

رهبری کارکنان سازمان بر اساس آموزه‌های علوی و اعتبار سنجی آن

علی آقا پیروز* / محمد اسمعیل رستمی نیا**

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۳۱

چکیده

رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیریت و در زمره مهمترین مهارت‌ها یعنی مهارت انسانی، نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان‌ها دارد. برای شیوه رهبری نظریه‌های فراوانی مطرح شده است. هدف این نوشتار پاسخ به این پرسش است که رهبری بر اساس آموزه‌های علوی چگونه است؟ با مراجعه به منابع اسلامی، دو دسته گزاره، مشخص می‌شود. دسته اول به صورت مطلق توصیه به نرمش و رفق می‌کند و دسته دوم علاوه بر نرمش، به شدت عمل نیز توصیه می‌نماید. مقتضای جمع بین دو دسته آن است که برای مدیران، اعمال هر یک از نرمش و شدت عمل ضروری است و بر اساس اصلی‌ترین گزاره دسته دوم، نرمش اصل است و اعمال شدت، وابسته به موقعیت است و تا مادامی که بتوان با نرمش و رفق، امور را به سامان رساند، نوبت به شدت عمل نمی‌رسد. استخراج شاخص‌های نرمش و مراتب شدت عمل برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود. روش این پژوهش، آمیخته از اجتهاد حوزوی و میدانی است.

واژگان کلیدی

رهبری؛ رهبر؛ نفوذ؛ شدت عمل؛ نرمش و رفق.

a.pirooz@iict.ac.ir

*. استادیار، عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی (نویسنده مسئول)

rostaminia52@yahoo.com

** استادیار، عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (علیه السلام)

مقدمه

رهبری در حوزه‌های مختلف (علوم سیاسی، مدیریت، روانشناسی، اجتماعی و ...) در مراکز مطالعاتی و تخصصی متعددی در کشورهای مختلف و عرصه بین المللی مورد بحث قرار گرفته، و دامنه رو به گسترش آن مراکز، مؤید اهمیت و ضرورت این موضوع است. رهبری از آن جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که، شکست و استیلا مدیریت جوامع و سازمان‌ها شدیداً متأثر و مرهون آن بوده و مراکز پژوهشی، به دنبال کشف افراد با خصایص و رفتارهای خاص رهبری، برای تصدّی مسئولیت‌های مهم در مدیریت جوامع و سازمان‌ها در آینده می‌باشند. رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیریت و در زمره مهمترین مهارت‌های مدیریت یعنی مهارت انسانی توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. رهبری در همه وظایف مدیریت از برنامه ریزی گرفته تا کنترل و نظارت حضور دارد. رهبری در واقع تعیین کننده نوع تعامل با کارکنان است. مدیران برای بکارگیری افراد لازم است نوع تعامل با آنان را مشخص نمایند و از طریق همین تعامل است که افراد به کار گرفته می‌شوند. تعامل با آن‌ها و تحقق اهداف از طریق نفوذ انجام می‌شود؛ مهمترین سؤال آن است که این تعامل باید چگونه باشد تا اهداف محقق گردد؟ خشک و خشن، آمرانه و مستبدانه، قاطعیت و شدت عمل یا نرم و دوستانه، کارمدارانه یا کارمندمدارانه؟... برای پاسخ به این سؤال نظریه‌های فراوانی از سوی صاحب‌نظران مدیریت و رهبری مطرح شده است. هدف این پژوهش، یافتن دیدگاه اسلامی در این مسئله است و این که آموزه‌های اسلامی چه شیوه‌ای را برای رهبری ارائه می‌نماید؟ مقالاتی که در باره رهبری نگارش شده است معمولاً با جهت‌گیری خاصی به سراغ منابع اسلامی رفته‌اند. برای نمونه مقاله «شناسایی آموزه‌های دینی مؤثر بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق» از این موارد است که بر اساس مطالعه تطبیقی متون اسلامی و غربی و با استفاده از تکنیک دلفی فازی توسط آقای دکتر فروزنده و همکاران وی تدوین شده است و رهبری تحول‌گرا را مبنای آموزه‌های اسلامی قرار داده است. در مقاله دیگری با عنوان «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی» نوشته دکتر مصباح‌الهدی باقری، اثبات معنوی بودن رهبری بر اساس آموزه‌های اسلامی مورد نظر است غالب این مقالات دارای جهت‌گیری خاصی است اما در این نوشتار بدون جهت‌گیری و تنها با مراجعه به منابع اسلامی تلاش می‌شود تا آموزه‌های اسلامی با روش اجتهاد حوزوی استنباط، و با روش میدانی، مؤلفه‌های آن اعتبار سنجی و اولویت بندی شود. نوآوری به لحاظ محتوایی بیان سبکی از رهبری است که دیگران با این جزئیات به آن نپرداخته‌اند و به لحاظ روشی نیز جامعیت آن است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش :

در مروری به ادبیات، پس از تعریف برخی از واژگان کلیدی، به مفهوم شناسی و تشریح اجمالی مفاهیم مرتبط با بحث پرداخته می‌شود:

۲-۱. تعریف واژگان:

واژگان کلیدی (رهبری، رهبر، نفوذ، آموزه‌های اسلامی، سازمان و کارکنان) این مقاله هر کدام دارای گستره وسیعی از تعریف و توصیف هستند که در اینجا اختصاری از تعاریف درج، و در مبانی نظری شرح بیشتری در مورد آن‌ها صورت می‌گیرد.

۲-۱-۱. رهبری

برای رهبری تعاریف زیادی شده است ولی هیچیک از آن‌ها مورد پذیرش عام قرار نگرفته است اگر چه عناصر مشترکی در اغلب آن‌ها وجود دارد که از طریق آن‌ها می‌توان به یک تعریف مشترک دست یافت. برخی تعاریف رهبری عبارت‌اند از:

۱. رهبری عبارت است از فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های کاری اعضای گروه (استونر و فریمن، ۱۹۹۲: ۴۷۲)

۲. رهبری به عنوان یک فرایند عبارت است از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دست‌یابی به هدف. (مورهد و گریفین، ۲۰۰۱: ۳۳۴)

۳. رهبری هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به اهداف گروه تلاش کنند. (کونتز، ۱۹۹۰: ۳۹۷)

همچنانکه ملاحظه می‌شود تعاریف با هم متفاوت هستند لکن در اکثر آن‌ها عناصر مشترکی وجود دارد که می‌تواند به فهم ما از رهبری کمک کرده و به توافق بر روی یک تعریف بیانجامد در اکثر تعاریف واژه توانایی نفوذ ذکر شده و در برخی نیز، بجای آن، از واژه تأثیر گذاری استفاده شده که با «توانایی نفوذ» مترادف می‌باشد.

همچنین در بیشتر تعاریف، عنصر «اهداف» نیز وجود دارد یعنی رهبر تلاش می‌کند تا با نفوذ در دیگران، اهداف را محقق سازد بنابر این توانایی نفوذ در دیگران، جهت دار و به سمت اهداف است.

در برخی تعاریف نیز چنین آمده، که افراد، با حرارت و علاقه خاص و یا با اشتیاق به سمت اهداف تلاش می‌کنند آن‌ها با میل و خواسته خود بدون آنکه زور و اجباری در کار باشد به سوی اهداف گام برمی‌دارند اما در برخی دیگر، چنین قیدی ذکر نشده است.

بر این اساس، معمولاً سه عنصر در تعاریف رهبری، یافت می‌شود (توانایی نفوذ - میل و اشتیاق افراد - جهت گیری به سمت اهداف) در یک جمع بندی می‌توان رهبری را توانایی نفوذ در دیگران به منظور نیل به اهداف تعریف کرد. منتهی اگر این نفوذ به گونه ای باشد که افراد با میل و اشتیاق به سمت اهداف گام بردارند به طور مسلم از مطلوبیت بیشتری برخوردار خواهد بود و شاید بتوان آن را نفوذ اثر بخش نامید. بر این اساس برای رهبری فرآیندی ذکر می‌شود که از قدرت آغاز و به تغییر رفتار افراد در جهت اهداف، منتهی می‌گردد این مطلب در نمودار شماره (۱) نشان داده می‌شود:



نمودار شماره (۱) فرآیند رهبری (مؤلفان/۱۳۹۶)

۲-۱-۲. رهبر:

رهبر کسی است که بتواند در رفتار و افکار دیگران نفوذ کند و تغییراتی در رفتار و افکار آن‌ها ایجاد کند و به عبارتی هر جا نفوذی صورت می‌گیرد رهبری صورت گرفته است. از طرفی بالاترین رهبران اگر توان نفوذ در افراد را نداشته باشند طبق این تعریف در واقع رهبر نیستند. در حقیقت، رهبری، پذیرش قلبی از جانب افراد مورد نظر است دست مایه اصلی رهبری، توانایی نفوذ است و اگر نفوذی نباشد رهبری اتفاق نمی‌افتد اما این نفوذ نیز نیازمند قدرت است این قدرت ممکن است زور و تنبیه باشد که در شکل سیاسی‌اش با زندان و تبعید، در شکل اداری‌اش با توییح در پرونده و در شکل خانوادگی‌اش با محروم کردن از محبت، خود را نشان دهد و ممکن است این قدرت به صورت پاداش یا قدرت تخصص به وجود آید. ممکن است شخصیت الهی فردی (انسان الهی) انسان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد و رهبر را الگوی خود قرار دهند.

۲-۲. مبانی نظری:

در مروری به مبانی نظری دو محور کلی؛ رهبری در مدیریت رایج و رهبری در آموزه‌های اسلامی به صورت اجمال مورد توجه قرار می‌گیرد.

در این بخش سه مبحث از موضوع رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد:

ماهیت رهبری و عناصر آن

برخی در خصوص رهبری معتقدند سه دیدگاه اساسی وجود دارد که ماهیت رهبری بر اساس هر یک از این سه، متفاوت خواهد بود یک دیدگاه آن است که رهبری مساوی با همان رهبر است و رابطه نفوذی که بین رهبر و زیردستان وجود دارد یک رابطه یک طرفه است در موقعیت رهبری، عنصر دیگری مطرح نیست. در دیدگاه دوم رهبری مساوی با رهبر نیست بلکه ماهیت رهبری، تأثیر گذار (رهبر) و تأثیر پذیران (پیروان) هر دو را شامل می‌شود بر اساس این دیدگاه رابطه میان رهبر و پیرو، رهبری نامیده می‌شود در این دیدگاه هم باید به تأثیر گذاری رهبر امتیاز داد و هم به تأثیر پذیری و تمکین پیروان. به عبارت دیگر تحقق رهبری، در عالم ثبوت و اثبات امکان پذیر خواهد بود و تحقق عینی رهبری در گرو پذیرش و تمکین زیردستان خواهد بود بر اساس این دیدگاه ماهیت رهبری، رابطه مجموعه روابط انسانی میان رهبر و پیرو خواهد بود اما دیدگاه سوم علاوه بر رهبر و پیرو، بر عنصر دیگری به نام موقعیت یا شرایط تأکید می‌شود موقعیت هم اعم از فیزیکی، ساختاری، فرهنگی و اقتصادی خواهد بود. (عابدی جعفری، ۱۳۷۷: ص ۸-۱۰)

مطلب بالا قابل مناقشه است زیرا رهبری در دو مقام می‌تواند مورد بحث قرار گیرد یکی آنکه ماهیت رهبری چیست؟ و دیگر آنکه در موفقیت رهبری چه عواملی مؤثر هستند؟ ظاهراً سه رویکرد بیان شده مربوط به مقام دوم است یعنی برای موفقیت رهبری باید به پیروان و تأثیر پذیری آنان و نیز شرایط و موقعیت‌ها توجه کرد اما ماهیت رهبری همان فرایند نفوذ است که در تعریف گذشت.

برخی، مقوله «تحول» را مقوم ماهیت رهبری دانسته و چنین اظهار می‌کنند که رسالت رهبری تحول است و رهبر در صدد ایجاد تحول است اما مدیریت به دنبال حفظ وضع موجود است، به زعم آن‌ها اگر پیوستاری ترسیم کنیم که یک بُعد آن را، تغییرات کم و بُعد دیگر را تغییرات شدید [زیاد] تشکیل بدهد در واقع هر چه از تغییرات کم به تغییرات شدید [زیاد] نزدیک می‌شویم از مدیریت به رهبری گرایش پیدا می‌کنیم و بر عکس هر چه دامنه تلاطم‌های شدید کوتاه‌تر شود و تغییرات کوتاه‌تری را در برگردد به زمینه بروز مدیریت نزدیک‌تر می‌شویم این تغییر زیر بنایی که برای تفاوت رهبری و مدیریت بکار برده می‌شود بر این مبناست که اساس مدیریت ایجاد نظم است که برای حل پیچیدگی‌های سازمان بکار می‌رود در حالیکه اساس در رهبری، ایجاد تحول است رسالت رهبری به هم ریختن نظم موجود و ایجاد نظم جدید



است. مدیریت‌ها هنگامی که در انتهای پیوستار تغییر قرار می‌گیرند حکم سرایدار را پیدا می‌کنند و تنها مسئولیت آن‌ها حفظ شرایط و امکانات موجود سازمان است و این مرتبه نازله مدیریت است که از آن به مدیریت سرایداری تعبیر می‌شود مدیریت بر حفظ نظم موجود متکی است و نظم مدار است و تکیه اساسی نظم مداری بر عقل مداری است نظم مداری بر عقل مداری استوار است در حالیکه بنیان رهبری الزاماً بر بنیان عقل نیست بلکه در مواردی فراتر از عقل بر پایه عشق است. (حسن عابدی جعفری، ۱۳۷۷: ص ۱۴-۱۹) خلاصه آنکه رسالت مدیریت ایجاد نظم است ولی رسالت رهبری ایجاد تحول و تغییر اساسی و بنیادین است. به بیان دیگر هر جا که نظم برقرار است باید در جستجوی مدیر بود و هر جا که تحول بنیادی در آن رخ می‌دهد به دنبال رهبر. مدیریت نظم آفرین است و رهبری تحول آفرین.

در نقد این مطلب شاید بتوان گفت که اولاً بسیاری از نظریه‌های رهبری هیچ اشاره‌ای به تحول به این معنا نداشته‌اند، اگر رسالت و یا کارکرد رهبری، تحول است چرا در بسیاری از نظریه‌ها، این معنا منعکس نشده است ثانیاً «نفوذ برای رسیدن به اهداف» نسبت به مقوله «تحول» لایبشرط است ممکن است دست یابی به اهداف ملازم با تحول باشد یا نباشد ثالثاً اگر تحول در زمینه رهبری مطرح می‌شود و مدیریت بر حفظ وضع موجود تکیه دارد بنا بر این «مدیریت تحول^۱» به عنوان یک مبحث یا گرایش مدیریتی چه مقصدی را دنبال می‌کند بر اساس مطالب پیش گفته، مقوله‌ای با نام «مدیریت تحول» بی معنا خواهد بود. رابعاً اگر رهبری به عنوان یکی از وظایف و بخشی از مدیریت و نسبت به آن خاص باشد باید تابع مدیریت باشد و رسالتش نمی‌تواند چیزی غیر از رسالت مدیریت باشد، رهبری نیز باید نظم مطلوب را حفظ کند نه آنکه به دنبال ایجاد تحول باشد. بلکه اگر رهبر نسبت به مدیر عام باشد و فرض ما روی رهبری باشد که مدیریت می‌کند (رهبر مدیر) این رهبر، رسالتش تحول خواهد بود. همچنانکه خواهد آمد.

تفاوت رهبر با مدیر

محققین سالهاست که در توضیح تفاوت بین رهبر و مدیر تلاش نموده‌اند. احراز تفاوت از این جهت ساده نیست که دومفهوم فوق بشدت به یکدیگر گره خورده‌اند. رهبر و مدیر دو مقوله جدا از هم هستند که تداخل قابل توجهی با هم دارند.

تفاوت بین يك رهبر ممتاز و يك مدير موفق بسیار ظریف و مشکل است. همانگونه که ما مدیرانی ممتاز با توانایی‌های رهبری کم داریم، رهبرانی هم هستند که در مدیریت ضعیف عمل می‌کنند.

۱ - به معنی پشتیبانی از کارکنان در گذارشان از وضعیت فعلی به وضعیت آتی است که توسط برنامه‌های تحول صورت می‌گیرد.

اگر چه بعضی، مدیر و رهبر را مترادف می‌دانند، برخی نیز با ذکر موارد زیر بین این دو مفهوم تفاوت قائل می‌شوند:

مدیران، انتصابی هستند و قدرت آن‌ها مشروعیت قانونی دارد و توانایی آن‌ها برای نفوذ کردن از پُست آن‌ها ناشی می‌شود و دارای اختیارات رسمی جهت پاداش دادن و تنبیه کردن می‌باشند. ولی رهبران، ممکن است منصوب شوند یا از داخل گروه ظهور کنند و انجام کارها را فراتر از اختیار رسمی، توسط نفوذی که در پیروان دارند به فرجام رسانند.

رفتار مدیریتی به وجود روابط بین اداره کننده و اداره شونده (مدیر-کارمند) اشاره می‌کند و این رابطه در بافت سازمانی بوجود می‌آید در حالی که رهبری می‌تواند در همه جا اتفاق بیفتد و الزاماً قرار نیست آن در بافت سازمانی بوجود بیاید.

در رهبری، سلسله مراتب اهمیت چندانی ندارد برای مثال اگر یکی از کارمندان رده‌ی عملیاتی، طی تماس با مدیر عالی سازمان، تصمیم‌های وی را تحت تأثیر قرار دهد آن کارمند در اینجا نوعی اعمال رهبری کرده است و مدیر عالی از وی پیروی کرده است.

در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد ولی در رهبری ممکن است اهداف مشخص، هدف متعالی یا اهداف پیروان مورد نظر باشد.

تفاوت دیگر به اطاعت بر می‌گردد. در مدیریت، جهت داشتن زیر دست، اطاعت مطرح نیست یعنی شخص ممکن است مدیر باشد و افرادی را سرپرستی کند ولی از او اطاعت نکنند ولی در صورت نبودن اطاعت پیرو و زیر دستی، رهبری وجود نخواهد داشت.

رهبر، با ایجاد تغییر سروکار دارد ولی مدیر، برای برخورد با پیچیدگی‌هاست.

در خصوص نسبت میان مدیریت و رهبری، سه فرضیه وجود دارد:

نسبت عموم و خصوص مطلق؛ به نحوی که مدیریت اعم از رهبری باشد و معتقد باشیم که هر مدیری دو دسته وظیفه دارد:

الف) وظایفی که جنبه فنی و سازمانی دارد مانند برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و تصمیم‌گیری.

ب) وظایفی که جنبه انسانی دارد که عبارت است از ایجاد ارتباط و انگیزه برای پیشبرد کار یا به عبارتی، ارتباط عاطفی و انسانی با مجموعه کارمندان سازمان و هماهنگی نیروها با یکدیگر.



بنابر این بخشی از وظایف یک مدیر، رهبری به شمار می‌آید و از طرفی هر رهبری لزوماً باید مدیر نیز باشد.

نسبت عموم و خصوص مطلق؛ به نحوی که رهبری، مفهومی عام باشد که در هر موقعیتی قابل تحقق است و رهبری یک سازمان و مدیریت، تنها یک نمونه از رهبری شمرده شود. اگر رهبری در ظرف سازمان^۱ واقع شود در اینصورت رهبر، مدیر نیز خواهد بود سازمان فقط یکی از موقعیت‌هایی است که رهبری در آن اتفاق می‌افتد.

رهبری و مدیریت دو مفهوم مستقل هستند که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارند؛ ولی می‌توانند با یکدیگر در مصداق خارجی جمع شده و کنار هم قرار گیرند. به تعبیر جامعه‌شناسی، مدیریت و رهبری دو نقش هستند که یک نفر می‌تواند عهده‌دار هر دوی آن‌ها شود.

مروری 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 دادند. در این راستا، «تئوری‌های صفات» یکی پس از دیگری مطرح شد. این نگرش در مطالعات رهبری، حدود نیم قرن به طول انجامید و حاصل آن، تهیه فهرست‌هایی از صفات رهبران موفق بود.

از آنجا که 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 روی «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 کارمندگرا» یا رابطه‌مدار. و بیشتر، رهبرانی موفق قلمداد شدند که کارمندگرا باشند.

محققان اولیه، تصور می‌کردند که این دو شیوه رهبری بر روی دو سر یک طیف قرار دارند؛ یعنی، یک رهبر یا کارگرا است یا کارمندگرا. اما در مطالعات بعدی، معلوم شد که هر یک از این دو شیوه رهبری، طیف و بُعد مستقلی دارند؛ به طوری که یک رهبر می‌تواند هم در حد بالایی کارگرا باشد، و هم در حد بالایی کارمندگرا. بدین ترتیب، نگرش دو بُعدی، جایگزین نگرش تک بُعدی نسبت به مسئله رهبری شد.

۲. سازمان مجموعه افراد و امکاناتی است که هدف معینی را دنبال می‌کنند و بین آن‌ها سلسله مراتب برقرار است و هر یک وظایف مشخصی دارند و خلاصه تحت یک چارچوب مشخصی فعالیت می‌کنند.

نگرش رفتاری در رهبری، چند دهه وقت، سرمایه و انرژی پژوهشگران را مصروف خود کرد، اما دستاورد قابل ملاحظه‌ای را در پی نداشت. محققان نتوانستند یک رابطه مشخص و روشنی بین شیوه رفتار رهبر و عملکرد زیردستان بیابند، زیرا در شرایط و موقعیت‌های مختلف، نتایج متفاوتی به دست می‌آمد.

تاگزیر، پژوهشگران با معطوف کردن توجه خود از «رفتار رهبر» به «موقعیت رهبری»، تئوری‌های «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 شد که عمدتاً به صفات رهبری بازگشت می‌کرد نظریه‌هایی مانند رهبری تبدیلی، کاریزماتیک و ... این نظریه‌ها در طبقه خصوصیات رهبری قرار می‌گیرند و این چنین بود که سیکل رهبری دوباره تکرار شد و این حاکی از آن است که معمای رهبری هنوز لاینحل باقی مانده است. اکنون به برخی از نظریه‌های جدید رهبری اشاره می‌شود:

رهبری اسنادی

با توجه به نگرش اسنادی، رهبران در باره عملکرد افراد زیر مجموعه به اسناد متوسل می‌شوند و بر مبنای این اسناد، عکس العمل متفاوت نشان می‌دهند به عنوان مثال اگر رهبر عملکرد ضعیف کارمند را به فقدان تلاش نسبت دهد ممکن است او را توبیخ کند. در صورتی که اگر عملکرد ضعیف را به عامل خارجی نسبت دهد، ممکن است برای حل مسئله اهتمام ورزد. (شرمرهورن، ۱۹۹۷: ۳۲۷) به طور خلاصه رفتار رهبری به فراخور اسنادهای وی از رفتار پیروان است.

رهبری کاریزماتیک

رهبری کاریزماتیک، تسلط، اتکاء به نفس، نیاز به کنترل و اعتقاد به درست کاری اخلاقی جهت افزایش کنترل پیروان را به کار می‌برد. (Shamir، ۱۹۹۳: ۳۷۴)

رهبران فره مند از چنان قدرتی برخوردار هستند که می‌توانند در اثر تلقین، پیروان خود را وادار سازند تا دست به کارهای خارق العاده بزنند. رابرت هاوس ارائه دهنده تئوری مسیر-هدف بر این باور است که سه ویژگی زیر را می‌توان به عنوان ویژگی‌های چنین رهبرانی برشمرد: ۱- اعتماد به نفس ۲- تسلط بر خویش ۳- اعتقاد راسخ به باورها و عقاید خود. (Robbins، ۱۹۹۳: ۳۸۹)

نتایج پژوهش‌های دیگری حاکی است که رهبران فره مند، هدف‌های آرمان‌گرایانه داشته، نسبت به تأمین هدف به تنهایی متعهد بوده، قدرت بیان و اعتماد به نفس دارند و به عنوان پرچم داران نهضت



جدید، موجب تغییرهای اساسی می‌شوند. (Ibid). استیفن رایبیز بر این باور است که رهبری فرهمند را حتی نباید به عنوان مدینه فاضله به حساب آورد؛ رهبر فرهمند برای به حرکت در آوردن گروه و نجات سازمان از یک بحران می‌تواند مطلوب باشد ولی پس از اینکه بحران از بین رفت و کارها به وضع عادی برگشت، او نمی‌تواند اثر بخش واقع شود. (Robbins، ۱۹۹۳: ۱۵۲)

مراوده رهبر - عضو

بر اساس این مدل، رهبر به تعدادی از زیردستان خود با نظر مثبت نگاه می‌کند و زیر دستان نیز به نوبه خود احساس می‌کنند که رهبر مشکلات آن‌ها را درک می‌نماید. به این گروه از زیردستان در مفهوم نظریه مراوده رهبر - عضو، افراد «داخل گروه» می‌گویند. در مقابل، دسته دیگری از کارکنان هستند که جزء این گروه نیستند و در طرف دیگر طیف قرار دارند، رهبر نسبت به آن‌ها دارای دیدگاهی منفی می‌باشد و زیر دستان نیز به نوبه خود اعتقاد و اعتماد کمی به رهبر دارند. افرادی که در این گروه هستند افراد «خارج گروه» نام دارند. علیرغم این واقعیت، رابطه رهبر با افراد داخل گروه، پررنگ و عمیق ولی با افراد خارج گروه کم‌رنگ و سطحی می‌باشد چنین تفاوت‌هایی بر اساس مدل ارتباط عمودی دوتائی (VDL) می‌تواند تأثیر زیادی بر انجام کار، رضایت شغلی و ترقی کار داشته باشد. (Graen T. A. Scndura، ۱۹۹۵: ۳۹۶)

رهبری تبادلی

رهبری تبادلی بر یک «مبادله منطقی» تأکید دارد. پاداش در برابر کاری که انجام می‌گیرد در این فرآیند، رهبری در تلاش است تا پیروان را به منظور دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای عملکرد مطلوب و کارکرد ایده آل، پیش روی پیروان قرار می‌دهد و سپس در ازاء تحقق آن، پاداش مناسبی را برای پیروان در نظر می‌گیرد. در نتیجه، این نوع فرآیند رهبری در چارچوب توافق‌های قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد. (سنجقی، ۱۳۸۰: ش ۳۷)

در رهبری تبادلی بر اهداف و پاداش به عنوان انگیزاننده تأکید می‌شود. رهبر منابع مورد نیاز را تأمین می‌کند و برای انگیزش، بهره‌وری و دستیابی به موفقیت، پاداش مناسب در نظر می‌گیرد. از این طریق در رهبری رفتارهای مطلوب تقویت می‌گردد و مانع رفتارهای نامطلوب می‌شود. (Goodman، ۱۹۹۸: ۴۲)

رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان بدنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد. (Russell، ۲۰۰۱: ۷)

بنابراین رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می‌داند. (Laub, Jim, ۲۰۰۴: ۸)

نایر (۱۹۹۴) بیان می‌کند که تا زمانی که قدرت، تفکر غالب بر ما در رهبری باشد ما نمی‌توانیم به سطح بالاتری از استاندارد در رهبری حرکت کنیم. ما باید خدمت را در هسته و مرکز قرار دهیم. اگرچه قدرت همراه با رهبری می‌آید ولی تنها استفاده مشروع دارد و آن خدمتگزاری است. (Ibid)

رهبری تحول گرا

این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. رهبری تحول گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. (Stone, ۲۰۰۳: ۲)

بطور خلاصه، رهبری تحول گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می‌کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزش‌ها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می‌سازد. (Stone, ۲۰۰۴: ۳۵۳)

رهبری معنوی

هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. (معناداری) همچنین به آن‌ها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است. (عضویت) این رهبران چشم انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم می‌کنند که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت. هدف رهبری معنوی این است که نیازهای معنوی رهبر و پیروان را برای بقاء معنویت و سعادت معنوی از طریق احساس عضویت و معنا درکار برای خلق بینش و بصیرت و همخوانی ارزشی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و سرانجام پرورش سلامت روانی مثبت و تعهد و بهره‌وری سازمانی تحقق بخشد. (Fry, 2005: 75).



رهبری اخلاق

رهبری اخلاقی^۱ از موضوعاتی است که در مطالعات رهبری مورد چشم پوشی قرار گرفته است. از نظر گیلا (۱۹۹۵) رهبری زمانی مؤثر واقع می‌شود که رهبر هر دو بُعد اخلاقی و فنی را دارا باشد. تنها رعایت بُعد فنی برای عمل رهبری کافی نیست. متأسفانه رهبران، بُعد اخلاقی را به عنوان یک عنصر محدود کننده در کار رهبری قلمداد می‌کنند. سر جیوانی (۱۹۹۲) رهبری اخلاقی را به عنوان نوع جدیدی از رهبری می‌داند که ریشه در توانایی اخلاقی دارد. در جهان پست مدرن کنونی جایی که نسبی‌گرایی حکمفرمایی می‌کند، رهبری بیش از هر زمانی به چیزی نیاز دارد که به تعبیر بُرنز رهبری اخلاقی است. (Sendjaya sen. ۲۰۰۵: ۷۶-۷۵)

مطالعات نشان می‌دهد هنگامی که رهبران از استانداردهای اخلاقی خود تجاوز می‌کنند، هم خود کاملاً صدمه می‌بینند و هم از قدرت نفوذشان کاسته می‌شود. این صدمات جبران ناپذیر در قالب آزارهای مستقیم جسمی و روحی به دیگران در درون و بیرون سازمان تجلی پیدا می‌کند. رفتارهای ضد اخلاقی بعضی از رهبران فضایی را ایجاد می‌کند که زمینه‌های توسعه درک عمومی در خصوص اهمیت نیاز به اخلاق و رفتار اخلاقی را از بین می‌برد. (ازگلی: ش ۶۳)

رهبری بصیر

رهبران بصیر نهادهایی جاودانی را بنا می‌نهند که جهان را تغییر می‌دهند آنان پیشگامان ما هستند آنان افرادی هستند که با ورود به عمق مناطق ناشناخته، به کاوش دست می‌زنند ما را به هدف‌های جدید و غالباً ناشناخته هدایت می‌کنند آن‌هایی که رهبری را به دست می‌گیرند حکم پیاده نظام را در نبرد برای تغییر دارند. (نی نوس، برت، ۱۳۷۷: ۲۰) بصیرت فقط ایده ای یا تصویری از یک آینده مطلوب‌تر برای سازمان است البته بصیرت صحیح ایده ای است که آن چنان تولید انرژی می‌کند که در واقع با بکارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع لازم برای محقق کردن آن، آینده را به طور چشمی آغاز می‌کند. (همان: ۲۴)

۲-۲-۲. رهبری در آموزه‌های علوی

۱. ماهیت رهبری و عناصر آن

1. Moral leadership

کانون اصلی رهبری، نفوذ و تأثیر گذاری بر پیروان است که برای چگونگی آن، نظریات فراوانی مطرح شده که پیش‌تر به اجمال به آن اشاره شد. مفهوم رهبری در دانش مدیریت با مفهوم رهبری در اسلام تفاوت‌هایی دارد. در گزاره‌های اسلامی بر واژه‌هایی همچون هدایت نیروها به جای نفوذ تأکید شده و وظیفه رهبر تبشیر و انذار دانسته شده است (مریم ۴۳، بقره ۱۱۹، فرقان ۵۶ انعام ۴۸، کهف ۵۶) متفکر شهید مرتضی مطهری در تعریف رهبری اسلامی بیان داشته‌اند که رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروی انسان‌ها و بهره برداری صحیح از نیروهای انسانی (مطهری، ۱۳۸۰ ج ۳، ص ۳۱۴) واژه معادل رهبر و رهبری، امام و امامت است، امام یعنی پیشرو و پیشوای مردم در فضائل؛ و این حاکی از الگو بودن رهبر است. در بیان نهج البلاغه رهبر و امام، رشته‌ای است که مرواریدها را در کنار همدیگر قرار داده و آن‌ها را باهم یکسان می‌سازد (نهج البلاغه / خطبه ۱۴۶) در تمامی این تعابیر الگو و پیشوا و مقتدا بودن به عنوان نقطه مشترک است و وظیفه امام راهنمایی و هدایت است و رهبری فرایند هدایت نیروها به امر الهی است که در آن تبشیر و انذار صورت می‌گیرد (انبیاء، ۷۳) این مفهوم از رهبری در اسلام، موسع‌تر از رهبری کارکنان در سازمان است رهبر در این معنا به تدبیر امور می‌پردازد و تمام وظایف مدیریت را انجام می‌دهد رهبر، قائد و پیشوا هیچکدام در معنای رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح نیست بلکه جامع‌تر از آن است، نسبت رهبری به این معنا با رهبری در سازمان عام و خاص است با این حال برخی دچار اشتباه شده‌اند و مفهوم رهبری و پیشوای اسلامی را با رهبری در حوزه مدیریت به عنوان یکی از اصول و وظایف مدیریت خلط کرده و از همین نقطه به حاشیه رفته‌اند و برای پیشینه پژوهش رهبری به سراغ رهبری در اسلام رفته و معنای قائد، رهبر و پیشوا را مبداء پژوهش قرار داده و خواسته‌اند از این زاویه به تجمیع گزاره‌ها و تحلیل آن‌ها و در نهایت به مدل‌سازی بپردازند غافل از آن که رهبری مورد نظر آن‌ها بطور قطع، رهبری به عنوان اصلی از اصول مدیریت و وظیفه‌ای از وظایف مدیران نیست اگر رهبری به این معنا مورد نظر باشد در این صورت به قدری این موضوع کلی خواهد بود که کل مدیریت را شامل می‌شود و ظرفیت تجمیع بسیاری از آموزه‌های اسلامی را در خود دارد و این از عهده یک پژوهش خارج است و باید برای سامان آن، پژوهش‌های متعدد با عناوین جزئی‌تری در نظر گرفت.

بنابر این رهبری موضوع این پژوهش به هیچ وجه رهبری به معنای قائد و پیشوا و امام و رهبر در سطح جامعه نیست؛ بلکه رهبری در ظرف سازمان و یکی از وظایف مدیران است و آن هم تنها ناظر به تأثیر گذاری در تعامل با زیردستان جهت دست‌یابی به اهداف است.



اشتباه نشود ممکن است این وظیفه در سطوح کلان مدیریت (ملی و بین الملل) هم مطرح باشد اما به هیچ وجه به معنای همه مدیریت نیست بلکه بخشی از آن و تنها تأثیر گذاری بر پیروان منظور است این نکته اگر مورد توجه قرار نگیرد ذهن خواننده را با چالش‌های فراوانی مواجه می‌سازد، اگر بخواهیم تعبیر بهتری از موضوع ارائه کنیم باید بگوییم موضوع پژوهش «رهبری کارکنان با رویکرد اسلامی» است به بیان دیگر موضوع این پژوهش هیچ یک از مدیریت و رهبری به تنهایی نیست بلکه محل اجتماع آن‌هاست یعنی مدیری که رهبری کارکنان سازمان را برعهده دارد. به تعبیر دقیق تر رهبری که مدیریت می‌کند موضوع پژوهش نیست بلکه مدیری که رهبری می‌کند، موضوع پژوهش است. «مدیر رهبر نه رهبر مدیر»

۲. انواع آموزه‌های اسلامی در موضوع رهبری

در رجوع و مطالعه منابع اسلامی معرفی رهبری با اشکال و عناوین مختلف متصور است. از یک منظر دو دسته گزاره: «نرمش و مدارا» و «نرمش و شدت عمل» در خصوص رهبری در آموزه‌های اسلامی (خاصه در سیره و کلام حضرت علی علیه السلام معرفی می‌شود که جای تأمل و بررسی دارد:

أ) نرمش و مدارا

آموزه‌های مربوط به این دسته مشتمل بر آیات و روایات فراوانی است که بعضی از آن‌ها عبارتند از:

۱. «فَبَارِحْهُمْ مِنَ اللَّهِ إِنَّتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ» (آل عمران / ۱۵۹)

به واسطه رحمت الهی است که با مردم نرمخو شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی از اطرافت پراکنده می‌شدند. پس آنان را ببخش و برایشان استغفار کن.^۱

طبق این آیه شریفه عامل اصلی نفوذ پیامبر صلی الله علیه و آله در مردم و اجتماع آن‌ها گرداگرد او، نرمش و اخلاق نرم پیامبر صلی الله علیه و آله بود آن حضرت با این اخلاق بزرگوارانه خود توانست در قلب‌های مردم نفوذ کند و آن‌ها را با خود در جهت اهداف توحیدی همراه کند.

۲. حضرت علی علیه السلام:

«مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ ذُوْنَهُ لَمْ يَنْلِ حَاجَتَهُ» (آمدی ۱۳۳۷: ح ۹۰۰۶)

۱ این آیه و برخی روایات هر چند مربوط به اداره عمومی و رهبری در سطح کلان است اما قابل تسری به سطوح پایین تر یعنی سازمان‌های خرد نیز می‌باشد و دلیل آن نیز، مبنای انسان شناسی است.

هرکس به زیردستانش نرمش نداشته باشد به هدف نخواهد رسید. اگر کسی بخواهد به اهداف نائل آید راه رسیدن به آن، نرمش است نرمش با زیردستان باعث نفوذ می‌شود و نفوذ مسیر دست یابی به اهداف را فراهم می‌آورد بنابر این لازمه رسیدن به حاجت و هدف، نرمش با زیر دستان است.

۳. کتب أميرالمؤمنين (عليه السلام) إلى حذيفه بن اليمان لما ولاة المدائن:

«وَأَمْرُكَ بِالرَّفْقِ فِي أُمُورِكَ وَاللِّينَ وَالْعَدْلَ عَلَى رِعِيَتِكَ فَإِنَّكَ مُسْتَوَلٌ عَنْ ذَلِكَ» (ديلمی ۱۴۱۳: ج

۲ ص ۳۲۱)

امیرالمؤمنین هنگامی که حذیفه بن یمان را به ولایت مدائن برگزید در نامه ای به او چنین نوشت: به تو فرمان می‌دهم که امور خود را با رفق انجام دهی و نرمش و عدالت را در باره رعیت مراعات کنی زیرا تو در این باره، مورد سؤال قرار خواهی گرفت.

۴. قرآن کریم:

«وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعراء / ۲۱۵)

بال‌هایت را برای پیروان مؤمن بگستران.

با زیردستان و پیروان خود تواضع و فروتنی داشته باش نرمش و تواضع با پیروان، آن‌ها را در این مسیر ثابت قدم می‌سازد و در مسیر اهداف توحیدی مستحکم قرار می‌دهد.

۵. حضرت علی (عليه السلام):

«أَدْرِكُ النَّاسَ لِحَاجَتِهِ، ذُو الْعَقْلِ الْمَتْرَفِقِ» (آمدی، غررالحکم؛ ۱۳۳۷: ج ۳۳۲۵)

موفق‌ترین افراد در رسیدن به خواسته‌هایشان، خردمندان اهل رفق می‌باشند.

رهبر سازمان در صورتی می‌تواند به اهداف و نتایج مورد نظر دست یابد که رفتار او با کارکنان سازمان و زیردستان، خردمندان و توأم با رفق و نرمش باشد که در این صورت آنان را تحت تأثیر قرار داده و باعث همراهی آن‌ها در جهت اهداف می‌شود.

۶. امام صادق (عليه السلام):

«مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يَرِيدُ مِنَ النَّاسِ» (کلینی ۱۴۲۹: ج ۲، ص ۱۲۷)

هر کس در کار خویش اهل رفق باشد به هر چه از مردم بخواهد می‌رسد.

با رفق و مدارا می‌توانید در آن‌ها نفوذ کنید و اهداف خود را محقق سازید.

۷. حضرت علی (عليه السلام):

مَنْ عَامَلَ بِالرَّفِقِ وَفَقَّ» (آمدی ۱۳۳۷: ج ۲، ص ۱۵۸)

هر که با رفق عمل کند موفق گردد.

موفق به کسی گفته می‌شود که به اهداف خود نائل آمده است مسلماً کسی که با رفق عمل می‌کند رفق او باعث نفوذ شده و اهدافش را محقق می‌سازد و این همان موفقیت است که در کلام حضرت مذکور است.

از تحلیل گزاره‌های دسته اول استنباط می‌شود که رفق و نرمش می‌تواند رهبری را در هدایت نیروها موفق سازد؛ با این توصیف، عنصر اصلی در شیوه رهبری اسلامی رفق و نرمش با زیردستان است.

ب) آموزه‌های نرمش توأم با شدت عمل

در این دسته از آموزه‌ها به نرمش و رفق و شدت عمل و برخورد تند به صورت همزمان توصیه می‌شود، که بعضی از استنادات آن عبارتست از:

«وَاخْلَطِ الشَّنَّ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ وَارْفُقْ مَكَانَ الرَّفْقِ أَرْفُقْ وَاعْتَزِمِ بِالشَّنِّ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّنُّ...» (نهج البلاغه نامه ۴۶)

شدت عمل را با دسته ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفق کارساز است مدارا کن و آنجا که هیچ چاره ای جز شدت عمل نداری تصمیم به شدت عمل بگیر.

حضرت علی علیه السلام:

«فَالسُّ لَمْ جَلْبَابًا مِنَ اللَّيْنِ تَشُونَهُ بَطْرَفٍ مِنَ الشَّنِّ وَدَاوِلَ لَمْ بَيْنَ الْقَسْوَةِ وَالرَّأْفَةِ وَامْرُجَ لَمْ بَيْنَ التَّقْرِيبِ وَالْإِدْنَاءِ وَالْإِبْعَادِ وَالْإِقْصَاءِ أَنْ شَاءَ اللَّهُ» (نهج البلاغه نامه ۱۹)

پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت برای آنان بیوش، با رفتاری میان شدت و نرمش با آن‌ها معامله کن، اعتدال را در رفتار با آنان رعایت نما نه زیاد آن‌ها را نزدیک کن و نه زیاد دور! ان شاء الله.

امام صادق علیه السلام خطاب به کارگزار اهواز:

«وَالرَّفِقُ بِالرَّعِيَةِ وَالتَّأْنِي، وَحُسْنُ الْمُعَاشَرَةِ مَعَ لَيْنٍ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ، وَشِدَّةٌ فِي غَيْرِ عُنْفٍ.» (حر

عاملی ۱۴۰۳: ج ۱۲، ص ۱۵۰).

مدارا و ملایمت با مردم و خوش برخوردی با آنان همراه با نرمش در غیر موضع ضعف و شدت عمل در غیر موضع زور داشته باش.

قال علی علیه السلام:

مَنْ لَمْ يَضِلُّهُ حُسْنُ الْمَدَارَاهِ أَصْلَحَهُ سُوءُ الْمَكَافَاتِ (آمدی ۱۳۳۷: ح ۱۰۱۷)

کسی که مدارا کردن اصلاحش نکند مکافات کردن اصلاحش کند.

یعنی حسن مدارات مقدم است اما در صورت ناچاری سوء کیفر لازم است. از مفهوم آموزه‌های فوق الذکر استفاده می‌شود که در شیوه رهبری تنها نباید به نرمش بسنده کرد بلکه در کنار نرمش، شدت عمل هم لازم است.

ج) مقتضای جمع بین آموزه‌ها

همچنانکه گذشت آموزه‌های دسته اول، شیوه رهبری را رفق و نرمش معرفی می‌کردند لکن آموزه‌های دسته دوم شیوه رهبری را در اختلاط میان نرمش و شدت عمل می‌دانستند سؤال این است که با توجه به این دو دسته از گزاره‌ها چه باید کرد؟ آیا سبک رهبری مبتنی بر نرمش محض است یا آمیخته با شدت عمل؟ با عنایت به تحلیل اجتهادی و با استفاده از قواعد اصولی و فقهی هر جا دسته ای از گزاره‌ها (ادله ای) بر موضوعی به طور مطلق دلالت داشته باشند در عین حال دسته ای دیگر از گزاره‌ها بر همان موضوع به طور مقید دلالت کنند، گزاره‌های مطلق را بر مقید حمل می‌کنند و طبق قاعده «الجمع مهمما امکن اولی من الطرح» چنین استنتاج می‌شود که در رهبری و تعامل با کارکنان، نرمش و شدت عمل، هر دو لازم است؛ در فضای مدیریت هیچیک از نرمش و رفق و نیز شدت عمل به تنهایی کارساز نیست بلکه هم نرمش و رفق نیاز است و هم شدت عمل. اکنون که دانسته شد نرمش و شدت عمل، هر دو لازم است ممکن است پرسیده شود سهم کدامیک بیشتر است؟ آیا نرمش بیشتر یا شدت عمل بیشتر؟... برای پاسخ به این سؤال باید فراز نامه ۴۶ نهج البلاغه را که اصلی‌ترین و مهم‌ترین سند در این بحث است مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

۱. بررسی و تشریح اصلی‌ترین آموزه: «وَاخْلُطِ الشَّدَّةَ بِضِعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ»

در کتاب مصادر نهج البلاغه گفته شده است که مخاطب آن مالک اشتر است صاحب مصادر می‌افزاید هنگامی که علی علیه السلام از صفین بازگشت مالک را به منطقه حکومتش به جزیره (مناطقى از عراق بین دو رود دجله و فرات است - ر.ک. معجم البلدان) فرستاد و هنگامی که مساله حکمیت پایان یافت و اوضاع مصر دگرگون شد به مالک دستور داد که به جای محمد ابن ابی بکر به مصر رود و این نامه را به ضمیمه نامه ۵۳ به وی داد. (مکارم شیرازی ۱۳۶۸:، ج ۱۰ ص ۲۴۷) البته به نقلی مالک اشتر، شیب بن عامر را جانشین خود قرار داد و نزد امیر مومنان علی علیه السلام آمد. حضرت اوضاع مصر و بحران پیش آمده را برای

او تشریح کرد و یاد آور شد که کسی جز او نمی‌تواند اوضاع مصر را به سامان آرد، و به او چنین سفارش فرمود:

« فَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ عَلَى مَا أَهَمَّكَ، وَاخْلُطِ الشَّدَّةَ بِضَغْثٍ مِنَ اللَّيْنِ، وَارْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ وَاعْتَزِمْ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُعْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ، » (طبری ۱۳۷۴: ج ۵ ص ۹۵؛ مفید ۱۴۱۴: ص ۸۰-۸۱؛ ثقفی ۱۴۱۰: ص ۱۶۵)

پس در آنچه تو را مهم می‌نماید از خدا یاری جوی و درشتی را به نرمی بیامیز و از آن جا که نرمی و مدارا باید، راه نرمی و مدارا پوی؛ و جایی که جز شدت راهی نیست و جز آن به کار نیاید، شدت پیش گیر.

۱-۱. شرح مفاهیم روایت

برای این منظور لازم است ابتدا مفاهیم به کار رفته در روایت را به خوبی تحلیل کرده و سپس احتمالات در باره نحوه اختلاط را بیان کنیم.

۱-۱-۱. لین: لین به معنای نرمش در مقابل خشونت و سرسختی قرار دارد و در مفاهیمی همچون سهل و یسر و رخوت نیز نرمش اجمالی هست. (مصطفوی ۱۳۷۴: ج ۱۰، ص ۲۷۹) در قرآن واژه نرمش در چندین آیه ذکر شده از جمله آیه:

« فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ... » (آل عمران/۱۵۹)

به واسطه رحمت الهی در برابر مردم نرم و مهربان شدی و اگر خشن و سنگ دل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند.

«فظا» در لغت به معنای کسی است که سخنانش تند و خشن است و «غیظ القلب» به کسی می‌گویند، که سنگدل می‌باشد و عملاً انعطاف و محبتی نشان نمی‌دهد؛ بنابراین، این دو کلمه گرچه هر دو به معنای خشونت است؛ اما یکی غالباً در مورد خشونت در سخن و دیگری در مورد خشونت در عمل به کار می‌رود؛ به این ترتیب، خداوند اشاره به نرمش کامل پیامبر ﷺ و انعطاف او در برابر افراد نادان و گنهگار می‌کند. این نرمش و رفق و برخورد مداراتی، یکی از مزایای فوق العاده اخلاقی پیامبر اکرم ﷺ است. (مکارم ۱۳۶۸: ج ۳، ص ۱۶۵)

۱-۱-۲. رفق: لین و رفق خیلی جاها به جای یکدیگر بکار رفته‌اند هر دو ضد خشونت هستند. مصطفوی در کتاب التحقیق خود می‌نویسد: رفق: (اول) مدارا. ایضاً مرفق (بکسر اول و فتح فاء) و آن ضد خشونت است (اقرب). (قرشی ۱۴۱۲: ج ۳ ص ۱۱۰) ریشه اصلی رفق، معامله با لطف و نرمی است

که در مقابل آن، زور و تعامل با شدت و خشونت قرار دارد در فارسی از آن به واژه سازگاری و نرم خوئی تعبیر می‌شود. (مصطفوی ۱۳۷۴: ج ۱۴ ص ۲۴۲). تفاوت میان واژه لطف (قرشی ۱۴۱۲: ج ۶ ص ۱۸۹) و رفق در آن است که رفق به معنای یُسْر^۱ در کارها و سهل‌گیری در انجام آن‌هاست و خلاف رفق، واژه عنف و زور قرار دارد و آن عبارت است از شدت عمل به خرج دادن در دستیابی به اهداف (مصطفوی ۱۳۷۴: ج ۱۴، ص: ۲۴۲). اما در لطف دقت و توجه به جزئیات و دقائق لحاظ می‌شود.

از دید برخی لغت‌شناسان، نرمی و ملایمت در برخورد، سازگاری، (انوری ۱۳۸۳: ج ۴، ص ۳۶۵۳) لطف کردن، آزم داشتن، نیکویی و مهربانی (معین ۱۳۵۰: ج ۲، ص ۱۶۶۵؛ عمید، ۱۳۶۳: ص ۱۲۴۳) از جمله معانی رفق و مداراست. رفق در اصل، به معنای «نرمی و لطافت» در برابر «شدت و خشونت» است (فراهیدی ۱۴۱۰: ج ۵ ص ۱۴۹). در همه موارد کاربرد آن، مفهوم «نرمی و راحتی» را دربردارد. (همان) از آن جا که به طور معمول، میانه روی در انجام کارها، سهولت، نیکی و استحکام عمل را در پی دارد، واژه رفق به معنای «میانه روی»، «حسن انجام دادن عمل» و «احکام عمل» نیز به کار رفته است. (طریحی ۱۴۰۸: ج ۵ ص ۱۶۹-۱۷۲)

آیا رفق و مدارا مترادف هم هستند یا متفاوت در معنا هستند؟ مدارا از ماده «دری» یا «درا» اشتقاق یافته است. «دری» به معنای آگاهی و شناختی است که از راه مقدماتی پنهان و غیر معمول به دست می‌آید. (راغب بی تا: ص ۱۶۸) از این رو، درباره صید آهو از راه حیله و مقدمات غیر معلوم گفته می‌شود: «دریت الطیبی». (ابن منظور ۱۴۰۸: ج ۱۴، ص ۲۵۵) «درا» نیز در اصل به معنای «دفع کردن» است. (جوهری ۱۹۹۰ م: ج ۲، ص ۲۷۱). بر این اساس، واژه «مدارا» که به معنای «ملاطف و برخورد نرم» است، (ابن منظور ۱۴۰۸: ج ۱۴، ص ۲۵۵) اگر از ماده «دری» باشد با معنای اصلی آن در «دریت الطیبی» تناسب دارد، گویی آدمی با تحمل طرف مخالف و برخورد ملایم با او، وی را در کمند محبت خویش گرفتار می‌سازد؛ و اگر از «درا» مشتق باشد به این مناسبت است که آدمی با برخورد ملایم خویش، بدی او را دفع می‌کند. (همان) بنابراین، در مدارا، مفهوم «پرهیز و احتیاط» نهفته است؛ از این رو، کاربرد بیشتر آن درباره مخالفان و دشمنان است، برخلاف «رفق» که غالباً درباره موافقان و دوستان و بیشتر از آن، درباره غیر مخالفان کاربرد دارد (برای نمونه، در این باره در روایات چنین آمده است: «لا تَحْمِلُوا عَلٰی شِيعْتِنَا وَارْفُقُوا مَعَهُ»). (کلینی ۱۴۲۹: ج ۸ ص ۳۳۴) («و اما الخائفون فيكلمهم بالمداراه») (البته واژه مدارا گاه در

^۱یسر نیز به معنای آسان‌گیری و پرهیز از به رنج و زحمت انداختن است (مصطفوی ۱۳۷۴: ج ۱۴، ص: ۲۴۳)

معنایی وسیع به کار می‌رود و هر دو را شامل می‌شود؛ مانند: «امر فی ربی مبداراه الناس» (کلینی ۱۴۲۹: ج ۳، ص ۱۷۹؛ مجلسی ۱۴۱۳: ج ۷۲، ص ۴۰۱).

۱-۳. ضغث: یعنی آن چیزی که فروع مختلف دارد، فروعی که باهم یک جا جمع شده‌اند. (مصطفوی ۱۳۷۴: ج ۷ ص ۳۳) کلمه ضغث در چند جای قرآن آمده است. در قاموس قرآن نیز ضغث به کسر ضاد بمعنی یکدسته ترکه یا علف خشک یا یکدسته ترکه نرم آمده است و ضغث بفتح (ض) به معنی مخلوط کردن «ضغث الحدیث ضغثاً: خلطه» نیز بمعنی امر مختلط و حدیث مختلط است. جمع ضغث بمعنی دسته‌ها و مختلط‌ها است باید دانست معنی اولی که اختلاط باشد در ضغث ملحوظ است لذا اقرب آنرا دسته علف که تر و خشک بهم مخلوط شده معنی کرده است. (قرشی ۱۴۱۲: ج ۴، ص ۱۹۱). در مفردات راغب هم ضغث به معنای یک دسته ریحان و یا علف و یا شاخه درخت آمده است که جمع آن اضغاث می‌شود، در قرآن خُذْ بِيَدِكَ ضِغْثًا (ص/۴۴) - یک دسته شاخه (چوب) به دست بگیر" و اگر در قرآن خواب‌های پریشان را که حقایقش روشن نیست به دسته‌هایی از چوب و یا ریحان تشبیه کرده و فرموده "قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ" برای این بوده که خواب پادشاه مصر به نظر ایشان یک دسته خاطرات غیر مربوط به هم بوده است. (مفردات راغب، ماده "ضغث"). و اگر یک رؤیا را دسته‌هایی از احلام خوانده به این عنایت بوده که بفهماند ادعای ایشان این بوده که خواب پادشاه صورتی در هم و بر هم از رؤیاهای مختلفی است که هر کدام برای خود تعبیر جداگانه‌ای داشته و چون یک یک آن‌ها مشخص نیست و با هم مخلوط شده لذا وقوف به تعبیر آن‌ها برای معبر دشوار گشته است. (طباطبایی ۱۳۷۴: ج ۱۱ ص ۲۵۶) و معنای آیه این است که بزرگان گفتند آنچه که دیده‌ای "أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ" و خواب‌های مختلف و در هم شده است، و ما تعبیر اینگونه خواب‌ها و یا همه خواب‌ها را نمی‌دانیم، بلکه تنها خواب‌های صالح و صحیح را می‌توانیم تعبیر کنیم. (طباطبایی ۱۳۷۴: ج ۱۷ ص ۳۲۱)

«خُذْ بِيَدِكَ ضِغْثًا فَضْرِبْ بِهِ وَلَا تَحْنُتْ إِنَّا وَجَدْنَاهُ صَابِرًا نِعْمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ» در مجمع البیان می‌گوید: کلمه "ضغث" به معنای یک مشت پر از شاخه درخت و یا از گیاه و یا از خوشه خرما است (طبرسی ۱۳۷۳: ج ۸ ص ۴۷۹) و ایوب علیه السلام سوگند خورده بود که اگر حالش خوب شود همسرش را صد تازیانه بزند، چون در امری او را ناراحت کرده بود- که به زودی روایتش ذکر می‌شود- و چون خدای تعالی عافیتش داد، به وی فرمود تا یک مشت شاخه به عدد تازیانه‌هایی که بر آن سوگند خورده بود (صد عدد) در دست گرفته یک نوبت آن را به همسرش بزند تا آن که سوگند خود را نشکسته باشد. (طباطبایی ۱۳۷۴: ج ۱۷ ص ۳۲۱).

۱-۱-۴. شدت: برای شدت معانی مختلفی ذکر شده است: شدت یعنی کاری که تحمل آن سخت است. (سعدی ابوحیب، ۱۴۰۸: ۱۹۱) شدت به معنای ضد خفیف آمده (همان) شدت به معنای صلابت (فراهیدی، ۱۴۱۰: ج ۶، ص: ۲۱۳) شدت به معنای سخت متضاد واژه‌های (اللین) و (الرّخاء) و (رغْدِ العیش). «شِدَّةُ الْأَرْضِ»: سختی و سفتی زمین (فرهنگ لغت عربی-فارسی المعانی) شدت در هر موردی به حسب خود معنا می‌شود. ریشه این کلمه آن چیزی است که مقابل سستی قرار دارد همان گونه که قوت مقابل ضعف و خشونت مقابل نرمش قرار دارد. (مصطفوی، ۱۳۷۴: ج ۶ ص ۲۸) ریشه اصلی شدت به معنای قوت و سنگینی و سختی و تندی نیست اما هر یک از این موارد با شدت توصیف می‌شود همانگونه که در آیه «علمه شدید القوی» چنین است. در حقیقت شدت معنای مستقلی ندارد بلکه دلالت بر درجه عالی و قوی از هر مرتبه ای می‌کند و این به حسب موضوعات مختلف متفاوت است پس شدت در هر موضوعی به حسب خودش معنا می‌شود. (مصطفوی، ۱۳۷۴: ج ۶ ص ۲۷)

۲-۱. بیان نحوه استدلال به روایت

بر اساس این روایت دو مقوله شدت و نرمش توصیه می‌شود هیچکدام از نرمش و شدت به تنهایی و بطور مطلق برای رهبری مناسب نیستند وجود هر دو لازم است منتهی نحوه بکارگیری آن‌ها بر اساس دو احتمال زیر خواهد بود:

أ. واژه‌های «رفق» و «لین (نرمش)» مترادف یکدیگر هستند و شدت عمل در مقابل آن‌ها مطرح می‌شود. در این صورت کلاً یک دستورالعمل از سوی حضرت مطرح شده است: نرمش را با شدت عمل ترکیب کن و تا آنجا که نرمش و رفق کارساز است سراغ شدت عمل نرو. نرمش و رفق در یک سو و شدت عمل در سوی دیگر قرار می‌گیرد.

ب. بر اساس اصل عدم ترادف، دو واژه «لین» و «رفق» را مترادف هم ندانیم بلکه رفق را به تحمل و سازگاری و دوری از سخت‌گیری معنا کنیم و لین را به نرم‌خوبی و ملایمت معنا نماییم بر اساس احتمال دوم، معنای روایت اندکی تفاوت خواهد داشت یعنی در واقع دو نسخه یا دستورالعمل از سوی حضرت صادر می‌شود و دو مقوله لین و رفق هر کدام جداگانه در مقابل شدت عمل قرار می‌گیرد به عبارت دیگر در کلام حضرت که فرمود:

« وَاخْلُطِ الشَّدَّةَ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ، وَارْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ وَاعْتَرِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُعْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ »



اگر «واو» حد فاصل میان دو جمله بالا و او عاطفه باشد (عطف تفسیری) در این صورت جمله «وارفق ما کان الرفق ارفق» تفسیر جمله قبلی است گویا حضرت می‌خواهد موارد کاربرد نرمش را با واژه رفق بیان کند یعنی اینکه شدت عمل را با نرمش ترکیب کن نیازمند توضیح است، می‌فرماید تا آنجا که امکان دارد از نرمش و رفق استفاده کنید اما درجایی که هیچ چاره‌ای جز شدت عمل ندارید سراغ آن بروید این بنا بر عطف تفسیری بودن «واو» بود. و این همان احتمال اول است که گذشت. اما اگر واو استیناف باشد (مطلب قبلی را از بعدی جدا کند) در این صورت «وارفق» توصیه به رفق می‌کند و رفق غیر از لین (نرمش) است حضرت در واقع دو نسخه برای کارگزار خود تجویز می‌کند:

نسخه اول: اختلاط شدت عمل با مجموعه‌ای از رفتارهای نرم. که در هر صورت، در کنار رفتارهای نرم باید یک مقدار شدت عمل هم باشد. بدون اعمال شدت عمل، تأثیر گذاری حاصل نمی‌شود. شاید بتوان گفت که استرس حداقلی در کار برای کارکنان، ناشی از شدت عمل لازم است در غیر این صورت تأثیرگذاری کامل نمی‌شود.

نسخه دوم: توصیه به رفق حداکثری است، تا می‌توانید تحمل و مدارا کنید، سازگاری داشته باشید سخت‌گیری نکنید، اما اگر چاره‌ای نداشتید، دیگر تحمل جایز نیست، سخت‌گیری کنید و برخورد نمایید.

«شدت عمل» بنا بر احتمال دوم نیز دو معنا و مصداق خواهد داشت:

۱. شدت عمل در مقابل لین (نرمش).

۲. شدت عمل در مقابل رفق (سازگاری و آسان‌گیری)

شدت عمل در مقابل «لین» به معنای «تندی و درشتی» است و شدت عمل در مقابل «رفق» به معنای «سخت‌گیری و عدم تحمل» است و این معناگیری به قرینه «تقابل» است.

البته به دلیل قرابت معنایی نرمش و رفق، احتمال عاطفه بودن «واو» ترجیح دارد و مباحث بعدی بر همین مبنا نگارش شده است.

۱-۳. شیوه رهبری مرکب

با توجه به اصلی‌ترین آموزه (وَ اَخْلَطِ الشَّلَّةَ بِضَغْثٍ مِنَ اللَّيْنِ)، مشخص شد که شیوه رهبری مرکب از دو عنصر «نرمش و رفق» از یک سو و «شدت عمل» از سوی دیگر است در عرصه رهبری هیچیک از این دو، به تنهایی کفایت نمی‌کند بلکه اعمال هر دو لازم است منتهی طبق روایت، این دو باید با هم ترکیب

شوند یا ترکیبی از این دو لازم است (وَ اَخْلَطِ الشَّدَّةَ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ). در این جا سؤالاتی به ذهن می‌رسد که عبارت‌اند از:

۱. سهم هر یک از نرمش و شدت عمل چقدر است آیا نرمش سهم بیشتری دارد یا شدت عمل؟
۲. در صورتی که سهم نرمش بیشتر باشد آیا می‌توان ادعا کرد شیوه رهبری در مدیریت اسلامی اقتضایی و تابع موقعیت است؟ در این صورت آیا سهم بندی با اقتضایی بودن سازگار است؟
۳. اختلاط و ترکیب نرمش با شدت عمل، چگونه است آیا اختلاط، توأمان یا غیر توأمان (انضمامی) است؟

در پاسخ به این سؤال که: سهم کدامیک از نرمش و شدت بیشتر است؟ باید گفت که سهم نرمش به مراتب بیشتر از شدت عمل است و برای این مدعا، سه دلیل وجود دارد:

۱. در روایت «وَ اَخْلَطِ الشَّدَّةَ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ»، حضرت از واژه «ضَعْفٌ» استفاده کرده است ضَعْفٌ همان گونه که گذشت به معنای یک دسته و یک مجموعه آمده است بنا بر این حدیث چنین معنا می‌شود که شدت عمل را با یک دسته از نرمش ترکیب کن در این صورت یک واحد شدت عمل در مقابل یک دسته مشخص می‌کند که سهم کدامیک بیشتر است طبیعتاً سهم نرمش به دلیل آن که یک دسته است بیشتر است.

۲. در فراز بعدی (وَ اَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفُفُ اَرْفُقَ) می‌فرماید تا آنجا که با رفق، کارها پیش می‌رود و رفق و مدارا کارساز است سراغ شدت عمل نروید معلوم می‌شود در شرایط عادی رفق و نرمش غالب است و سهم آن بیش از شدت عمل است.

۳. جمله «وَ اعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُعْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ» درجایی که هیچ چاره ای جز شدت عمل نداری سراغ آن برو. حاکی از آن است که در شرایط عادی و معمولی که غلبه نیز با آن است نرمش و رفق توصیه شده است نه شدت عمل. پس سهم نرمش بیش از شدت عمل است.

این سبک رهبری را (که نرمش و رفق در آن سهم حداکثری و شدت عمل سهم حداقلی دارد) می‌توان رهبری کریمانه نامید. رهبری کریمانه و ایمانی مبتنی بر کرامت انسانی در فصل سوم کتاب «رهبری در مدیریت اسلامی» به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.^۱

۱-۴. نحوه اختلاط عناصر رهبری کارکنان

۱ - این کتاب در فرایند چاپ قرار دارد.

برای اختلاط دو عنصر نرمش و شدت (وَ اَخْلَطِ الشَّدَّةَ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ)، سه احتمال وجود دارد:

۱-۴-۱. اختلاط غیر توأمان شدت با حجم زیادی از نرمش

طبق این فرض، اختلاط نرمش و شدت عمل در سازمان ضروری است و مدیران باید در سازمان، شدت عمل اندک را با نرمش زیاد توأمان داشته باشند. در تعامل با 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 دسته ای از نرمش مخلوط کن، به معنای اجتماع آن‌ها در تعامل با تک تک افراد نیست بلکه به معنای آن است که همواره و همیشه نرمش در سازمان، مطلوب نیست بلکه 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 تک تک افراد تجویز کند شاهد بر این مطلب، فراز بعدی کلام حضرت است که فرمود «وَأَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفُقُ أَرْفَقَ وَاعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُعْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ» بر اساس این برداشت نرمش و شدت به عنوان عناصر رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد. (نرمش و رفق حداکثری و شدت عمل حداقلی).

۱-۴-۲. اختلاط توأمان شدت با حجم زیادی از نرمش

طبق این برداشت شدت عمل حداقلی با نرمش زیاد مخلوط می‌شود و رهبر در تعامل خویش با کارکنان باید به گونه ای رفتار کند که در عین نرمش زیاد، قدری هم شدت عمل داشته باشد؛ نه آنکه اصل بر نرمش محض باشد و تا این اصل کارساز است؛ نوبت به شدت عمل نرسد؛ بلکه در متن نرمش باید شدت هم داشت؛ نرمش محض چه بسا موجب سوء استفاده کارکنان شود. اگر آن‌ها نسبت به رفتار مدیر خویش، خاطری آسوده داشته باشند و او را در اوج نرمش ملاحظه کنند، جدیت و اهتمام لازم را در انجام کارها نخواهند داشت، شدت عمل اندک همراه با نرمش زیاد می‌تواند مقداری ایجاد استرس کند و موجب تحریک افراد در جهت اهداف شود و باعث شود که کارکنان از خود اهتمام بیشتری نشان دهند نتیجه اینکه رفتار رهبر با افراد باید ترکیبی از نرمش و شدت باشد؛ منتهی شدت عمل سهمی اندک و ناچیز دارد؛ اما حتی در شرایط معمولی نیز اعمال آن ضروری است و سهم نرمش باید بسیار زیاد باشد، ولی اگر شرایط تغییر یافت و ملاحظه شد که نرمش حداکثری به انضمام شدت عمل حداقلی تدبیر مناسبی نیست و تأثیری در هدایت سازمانی افراد ندارد و وضعیت به گونه ای است که چاره ای جز اعمال شدت عمل وجود ندارد؛ در اینصورت باید به سمت شدت عمل حداکثری و محض جهت گیری کرد.

بر اساس این برداشت، دو نوع شدت عمل وجود دارد یکی شدت عمل حداقلی و دیگر شدت عمل حداکثری یا شدت عمل محض. رهبر در نوسان میان این دو، رفتار می‌کند. اما واژه رفق در «وَأَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفُقُ أَرْفَقَ» نیز در این میان نقش بازدارندگی را ایفاء می‌کند و تا حد امکان اجازه استفاده از شدت حداکثری و محض را صادر نمی‌کند و بیشتر توصیه به تحمل و مدارا می‌کند باید با رفق و مدارا کار را پیش برد و نگذاشت شدت محض جاری شود.

بر اساس این احتمال می‌توان نرمش و شدت عمل را در دو طرف يك پیوستار به تصویر کشید و چنین 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 یعنی شدت عمل جهت گیری کند و شدت عمل را مبنا قرار دهد.

۳-۴-۱. اختلاط توأمان شدت عمل با نرمش کم

یکی از احتمالات در باره روایت «واخلط الشدع» این است که حضرت شدت عمل را مفروغ عنه گرفته‌اند و اینکه شدت عمل باید در کنار نرمش و رفق باشد مسلم است، منتهی حضرت نوع شدت را مشخص می‌سازد که شدت عمل باید آمیخته با نرمش باشد، شدت عمل محض منظور نیست حالا در همین فرض نیز دو احتمال دیگر وجود دارد یکی آنکه حضرت می‌خواهد بفرماید که شدت عمل را با دسته‌ای از نرمش مخلوط کن در این صورت عبارت چنین معنا می‌شود که شدت عمل را با یک مجموعه از نرمش مخلوط کن در این صورت شدت عمل دیگر معنا نخواهد داشت بلکه تماماً نرمش خواهد بود. آمیزه‌ای که غالب آن نرمش باشد؛ شدت در آن منحل و ناپیداست بنابر این اصلاً نمی‌توان نام آن را شدت عمل گذاشت این بنابر این احتمال است که ضغث را به معنای دسته و مجموعه اتخاذ کنیم. اما اگر ضغث را به معنای پاره‌ای بدانیم چنانکه برخی از مترجمان نهج البلاغه به این معنا گرفته‌اند معنا چنین می‌شود شدت عمل را با پاره‌ای نرمش مخلوط کن در این صورت، شدت عمل محض اعمال نمی‌شود بلکه شدت عملی منظور است که قسمت یا پاره‌ای از آن نرمش باشد و بر این اساس شدت عمل جایگاه خود را خواهد داشت البته برخی نیز اصلاً ضغث را در معنا و ترجمه ذکر نکرده‌اند و این گونه معنا کرده‌اند که شدت عمل را با نرمش بیامیز چنین معنایی با فرض اخیر مساوی خواهد بود و دال بر این است که «شدت عمل محض» مطلوب نیست بلکه باید آمیخته با نرمش باشد. این آمیختگی به نحوی است که در باره افراد اعمال می‌شود (شدت در عین نرمش). طبق این احتمال نرمش و شدت هر دو نیاز است منتهی به

طور حتم، اعمال شدت باید آمیخته با نرمش باشد حالات آمیختگی شدت عمل و نرمش را نمودار شماره (۲) نشان می دهد.

۱	اختلاط شدت عمل زیاد با نرمش کم	اختلاط شدت عمل زیاد با نرمش زیاد	۲
۳	اختلاط شدت عمل کم با نرمش کم	اختلاط شدت عمل کم با نرمش زیاد	۴

نمودار (۲) حالات اختلاط شدت عمل با نرمش

وضعیت ۴ مربوط به احتمال دوم و وضعیت ۳ مربوط به احتمال سوم است این دو احتمال، اختلاط را در خصوص افراد بیان می کند در باره افراد شدت را با نرمش بیامیزید (یعنی شدت در عین نرمش) وضعیت های ۱ و ۲ در روایت مطرح نشده است و چنین فرضی وجود ندارد.

البته روایت به گونه ای دیگر نیز مطرح شده است که با این احتمال سازگاری بیشتری دارد و آن چنین است: «واستعن بالله علی ما همک و اخلط الشد باللين و ارفق ماکان الرفق ارفق و اعترم بالشد حين لاتغنی عنک الا الشد» (تقفی، ۱۴۱۰: ص ۱۶۵) در این نسخه از کلمه «ضغث» استفاده نشده است این نسخه در امالی مفید، تاریخ طبری و الغارات نقل شده است حضرت می فرماید شدت عمل تو محض نباشد بلکه آمیخته با نرمش باشد در عین حال تا آنجا که با رفق کارها پیش می رود از آن استفاده کن در صورت ناچاری از شدت عمل آمیخته با نرمش استفاده کن.

روش پژوهش:

این پژوهش به لحاظ هدف توسعه ای است، چرا که پژوهش توسعه ای با هدف گسترش مرزهای دانش عمومی بشر صورت می گیرد. بنابراین هر یک از موضوعات پژوهشی که در حوزه علوم انسانی و تجربی بتواند به گسترش این علوم کمک نماید و به شرح و تبیین آن بپردازد و وجوه ناشناخته آن را روشن کند در حوزه پژوهش های توسعه ای جای می گیرد. روش جمع آوری اطلاعات این پژوهش اسنادی و میدانی است. با مراجعه به اسناد (منابع اسلامی تصریح شده) آموزه های آن با روش اجتهاد حوزوی، استنباط و با روش میدانی، اعتبار سنجی و مؤلفه های مرتبط آن اولویت بندی می شود. در مورد مؤلفه های مستخرجه از منابع اسلامی با پرسشنامه (که یکی از ابزارهای جمع آوری اطلاعات میدانی است) نظر خبرگان اخذ،



و با بهره گیری از نرم افزار spss داده های آماری تولید، و آزمون ها و تجزیه و تحلیل ها براساس آن صورت می گیرد.

گردآوری و تحلیل داده ها؛

پس از مرور به نظریات رهبری در مدیریت رایج و آموزه های اسلامی تنوع وضعیت در مورد دو دسته نظریه؛ "نرمش و مدارا" و "نرمش و شدت عمل" جلب توجه نمود که با تعمق و تمرکز در آن، دیدگاه ۲۱ نفر خبره حوزوی و دانشگاهی (با مدارج تحصیلی دکتری و سطح چهار حوزه با تخصص مدیریت) در خصوص ۷ مؤلفه و مضمون؛

- وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر ﷺ باعث جذب پیروان و مانع پراکندگی آنان بوده است.
 - بکار بردن ترکیب شدت با نرمش، مطلوبیت رهبری کارکنان را حاصل نموده است.
 - اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل) موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.
 - شدت عمل محض، موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.
 - عنصر موقعیت در اعمال نرمش یا شدت عمل مؤثر بوده است.
 - شیوه شدت عمل حداقلی با نرمش زیاد (ترکیب این دو) در رهبری مطلوب کارکنان مؤثر بوده است.
 - نرمش و رفق اصل و شدت عمل فرع است.
- اخذ، تحلیل و اولویت بندی گردید که جداول و توصیف های مربوط با آن در زیر ارائه می شود:

جدول ۱؛ شاخص آزمون بارتلت

(مناسب بودن ماتریس همبستگی برای انجام تحلیل عاملی)

مقدار KMO	۰.۵۶۹
Chi-Square	۳۲.۹۶۹
Df	۲۱
Sig.	۰.۰۰۰

اطلاعات جدول شماره ۱ شاخص آزمون بارتلت را نشان می دهد. براساس نتایج حاصله، از آنجا که مقدار کما-ام-او (KMO) برابر با ۰/۵۶۹ یا ۵۶/۹٪ با کای اسکوئر ۳۲/۹۶ استخراج شده است و مقدار آن بزرگتر از کای اسکوئر جدول بحرانی، و در سطح (۰/۰۵ < P) معنادار است، بنابراین این شواهد می توان به این نتیجه دست یافت که ماتریس همبستگی گویه ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب بوده است.

جدول ۲: ضرایب بارهای عاملی استخراج شده

مؤلفه	ضرایب
وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر ﷺ باعث جذب پیروان و مانع پراکندگی آنان بوده است.	.718
بکار بردن ترکیب شدت با نرمش، مطلوبیت رهبری کارکنان را حاصل نموده است.	.568
اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل) موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.	.617
شدت عمل محض، موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.	.510
عنصر موقعیت در اعمال نرمش یا شدت عمل مؤثر بوده است.	.420
شیوه شدت عمل حداقلی با نرمش زیاد (ترکیب این دو) در رهبری مطلوب کارکنان مؤثر بوده است.	.746
نرمش و رفق اصل و شدت عمل فرع است.	.779

نتیجه به دست آمده ناشی از اجرای تحلیل عامل اکتشافی (PCA) در جدول ۲ نشان می‌دهد که ضرایب بارهای عاملی استخراج شده برای تبیین مؤلفه‌ها از انسجام لازم و کافی برخوردار می‌باشند. فقط مؤلفه مربوط به "عنصر موقعیت در اعمال نرمش یا شدت عمل مؤثر بوده است." از ضریب کم (420) برخوردار بوده است.

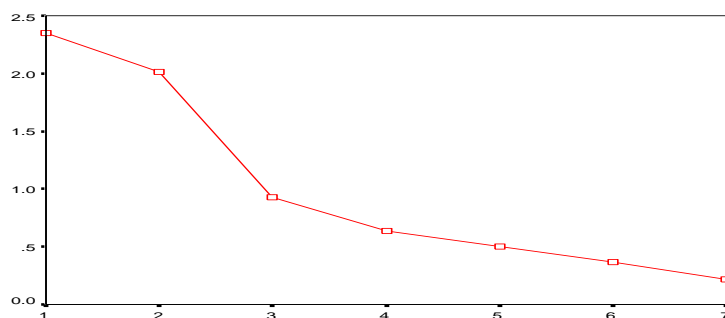
با تحلیل نظر خبرگان در خصوص مؤلفه فوق و سایر مؤلفه‌ها می‌توان اظهار داشت؛ نرمش را باید اصل دانست و حتی الامکان (جز در ناچاری) به تأثیر از موقعیت برای شدت عمل پرهیز نمود.





جدول ۳ ضرایب ویژه مربوط به مؤلفه اصلی پژوهش						
مجموع مجذورات حاصله (استخراجی) ضرایب حاصله			ضرایب ویژه اولیه			مؤلفه (گویه)
درصد تراکمی واریانس	درصد واریانس	کل	درصد تراکمی	درصد واریانس	کل	
33.53	33.53	2.35	33.53	33.53	2.347	وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر ﷺ باعث جذب پیروان و مانع پراکندگی آنان بوده است.
62.26	28.72	2.01	62.26	28.72	2.011	بکار بردن ترکیب شدت با نرمش، مطلوبیت رهبری کارکنان را حاصل نموده است.
			75.50	13.24	.927	اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل) موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.
			84.60	9.11	.637	شدت عمل محض، موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.
			91.76	7.16	.501	عنصر موقعیت در اعمال نرمش یا شدت عمل مؤثر بوده است.
			96.95	5.19	.363	شیوه شدت عمل حداقلی با نرمش زیاد (ترکیب این دو) در رهبری مطلوب کارکنان مؤثر بوده است.
			100.00	3.05	.213	نرمش و رفق اصل و شدت عمل فرع است.

نتایج جدول شماره ۳ حاکی از آن است که ضرایب ویژه مربوط به مؤلفه‌های پژوهش، در مجموع قادر می‌باشند به صورت کامل و صددرصد واریانس متغیر مورد نظر را تبیین نمایند. شواهد نشان می‌دهد تنها تعداد ۳ ماده از این مؤلفه‌ها به تنهایی قادر است قریب به ۷۵/۵ درصد از واریانس را تبیین نمایند. به عبارت دیگر نتایج ضرایب ویژه نشان می‌دهد همه مواد ۷ گانه می‌تواند مؤلفه مورد نظر را تبیین نماید و لذا عنوان گویه‌ها و بارهای عاملی مناسب برای آن شناخته می‌شوند. نتیجه فوق را نمودار شماره ۱ نیز ترسیم و تأیید می‌نماید.



نمودار ترسیمی شماره ۱

جدول شماره ۴ رتبه میانگین گوینه

رتبه میانگین	میانگین	مجموعه امتیاز	مؤلفه
5.53	4.7619	100	وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر ﷺ باعث جذب پیروان و مانع پراکندگی آنان بوده است.
4.16	4.2857	90	شدت عمل محض، موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.
3.97	4.2	84	عنصر موقعیت در اعمال نرمش یا شدت عمل مؤثر بوده است.
3.95	4.0952	86	نرمش و رفق اصل و شدت عمل فرع است.
3.84	4.0952	86	شیوه شدت عمل حداقلی با نرمش زیاد (ترکیب این دو) در رهبری مطلوب کارکنان مؤثر بوده است.
3.66	4	80	بکار بردن ترکیب شدت با نرمش، مطلوبیت رهبری کارکنان را حاصل نموده است.
2.89	3.8095	80	اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل) موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است.

ترجیح خبرگان در توجه به مؤلفه‌های پژوهش به ترتیب اولویت در جدول فوق از بالا به پایین مشخص گردیده، در بین ۷ مؤلفه وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر ﷺ که باعث جذب پیروان و مانع پراکندگی آنان بوده است از اولین رتبه، و اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل) که موجب رهبری نامطلوب کارکنان بوده است از آخرین رتبه برخوردار گردیده است.

جمع بندی و نتیجه گیری

پاسخ به این سؤال که؛ تعامل با زیردستان برای بکارگیری آنان باید چگونه باشد، ارائه نظریه‌هایی متعدد در باب رهبری از سوی صاحب نظران مدیریت را در پی داشته شده است. فراز و نشیب‌ها در سیر تطور نظریه‌های رهبری، به ترتیب در گذر از نظریه‌های صفات رهبری، نظریه‌های رفتار رهبری و نظریه‌های اقتضایی در صدد یافتن بهترین و جدیدترین پاسخ به همین سؤال بوده است. آنچه در مروری به مبانی نظری آورده شد اذعان از پیشینه و در پاسخ به این سوال بوده است اما در این نوشتار که پاسخ این سؤال از آموزه‌های اسلامی دنبال می‌شود، دو نوع گزاره در این باره رخ نمود؛ یکی گزاره‌هایی که به نرمش و مدارا توصیه می‌کند، دسته دوم گزاره‌هایی که به نرمش و شدت عمل توصیه می‌کند. دسته دوم حکم دلیل مقید را دارد و از باب حمل مطلق بر مقید، دسته دوم ترجیح دارد. اصلی‌ترین گزاره در دسته دوم روایت حضرت امیر (علیه السلام) خطاب به کارگزاران خود بود که فرمود «واخلط الشده بضغث من اللین..» بر اساس این روایت نرمش و شدت هر دو در مدیریت لازم است. احتمالاتی در خصوص نحوه اختلاط شدت با نرمش مطرح شد که اختلاط انضمامی نرمش زیاد با شدت حداقلی ترجیح داشت و در شرایط معمولی، سهم نرمش و مدارا حداکثری است و طبیعتاً سهم شدت عمل در مدیریت حداقلی است. در عین حال اعمال و نوسان هر یک از این دو تابع شرایط و مقتضیات است و اصل اولی، نرمش است و تا هنگامی که با نرمش کارها سامان می‌یابد نوبت به شدت عمل نمی‌رسد مگر در حال ناچاری. داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل جداول آماری استخراج شده از نظرات خبرگان نیز این توصیف را اینگونه اولویت بندی و تأیید نمود که؛ وجود نرمش و مدارا در رفتار پیامبر (صلی الله علیه و آله) باعث جذب پیروان و مانع از پراکندگی آنان بوده است و اعمال نرمش محض (بدون شدت عمل و حذف مطلق آن که در مواقع ضروری باید از آن بهره جست) موجب رهبری نامطلوب می‌گردد. از این رو طبعاً مدیریت اسلامی باید با استمداد از مدیریت رفتار سازمانی این نتیجه و سبک رهبری را از مدیران خود مطالبه و آن را فرهنگ سازی و ترویج می‌نماید. در راستا تغییرات مورد انتظار و هدایت به سمت اهداف، تعمق در رتبه بندی مندرج در جدول شماره ۴ موثر خواهد بود.

از آنجا که پژوهش کاملاً مشابه با این موضوع (خاصه با روش پژوهش حاضر) صورت نگرفته است، با مدنظر داشتن این مضمون به نکات زیر تصریح می‌شود:

۱. کمبود پیشینه پژوهش و وجود نگرش تعبدی نسبت به منابع دینی کار اینگونه پژوهش (مخصوصاً اعتباربخشی و اولویت بندی متغیرها و مؤلفه های آن) را مشکل نموده و به همین جهت این ایگانه را باید از محدودیت های پژوهش برشمرد.



۲. تعمق و گسترش پژوهش با قلمروهای متفاوت در این خصوص ضروری است که باید در نقشه علم مدیریت اسلامی بطور مناسب در مورد نیاز سنجی و برنامه ریزی آن توجه و تعمق شود. از جمله موضوعات مرتبطی که در این خصوص ضروری به نظر می رسد؛ شناسایی، مفهوم پردازی، اعتباربخشی و اولویت بندی شاخص های نرمش و رفق در مدیریت اسلامی است که متعاقباً در تکمیل این مقاله جداگانه به تدوین آن پرداخته خواهد شد.

منابع و مأخذ:

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

۱. ابن ابی الحدید، عبدالحمید بن هبة الله، بی تا، شرح نهج البلاغه، بیروت: دارالمکتبه الحیاه.
۲. ابن منظور، محمد بن مکرم، ۱۴۰۸ ق، لسان العرب، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۳. ابو حبیب، سعدی ۱۴۰۸ ق، القاموس الفقہی لغه واصطلاحاً، در یک جلد، دمشق: دار الفکر.
۴. انوری، حسن، ۱۳۸۳ ش، فرهنگ بزرگ سخن، تهران: انتشارات سخن.
۵. آمدی، عبدالواحد، ۱۳۳۷ ق، غرر الحکم و درر الکلم، محمدعلی انصاری قمی، تهران: [بی تا].
۶. ثقفی، ابراهیم بن محمد، ۱۴۱۰ ق، الغارات، قم: دارالکتاب.
۷. جمعی از محققان، ۱۳۸۶ ش، سیره سیاسی پیامبر اعظم ﷺ، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
۸. جوهری، اسماعیل بن حماد، ۱۹۷۹ م، مختار الصحاح، بیروت: دارالکتاب العربی.
۹. جوهری، اسماعیل، بن حماد ۱۹۹۰ م، الصحاح (تاج اللغة و صحاح العربیه): تحقیق: احمد عبدالغفور عطار، چاپ چهارم، بیروت: دارالعلم للملایین.
۱۰. حرّ عاملی، محمد بن حسن، ۱۴۰۳ ق، وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، طهران: مکتبه الاسلامیه.
۱۱. راغب اصفهانی، حسین بن محمد، [بی تا]، المفردات فی غریب القرآن، طهران: المکتبه المرتضویه لاحیاء آثار الجعفریه.
۱۲. طباطبائی، محمدحسین، ۱۳۷۴ ش، ترجمه تفسیر المیزان، چاپ پنجم، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه
۱۳. طبرسی، فضل بن حسن، ۱۳۷۳ ش، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، تهران: مکتبه الاسلامیه.
۱۴. طبری، محمد بن جریر، ۱۳۷۴ ش، تاریخ الرسل والملوک، تهران: سروش.
۱۵. طریحی، فخرالدین بن محمد، ۱۴۰۸ ق، مجمع البحرین، طهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۱۶. مطهری مرتضی، ۱۳۸۰ ش، مجموعه آثار شهید مطهری، تهران: انتشارات صدرا.
۱۷. مکارم شیرازی ناصر و جمعی از نویسندگان، ۱۳۶۸ ش، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۱۸. عمید، حسن، ۱۳۶۳ ش، فرهنگ عمید، ج ۳، تهران: انتشارات امیرکبیر،
۱۹. فراهیدی، خلیل بن احمد، ۱۴۱۰ ق، کتاب العین، چاپ دوم، قم: انتشارات هجرت.



۲۰. قرشی، سید علی اکبر، ۱۴۱۲ق، *قاموس قرآن*، چاپ ششم، تهران: دار الکتب الإسلامیه.
۲۱. کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۴۲۹ق، *الکافی*، قم: دار الحدیث للطباعه و النشر.
۲۲. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی، ۱۴۲۳ق، *بحارالانوارجامعه الدرراخبار الائمه الاطهار علیهم السلام*، بیروت: دارالاضواء.
۲۳. مصطفوی، حسن،، ۱۳۷۴ش، *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*، طهران: وزارت الثقافه والارشاد الاسلامی.
۲۴. معین، محمد، ۱۳۵۰ش، *فرهنگ فارسی*، تهران: انتشارات امیر کبیر
۲۵. مفید، محمد بن نعمان، ۱۴۱۴ق، *الامالی*، بیروت: دارالمفید،
۲۶. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۴۱۳ق، *انوارالفقاهه*، بیج، چاپ دوم، قم: مدرسه الامام امیرالمؤمنین علیهم السلام.
۲۷. نبوی، محمد حسن، ۱۳۸۶ش، *مدیریت اسلامی*، چاپ دوازدهم، قم: بوستان کتاب.
۲۸. نی نوس، برت، ۱۳۷۷ش، *رهبری بصیر*، ترجمه محمد ازگلی و برزو فرهی؛ تهران: دانشگاه امام حسین علیهم السلام، موسسه چاپ و انتشارات .

مقاله

۲۹. عابدی جعفری، حسن؛ «میزگرد رهبری سازمانی»، *مصباح*، ۱۳۷۷، ش ۲۵.
30. Fry, L.W. **Toward a Theory Of Spritual Leadership, The Leadership Quarterly**, vol.14, 2005
31. G.B. Graen T. A. Scndura, "Vertical Dyad Linkage Theory Of Leadership". in : Robert A. Baron & Jerald Greenberg, op. cit , 1995
32. Goodman, Lewis "Management, Challenges in the 21 Century", South- western College publishing, 1998
33. Koontz, Harold & Heinz Wehrich, *Essentioals of Management*, New York : McGrow-Hill, 1990.
34. laub, Jim " **Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable**" August, 2004
35. Moorhead, Gregory & Ricky w, Griffin. **Organizational Behavior : managing**

- people and organization, New york :Houghton Mifflin, ۲۰۰۱
36. Robbins, P. Stephen "Organizational Behavior" Englewood, prentice-Hall, 1993
37. Robert I Katz. "Skills of an Effective Administrator" Harvard Business Review, September- October, 1974
38. Russell F. Robert "The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization development" Journal, Vol 22. NO2, 2001
39. Russell F. Robert, A. Gregory Stone " Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development" Journal" Vol 23. NO 3, 2002
40. Schermerhorn, J. R, & Others "Organizational Behavior", New York, John Willey, ۱۹۹۷
41. Sendjaya sen "Morality and Leadership: Examining the ethics of transformational leadership" Journal of Academic Ethics, 2005
42. Shamir, R. J. House & M. A. Arthur, "The Motivation Effects of Charismatic Leadership: A Self-Based Theory"; p. 377-509. in: Don Hellriegel, et al., Op. cit, 1993
43. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen "Transformational Versus Servant Leadership - A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable" October, 2003
44. Stone. A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen "Transformational Versus Servant Leadership - A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development" Journal" Vol 25. NO4, 2004
45. Stoner, James & Edward Freeman; *Mangement*, London; Prentic-Hall, 1992.

