

## رهبری در مدیریت اسلامی

علی آقا پیروز\*

### چکیده

این مقاله درصدد پاسخ به این سؤال است که «سبک رهبری در مدیریت اسلامی چگونه است؟» آموزه‌های اسلامی مربوط به موضوع رهبری بر اساس روش کتابخانه‌ای در جمع‌آوری اطلاعات و با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی، جمع‌آوری، توصیف و تحلیل می‌شود. اساساً سبک رهبری با نوع انسان‌شناسی ارتباط وثیقی دارد. اگر برای انسان، نوعی کرامت ذاتی قایل باشیم، نحوه رهبری و تعامل با او کریمانه خواهد بود و اگر او را لئیم و پست تصور کنیم، شیوه رهبری مستبدانه و خوارکننده است. فرضیه این تحقیق آن است که شیوه رهبری در مدیریت اسلامی کریمانه است؛ زیرا بر کرامت ذاتی انسان‌ها استوار است. این شیوه مستفاد از کلام مولای متقیان حضرت علی علیه السلام است که می‌فرمایند: «واخلط الشدة بضغث من اللین وارفق ماکان الرفق ارفق و اعتمز بالشدة حین تغنی عنک الالشدة». رهبر باید نرمش حداکثری را با شدت حداقلی در سازمان ترکیب کند و در مواجهه با افراد تا حد امکان نرمش و مدارا نشان دهد و در هنگام ضرورت، شدت عمل نشان دهد. مواضع شدت عمل را می‌توان خیانت، سرپیچی از فرمان و مانند آن دانست. هریک از مؤلفه‌های رهبری، خود دارای شاخص‌ها و مراتبی است. استفاده از شیوه رهبری نیازمند مبادی و مقدماتی است که مهم‌ترین آنها داشتن سعه صدر است. چنانچه این شیوه با انگیزه جلب رضای الهی انجام شود، می‌توان آن را «رهبری معنوی» نیز نامید. این شیوه رهبری بر دیگر وظایف مدیریت نیز تأثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها: رهبری، نرمش، رفق، شدت عمل، کریمانه.

## مقدمه

رهبری از دیرزمان مورد توجه اندیشمندان و محققان مدیریت بوده و آنان همواره درباره رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده‌اند. علت اصلیتوجه محققان به مسئله رهبری آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به سبب وجود رهبران قوی و اثربخش بوده است. از سوی دیگر، شاید بتوان ادعا کرد که جوهره مدیریت رهبری است و «به کارگیری منابع انسانی»، که در تعریف مدیریت لحاظ شده، در واقع از طریق نوع تعامل میان رهبر و پیرو، و رئیس و کارمند محقق می‌شود. برای اهمیت رهبری از شیوه دیگری نیز می‌توان استفاده کرد: مدیران باید دارای مهارت‌های تحلیلی، طراحی، فنی و انسانی باشند. مهم‌ترین این مهارت‌ها، مهارت انسانی است.<sup>۱</sup> مهارت انسانی تعیین‌کننده نوع تعامل با کارکنان به منظور نیل به اهداف است. در حقیقت، وظیفه رهبری در مدیریت، تجلی مهارت انسانی مدیران است. این موضوع، اهمیت رهبری را دو چندان می‌گرداند.

## تعریف «رهبری»

تعریف‌های متعددی از رهبری ارائه شده، اما هیچ‌کدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است. *رالف استاگ دیل*<sup>۲</sup> در تحقیقی که در خصوص نظریه‌های رهبری انجام داد، به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که می‌خواستند تعریفی از رهبری ارائه دهند، تعریف برای رهبری وجود دارد.<sup>۳</sup>

جیمز استونر و ادوارد فریمن، دو تن از صاحب‌نظران و نویسندگان معروف مدیریت، «رهبری» را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «رهبری عبارت است از: فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های کاری اعضای گروه».<sup>۴</sup> هرولد کونتز، *سیریل اودانل*،<sup>۵</sup> و *هینز و یهریخ*<sup>۶</sup> «رهبری» را با نفوذ برابر می‌دانند و معتقدند: «رهبری هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است، به گونه‌ای که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به هدف‌های گروه تلاش کند».<sup>۷</sup>

مورهد و گریفین نیز در تعریف «رهبری» آورده‌اند: «رهبری به‌عنوان یک فرایند، عبارت است از: قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دستیابی به هدف».<sup>۸</sup>

تعاریف دیگری نیز با اختلافات جزئی تقریباً مشابه تعاریف مزبور وجود دارد که نقطه مشترک آنها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است؛ اما در اینکه این نفوذ و تأثیرگذاری حتماً باید بدون اعمال زور و به صورت مشتاقانه باشد یا نه، اختلاف نظر وجود دارد.

### تحلیلی بر نظریه‌های رهبری

با مروری به تاریخچه رهبری، به خوبی می‌توان دریافت که پژوهشگران اولیه برای ارائه پاسخ روشن به معمای رهبری، صفات رهبران موفق را محور مطالعات و پژوهش‌های خود قرار داده‌اند. در این زمینه، «نظریه‌های صفات» یکی پس از دیگری مطرح شد. این نگرش در مطالعات رهبری، قریب نیم قرن به طول انجامید و حاصل آن تهیه فهرست‌هایی از صفات رهبران موفق بود.

به دلیل آنکه نتایج این مطالعات با یکدیگر سازگاری نداشت و بعضاً بسیار غیرمنطقی و دور از عقل بود، دانشمندان تصمیم گرفتند نگرش خود را تغییر دهند و به جای توجه به «صفات»، «رفتارهای قابل مشاهده» رهبران را به عنوان محور پژوهش‌های خود برگزینند. مطالعه بر «رفتار» رهبران، چند دهه ادامه یافت. در نتیجه، در این مطالعات دو نوع رفتار اصلی شناسایی شد: یکی «رفتار کارگرا یا وظیفه‌گرا» و دیگری «رفتار کارمندگرایا رابطه مدار». رهبرانی بیش از همه موفق قلمداد شدند که کارمندگرا بودند.

محققان اولیه تصور می‌کردند که این دو شیوه رهبری در دو سر یک طیف قرار دارند: یعنی یک رهبر یا کارگرا است یا کارمندگرا. اما در مطالعات بعدی، معلوم شد که هریک از این دو شیوه رهبری، طیف و بُعد مستقلی دارند، به گونه‌ای که یک رهبر می‌تواند هم در حد بالایی کارگرا باشد، و هم در حد بالایی کارمندگرا. بدین سان، نگرش دو بُعدی جایگزین نگرش تک بُعدی نسبت به مسئله رهبری شد. نگرش رفتاری در رهبری، چند دهه وقت، سرمایه و توان پژوهشگران را مصروف خود کرد، اما دستاورد قابل ملاحظه‌ای در پی نداشت. محققان نتوانستند یک رابطه مشخص و روشنی بین شیوه رفتار رهبر و عملکرد زیردستان بیابند؛ زیرا در شرایط و موقعیت‌های گوناگون، نتایج متفاوتی به دست می‌آمد.

ناگزیر پژوهشگران با معطوف کردن توجه خود از «رفتار رهبر» به «موقعیت رهبری»، نظریه‌های اقتضایی متعددی را تدوین و ارائه کردند. از الگوهای اقتضایی، در شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری استفاده شد، اما نتایج دلخواه و مورد انتظار به دست نیامد و پاسخ نهایی به رهبری داده نشد. سپس نظریه‌های جدیدی مطرح گردید که به صفات رهبری بازگشت می‌کرد؛ نظریه‌هایی مانند رهبری تبادل، کارزماتیک و مانند آن. این نظریه‌ها در طبقه‌ویژگی‌های رهبری قرار می‌گیرند و این‌گونه بود که چرخه رهبری دوباره تکرار شد و این حاکی از آن است که معمای رهبری هنوز لاینحل باقی مانده است.

#### تعریف مسئله تحقیق

با تعریفی که از «رهبری» ارائه شد، جای این پرسش وجود دارد که در مدیریت اسلامی، سبک رهبری چگونه است؟ آیا در مدیریت اسلامی، رهبری در حوزه صفات رهبری قرار می‌گیرد یا محدوده رفتار؟ و چنانچه در حوزه رفتار باشد آیا اطلاق دارد یا اقتضایی است؟ آنچه در این نوشتار به عنوان هدف پژوهش موردنظر است، دستیابی به سبک رهبری در مدیریت اسلامی با استفاده از سیره علوی است.

#### روش تحقیق

روش تحقیق در این مقاله، روش «کتابخانه‌ای» و مبتنی بر توصیف و تحلیل آموزه‌های دینی، به ویژه فرمایش حضرت علی علیه السلام، است. در این روش، از شیوه «استقراء» استفاده شده و سیر تحقیق از جزء (گزاره‌های دینی) به کل (مبانی) است. با استفاده از این شیوه، مبانی رهبری کاملاً مشخص می‌شود، ضمن آنکه گزاره‌های دینی (فرمایش حضرت امیر علیه السلام) نیز تحلیل محتوایی می‌شود تا ظرایف و جزئیات بیشتری برای محقق کشف گردد. این روش در واقع، یک شیوه اجتهادی است که محصول آن، گزاره‌های «توصیفی تجویزی» خواهد بود و با علم فقه، که دارای گزاره‌های «تجویزی» و در محدوده احکام خمسسه است، متفاوت خواهد بود و برخی از مقلدات اجتهاد از قبیل بررسی دقیق سند و وضعیت رجال حدیث در آن موردنظر نیست.

نکته دیگر آنکه، گرچه در سیر بحث از شیوه رهبری، از بنا به مبنا دست می‌یابیم، اما در نگارش، ابتدا مبانی، به ویژه مبانی انسان‌شناسی، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا

ترتیباز مبنا به بنا رعایت شده باشد. علاوه بر این، مبادی رهبری نیز به اجمال مورد بحث قرار می‌گیرد. منظور از «مبادی» ویژگی‌های لازم برای اعمال این شیوه از رهبری است. اینکه به چه دلیل در روش تحقیق، از مبانی به شیوه رهبری منتهی نمی‌شویم، پاسخ روشنی دارد: برای عبور از مبانی به بنا و مسائل، سازوکار خاصی ضرورت دارد که برای محقق مکشوف نبوده است. بدین‌روی، ابتدا پاسخ به سؤال را از متن سنت، یعنی سخنان و سیره حضرت علی<sup>علیه السلام</sup> دریافت کرده و سپس مبانی و مبادی آن را استخراج نموده است.

### رهبری در مدیریت اسلامی

شیوه رهبری در مدیریت اسلامی متأثر از مبانی نظری، به ویژه انسان‌شناسی، است. در این قسمت، به اختصار مهم‌ترین مبانی، یعنی «انسان‌شناسی در رهبری» مورد بررسی قرار می‌گیرد و از طرح مباحث مربوط به هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و ارزش‌شناسی خودداری می‌شود.

### مبانی انسان‌شناسی رهبری

شیوه رهبری با نوع انسان‌شناسی ارتباط وثیقی دارد. اگر برای انسان، نوعی کرامت ذاتی قایل باشیم، نحوه رهبری و تعامل با او کریمانه خواهد بود و اگر او را لئیم و پست تصور کنیم، شیوه رهبری، مستبدانه و خوارکننده است. پیش از هر چیز، باید دیدگاه خود را نسبت به انسان مشخص کنیم. بنابراین، باید سؤال کنیم که جایگاه انسان در نظام هستی چگونه است؟ آیا انسان موجودی با ارزش و دارای شرافت است، یا موجودی پست و حقیر است؟

در پاسخ به این پرسش که ارزش، منزلت و جایگاه آدمی در نظام هستی چیست، باید سراغ قرآن کریم برویم و دیدگاه قرآن را جویا شویم:

### انسان در قرآن

واژه «انسان» ۶۵ بار و کلمه «بشر» ۳۷ بار و واژه «بنی‌آدم» ۷ بار در قرآن کریم ذکر شده است. افزون بر آن، یک سوره به نام «انسان» نام‌گذاری شده که حاکی از نهایت اهتمام قرآن به انسان است. آیات الهی، انسان را برتر از دیگر موجودات (انعام: ۱۶۵)، خلیفه خدا روی

زمین و دارای بالاترین ظرفیت‌ها و قابلیت‌های علمی و آشنا به همه حقایق هستی (بقره: ۳۱-۳۳)، برخوردار از فطرتی خدا آشنا (اعراف: ۱۷۲)، بهره‌مند از عنصری ملکوتی و الهی در سرشت خود و آراسته با روح خداوند (سجده: ۹)، موجودی آزاد، مستقل، انتخابگر، امانتدار خداوند در روی زمین (احزاب: ۷۲)، بهره‌مند از وجدان اخلاقی و مُلهم به خیر و شر، دارای قدرت درک زشتی‌ها و زیبایی‌ها (شمس: ۸-۹)، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان (بقره: ۲۹)، و برخوردار از شرافت و کرامت ذاتی (اسراء: ۷۰) معرفی می‌کند.

قرآن کریم در کنار این ستایش‌ها و تجلیل‌ها از انسان، بدترین مذمت‌ها و نکوهش‌ها را نیز درباره انسان دارد. براساس برخی از آیات، انسان دوستدار مال دنیا (عادیات: ۸)، حيله گر (یونس: ۲۱)، طغیانگر (علق: ۶-۷)، ناسپاس و ستمگر (ابراهیم: ۳۴)، جدال پیشه (کهف: ۵۴)، مایوس (اسراء: ۸۳)، بخیل (اسراء: ۱۰۰)، ضعیف (نساء: ۲۸)، حریص (معارج: ۱۹)، شتابگر (اسراء: ۱۱)، تابع هوا و هوس (قیامت: ۵)، خودبین و فخر فروش (یونس: ۱۲) معرفی می‌شود.

روشن است که دسته‌ای از آیات، انسان را «کریم» و دسته‌ای دیگر او را لئیم معرفی می‌کند. درباره این دو دسته آیات به ظاهر متعارض، تحلیل‌های گوناگونی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که به دلیل اختصار، از ذکر همه آنها خودداری می‌شود.

کثیری از صاحب‌نظران ویژگی‌های مثبت را مربوط به جنبه الهی و بُعد معنوی انسان، و ویژگی‌های منفی را مربوط به طبیعت و بُعد مادی دانسته‌اند و به این صورت، مسئله تعارض را حل کرده‌اند. آیه‌الله جوادی آملی، با استفاده از آموزه‌های تفسیری علامه طباطبایی، معتقد است تکوین و پیدایش انسان در بردارنده دو دسته از عناصر است؛ عناصر فطرتی که در بردارنده ویژگی‌های الهی و معنوی انسان است و اوصاف مثبت برای همین بخش از انسان قابل تطبیق است. عناصر طبیعی که ناشی از طبیعت انسان و در بردارنده غرایز انسانی و ویژگی‌های مادی اوست. همین بخش از وجود انسان موجب می‌شود انسان‌ها همدیگر را استثمار کنند و به تسخیر هم درآورند و ویژگی‌های منفی برای این بخش از وجود انسان قابل تطبیق است.<sup>۱۰</sup>

در این میان، برخی انسان را دارا ایدو هویت دانسته‌اند: یکی هویت واقعی و دیگری غیر واقعی. ویژگی‌های مثبت را مربوط به خود واقعی دانسته‌اند. برخی نیز ضمن پذیرش

آیات مربوط به ویژگی‌های مثبت انسان، به تبیین و توجیه آیات مربوط به ویژگی‌های منفی پرداخته‌اند.<sup>۱۱</sup> بنابراین، ویژگی‌های منفی انسان توجیه می‌شود و ویژگی‌های مثبت برای انسان باقی می‌ماند. بر این اساس، انسان با ویژگی‌های مثبت و دارای کرامت تعریف می‌شود.

چنانچه دیدگاه اول را ملاک قرار دهیم و برای انسان دو بُعد قابل شویم و ویژگی‌های مثبت را مربوط به هویت واقعی انسان (بُعد روحی و معنوی) تلقی کنیم، در اینصورت، به دلیل آنکه اصالت انسان به همین بُعد روحی و معنوی انسان است، کرامت انسان بر جنبه لثامت او ترجیح دارد. از این دیدگاه نیز انسان موجودی شرور و بد ذات نخواهد بود. نتیجه آنکه انسان اصالتاً دارای ویژگی‌های مثبت و به عبارت دیگر، کرامت ذاتی و تکوینی است و لثامت ذاتی ندارد. در صورتی که انسان به حال خود رها شود و تربیت و تزکیه نفس هم در کار نباشد به سوی لثامت حرکت خواهد کرد. بنابراین، لثامت امری اکتسابی است از سوی دیگر، کرامت او، که با ویژگی‌های مثبت در انسان متبلور می‌شود، تنها به کرامت ذاتی و تکوینی محدود نمی‌شود، بلکه علاوه بر آن، کرامت اکتسابی نیز برای انسان‌ها در سایه تقوا و تزکیه نفس حاصل می‌گردد.

#### شیوه رهبری و نگاه ابزاری به انسان

بر اساس مبانی انسان‌شناسی اسلام و با توجه به اینکه عالم هستی برای تکامل انسان آفریده شده و انسان عصاره هستی و دارای شرافت و کرامت ذاتی است که باید از استعدادهای خود برای نیل به سعادت بهره‌مند شود، چنین انسانی نمی‌تواند همچون ابزاری در نظام سرمایه‌داری، فدای افزایش سودآوری شود. از این منظر، نگاه استثمارگری به انسان ممنوع است و اساس کارمداری و کارمندمداری در نظریه‌های رفتاری، قابل پذیرش نیست، حتی در رفتار کارمندمدارانه نیز نوع نگرش به انسان، برخاسته از جهان‌بینی مادی، و انگیزه به کارگیری‌اش کاملاً سودجویانه است؛ به او به عنوان ابزاری برای رسیدن به سودآوری بیشتر و افزایش بهره‌ورینگاه می‌شود. این نگرش، که عمدتاً محصول مکتب «روابط انسانی» یا نئوکلاسیک‌هاست، توجه بیشتر به انسان (نیازها، انگیزه‌ها، روحیات و احساسات او) را عاملی برای افزایش بازدهی تلقی می‌کند.

### سیره نظری حضرت علی □ در رهبری

سیره نظری حضرت علی □ در رهبری، حاوی دستورالعمل‌هایی مبتنی بر انسان‌شناسی قرآن است. آن حضرت به یکی از کارگزاران خود چنین فرمان می‌دهد: «و اخْلَطِ الشَّدَّةَ بَصِغْتِ<sup>۱۲</sup> مِنْ أَلْبِينِ، و ارفق ماكان الرفقأرفق، و اعتزم بالشدة حين لاتغني عنك الا الشدة»؛<sup>۱۳</sup> شدت عمل را با گونه‌ای از نرم‌مخلوط کنو تا آنجا که رفق و مدارا کارساز است مدارا کن و در جایی که چاره‌ای جز شدت عمل نداری، تصمیم به شدت عمل بگیر.

حضرت در این عبارت، تکلیف کارگزار خود را در تعامل با زیردستان مشخص می‌سازد و برای نحوه رهبری او، استفاده از دو مقوله «نرمش» و «شدت عمل» را توصیه می‌کند.



### ابتنای شیوه رهبری بر مبنای انسان‌شناسی

براساس مبنای انسان‌شناسی اسلام و با توجه به کرامت‌ذاتی انسان‌ها، در برخورد با چنین موجودی، ممکن نیست اصل بر شدت عمل و اعمال خشونت باشد، بلکه لازم است اصل بر رأفت، نرمش و مدارا برای راهبری و هدایت سازمانی افراد باشد. توضیح آنکه - همان‌گونه که گذشت - اسلام برای ماهیت انسان دو نوع ویژگی یا گرایش مثبت و منفی قایل است؛ او می‌تواند موجودی فراتر و یا فروتر گردد. انسان بین اوج و حضيض نمی‌تواند تنها با نرمش و مدارا مواجه شود و نمی‌تواند فقط در چنبره خشونت و شدت عمل واقع گردد، بلکه نوسان در میان این دو طیف ضروری است. منتهی به دلیل آنکه اصالت در انسان روح الهی اوست و ویژگی‌های مثبت و گرایش‌های عالی مربوط به همین بخش از وجود آدمی است، بنابراین، کرامت ذاتی انسان بر دنائت او ترجیح دارد. همین امر موجب می‌گردد اصل غالب در برخورد با چنین موجودی بر کرامت و رحمت و به بیانی روشن‌تر، نرمش باشد. اما همین انسان با توجه به اختیاری که خدای متعال به او داده است، می‌تواند در جهت کسب دنائت، رفتارهایی از خود بروز دهد و با انجام معاصی و کسب آلودگی‌ها، شخصیت ثانوی خود را شکل دهد. از این رو، ساده‌اندیشی است که تنها یک نسخه رفتاری در مواجهه با او پیچیده شود و در همه موارد، با او به نرمش و رفق برخورد



شود، بلکه در موارد لزوم، نباید از شدت عمل، تنبیه و تندی نسبت به او غفلت نکرد؛ چراکه استمرار رفتار نرم و موداراتی، موجب سوءاستفاده و در نهایت، عدم تحقق اهداف خواهد شد.

با توجه به ابتدای این شیوه رهبری بر انسان‌شناسی اسلام، که برای انسان کرامت ذاتی قایل است، این سبک را «رهبری کریمانه» می‌نامیم. رهبری کریمانه بر کرامت ذاتی انسان‌ها استوار است و در برخورد با افراد، نرمش را اصل اولی می‌داند و عدول از نرمش را جز در موارد ضرور، مجاز نمی‌شمارد؛ همان‌گونه که خدای متعال نیز در راهبری انسان‌ها هم از تیشیر و هم انذار استفاده می‌کند. البته رحمت خدا بر غضبش پیشی دارد و سیره انبیای و اولیا نیز چنین بوده و آنان هرگز گوهر وجودی انسان را تحقیر نکرده‌اند، بلکه با کرامت با او برخورد نموده‌اند.

### اختلاط یا انفکاک نرمش و شدت عمل

با دقت در کلام حضرت، که فرمودند «واخلط الشده بضغث من اللین»، دو برداشت می‌توان ارائه نمود:

برداشت اول: طبق این برداشت، اختلاط نرمش و شدت عمل در سازمان ضروری است و مدیران باید در سازمان، شدت عمل اندک را با نرمش زیاد - با هم - داشته باشند. اما درباره افراد باید نرمش حداکثری نشان داد و این اصل است و اگر این اصل کارساز نبود نوبت به شدت عمل می‌رسد، با این توضیح که سخن حضرت که می‌فرماید: «شدت عمل را با دسته‌ای از نرمش مخلوط کن»، به معنای اجتماع آنها در تعامل رهبر با افراد نیست، بلکه به معنای آن است که همواره و همیشه نرمش در سازمان مطلوب نیست، بلکه در مواردی نیز شدت عمل لازم است. کلام حضرت ضمن اصل قرار دادن نرمش، ناظر به نفی نرمش در همه حالات و زمان‌هاست، نه آنکه بخواهد اجتماع آنها را برای تک‌تک افراد بیان کند. شاهد بر این مطلب، فراز بعدی کلام حضرت است که می‌فرماید: «وارفق ما کان الرفق أرفق و اعتزم بالشده حین لاتغنی عنک ألاً الشده». بر اساس این برداشت، نمی‌توان نرمش و شدت را در یک پیوستار قرار داد، بلکه این دو به عنوان مؤلفه‌های رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد.

برداشت دوم: طبق این برداشت، نرمش حداکثری با شدت عمل حداقلی ترکیب می‌شود و رهبر در تعامل خود با کارکنان، باید به گونه‌ای رفتار کند که در عین نرمش زیاد، قدری هم شدت عمل داشته باشد، نه آنکه اصل بر نرمش محض باشد و شدت عملی در کار باشد، بلکه در متن نرمش، باید شدت هم داشته باشد؛ چراکه نرمش محض چه بسا موجب سوءاستفاده کارکنان شود. اگر آنها نسبت به مدیر خود خاطری آسوده داشته باشند و او را در اوج نرمش ملاحظه کنند، در انجام کارها جدیت لازم نخواهند داشت. شدت عمل اندک همراه با نرمش، می‌تواند کمی نگرانی ایجاد کند و در جهت اهداف، موجب تحریک افراد شود و موجب گردد که کارکنان از خود اهتمام بیشتری نشان دهند. طبق این برداشت، رفتار رهبر با افراد باید ترکیبی از نرمش و شدت باشد، منتهی شدت عمل سهمی اندک و ناچیز دارد، اگرچه حتی در شرایط معمولی نیز اعمال آن لازم است، و سهم نرمش باید بسیار زیاد باشد، ولی اگر شرایط تغییر یافت و معلوم شد که نرمش حداکثری به انضمام شدت عمل حداقلی تدبیر مناسبی نیست و تأثیری در هدایت سازمانی افراد ندارد و وضعیت به گونه‌ای است که چاره‌ای جز شدت عمل وجود ندارد، در اینصورت، باید از شدت عمل حداکثری و محض استفاده کرد. بر اساس این برداشت، دو نوع شدت عمل وجود دارد: یکی شدت عمل حداقلی و دیگری شدت عمل حداکثری یا محض، و رهبر میان این دو در نوسان رفتار می‌کند.

اما واژه «رفق» در «وارفق ما کان الرفق ارفق» نیز در این میان نقش بازدارندگی ایفا می‌کند و تا حد امکان، اجازه استفاده از شدت عمل حداکثری و محض نمی‌دهد و به تحمل و مدارا توصیه می‌کند. باید با رفق و مدارا کار را پیش برد و نگذاشت شدت محض جاری شود.

لازم به ذکر است که دو برداشت بالا با مبنای پیشین در انسان‌شناسی سازگار است و در هر دو، نرمش حداکثری، که مطابق با کرامت ذاتی انسان است، توصیه می‌شود. اما بر اساس برداشت دوم، می‌توان نرمش و شدت عمل را در دو طرف یک پیوستار به تصویر کشید و ادعا کرد که رهبر باید در محدوده نرمش و نزدیک به انتهای پیوستار (نرمش محض) عمل نماید و در صورت ناچاری به سمت نقطه مقابل (شدت عمل) جهت‌گیری کند و آن را مینا قرار دهد.

باید توجه داشت اختلاط نرمش و شدت عمل الزاماً به معنای اعمال هر دو برای همه افراد نیست؛ زیرا ممکن است رهبر در تمام مدتی که رهبری یک مجموعه را برعهده دارد، نیازی به شدت عمل محض پیدا نکند و یا اصلاً در تعامل با افراد خاص، شرایط شدت عمل محض فراهم نشود. رهبر باید مجهز به هر دو مؤلفه بوده و آمادگی شدت عمل در موقعیت مناسب داشته باشد، هرچند در عمل هیچ‌گاه آن موقعیت فراهم نشود و از آن استفاده ننماید. به عبارت دیگر رهبر، اقتضایی عمل می‌کند.

این شیوه رفتاری اختصاص به رهبری در مدیریت ندارد، بلکه عقلاً در تعاملات خود نیز چنین عمل می‌کنند، حتی رئیس عقلای عالم - یعنی خداوند حکیم - نیز در برخورد با مردم، هم لطف و رحمت و محبت دارد و هم شدت، تندی و عذاب. از یک‌سو، درباره خودش می‌فرماید: (کتب علی نفسه الرحمة) (انعام: ۱۲)؛ رحمت را بر خود واجب کرده است. و از سوی دیگر، می‌فرماید: (ان عذابی لشدید) (ابراهیم: ۷)؛ عذاب من شدید است. آنچه اهمیت دارد این است که لطف، رحمت و محبت او بر شدت و عذابش تقدم دارد و این یکی از سنت‌های ثابت الهی است؛ چنانچه در دعای مأثور، خطاب به خداوند متعال عرض می‌کنیم: «یا من سقت رحمته غضبه»؛<sup>۴</sup> ای کسی که رحمت و لطف او، بر شدت و غضب او پیشی گرفته است.

این شیوه رفتاری از سوی خداوند خالق انسان، که به تمام زوایای وجودی او آگاه است، حاکی از آن است که این شیوه رفتاری با حقیقت و ماهیت انسان کاملاً هماهنگ است.

### ۱. عزم بر شدت عمل یا اقدام به آن

جمله بعدی حضرت که می‌فرماید «و ارفق ما کان الرفق ارفق» حاکی از آن است که اصل باید نرمش (نرمش محض طبق برداشت اول یا آمیخته با کمی شدت طبق برداشت دوم) باشد و تا آنجا که با نرمش کارها پیش می‌رود همین شیوه را باید در پیش گرفت، اما آنجا که چاره‌ای جز شدت عمل محض یا حداکثری نیست، باید بر شدت عمل تصمیم گرفت. توجه به این نکته لازم است که آن حضرت نمی‌فرماید شدت عمل داشته باش، بلکه می‌فرماید: تصمیم بر شدت عمل بگیر. ممکن است پس از تصمیم‌گیری، زمینه شدت محو شود، آن‌گاه ضرورت اعمال شدت عمل نیز منتفی گردد. بین تصمیم و اقدام، یک فترت و

فاصله زمانی وجود دارد که ممکن است در آن فاصله، همان شیوه نرمش (نرمش محض طبق برداشت اول و نرمش حداکثری آمیخته با شدت اندک طبق برداشت دوم) کارساز شود و نیازی به شدت عمل محض نباشد.

#### عنصر «اقتضا» در رهبری کریمانه

رهبری کریمانه را می‌توان اقتضایی دانست؛ زیرا بسته به شرایط و موقعیت‌ها، سبک رهبری مشخص می‌شود؛ اما این اقتضا، مشکلات نظریه‌های اقتضایی را ندارد. برای نمونه، در نظریه‌بلانچارد، برای اندازه‌گیری بلوغ افراد زیر مجموعه، ابزار تشخیص و اندازه‌گیری مفیدی وجود ندارد.<sup>۱۵</sup> در نظریه‌فیدلر نیز تعریف متغیرها مبهم و غیر واضح است. در نظریه‌رابرت هاوزس، فرایند نظریه پیچیده است و نیز انتظارات و ارزش‌های افراد زیرمجموعه اندازه‌گیری نشده و تعریف روشنی از متغیرها و روابط سببی آنها ارائه نشده است. اما در رهبری کریمانه، مشکل ابزار سنجش و ابهام و پیچیدگی در فرایند رهبری وجود ندارد؛ اقتضا روی افراد است، نه نظام و به یک معنا، فراسازمانی است؛ یعنی درباره همه افراد، در هر موقعیت شغلی و در هر سازمانی که باشند، صادق است و سازمان نقشی در تعیین شیوه (نرمش و شدت) ندارد، بلکه این افراد هستند که مشخص می‌کنند چگونه باید با آنها برخورد نمود، در هر موقعیت و جایگاهی که باشند؛ در مشاغل بالا و سطوح عالی باشند و یا در مشاغل عملیاتی و پایین‌تر. از این نظر، این سبک را می‌توان با توجه به مبنای انسان‌شناسی آن، جهان‌شمول فرض کرد.

#### مؤلفه‌های رهبری کریمانه

همان‌گونه که گذشت، با توجه به سیره امیرالمومنین حضرت علی  $\square$  و بر اساس مبنای انسان‌شناسی در اسلام، می‌توان رهبری کریمانه را دارای دو مؤلفه اصلی دانست که یکی نسبت به دیگری اصل و با میزان حداکثری و دیگری فرع و معمولاً حداقلی است. اکنون در خصوص هریک از این دو مؤلفه، توضیحات ذیل تقدیم می‌گردد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## نرمش و رفق

در معنای «رفق» گفته شده که «رفق» (به کسر)، ضد «عُنف» و به معنای مدارا و ملایمت است و «رفیق» را نیز به ملاحظه مدارا و ملایمت، «رفیق» می‌گویند.<sup>۱۶</sup> همچنین «رفق» را به تعامل از روی لطف و نرمش هم معنا کرده‌اند که در مقابل آن، واژه «عُنف» قرار دارد. عُنف به معنای خشونت و شدت است. در زبان فارسی، رفق را به سازگاری و نرم‌خویی تعبیر می‌کنند.<sup>۱۷</sup> واژه «لین» نیز، که در کلام حضرت آمده، در معنای ضدخشونت و سرسختی به کار رفته است.<sup>۱۸</sup>

امام خمینی  معتقد است: «نرمش و رفق در کارها موجب تصرف در قلوب می‌شود و افراد را به اطاعت جانان‌هفرا می‌خواند.» ایشان چنین مرقوم می‌دارد:

بدان که نرمش و رفق را در انجام امور مدخلیت کامل است، چه در باب معاشرت با خلق و انجام امور دنیاوی، و چه راجع به امور دینی و هدایت و ارشاد خلق و باب امر به معروف و نهی از منکر، و چه راجع به ریاضت نفس و سلوک الی الله تعالی. و شاید اینکه در حدیث شریف است که «الْخُرْقُ شَوْمٌ وَ الرَّفْقِيُّمَنْ» (رفق میمنت دارد و خرق و عُنف شوم است). اشاره به بعض این امور باشد؛ مثلاً، در باب انجام امور دنیاوی، آن‌طور که با نرمش و رفق ممکن است انسان تصرف در قلوب مردم کند و آنها را خاضع و رام کند، ممکن نیست با شدت و عنف موفق به امری از امور شود. فرضاً که با شدت و سلطه، کسی اطاعت از انسان کند، چون قلب او همراه نشود، از خیانت، انسان مأمون نخواهد شد. ولی رفق و دوستی دل را رام کند که با رام شدن آن، تمام قوای ظاهره و باطنه رام شود. و فتح قلوب از فتح ممالک بالاتر است. خدمات‌های از روی صداقت و جان‌فشانی‌ها همه از فتح قلوب است. با فتح قلوب، فتح ممالک نیز شود. فتوحات اسلامی در اثر فتح قلوب نظامی اسلامی بود، و اَلَا بِأَنْ عَدِدَ وَ غَدَه، این پیشرفت‌ها غیرممکن بود.<sup>۱۹</sup>

آثار و پیامدهای نرمش و رفق: نرمش و رفق با مردم آثار مثبت و برکات فراوانی دارد که با مراجعه به منابع اسلامی، می‌توان آنها را احصا نمود. برخی از آثار و پیامدهای مثبت نرمش و رفق عبارت است از: دست‌یابی به خواسته‌ها، فائق آمدن بر مشکلات و تسهیل روابط اجتماعی. اصولاً بدون در پیش گرفتن رفتار نرم و همراه با نرمش و رفق با مردم، رهبری و نفوذ در مردم، به ویژه نفوذ در دل‌ها و جان‌های آنان، امکان‌پذیر نیست. در مقابل، از طریق

نرمش و رفق با مردم می‌توان در دل و جان آنها نفوذ کرد و به مقاصد و خواسته‌های خود دست یافت.

این مسئله درباره‌ی ارتباط میان رهبر و پیروان، مصداق بارزتری دارد؛ به این معنا که رهبر در صورتی می‌تواند در دل و جان زیردستان و پیروان خود نفوذ کند و عملکرد و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار دهد که در برخورد با آنان همواره برخوردی ملایم و همراه با نرمش داشته باشد.

مولای متقیان حضرت علی علیه السلام در یکی از سخنان گهربار خود می‌فرماید: «من لم یلن لمن دوئه لم ینل حاجته»؛<sup>۲۰</sup> کسی که نسبت به زیردستانش نرمش نداشته باشد به خواسته‌اش نمی‌رسد.

لازمه‌ی رسیدن به هدف، نرمش با زیردستان است؛ زیرا از طریق نرمش، در آنان نفوذ می‌کند و در نتیجه، به هدف می‌رسد.

آن حضرت در یکی دیگر از بیانات نورانی خویش، این مسئله مهم را مورد توجه قرار داده، می‌فرماید: «أدرکُ الناس لحاجته ذو العقل المُتَرَفِّق»؛<sup>۲۱</sup> موفق‌ترین افراد در رسیدن به خواسته‌هایشان خردمندان مداراکننده هستند.

رهبر سازمان در صورتی می‌تواند به اهداف و نتایج موردنظر دست یابد که رفتارش با کارکنان سازمان و زیردستان، خردمندانه و همراه با نرمش و رفق باشد که در این صورت، آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در آنان، انگیزه لازم برای همکاری و همیاری با رهبر را به وجود می‌آورد.

ارتباطات اجتماعی همواره با مشکلات و مسائل خاصی همراه است. اگر مدیران بخواهند بر مشکلات و سختی‌ها فائق آیند و وظیفه رهبری خود را به نحو شایسته‌ای انجام دهند، لازم است که در برخورد با کارکنان و زیردستان، نرمش و رفق را یاد نبرند؛ زیرا یکی از راه‌های اصلی غلبه بر مشکلات، به ویژه مشکلاتی که در تعاملات اجتماعی به وجود می‌آید، نرمش و رفق است. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام این نکته را چنین متذکر می‌شوند: «الرفق یُیسِّر الصُّعَابَ وَ یُسَهِّلُ شَدِیدَةَ الْأَسْبَابِ»؛<sup>۲۲</sup> نرمش، سختی‌ها را آسان و چاره‌های سخت را ساده می‌کند. اگر به صورت جدی به رفق توجه نشود و در مناسبات و

روابط اجتماعی و معاشرت با مردم، رفق حاکم نباشد مشکلات بسیاری در تعاملات اجتماعی به وجود خواهد آمد.

امام صادق علیه السلام نرمش و رفقا سبب ارجمند شدن، و خشونت و تندخویی را سبب خوار شدن دانسته، می‌فرماید: «إِنَّ شَيْئَ أَنْ تُكْرَمَ فَلَيْنَ، وَإِنْ شَيْئَ أَنْ تُهَانَ فَأَخْشَنَ»؛<sup>۲۳</sup> اگر می‌خواهی گرامی باشی نرم‌خو باش، و اگر می‌خواهی خوار شوی خشن باش.

نرمش و رفق علاوه بر اینکه در تسهیل ارتباطات مؤثر است و می‌تواند از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل در تعامل میان رهبر و زیردستان جلوگیری کند، همچنین می‌تواند به عنوان یک راه‌حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات به وجود آمده، در روابط و تعاملات اجتماعی در نظر گرفته شود. حضرت علی علیه السلام یکی از آثار و پیامدهای مثبت نرمش و رفق در معاشرت با مردم را، از بین بردن مشکلات اجتماعی و دعوها و نزاع‌های به وجود آمده در میان مردم می‌داند: «الرَّفْقُ يُؤَدِّي إِلَى السَّلَامِ»؛<sup>۲۴</sup> مدارا و ملایمت به آشتی می‌انجامد.

با ملایمت و مدارا نزاع‌ها برطرف می‌شود و صلح و دوستی حاکم می‌گردد. نرمش و رفق تنها درمان نزاع‌هاست بلکه خود مانع بسیاری از تعارضات در سازمان می‌گردد و - به اصطلاح - از وقوع تعارضات منفی در سازمان پیش‌گیری می‌کند.

البته از مجموع آیات و روایات به دست می‌آید که مدارا در مسائل شخصی و سازمانی، که در تقابل با حقوق دیگران نیست، توصیه شده، اما در مسائل اصولی دین و اجرای حدود و احکام دینی، نرمش کاملاً مذموم و نارواست و سهل‌انگاری در این‌گونه مسائل، به پدیده‌ای مذموم به نام «ادهان» و «مُداهنه» منجر می‌شود که اسلام به شدت از آن نهی کرده است و اگر به تزییع حقوق دیگران بینجامد (حق الناس)، معاونت در ظلم نیز به شمار می‌آید.

### شدت عمل

حد و مرز رفق تا کجاست؟ آیا در همه موارد و به صورت مطلق، استفاده از این شیوه توصیه می‌شود؟ آیا استفاده حداکثری از نرمش، در همه موارد موجب سوءاستفاده دیگران نمی‌شود؟

در جواب باید گفت: استفاده از نرمش هیچ‌گاه به صورت مطلق توصیه نمی‌شود و نباید در همه موارد و موقعیت‌ها مورد استفاده قرار گیرد، بلکه در نظر گرفتن شرایط و موقعیت‌ها ضروری است. اساساً تکریم انسان به این نیست که همیشه مورد لطف و مرحمت واقع شود، بلکه در مواردی به صلاح او و یا مجموعه انسانی است که با تندی و شدت با او برخورد شود. به عبارت دیگر، رهبری کریمانه دو کفه دارد که معمولاً یکی از دیگری سنگین‌تر بوده و دارای رُجحان است و آن عبارت است از: نرمش حداکثری. اما کفه دیگر آن، شدت عمل است که در موارد ضروری و معمولاً به ندرت از آن استفاده می‌شود. این شیوه (شدت عمل) فرع بر نرمش حداکثری بوده و استفاده از آن در مواقعی خاص، متعین است. به بیان دیگر، اصل اولی در برخوردها، نرمش حداکثری است و اجرای اصل نیاز به دلیل و تعیین موقعیت ندارد. اما شدت عمل فرع و خلاف اصل است. بنابراین، اعمال آن نیاز به دلیل و تشخیص صحیح موقعیت دارد. باید موقعیت‌های شدت عمل به درستی شناسایی شود.

اصل در اسلام و سیره معصومان □ رأفت و نرمش است. آنان با سخت‌ترین، متعصب‌ترین، و جاهل‌ترین دشمنان نیز مواجهی شدند، اما همواره با رفق، عفو، گذشت و برخوردهای ملایم و به کمک دلیل و برهان و پند و اندرز و جدال نیکو و تحمل تمام مشکلات، عقل و روح و جان افراد را در جبهه فکری، فرهنگی، روحی و اخلاقی، تسخیر می‌کردند و در این زمینه، خود نیز با شخصیت معنوی و الهی خویش به عنوان الگوی شایسته انسانی مطرح می‌شدند.

#### مبادی عملی رهبری کریمانه

منظور از «مبادی عملی»، صفات و ویژگی‌هایی است که برای اعمال رهبری کریمانه لازم است. به نظر می‌رسد که دو مقوله، «رفتار» و «صفات» از یکدیگر جدا نیستند و نمی‌توان «رفتار» را بریده از «صفات» مورد توجه قرار داد. برای این مدعا دلایلی می‌توان ذکر کرد؛ از جمله آیه شریفه قرآن که می‌فرماید: «كُلُّ يِعْمَلُ عَلٰى سَاكِلَتِهٖ» (اسراء: ۸۴)؛ هر کس بر اساس شاکله (ویژگی‌های شخصیتی) خویش رفتار می‌کند. به تعبیر عامیانه، «از کوزه همان تراود که در اوست.»



با این بیان، رفتارها منبعث از صفات شخصیتی است که فرد واجد آنهاست. این صفات در **نهج البلاغه** به خوبی بیان شده است. این صفات، که از آن به عنوان «مبادی عملی رهبری کریمانه» یاد می‌شود، عمدتاً عبارت‌اند از: سعه صدر، صداقت، تقوا. آنچه از همه مهم‌تر و به این سبک رهبری نزدیک‌تر است، سعه صدر است؛ زیرا رهبر باید به گونه‌ای باشد که بتواند در مقابل زبردستان خود، نرمش نشان دهد؛ بر آنها حلیم و با آنان رفیق باشد، در لغزش‌ها و سهوهای آنان با بزرگواری برخورد کند، آنان را با همه تفاوت‌های شخصیتی در جهت اهداف تحمل نماید و با سلیقه‌ها و خصوصیات گوناگون آنها کنار بیاید و خویشتن‌داری کند تا جز در مواقع ضروری، شدت نشان ندهد. این مهم‌ستلزم وجود صفتی به نام سعه صدر است؛ همان ویژگی ارزشمندی که در منابع اسلامی از آن به عنوان «ابزار ریاست» یاد شده است: «أَلَهُ الرِّيَاسَةَ سَعَةُ الصَّدْرِ»؛<sup>۲۵</sup> سعه صدر یعنی ظرفیت زیاد و آستانه تحمل‌پذیری بالا. این یک نوع کمال روحی شمرده می‌شود. بر این اساس، وجود نوعی کمال در رهبر لازم است تا بتواند رفتار مورد نظر را از خود بروز دهد. هر قدر این کمال از وسعت و عمق بیشتری برخوردار باشد دامنه نرمش نیز فراخ‌تر خواهد بود و رفتار مدیر دارای بُرد بیشتری جهت نیل به اهداف می‌گردد.

#### عمومیت سبک رهبری کریمانه

شاید برخی تصور نمایند که این سبک رهبری، که حضرت به یکی از کارگزاران خود توصیه می‌کنند، مختص همان کارگزاری است که مخاطب حضرت قرار گرفته و یک دستورالعمل عمومی برای همه مدیران نیست، یک نسخه خاص آن‌هم برای فردی خاص است؛ پس تعمیم و تجویز آن برای دیگر کارگزاران و مدیران منطقی نیست. برای پاسخ، لازم است روایات دیگری نیز در این باب ملاحظه شود تا شبهه اختصاصی بودن این دستورالعمل برطرف گردد.

حضرت علی ؑ در نامه‌ای خطاب به برخی دیگر از کارگزاران خود می‌فرماید: «فَالْبَسْ لَهُمْ جِلْبَاباً مِنَ اللَّيْنِ تَشْوِبُهُ بَطْرَفٌ مِنَ الشَّدَّةِ وَ دَاوِلٌ لَهُمْ بَيْنَ الْقَسْوَةِ وَ الرَّأْفَةِ وَ امْرُجٌ لَهُمْ بَيْنَ التَّقْرِيبِ وَ الْإِدْنَاءِ وَ الْإِبْعَادِ وَ الْإِقْصَاءِ إِنْ شَاءَ اللَّهُ»؛<sup>۲۶</sup> پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت

برای آنان بیوش، با رفتاری میانه‌شده و نرمش با آنها معامله کن، اعتدال را در رفتار با آنان رعایت نما، نه زیاد به آنها نزدیک شو و نه زیاد دور. انشاء الله.

در این حدیث، چند نکته قابل توجه است: اول آنکه شدت عمل لازم است؛ زیرا حضرت می‌فرماید: بین شدت و نرمش با آنان تعامل کن. از اینجا، معلوم می‌شود نه شدت محض و نه نرمش محض هیچ‌کدام شیوه مناسبی نیست. دوم آنکه به کارگزار خود توصیه می‌کنند نه زیاد به مرئوسان نزدیک شود و نه خیلی از آنها فاصله بگیرد. شاید به این دلیل که کارگزار اگر زیاد به زیردستان نزدیک شود و - در اصطلاح - زیردستان با کارگزار، صمیمی شوند، در این صورت، قدرت و هیمنه کارگزار نزد مرئوسان کاهش می‌یابد و هنگامی که قدرت کارگزار آسیب ببیند، از نفوذش کاسته می‌شود و در نتیجه فرمانش اطاعت نمی‌شود.

همچنین فرمودند: زیاد از آنها دور نشو. این سخن شاید به این دلیل باشد که زیردستان احساس بیگانگی می‌کنند و انگیزه کافی برای اطاعت و انجام کار نخواهند داشت و فقط از روی ترس فرمان‌بری می‌کنند و اطاعت‌پذیری بدون اشتیاق، رهبری را از اثربخشی خارج می‌سازد.

نکته دیگر اینکه روایات چنین سبکی را در سطح رعیت مطرح می‌کنند. بر این اساس، کارگزاران در مواجهه با مردم، باید چنین شیوه‌ای به کار گیرند. در واقع حوزه امارت کارگزاران، کلان‌سازمانی تلقی می‌شود که مدیریت کلان آن به اتخاذ چنین شیوه‌ای توصیه می‌شود. با این وصف، چه دلیلی بر تعمیم این شیوه به سطح سازمانی و مواجهه مدیر با زیردستان و عوامل سازمانی وجود دارد؟

در پاسخ، باید گفت: اولاً، چه دلیلی بر اختصاص این سبک به سطح مردمی (و نوع تعامل کارگزار با رعیت) وجود دارد؟ فرمایش حضرت در اصطلاح فقها، اطلاق دارد و همه سطوح رهبری را شامل می‌شود. ثانیاً، به فرض آنکه بپذیریم این توصیه در تعامل کارگزار با رعیت صادر شده، زیرا ظرف و شأن نزول آن ارتباط کارگزار با رعیت است، در این صورت می‌توان با الغای خصوصیت، این سبک رهبری را به سطح سازمانی نیز تعمیم داد. دلیل این سرایت نیز مبانی و مبادی پیش‌گفته در رهبری است؛ زیرا مبانی، به ویژه

مبانی انسان‌شناسی، به برخی انسان‌ها اختصاص ندارد. بنابراین، سبک مبتنی بر آن مبانی نیز دارای عمومیت است.

### مواضع شدت عمل در رهبری کریمانه

یکی از سؤالاتی که برای این سبک از رهبری مطرح می‌شود آن است که در چه مواردی خشونت و شدت عمل لازم است؟

پاسخ تفصیلی به این پرسش نیاز به مجال بیشتری دارد، اما پاسخ اجمالی را در سیره علوی با ذکر حدیثی جست‌وجو می‌کنیم. مطابق این حدیث، یکی از مواردی که اِعمال خشونت مصداق پیدا می‌کند، دست‌اندازی به بیت‌المال است. برای نمونه، حضرت علی<sup>□</sup> در نامه‌ای به زید بن ابیه، که جانشین فرماندارش، عبد‌الله بن عباس در بصره بود، چنین نوشتند: «و اِنِّی اقسِم بالله قَسَمًا صَادِقًا لَنْ بَلَّغَنِی اَنَّک خُنْتَ مِنْ فِیءِ الْمُسْلِمِیْنَ شِیْئًا صَغِیْرًا او کَبِیْرًا لِاَشْدَنْ عَلَیْکَ شِدَّةٌ تَدَعُکَ قَلِیْلَ الْوَفْرِ تَقِیْلَ الظَّهْرِ ضَمِیْلَ الْاَمْرِ و السَّلَام»؛<sup>۲۷</sup> صادقانه به خداوند سوگند یاد می‌کنم، اگر گزارش برسد که از غنایم و بیت‌المال مسلمانان چیزی کم یا زیاد به خیانت برداشته‌ای آنچنان بر تو سخت می‌گیرم که در زندگی کم‌بهره و بی‌نوا و حقیر و ضعیف شوی. والسلام.

به طور کلی، در مواردی که زیردستان از فرامین مدیر سرپیچی می‌کنند این ترمذ نشانه ظلم است و شدت عمل را از سوی کارگزار طلب می‌کند. در این‌باره، حضرت علی<sup>□</sup> چنین می‌فرمایند: «لِلظَّالِمِ مِنَ الرَّجَالِ ثَلَاثُ عِلَامَاتٍ: یُظْلَمُ مَنْ فَوْقَهُ بِالْمَعْصِیَةِ...»؛<sup>۲۸</sup> مردان ستمگر سه نشانه دارند: با نافرمانی به مافوق خود ستم می‌کنند...

سرپیچی از دستورات، به ویژه در صورت تکرار و در موارد حساس، موقعیت مناسبی برای شدت عمل است. از این نکته نیز نباید غفلت کرد که شدت عمل متناسب با نوع خلاف، مراتبی دارد که می‌تواند از نپذیرفتن ملاقات خواهان تا مجازات‌های شدیدرا شامل شود.

### قدرت و رهبری کریمانه

با مطالعه مبحث رهبری در کتاب‌های اصول مدیریت و رفتار سازمانی، این مطلب آشکار می‌گردد که صاحب‌نظران به دو شکل وارد مبحث رهبری شده‌اند: یکی از راه بیان سبک رهبری و پاسخ به این سؤال که دلیل موفقیت رهبران چیست؟ طبیعتاً برای پاسخ به این

سؤال، نظریه‌های متنوعی از خصوصیات رهبری تا نظریه‌های رفتاری و اقتضایی از سوی نظریه‌پردازان این رشته مطرح شده است. آنچه تاکنون در این نوشتار مورد بحث و بررسی قرار گرفته، در محدوده تعیین سبک رهبری است. اما رهبری از زاویه قدرت نیز بررسی و مطالعه شده است، به این صورت که متناسب با تعریف رهبری به «توانایی نفوذ برای نیل به اهداف»، قدرت نیز به صورتی مبسوط بحث و بررسی می‌شود. توضیح آنکه مدیران برای نفوذ نیاز به «قدرت» دارند، و همین نیاز به قدرت، آنها را به کسب قدرت فرامی‌خواند، و گرنه در اعمال نفوذ ناکام خواهند ماند.

ارتباط میان این دو شیوه ورود به مبحث رهبری، قدری دشوار به نظر می‌رسد، هرچند عده‌ای خواسته‌اند در برخی نظریه‌های سبک رهبری، مقوله قدرت را به گونه‌ای مطرح نمایند که ارتباط مباحث حفظ شود، اما دست کم می‌توان گفت که در همه نظریه‌های مربوط به سبک رهبری، به کارگیری این تدبیر، مناسب نیست. اما در سبک رهبری کریمانه، که موضوع این تحقیق است، استفاده از قدرت برای نفوذ، جای تردید ندارد. تقریباً در همه روایاتی که در خصوص نرمش و رفق گذشت، قدرت را می‌توان ملاحظه کرد. البته این قدرت چیزی جز قدرت اخلاق نیست که اگر درست از آن استفاده شود، نفوذی به مراتب عمیق‌تر از قدرت‌های دیگر خواهد داشت. اثبات این مدعا نیز نیاز به تحقیق جداگانه‌ای دارد. از همین جا می‌توان به اهمیت اخلاق در سازمان پی برد و ادعا کرد که رهبری در مدیریت اسلامی از مقوله اخلاق جدا نیست.

#### رهبری کریمانه سبک‌های مختلف رهبری

آن گونه که گذشت، رهبری کریمانه مبتنی بر کرامت ذاتی انسان است. این سبک در صورتی که با انگیزه الهی و جلب رضای او همراه باشد، دو ویژگی‌دارد: یکی آنکه صاحب چنین سبکی را مستحق پاداش الهی می‌گرداند؛ زیرا چنین رفتاری عبادت تلقی می‌شود و مشمول ثواب الهی است، و دوم آنکه ضریب نفوذ و اطاعت‌پذیری پیروان را افزایش می‌دهد. این مدعا را آموزه‌های دینی اثبات می‌کند. در حدیث قدسی آمده است: «عبدی اطعنی حتی أجمعلك مثلی أقول للشيء كُن فيكون و تقول للشيء كُن فيكون»؛<sup>۲۹</sup> بنده من، مرا اطاعت کن تا تو را مثل خود قرار دهم؛ من اراده می‌کنم و بلافاصله محقق می‌شود، تو هم اراده کنی بلافاصله محقق شود.

بر این اساس، خداوند اراده و فرمان بنده‌ای را که مطیع او باشد و عبادت و فرمان‌پذیری از خداوند را سرلوحه رفتارهای خویش قرار دهد، نافذ می‌گرداند. البته صرف‌نظر از اینکه در عالم تجربه، استنتاج چنین امری مشکل باشد، اما این واقعیت را نیز نمی‌توان انکار کرد که بر اساس آموزه‌های وحیانی، بندگی خدا، ضریب نفوذ اراده را افزایش می‌دهد.

رسول‌گرامی □ در روایتی می‌فرماید:

یک خصلت است که هر کس همواره داشته باشد، دنیا و آخرت از او اطاعت می‌کند و به بهشت دست می‌یابد. سؤال شد: یا رسول‌الله، آن خصلت چیست؟ فرمودند: تقوا. هر که می‌خواهد عزیزترین مردم باشد باید تقوای الهی پیشه کند. سپس این آیه شریفه را تلاوت کردند: «هر کس تقوای الهی پیشه کند خداوند متعال برای او گشایش قرار می‌دهد و از جایی که گمان نمی‌برد، برایش روزی می‌رساند».<sup>۳۰</sup>

با عنایت به مطالب ذکرشده، چنانچه اعمال نرمش و رفق و نیز شدت عمل با انگیزه الهی و به منظور انجام تکلیف الهی (تقوی) باشد، رهبر در نفوذ خود توفیق بیشتری خواهد داشت. چنین سبکی می‌تواند علاوه بر کریمانه بودن، معنوی و الهی نیز باشد.

#### سبک‌های رهبری کریمانه

ممکن است این سبک رهبری مورد اعتراض واقع شود: رهبر یاز یک‌سو، محدود به نرمش و رفق، و از سوی دیگر، شدت عمل می‌شود و از جنبه‌های فنی رهبری غفلت می‌شود؛ یعنی به سبک‌های خاص رهبری، که مورد توجه برخی صاحب‌نظران رهبری است - مانند سبک دستوری، اقتاعی، مشورتی، تفویضی و التفاتی - نمی‌شود. و اساساً آیا رهبری تنها به همین نرمش و شدت محدود می‌شود؟ در این باره، به اختصار می‌توان گفت:

اولاً، جایگاه واقعی این سبک‌ها در مبحث تصمیم‌گیری است نه رهبری؛ زیرا مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را ابلاغ می‌کند (دستوری) یا خود تصمیم می‌گیرد و کارکنان را متقاعد می‌سازد (تقاعد یا اقتاعی) یا پس از مشورت، تصمیم می‌گیرد (مشورتی) و یا اصل تصمیم‌گیری را واگذار می‌کند (تفویضی). بنابراین، جایگاه اصلی این سبک‌ها، مبحث تصمیم‌گیری است، نه رهبری.

ثانیاً، به فرض آنکه جایگاه این سبک‌ها در رهبری باشد، شاید بتوان آنها را در این شیوه رهبری نیز به نوعی نظر گرفت؛ به این صورت که در طرف نرمش و رفق، سبک‌های مشورتی، تفویضی و متقاعدگی، و در طرف شدت عمل، سبک دستوری قرار گیرد. اما در نظریه «اقتضایی» بلانچارد (چرخه زندگی)، این سبک‌ها از حالت دستوری و آمرانه به تناسب کارمند نابالغ (کم‌توان و کم‌انگیزه) شروع به تفویضی ختم می‌شود و حالتی ارتقایی در آن وجود دارد که با افزایش توان و تمایل کارمند، سبک‌ها تغییر می‌کند و مدیران باید از سبک‌های دستوری شروع کنند و متناسب با توان و علاقه کارمندان، سبک تفویضی پیش روند. پس نقطه شروع، کارمداری و به‌کارگیری شیوه دستوری و آمرانه است.

ثالثاً، اگر این سبک‌ها یعنی دستوری، اقتاعی و مانند آن در رهبری موضوعیت دارند پس چرا در نظریه‌های دیگر مانند رهبری اسنادی، کاریزماتیک، و خدمتگزار از آنها غفلت شده است، با اینکه برخی از آنها به عنوان نظریه مطرح شده‌اند؟ در یک جمع‌بندی کلی، می‌توان این سبک رهبری را، مجمع صفات، رفتار و نیز اقتضانات رفتار رهبری دانست.

در پاسخ به سؤال دوم، که آیا رهبری به همین نرمش و شدت محدود می‌شود یا جنبه‌های دیگری نیز وجود دارد که در این سبک مغفول مانده است، می‌توان گفت:

اولاً، این اشکال به همه نظریه‌های رهبری وارد است؛ زیرا هر کدام، محدود به یک یا چند جنبه رهبری است و جامعیت لازم را ندارند و از همین روست که هر از گاهی، نظریه‌ای جدید تولید و عرضه می‌شود. اگر نظریه نسبتاً جامعی مطرح می‌شد مجالی برای نظریه‌های جدیدتر فراهم نمی‌آمد.

ثانیاً، گرچه سبک رهبری محدود به دو مؤلفه است، اما هر یک دارای شاخص‌ها و مراتبی است که این سبک را از بساطت خارج می‌سازد. برای مثال، شاخص‌هایی از قبیل تفقد و احترام درباره نرمش مطرح می‌شود که خود نیازمند بحث و بررسی است.

ثالثاً، نوعی شیوع و غلبه از واژه «سبک» استنباط می‌شود. بر این اساس، جنبه غالب و شایع در این نظریه، استفاده از نرمش حداکثری و شدت حداقلی است، اما به این دو محدود نمی‌شود؛<sup>۳۱</sup> زیرا آن‌گونه که در مبحث رهبری گفته می‌شود، نفوذ مستند به قدرت است و قدرت دارای انواعی است که عبارت است: فردی و سازمانی. قدرت فردی نیز بر دو قسم است: تخصص و مرجعیت. قدرت سازمانی هم بر سه قسم است: قانونی، پاداش، و تنبیه.

رهبر ممکن است در مواردی از قدرت تخصص استفاده کند و به این طریق، نفوذ کند، یا با استفاده از قدرت‌های دیگر، اعمال نفوذ نماید. اما این نوع به‌کارگیری، «سبک» خوانده نمی‌شود. «سبک» در جایی به کار می‌رود که همراه با شیوع و فراوانی و عادت باشد. در این شیوه، استفاده از قدرت اخلاق (که منشأ این رهبری است) بیشترین کاربرد را در سازمان دارد و بر اساس منابع اسلامی، تأثیر آن به مراتب بیش از دیگر قدرت‌هاست. در این صورت، طرح این شیوه رهبری به عنوان سبک با دو «مولفه» مذکور بدون اشکال است و نقصان پیش گفته را ندارد.

### تأثیر سبک رهبری کریمانه بر دیگر وظایف مدیریت

با توجه به رویکرد نظام‌مند به اجزا و وظایف مدیریت، به طور طبیعی، هنگامی که شیوه رهبری کریمانه و مبتنی بر کرامت انسان باشد، دیگر وظایف نیز همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و نظارت از آن متأثر خواهند گردید و شیوه‌های هر یک متناسب با رهبری کریمانه تفاوت خواهد کرد. با اتخاذ رهبری کریمانه، تصمیم‌گیری‌ها نمی‌تواند فردی و مستبدانه باشد. نیز لازم است در برنامه‌ریزی‌ها، مشارکت افراد جلب شود. در بخش نظارت، نمی‌توان فشارهای ناشی از بدبینی به دیگران را اعمال کرد. توجه به «کرامت»، به انسان‌ها شخصیتی می‌بخشد که زمینه خودکنترلی را در خود فراهم نمایند. شخصیت قایل شدن برای افراد، مستلزم پرهیز از اعمال کنترل‌های شدید است. در مجموع، تأثیر این شیوه رهبری بر اجزای دیگر مدیریت، خود موضوعی است که محتاج پژوهش‌های جداگانه است.

در خاتمه، ذکر این نکته ضروری است که برای مشخص کردن اینکه دقیقاً در کجا نرمش و رفق و در کجا شدت عمل لازم است، باید بیشتر تحقیق کرد و بر اساس تحقیقات جامع‌تر، باید مشخص نمود که شاخص‌های هر یک از نرمش و رفق و نیز مراتب شدت عمل چیست؟ با تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، مشخص گردیده است که مؤلفه اصلی سبک رهبری کریمانه (نرمش و رفق) دارای دو نوع شاخص ایجابی و سلبی است که هر یک، موارد متعددی را شامل می‌شود. در جدول زیر، تنها شاخص‌های ایجابی نرمش آمده است:

شاخص‌های نرمش و رفق	مراتب شدت عمل
---------------------	---------------

<p>۱. تذکر و تنبّه به پای‌بندی به مقرّرات؛</p> <p>۲. تهدید؛</p> <p>۳. برکناری؛</p> <p>۴. مجازات (درج در پرونده، اخراج، انفصال و مانند آن).</p>	<p>۱. مهرورزی (رحمت، محبت و لطف)؛</p> <p>۲. تغافل و نادیده گرفتن لغزش‌ها (خطاهای کوچک)؛</p> <p>۳. مشورت؛</p> <p>۴. عیب‌پوشی و طرد عیب‌جویان؛</p> <p>۵. احترام به افراد مسن با سابقه؛</p> <p>۶. تفقد نسبت به امور کارکنان؛</p> <p>۷. نقدپذیری و میدان اعتراض را گشودن.</p>
--	---

### نتیجه‌گیری

شیوه رهبری در مدیریت اسلامی کریمانه و مبتنی بر کرامت ذاتی انسان هاست این شیوه که مستفاد از کلام مولای متقیان حضرت علی  $\square$  است بیان می‌کند که رهبر باید نرمش حداکثری را با شدت عمل حداقلی ترکیب و در مواجهه با افراد تا حد امکان نرمش و مدارا نماید و در مواقع ضرورت، شدت عمل از خود نشان دهد. این شیوه رهبری که جامع عناصری همچون صفات، رفتار و اقتضاء است، نسبت به نظریه‌های غربی از جامعیت بالایی برخوردار است اعمال این شیوه نیازمند مبادی و صفاتی در رهبر است که مهمترین آنها سعه صدر است (أَلَهُ الرِّيَاسَةُ سَعَةُ الصِّدْرِ). به مدیران توصیه می‌شود که ویژگی سعه صدر را در خود افزایش داده و در صورتی که چنین ظرفیتی در آنها وجود ندارد، وارد این عرصه نشوند. اتخاذ چنین شیوه‌ای در رهبری، اجزاء و عناصر مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### پی‌نوشت‌ها

۱ Robert I Katz, "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review*, September- October, p.

۹۰-۱۰۲.

۲. Rolph M. Stagdill.



۳. Stoner, James & Edward Freeman, *Management*, p. ۴۷۲.

۴. Ibid.

۵. Harold Koontz.

۶. Cyril O' Donnell.

۷. Heinz Wehrich.

۸. Koontz Harold & Others, *Essentials of Management*, p. ۳۹۷.

۹. Moorhed & Griffin, *Organizational Behavior*, p. ۳۳۴.

۱۰. عبدالله جوادی آملی، شریعت در آئینه معرفت، آنچه آیت‌الله جوادی آملی با بحث «نظریه استخدام» به تبیین آن پرداخته و آن را بر «وحشی بالطبع» و «مدنی بالطبع» بودن انسان استوار کرده است، از نظریات بدیع و پر قابلیت برای اندیشه سیاسی - اسلامی است که لازم است در جای خود پیگیری شود.

۱۱. محمدتقی جعفری، *انسان در افق قرآن*، ص ۱۹-۲۱.

۱۲. (و به او گفتیم:) بسته‌ای از ساقه‌های گندم (یا مانند آن) را برگیر و با آن (همسرت را) بزنی و سوگند خود را مشکن! ما او را شکیبیا یافتیم؛ چه بنده خوبی که بسیار بازگشت‌کننده (به سوی خدا) بود! ایوب نبی به امتحان سخت الهی گرفتار شده و خداوند مال و اموال و فرزندان را جهت امتحان از او گرفت و او را مبتلا به بیماری و اسیر بستر نمود. در حین این بیماری و ضعف شدید و طولانی از همسر او خطایی سر می زند و ایوب به نام خدا سوگند یاد می کند که پس از برخواستن از بستر بیماری او را به سختی تنبیه کند... پس از آن درهای رحمت خدا بر ایوب گشوده می شود و شفا می یابد. اما خدا به او می گوید به جای تنبیه شدید همسرش با دسته ای از ساقه های گندم یا چیزی شبیه به آن به او بزنی تا هم سوگندی که به نام خدا یاد کرده است پایمال نشود و هم آن زن وفادار اذیت نشود. «ضعف» در فرهنگ لغت نوین به معنی دسته کوچک و خوشه گندم آمده است. (همان، ص ۴۴)

۱۳. *نهج البلاغه*، نامه ۴۶.

۱۴. محمدباقر مجلسی، *بحار الانوار*، ج ۹۴، ص ۳۸۶.

۱۵. C.F: Schein Edgar, *Organizational Psychology*, p. ۱۲۶.

۱۶. رفق: (بکسر اول) مدارا. ایضا مرفق (بکسر اول و فتح فاء) و آن ضد خشونت است (اقرب). رفق: مدارا کننده (دوست) «و حَسُنَ أُولَئِكَ رَفِيقًا» نساء: ۶۹. «يُهَيِّئْ لَكُم مِّنْ أَمْرِكُمْ مَرْفَقًا» كهف: ۱۶. مرفق را بعضی بفتح «م» و کسر (فاء) و بعضی بعکس آن خوانده‌اند. و آن با دو وزن فوق و همچنین بفتح «م» و «ف» مصدر است بمعنی لطف و سهولت. یعنی خدا برای شما از مشکلی که دارید سهولت و گشایش پیش آورد. (سیدعلی اکبر قرشی، *قاموس القرآن*، ج ۳، ص ۱۱۰).

۱۷. سیدحسن مصطفوی، *التحقیق فی کلمات القرآن*، ج ۴، ص ۱۸۶.

۱۸. أن اللين ما يقابل الخشونة و الصلب. و سبق في رخو: أن السهل ضد الصعوبة. و الرخو يقابل الشدة. و اليسر ضد العسر. و الضعف ضد القوة و في كل من هذه المفاهيم لينة إجمالية مطلقة. (سيدحسن مصطفوی، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، ج ۱۰، ص ۲۷۹).
۱۹. امام خمینی، شرح حدیث جنود عقل و جهل، ص ۳۱۶.
۲۰. عبدالواحد بن محمد تمیمی آمدی، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۹۰۰۶.
۲۱. همان، ح ۳۳۲۵.
۲۲. همان، ح ۱۷۷۸.
۲۳. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۶۹.
۲۴. عبدالواحد بن محمد تمیمی آمدی، همان، ح ۹۰۲.
۲۵. نهج البلاغه، کلمات قصار، ص ۱۷۶.
۲۶. همان، نامه ۱۹.
۲۷. همان، نامه ۲۰.
۲۸. همان، حکمت ۳۵۰.
۲۹. شیخ محمد مهدی حائری، شجره طوبی، ج ۱، ص ۳۲.
۳۰. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۲۸۵.
۳۱. فرضاً اگر واژه سبک مَفْهَم غلبه و شیوع نباشد اصراری بر استفاده از آن، نخواهیم داشت بلکه می توان واژه دیگری را مثل آیین یا روش ... استخدام کرد.



## منابع

- امام خمینی □، شرح حدیث جنود عقل و جهل، تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، ۱۳۷۸.
- تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، غررالحکم و دررالکلم، تهران، محمدعلی انصاری قمی، ۱۳۳۷ق.
- جعفری، محمدتقی، حرکت و تحول از دیدگاه قرآن (انسان در افق قرآن)، تهران، موسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری، ۱۳۸۶.
- جوادی آملی، عبدالله، شریعت در آینه معرفت، تهران، مرکز فرهنگی رجاء ۱۳۷۲.
- الحائری، شیخ محمد مهدی، شجره مطوی، قم، مکتبه الحیدریه، ۱۳۷۸.
- سید حسن مصطفوی، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، تهران، مرکز نشر آثار علامه المصطفوی ۱۳۸۵، ۱۴ جلدی.
- سیدعلی اکبر قرشی، تمام سال قرآن، قم، دارالکتب، ۱۳۶۷.
- مجلسی، محمدباقر، بحار الانوار، بیروت، لجامه الدر اخبار الائمه الاطهار □ دارالاضواء، ۱۴۲۳ ق.
- مطهری، مرتضی، سیری در نهج البلاغه، تهران، صدرا، ۱۳۷۶.
- Robert IKatz, "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review*, September-October, ۱۹۷۴.
- Stoner, James & Edward Freeman, *Management*, London; Prentice-Hall, ۱۹۹۲.
- Koontz, Harold & Heinz Wehrich, *Esentials of management*, New York, Mc.grow-Hill, ۱۹۹۰.
- Moorhead, Gregory & Ricky w.Griffin, *Organizational Behavior: managing pople and organization*, New York:Houghton Mifflin, ۲۰۰۱.
- Schein Edgar, *Organizational Psychology*, printice – Hall, ۱۹۸۸.

