حزب برگزار می‌شد اجازه انتقاد می‌داد. یعنی از سوی «فشار دیکتاتوری را زیادتر کرده بود و از طرف دیگر هم اجازه می‌داد که صحبت بشود» (تاریخ شفاهی هاروارد نوار ۳ ص ۶) خردجو بر این باور است این تناقض همراه با سایر تناقض‌ها منجر به انقلاب شد (مصاحبه با ابوالقاسم خردجو. ۱۹۸۵. نوار ۱۱).

۳- عدم پابندی به قانون اساسی

قانون اساسی مشروطه به دلایل زیادی تنها در دوره‌های کوتاهی پس از انقلاب مشروطه آن هم به صورت ناقص اجرا شد. در این میان دوره پهلوی، سیاه‌ترین کارنامه را در زمینه پابندی به قانون اساسی دارد. جز در دوره آشفتگی سال‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۳۲، در دوره حکومت پهلوی قانون اساسی نتوانست به درستی اجرا شود. حتی در این دوره زمینه‌های تغییر در قانون اساسی و افزایش اختیارات شاه برای دخالت در امور سیاسی و تجدیدنظر در اصول ۴۴ و ۴۸ قانون اساسی برای افزایش اختیارات خود را فراهم آورد که با واکنش شدید

قوام‌السلطنه و بسیاری دیگر از طرفداران قانون اساسی مشروطه مواجه شد (دو نامه احمد قوام به محمدرضاشاه پهلوی و پاسخ شاه به نخستین نامه وی، ۱۳۸۱) همین سبب تضعیف نهادهای حکومتی، نارضایتی و درنهایت فروپاشی حکومت و پیروزی انقلاب شد.

• تضعیف نهادهای حکومتی

شریف امامی معتقد است به دلیل راه ندادن منتقدین به مجلس، مجلس تضعیف شده بود. شاه از ترس قدرت مجلس همانند سال‌های ۲۰ تا ۳۲ این اجازه را نمی‌داد. بخشی از این سرکوب شاه به دلیل تحریک اطرافیان و برخی به دلیل خود شخصیت شاه اتفاق افتاده بود. شریف امامی می‌گوید شاه به‌طور مستقیم در انتخاب کاندیدها برای مجلس دخالت می‌کرد. نه تنها در امور مجلس که حتی در امور کابینه نیز شاه در حد جزئیات دخالت می‌کرده. کارهایی که در حد یک مدیرکل بود نه حتی یک وزیر یا نخست‌وزیر. در این حد در جزئیات دخالت می‌کرد. در ارتش نیز به همین نحو دخالت می‌کرد (مصاحبه تاریخی شفاهی هاروارد با جعفر شریف امامی، ۱۹۸۲).

مجیدی معتقد است که عدم عمل بر مبنای قانون اساسی چه در قوه مقننه، مجریه و قضاییه عامل انقلاب بوده است. مجلس نیز بر اساس قانون اساسی عمل نمی‌کرد. دادگستری نیز که بایستی بر مبنای قانون اساسی مستقل و با قدرت عمل می‌کرد، مستقل نبود. دولت و قوه مجریه نیز قدرت اجرایی نداشت. بر این مبنای این نهادها نمی‌توانستند اعتماد عمومی و گردش منطقی امور را ایجاد کنند. همین مسئله منجر به انقلاب شد (تاریخ شفاهی هاروارد. نوار ۴)

مقدم یکی از مهم‌ترین چالش‌ها با شاه را عمل شاه برخلاف قانون اساسی می‌داند. او با توجه به استبداد شاه معتقد است که در این سیستم نمی‌شد بر مبنای قانون اساسی عمل کرد: «یک آدمی مثل من که اصولی است مطلقاً نمی‌تواند در رژیم شاه باشد برای اینکه شاه وزرا را غالباً احضار می‌کرد و برخلاف قانون اساسی به آن‌ها دستور می‌داد» مقدم معتقد است پس از انقلاب سفید دخالت شاه در امور مجلس و دولت و در نتیجه استبداد شاه به اوج خود رسید و همین مسئله منجر به اغتشاش و بی‌نظمی در اداره کشور شد (مصاحبه تاریخی شفاهی هاروارد با غلامرضا مقدم. نوار ۳: ۱ و ۲).

۴- نظرات غیر کارشناسی و عدم مشورت با کارشناسان

بنا به اذعان کارگزاران شاه، محمدرضاشاه بسیار علاقه‌مند بود همه کارها به نام خودش تمام شود بر این اساس تلاش می‌کرد گزارش‌های روزانه در امور مختلف را مطالعه کند که این مطالعه اغلب ناقص بود و شناخت دقیقی به او نمی‌داد. همین سبب می‌شد نظرات غیر کارشناسی زیادی در امور مختلف ارائه دهد که منتج به تصمیمات اشتباه چه در امور فنی و چه در امور اجرایی کشور می‌شد. از سوی دیگر شاه اعتقادی به برنامه‌ریزی و نظم در امور مالی نداشت. برخلاف توصیه اکثریت قریب به اتفاق کارشناسان، هزینه‌های زیادی برای امور نظامی صرف می‌شد.

• دخالت غیر کارشناسی در امور عمرانی و اقتصادی

ابتهاج، آبادیان، گودرزی، فرمانفرمایان، سمیعی و دیگر کارگزاران تکنوکرات شاه همواره در خصوص نحوه تخصیص بودجه و اولویت هزینه‌های عمرانی با شاه اختلاف نظر داشتند. چراکه برخلاف نظر این کارشناسان بخش عمده‌ای از درآمد کشور صرف هزینه‌های نظامی می‌شد. سمیعی به دخالت غیرتخصصی شاه در امور به عنوان یکی دیگر از معضلات کشور اشاره می‌کند که حتی در ارتفاع سدها نیز این دخالت عیان بود (مصاحبه با محمدمهدی سمیعی با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، نوار ۲).

عبدالمجید مجیدی بر این باور است که محمدرضاشاه نه تنها در اموری که تخصص نداشت دخالت می‌کرد که حتی تاب تحمل شنیدن نظرات کارشناسی در این امور را از خبرگان نداشت. به عنوان نمونه در بحثی که بین شاه و مجیدی اتفاق می‌افتد در تعریف و عوامل فساد، در نهایت بحث مجیدی مجبور می‌شود که با وجود تخصصش در زمینه اقتصادی در مقابل نظر شاه کوتاه بیاید: «خوب یک بحثی پیش آمد بین ما که فساد چیست و حسب معمول هم من خیلی کوتاه آمدم و دنباله آن را نگرفتم» (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با عبدالمجید مجیدی. ۱۹۸۲: نوار ۵: ۹).

خسرو اقبال در این باره معتقد است که از آنجایی که شاه سعی داشت در همه امور دخالت کند و سلسله‌مراتب را رعایت نمی‌کرد، تمام گزارش‌ها برای شاه ارسال می‌شد و شاه وقت

خواندن همه گزارش‌ها را نداشت. همین باعث می‌شد برداشت دقیقی از گزارش‌ها نداشته باشد و تصمیمات شاه بر این مبنا نمی‌توانست دقیق باشد (مصاحبه خسرو اقبال با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، ۱۹۸۵: نوار ۵: ۲).

• عدم توجه به نظر کارشناسان و مقامات سیاسی

این عدم توجه به نظرات کارشناسی تنها در مباحث عمرانی نبود بلکه حتی در اتفاقات سیاسی نیز این عدم مشورت پذیری شاه نمود داشت. به‌عنوان مثال ابتهاج یکی از ایرادات اساسی شاه از نظر علم انتقادناپذیری شاه می‌داند. ابتهاج به عنوان نمونه به ماجرای ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ اشاره می‌کند که در طی آن نخبگان قدیمی همانند شریف امامی، عبدالله انتظام، علا و ... جمع می‌شوند و به دلیل بحرانی که پیش آمده قرار بر این می‌گذارند که مطالب را به عرض شاه برسانند. علا به عنوان وزیر دربار نماینده این گروه می‌شود برای رساندن توصیه‌ها و نظرات به شاه. به محض اینکه این پیام به شاه می‌رسد به علا پیام می‌دهد شما دیگر سر کار نیاید و او را از وزارت دربار منفصل می‌کند (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با ابوالحسن ابتهاج. ۱۹۸۱. ۱۹۸۲. ۱۹۸۳).

علی امینی نیز عدم اعتقاد شاه به مشورت را عامل از هم گسیختگی ساختاری و در نتیجه سقوط حکومت پهلوی می‌داند وی دخالت شاه در جزئیات امور و عدم پختگی شاه در ارائه طرح‌ها را عامل این فروریزی می‌داند. اینکه مشورتی نبود اگر هم در امور خاصی مشورت انجام می‌شد به نظرات خبرگان توجهی نمی‌کرد (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد با علی امینی.. ۱۹۸۱. نوار ۴: ۱۰).

• گرفتن تصمیمات غیر کارشناسی

مجیدی یکی از منتقدین برنامه انقلاب سفید و اصل فروش سهام به کارگران است. وی معتقد است این اصل در ایران هم به قشر کارگر فشار وارد کرد هم به قشر سرمایه‌دار و کارفرما. کارگر امکان خرید سهام نداشت و مجبور بود پس‌انداز کند تا بتواند سهام بخرد که آن هم سهام ناچیزی بود. بخش عمده این سهام توسط دولت خریداری می‌شد که نتیجه اسفباری داشت. از سوی دیگر کارفرما و صنعتگر نیز وقتی سهامش را می‌فروخت دیگر

انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری مجدد در ایران و ایجاد صنعت جدید نداشت چراکه منجر به همین نتیجه می‌شد. همین سبب فرار سرمایه می‌شد. مجیدی استدلال می‌کند یکی از دلایل انقلاب همین نارضایتی این دو قشر از جامعه صنعتی ایران بود (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد، ۱۹۸۵، نوار ۴: ۱۰).

● عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی و نظم مالی

مقامات سازمان برنامه و بودجه حکومت پهلوی بدون استثنا بر این باورند که شاه اعتقادی به برنامه‌ریزی و انضباط مالی نداشت و معتقد بود هر آنچه او می‌گوید بایستی اجرا شود و به دیگران حق اظهار نظر نمی‌داد. حتی در اولویت‌هایی که خود تعیین می‌کرد نیز اجازه انضباط مالی و برنامه‌ای نمی‌داد. «شاه برنامه‌های عمرانی کشور را خودش تصویب می‌کرد ولی بعداً آن را تغییر می‌داد» به هزینه‌ها و طرح‌ها اضافه می‌کرد و دستورات متناقض می‌داد. که این منجر به تحمیل هزینه اضافی بر دولت و نیز عدم تعادل در اجرای برنامه‌ها می‌شد (مقدم، مصاحبه با تاریخ شفاهی هاروارد، ۱۹۸۳، نوار ۱).

مجیدی معتقد است در برنامه‌ریزی برای توسعه تا برنامه سوم شاه نه از برنامه‌ریزی و روند آن اطلاع داشت نه به این مسئله اعتقاد داشت. به طوری که هم‌زمان با انقلاب سفید برنامه سوم هم اجرا می‌شود که هیچ سنخیتی باهم نداشتند. برنامه سوم تصویب شده بود بدون اینکه اعتباراتی برای اصول انقلاب سفید و به ویژه اصلاحات ارضی در آن در نظر گرفته شود. یا مثلاً در بودجه نظامی به یک‌باره برخی اعتبارات بدون برنامه‌ریزی در نظر گرفته می‌شد در بودجه. اینکه بر مبنای شاه و بدون برنامه‌ریزی و اصول برنامه‌ریزی این تصمیمات گرفته می‌شد. عبدالمجید مجیدی با اشاره به اضافه کردن خلق‌الساعه دو اصل به اصول انقلاب سفید (اصل هفده و هجده) توسط شاه بدون هیچ‌گونه برنامه‌ریزی و تأمین اعتبار و مطالعه‌ای این مسئله را نمونه‌ای از عدم اعتقاد و توجه شاه به نظام برنامه‌ریزی و نظارت سازمان برنامه و بودجه بر آن، بیان می‌کند. این مسئله منجر به عدم تعادل و توازن بین بخش‌های مختلف کشور در زمینه توسعه می‌شد (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد، ۱۹۸۵، نوار ۴: ۱۱).

مقدم نیز معتقد است شاه توجهی به نظرات کارشناسی نداشت و در این زمینه ترتیب اثر نمی‌داد و همین عدم توجه به هشدارها، همراه با نابسامانی، فساد، عدم صرف منابع مالی

در موارد اولویت‌دار و نیز حیف‌ومیل منابع و عدم اجرای طرح‌ها به صورت درست سبب ایجاد نابسامانی و نارضایتی در کشور شد. شاه بدون توجه به نظر کارشناسان برنامه و بودجه هزینه‌های نظامی را افزایش داد که همین سبب فشار مالی بر روی دولت شد. با وجود افزایش درآمدها در دهه ۱۹۷۰ به دلیل افزایش هزینه‌های دولت توسط شاه، همچنان کشور درگیر کسری بودجه و در نتیجه استقراض از بانک‌های خارجی بود. که این مسئله منجر به عدم تعادل در اقتصاد کشور شد. مقدم به گزارشی که در پایان سال ۱۳۵۰ توسط کارشناسان برنامه و بودجه تهیه شده بود اشاره می‌کند که با آمار و ارقام به شاه در مورد انفجار سیاسی و اجتماعی ناشی از عدم تعادل‌ها و نابرابری‌ها هشدار داده شده بود. این گزارش انتقادات اساسی به وضعیت آموزش، بهداشت، درمان، رفاه، آموزش و نیز مسائل اجتماعی در برنامه سوم و چهارم داشته است. مقدم نیز از منتقدان اصلی هزینه نظامی است که توسط شاه بر کشور و دولت تحمیل می‌شد. ولی با این وجود مقدم هم نتوانسته با نظر کارشناسی شاه را برای انجام اصلاحات در ساختار کشور سوق دادن هزینه‌ها به سوی اقدامات با اولویت بیشتر قانع کند چراکه شاه معتقد به نظر کارشناسان نبود (مقدم. مصاحبه با تاریخ شفاهی هاروارد. ۱۹۸۳. نوار ۱).

• عدم توجه در انتخاب افراد کارآمد و تربیت نیروی انسانی

طوفانیان یکی از مهم‌ترین دلایل سقوط حکومت شاه را عدم انتخاب افراد کارآمد برای مسئولیت‌های اجرایی از سوی شاه می‌داند. «انتخاب اعلی حضرت بعضی وقت‌ها انتخابشان خوب نبود» (مصاحبه تاریخ شفاهی هاروارد، طوفانیان، نوار ۱۱: ۶).

علی ایزدی رئیس دفتر محمدرضاشاه در دوران ولیعهدی معتقد است به دلیل تفاوت‌های شخصیتی بین رضاشاه و محمدرضاشاه، افرادی که انتخاب می‌کرد چه به عنوان رئیس دولت چه در ارتش و سایر نهادها متفاوت بود و در دوره محمدرضاشاه به مراتب افراد ضعیف‌تری انتخاب شدند. تفاوت‌های شخصیتی رضاشاه و محمدرضاشاه از نظر ایزدی این بود که در مقابل سخت‌گیری و نظم رضاشاه، محمدرضاشاه بسیار سهل‌گیرتر بود و به کسانی اجازه قدرت‌یابی می‌داد که در حالت عادی رضاشاه اجازه نمی‌داد (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با علی ایزدی. ۱۹۸۴: ۱۴).

آبادیان به عنوان یک تکنوکرات این عدم توجه به کادر سازی و تربیت نیرو نه تنها در

سطوح بالا که در سطوح پایین را از عوامل فروپاشی حکومت پهلوی می‌داند. وی بر این باور است که یکی از مسائل اساسی که توسط شاه نادیده گرفته شد این بود که در حرکت به سوی تمدن بزرگ، به ایجاد زیرساخت توجه کرد ولی به تربیت نیروی انسانی بی‌توجه بود. در واقع انسانی که این تمدن را بسازد از دید شاه و برنامه‌های او مغفول ماند (مصاحبه بهمن آبادیان با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، نوار ۱).

۵- وابستگی

انقلاب اسلامی هم یک انقلاب ضد استبدادی بود هم یک انقلاب ضد استعماری. بخش عمده‌ای از انتقادات به حکومت شاه به دلیل خودباختگی در مقابل غرب و به ویژه آمریکا بود. واکنش به این مسئله در شعار «استقلال» در جریان انقلاب اسلامی متبلور شد. مقامات و کارگزاران حکومت شاه نیز این خودباختگی و وابستگی در وجوه مختلف سبک رهبری شاه را مورد نقد قرار داده‌اند. خسرو اقبال بر این باور است که شاه به نقطه‌ای رسیده بود بر اثر غرور و خودبینی مردم را به هیچ‌وجه به حساب نمی‌آورد و از سوی دیگر تمام هم‌وغمش جلب حمایت خارج بود (مصاحبه خسرو اقبال با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، نوار ۵: ۶) طوفانیان با تأیید این وابستگی شاه، دلیل پیروزی انقلاب و فروپاشی حکومت پهلوی نیز همین خودباختگی بود این که خارجی‌ها را بیشتر از خودمان عاقل می‌دانستیم «... یک خارجی که با من شرفیاب شد به اعلیٰ حضرت توصیه کرد، نمی‌گویم به خارجی‌ها گوش نکنید ولی خودتان هم تصمیم بگیرید فقط به حرف خارجی توجه نکنید، خودتان هم تصمیم بگیرید» (تاریخ شفاهی هاروارد، طوفانیان، ۱۹۸۵، نوار ۶: ۱۱ و ۷).

شاه در برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم نیز نمی‌توانست مستقل عمل کند و بسیاری از کارها را نه بر مبنای مصلحت کشور که برای خوشایند غربی‌ها انجام می‌داد. مقدم معاون ریاست بانک مرکزی و معاون سازمان برنامه و بودجه در این باره می‌گوید: «شاه اعتقادی به برنامه‌ریزی نداشت» تنها دلیلی که سازمان برنامه را نگه داشته بود و منحل نمی‌کرد این بود که فکر می‌کرد داشتن دستگاہی به نام سازمان برنامه در انظار خارجی‌ها (که او همیشه به نظرشان اهمیت می‌داد) برای رژیم خودش احترام و ارزش ایجاد می‌کند که این پدیده‌ای است که آمریکایی‌ها و به‌طور کلی دنیای غرب می‌پسندند و برایش ارزش قائل هستند» (مقدم، مصاحبه با تاریخ

شفاهی هاروارد. نوار ۱) امیراصلان افشار نیز بر این مسئله اذعان دارد که شاه در همه امور از سفرای آمریکا و انگلیس در تصمیمات منتهی به انقلاب از جمله نخست‌وزیری ازهارای (شاه) تصمیم داشت اویسی را نخست‌وزیر کند) یا نطق صدای انقلاب شاه کسب تکلیف می‌کرد (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با امیراصلان افشار. ۱۹۸۸: ۲۷).

اردلان معاون نیروی دریایی ارتش شاهنشاهی بر این باور است که شاه شناخت درستی نسبت به مردم نداشت و تصور می‌کرد: «این ملت با اوست و می‌گفت تا من این ملت را دارم غمی ندارم، حالا صد نفرشان هم این کار را بکنند این را خودش داشت. یکی دیگر شاید مریضی‌شان یک خورده به اصطلاح حالتشان را از دست داده بود، یکی اینکه بالاخره بعد از ۳۷ سال یک کمی تنبل شده بود در این امور آن جور توجه نمی‌کرد، او هم شاید منتظر بود آمریکا یک ورقی از آستینش بکشد بیرون» (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با اردلان. ۱۹۸۲ و ۱۹۹۱: ۱۰).

قریشی در تحلیلی مشابه، این وابستگی را در ساختار و کارگزاران شاه نیز می‌بیند. وی بر این باور است که دور و بر شاه به معنای واقعی سیاستمدار وجود نداشت. قریشی معتقد است که افراد اطراف شاه (کسانی مثل انصاری، نهاوندی، آموزگار) کسانی بودند که با اجتماع و مردم بیگانه بودند و تحلیل درستی از شرایط سیستمی کشور نداشتند. بیش از اینکه به تاریخ، سیاست و اجتماع ایران آگاه باشند به مسائل سیاسی کشورهای دیگر دنیا و به خصوص غرب آگاه بودند (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با دکتر احمد قریشی. ۱۹۸۳: ۳۵).

۶- از بین بردن نهادها و گروه‌هایی واسطه بین جامعه و حاکمیت

بسیاری از تحلیلگران انقلاب ایران بر این باورند که شاه طی چند مرحله از جمله انقلاب سفید و اصلاحات ارضی، گروه‌ها و نهادهای واسطه بین جامعه و حاکمیت را که می‌توانست در شرایط بحرانی به عنوان ضربه‌گیر عمل کنند را از بین برد و نتوانست جایگزین مناسبی برای آن‌ها بیاورد از نظر این تحلیل‌گران یکی از عوامل اصلی انقلاب همین از بین بردن نیروهای واسطه در جامعه بود (ن. کنید به بشیریه، ۱۳۹۵ و آبراهامیان، ۱۳۸۱). ابوالفتح اردلان در این زمینه بر این است که جامعه ایران بر روی چند ستون استوار بود: «یک ستون ملاک‌ها بودند، یک ستون بازاری‌ها بودند، یک ستون اشراف بود و مذهب، مذهب هم در هر سه تایی

این ستون‌ها به یک صورتی بود، آن‌که اشراف هم بود روضه‌خوانی می‌گذاشت، ملاک هم توی دهش روضه‌خوانی می‌گذاشت، بازاری هم روز عاشورا یک بساطی را می‌انداخت روز تولد حضرت امیر هم دم دکانش شربت می‌گذاشت و شربت پخش می‌کرد. اعلی حضرت آمد یکی از این ستون‌ها را شکستند و جایش هم چیزی نگذاشتند. ملاک‌ها را آوردند، اول ضربه را به آن‌ها زدند، جایشان هم هیچ چیز نیاوردند. ببینید در روسیه اگر املاک را از مردم گرفتند، ... دولت آمد جانشین مالک شد، اما در ایران آمدند املاک را گرفتند دادند دست یک عده از خود دهاتی‌ها که اصلاً نه آن دید نه آن ورزیدگی نه آن دست را داشتند بعد آمد ستون اشراف را شکست، اصلاً اشرافیت و نمی‌دانم بابا و ننه داشتن و فلان و این‌ها یواش‌یواش در ایران شده بود یک دردسر برای آدم... سوم رفت سراغ بازاری‌ها... همه این‌ها را گرفت... مذهبی‌ها هم که هیچ وقت میانه‌ای نداشتند با حکومت...» (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با ابوالفتح اردلان، ۱۹۸۲ و ۱۹۹۱: ۱۱)

شاه ماند و عده‌ای تکنوکرات «این عده تکنوکرات هم به علت اختلافاتی بین بالا آوردن آن‌ها بود... این‌ها باهم همبسته نبودند، علاوه بر اینکه همبسته نبودند قدرت اداره مردم را هم نداشتند... مثلاً ممکن بود یکی یک وزارت خانه را می‌توانست بگرداند ولی پنجاه نفر را نمی‌توانست دور خودش جمع کند، این است که ریشه‌ای نداشتند، قدرت اداره‌شان هم از کی بر میامد از شاه میامد، یعنی این‌ها به اسم شاه بود که اگر یک طرحی را می‌خواستند در وزارت دارایی یا اقتصاد پیاده کنند، پیاده می‌شد و نه به ضرب فهم خودشان... این تکنوکرات‌هایی هم که دنبال شاه بودند، اولاً نفوذی در مردم نداشتند، ثانیاً باهم متحد نبودند، ثالثاً یواش‌یواش بعضی‌هایشان می‌گفتند که خب... شاه نباشد که نباشد، مائیم که دریم مملکت را اداره می‌کنیم.» (مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با ابوالفتح اردلان، ۱۹۸۲ و ۱۹۹۱: ۱۱ و ۱۲)

سمیعی رئیس سازمان برنامه و بودجه بر این باور است که ساختارها و نهادهایی که توسط شاه از سال ۴۲ ساخته شد به این دلیل بود که نسبت به توانایی‌های پسرش در اداره کشور تردید داشت و به این ترتیب می‌خواست نهادهایی را بسازد که امور مملکت خودبه‌خود پیش برود و حتی در صورت عدم توانایی ولیعهد پس از وی پیش برود که در این نهادسازی هم چندان موفق نبود (مصاحبه با محمدمهدی سمیعی با پروژه تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، ۱۹۸۵. نوار ۲).



نتیجه گیری

پیروزی انقلاب اسلامی گذشته از قوت انقلابیون به دلیل ضعف حکومت پهلوی نیز بود. آنچه این ضعف را تشدید کرده بود سبک مدیریت و رهبری سیاسی شاه بود. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش باید گفت کارگزاران شاه گذشته از ضعف شخصیت شاه و بی تصمیمی او در مواقع بحران، استبداد و عدم اجازه تحرک به کارگزاران و نیروهای تحت امر همراه با عدم توجه به نظرات کارشناسی، دخالت در امور و جزئیات، خودباختگی و عدم اعتقاد به مردم در مقابل نگاه به غرب و آمریکا، از بین بردن نیروهای واسط بین جامعه و حاکمیت توسط شاه که در واقع تالی اقدامات و تصمیمات و غیر کارشناسی وی بود را از دلایل اصلی پیروزی انقلاب می دانند. کارگزاران بر این باورند که شاه مسئول اصلی نابسامانی و فروپاشی

حکومت پهلوی بود چراکه سبک رهبری اقتدارگرایانه وی اجازه ظهور و بروز کسی در این سیستم را نمی‌داد. ساختار سیاسی در ایران به‌گونه‌ای طراحی شده بود که کسی غیر شاه حق اظهارنظر نداشت و از سوی دیگر خود شاه نیز در بحران، کشور را رها کرده و منتظر بود دیگران اوضاع را به حالت عادی بازگردانند و وی به کشور و تخت سلطنت بازگردد. سبک رهبری شاه به‌گونه‌ای بود که نه اعتقادی به کار تیمی داشت، نه در پی کسب رضایت زیردستان بود نه شخصیت قوی داشت که بتواند در جامعه و ساختار تحول ایجاد کند، نه خود خلاقیت داشت نه اجازه بروز خلاقیت را به زیردستان می‌داد و درعین حال مسئولیت‌پذیر نیز نبود. شاه حکومتی را رهبری می‌کرد که به تناسب رشد اقتصادی که دنبال می‌کرد (هرچند از نظر کارگزارانش در این زمینه هم موفق عمل نکرده بود)، رشد سیاسی پیش نرفته بود و نهادهای دمکراتیکی که بتوانند اجازه بروز و ظهور خلاقیت، اظهارنظر و اعلام مخالفت را فراهم کنند در کشور ایجاد نشده بود. در واقع هم ضعف خلیقات شاه هم فقدان ابتکار عمل در مواقع بحران یا تصمیم‌گیری که از ملزومات رهبری سیاسی موفق است در نهایت منجر به فروپاشی حکومت پهلوی شد. معضلاتی که با ظهور رهبری قدرتمند امام خمینی در مقابل وی در نهایت منجر به پیروزی انقلاب اسلامی منجر شد.

پی‌نوشت

1. Political leaders definition and meaning | Collins English Dictionary (collinsdictionary.com)
2. Langlais, Stephane (2014) Master's Thesis The Meaning of Leadership in Political Systems. Supervisor: Mikael Lundgren. Subject: Business Administration. Sweden Linnaeus University
3. Inter-personal process

کتاب‌نامه

۱. آبراهامیان، یرواند (۱۳۸۱)؛ ایران بین دو انقلاب. تهران: نشر نی.
۲. الگی، رابرت (۱۳۹۹)، مطالعه رهبری سیاسی؛ روایت‌های پایه و رقیب. ترجمه شقایق حیدری و مهدی پورنامداری. تهران: قصیده‌سرا.
۳. بشیریه، حسین (۱۳۹۵)؛ زمینه‌های اجتماعی انقلاب ایران. تهران: نگاه معاصر.
۴. بنیاد مطالعات ایران، مصاحبه با علی امینی. مصاحبه‌کنندگان: سپهر ذبیح (۱۹۸۳)، هرمز حکمت (۱۹۸۶).
۵. بی‌نام (۱۳۸۱) «دو نامه احمد قوام به محمدرضاشاه پهلوی و پاسخ شاه به نخستین نامه وی»، ایران‌شناسی سال چهاردهم بهار ۱۳۸۱ شماره ۵۳.
۶. زاهدی‌پور، محمد، حسین وظیف‌دوست و اصغر مشبکی اصفهانی (۱۳۹۷)؛ «بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجیگری سیاست‌های سازمانی»، فصلنامه تأمین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۲ (۴۸)، بهار، صص ۹۹-۱۲۲.
۷. محمدی. زهرا (۱۳۹۷)، انواع سبک‌های رهبری: ۵ سبک رهبری مهم انواع سبک‌های رهبری: ۵ سبک رهبری مهم - کانتنتاپ (contentop.ir)
۸. مصاحبه ابوالحسن ابتهاج با تاریخ شفاهی در دانشگاه هاروارد (۱۹۸۱ و ۱۹۸۲ و ۱۹۸۳)، مصاحبه‌کنندگان علیرضا عروجی، علی اصغر عروزی. محل مصاحبه: شهر کن فرانسه.
۹. مصاحبه ابوالقاسم خردجو با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد (۱۹۸۴ و ۱۹۸۵)، مصاحبه‌کننده: ضیا صدیقی. محل مصاحبه چوی چیس.
۱۰. مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با ابوالفتح اردلان (۱۹۸۲ و ۱۹۹۱)، مصاحبه‌کنندگان. فرشته نورایی و سید ولی رضا نصر. اردلان، ابوالفتح (fis-iran.org) Foundation for Iranian Studies
۱۱. مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با احمد قریشی (۱۹۸۳ و ۱۹۸۸)، مصاحبه‌کننده: سپهر ذبیح و سید ولی رضا نصر.
۱۲. تاریخ شفاهی ایران، مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با امیراصلان افشار (۱۹۸۸)، مصاحبه‌کننده: مهناز افخمی، ج ۴.
۱۳. مصاحبه بنیاد مطالعات ایران با علی ایزدی (۱۹۸۴)، مصاحبه‌کننده شیرین سمیعی. محل مصاحبه: لوزان.
۱۴. مصاحبه جعفر شریف‌امامی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، (۱۹۸۲)، مصاحبه‌کننده حبیب لاجوردی.
۱۵. مصاحبه حسن طوفانیان با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد. (۱۹۸۵)، مصاحبه‌کننده ضیا صدیقی.

۱۶. مصاحبه عباس رمزی عطایی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، (۱۹۸۵)، محل مصاحبه شرمین واکس. مصاحبه‌کننده: شهلا حائری، نوار سوم. عباس رمزی عطایی، مصاحبه‌کننده: شهلا حائری: نوار اول، بخش اول (from تاریخ شفاهی ایران on RadioPublic)
۱۷. مصاحبه عبدالمجید مجیدی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد (۱۹۸۲)، مصاحبه‌کنندگان غلامرضا افخمی، علی‌اکبر اعتماد و سیما دبیرآشتیانی.
۱۸. مصاحبه علی امینی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد (۱۹۸۱)، مصاحبه‌کننده حبیب لاجوردی.
۱۹. مصاحبه غلامرضا مقدم با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد (۱۹۸۳)، معاون بانک مرکزی و سازمان برنامه و بودجه، مصاحبه‌کننده حبیب لاجوردی.
۲۰. مصاحبه محمدمهدی سمیعی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، لندن (۱۹۸۵)، مصاحبه‌کننده: حبیب لاجوردی.
۲۱. مصاحبه هوشنگ نهاوندی با تاریخ شفاهی ایران در دانشگاه هاروارد، (۱۹۸۶)، مصاحبه‌کننده: شاهرخ مسکوب. محل مصاحبه: پاریس.
22. MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE DIAS & RENATA SIMOES GUIMARAES E BORGES (2017). PERFORMANCE AND LEADERSHIP STYLE: WHEN DO LEADERS AND FOLLOWERS DISAGREE?. Mackenzie Management Review (Revista de Administração Mackenzie – RAM), 18(2) • SÃO PAULO, SP. P108. (104- 140).
23. Möller. Ulrika and Isabell Schierenbeck (2015). Political Leadership and Quality of Government: Restraining Elites at Nascent Statehood. Elites, Institutions and the Quality of Government pp 93-109
24. Paul ‘t Hart and John Uhr (2014). “Understanding Public Leadership: An Introduction”. Public Leadership Perspectives and Practices. Edited by Paul ‘t Hart and John Uhr. Published by ANU E Press The Australian National University. Pp 1- 25
25. Swinkels. Marij (2020). Beliefs of political leaders: conditions for change in the Eurozone crisis. West European Politics Volume 43, 2020 - Issue 5: The Role of Leadership in EU Politics and Policy Making. Pages 1163-1186 | Published online: 26 Jul 2019
26. Zahi K. Yaseen(2014) ASSESSING LEADERSHIP STYLE: POLITICAL LEADERS IN THE MEDDLE EAST. European Scientific Journal October edition vol.24. p 21