

شفقتیه در مورد حقیقت حکومت و رهبری و علت پذیرش حکومت توسط خود می فرماید: آری به حق آن کس که دانه را در میان توده خاک سرشکافت، و به قدرتش جان از باطن جنین به جهان بتافت، اگر حضور حاضران و برپاشدن حجت با اعلام وجود ناصران نبود، و چنانچه خداوند بر دانشمندان ربانی آگاه پیمانی سخت نگرفته بود که در برابر پرخوری ستمگر و گرسنگی سستم رسیده، هیچ آرام و قرار نگیرند، بی تأمل ریسمان مهار حکومت را بر گردنش می انداختم و بسی گمان خوب دریافته اید که این دنبای شما نزد من بی ارج تر از آبی است کسه بزی وقت عطسه از بینی می پراند (جعفری، ۱۳۷۲).

«حضور حاضران، برپا شدن حجت با اعلام وجود ناصران و پیمان خداوند با دانشمندان ربانی آگاه» سه عاملی هستند که امام علی (ع) به عنوان عوامل پذیرش رهبری بیان می کند. در این دیدگاه اثری از قدرت طلبی، خودبینی و کسب امتیاز نیست. در حقیقت از نظر امام علی (ع) رهبری جز پذیرش مسئولیتی سنگین به عنوان وظیفه حتمی دانشمندان ربانی آگاه نیست در حالی که حقیقت حکومت و رهبری مطابق با جمله: «لألفیت دنیاکم هذه ازهد عندی من عطفه عنز» یعنی بی ارزش تر از آب بینی بز است که امام با بیان این جمله در حقیقت قصد دارد هر گونه برداشتی را که رهبری و حکومت را امتیاز رهبر برای استثمار زیردستان و به کار گماردن آنها به نفع خود می داند، نفی کند.

ایشان همچنین در خطبه ۵ نهج البلاغه می فرماید: «مردم! امواج فتنه و آشوب را با کشتیهای نجات بشکافید و به پیش روید، از راه نازیدن به تبار و تقرات کناره گیرید، و تاجهای بالیدن به یکدیگر را بر زمین بکوبید.

رستگار آن کسی است که با دست و بالی به قیام برخاست یا تسلیم شد و خود را از آشوب رها ساخت. این حکومت آبی است گندیده، و لقمه ای که گلوی خورنده اش را می گیرد».

آن کس که میوه را پیش از رسیدن بچیند همچون کسی است که در زمین دیگری به کشت و زراعت پردازد (جعفری، ۱۳۷۳ ص ۴۰).

امام علی (ع) در اینجا ابتدا حقیقت حکومت را با تشبیه آن به آبی گندیده و لقمه ای که گلوگیر نشان می دهد. بیان آب گندیده و

رهبری در نهج البلاغه



مژگان امیریان زاده
مهدی محمدی

چکیده

دیدگاههای دانشمندان غربی در قبال رهبری، دیدگاهی است که براساس آن فردی که عنوان رهبر گروه را دارد به دلیل ویژگیهای خاص، توانایی نفوذ در دیدگاهها، نگرشها، انتظارات و اهداف دیگر افراد یا گروهها را دارد و نتیجه این نفوذ نیز تحقق اهداف سازمان و یا اهداف گروهی است. در مقابل، دیدگاه امام علی (ع) نسبت به رهبری، دیدگاهی مردم محور است که اگر نفوذی و فرمانی وجود دارد در جهت اهداف زیردستان و رفاه عامه مردم است و اگر رهبر به دنبال تحقق اهداف سازمان و مجموعه خاص خود است، این اهداف چیزی جز رضایت مردم نیست و اینجاست که امام علی (ع) رهبری را وظیفه ای سنگین و مسئولیتی دشوار می داند.

این مقاله سعی بر آن دارد که با دیدگاهی تطبیقی به مقایسه دیدگاههای اندیشمندان مدیریت و امام علی (ع)، در مورد تعاریف، ویژگیها، شرایط و مهارتهای رهبر در رفتار با زیردستان و فرادستان پردازد.

مقایسه رهبری از دیدگاه دانشمندان غربی و امام علی (ع)

«جرج تری» (۱۹۶۰) از رهبری به عنوان «عمل اثرگذاری بر افراد نام می برد که موجب ایجاد شوق و علاقه در آنان برای تحقق اهداف گروهی می گردد».

ساعتچی (۱۳۷۵) معتقد است که رهبری فراگرد نفوذ در زیردستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی انگیزاند.

«استونر و وانکل» (۱۹۸۵) نیز رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر. فرایند تاثیرگذاری

و هدایت فعالیتهای مربوط به کار اعضای گروهها تعریف می کنند.

«شرمهون و دیگران» (۱۹۹۷) رهبری را موردی خاص از تاثیر شخصی فرد بر یک گروه یا یک شخص می داند که آنان را وادار می سازد که آنچه رهبر می خواهد انجام دهند.

با نگاهی به نمونه تعاریف ارائه شده رهبری توسط دانشمندان مدیریت، چند مفهوم کلیدی جلب توجه می کند:

۱- در رهبری، نفوذ و تاثیرگذاری بر افراد نقش عمده ای بازی می کند؛

۲- در رهبری، تعیین هدف یا اهداف مشترک پیش نیاز دیگر فعالیتهای رهبر است؛

۳- در رهبری تعامل گروهی و فردی رهبر یا دیگر اعضا امری حیاتی محسوب می شود.

باید توجه داشت که رهبری یک خاصیت ناشی از اقدامات طبیعی است. هیچ کس نمی تواند فارغ از وجود گروه، خود را رهبر بداند. رهبری عبارت از کوششی است که فرد در میان گروه از خود ظاهر می سازد. گروه و رهبری لازم و ملزوم یکدیگرند و هیچکدام بدون وجود دیگری حاصل نمی شود. گروه باید دارای رهبری باشد. در بین گروه باید وحدت و یگانگی حکمفرما باشد والا گروه چیزی جز مجموعه ای از افراد نخواهد بود. یک نفر هم باید علاقه اساسی و عمیق برای ایجاد روح جمعی و هماهنگ ساختن اقدامات افراد عضو گروه داشته باشد رهبری یک امر حیاتی است که برای بقای گروه باید از جانب یک نفر نمودار شود (طوسی، ۱۳۷۰، ص ۲۴).

اما در قرآن کریم آیه هشتم سوره رعد آمده است که:

«بکل قوم هاد» یعنی برای هر ملتی راهنمایی و رهبری ضروری است. امام علی (ع) در خطبه

استاگدیل نتیجه گیری کرد که رویکرد خصوصیات رفتاری ذاتاً موجب نتایج ناچیز و گمراه کننده بوده است (سیدعباس زاده، ۱۳۷۱، ص ۸۶).

«یوجین جیننگز» نیز چنین عقیده دارد که: «پنجاه سال مطالعه موفق نگردید یک ویژگی شخصیتی یا مجموعه ای از صفات را که بتوان برای تمایز رهبران به کار برد فراهم کند. (علاقه بند، ۱۳۷۰).

استاگدیل همچنین در تحقیقات خود دریافت که رهبر باید باهوش تر از سایر افراد گروه باشد اما اختلاف هوش رهبر با سایر افراد گروه نباید چندان زیاد باشد که تفاهم مشترک در مورد اهداف نهایی سازمان را دشوار سازد.

گیزلی (۱۹۶۳) نیز با تحقیقات خود نشان داده است که برخی از ویژگیهای شخصیت تا حدودی با رهبری موثر ارتباط دارند. از جمله ابتکار و توانایی عمل و اقدام به طور مستقل با سطحی سازمانی رهبری ارتباط داشته است، یعنی هرچه مقام شخص در سازمان بالاتر باشد این ویژگیها موثرترند اما به دلیل ناخشنودی از شیوه صفات، شیوه ای تازه که به رفتار رهبر بجای صفات وی متمرکز است، به وجود آمد. در این شیوه به جای حالات درونی یا صفات رهبر بر مشاهدات قابل اعتماد تأکید می شد (شکرکن، ۱۳۷۳).

یکی از اظهارنظرهای مشهور در این شیوه جدید مربوط به مک گریگور (۱۹۶۰) است. وی دو سبک عمده مدیریت و رهبری را در رفتار با زیردستان مشخص کرد که نام نظریه های X و Y معروف است. نظریه X که معتقد به غیرقابل اعتماد بودن، غیرمسئول بودن و رشدنیافتگی زیردستان بود، به رهبری بسیار آمرانه و مستبدانه و کنترل و سرپرستی نزدیک اعضا توجه می کرد. گرچه خود مک گریگور معتقد بود که مدیریت به وسیله هدایت و کنترل ممکن است در نیل به هدف ناموفق شود زیرا در ایجاد انگیزه در افراد و ارضای نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی آنها و همچنین نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی آنها ناتوان است.

در مقابل، نظریه Y معتقد بود که افراد طبیعتاً تنبل و غیرقابل اعتماد نیستند و برای رسیدن به اهداف کمال و موفقیت در کارشان تلاشگر و کوشا هستند و بنابراین، مدیریت باید استعداد بالقوه افراد را بالفعل سازد.

**بخل، نادانی
ستمگری، بی عدالتی،
خروج از سنت رسول خدا
ویژگیهای است که
از دیدگاه امام علی (ع)،
رهبر می باید فاقد آنها باشد.**



مدیریت و امام علی (ع)

مطالعه ویژگیهای یک رهبر از یک سیرتاریخی تبعیت کرده است. اولین شیوه مطالعه تحت عنوان «نظریه رهبری بزرگمرد» بر این عقیده بود که با مطالعه بسیاری از رهبران کارآمد می توان به مجموعه کوچکی از صفات مشترک برای شناسایی رهبران بزرگ آینده دست یافت. در این نظریه، صفات جسمانی از قبیل سن، قد، وزن و توان همراه با زمینه اجتماعی (مثلاً تحصیلات و پایگاه اجتماعی)، هوش و فهرستی بلندبالا از ویژگیهای شخصیتی (مثلاً حسادت، سلطه گری، استقلال، اعتماد به نفس و عینیت) و خصوصیات اجتماعی (مثلاً کشش و جاذبه، محبوبیت و نزاکت) مورد تحقیق قرار گرفتند.

استاگدیل (۱۹۵۰) با ۱۲۰ مطالعه ای که بر این اساس انجام داده است، عوامل شخصی زیر را برای رهبری به دست آورده است:

- توانایی (توانمندی): هوش، هوشمندی، صراحت کلام، ابتکار، قضاوت؛
- موفقیت (علمی، اطلاعاتی، ورزشی)؛
- مسئولیت (قابلیت اعتماد، ابتکار، پافشاری، پرخاشگری، اعتماد به نفس، علاقه به برتری)؛
- مشارکت (فعالیت، اجتماعی، همکاری، سازگاری، شوخی)؛
- منزلت (موقعیت اجتماعی - اقتصادی، معروفیت).

لقمه گلوگیر نه تنها نشان می دهد که حکومت از جنبه مقامی و امتیازی آن مثبت نیست بلکه به دلیل وجود مسئولیت سنگین درقبال پذیرش زمان حکومت درقبال ملت و عدم شایستگی، لقمه ای گلوگیر برای زامدار و به دلیل امکان ایجاد غرور و غفرت در زامداری مانند باتلاقی حاکم و رهبر را به درون خود می کشد و هلاک می کند.

در چنین شرایطی که پای مکتب و عقیده در میان باشد، یا باید نیرویی داشت که با آن نیرو قیام کرد و باطل را از میان برد و حق را به حاکمیت رسانید، یا به مصلحت عموم و برای حفظ مکتب که هدف اصلی است، تسلیم شد و خود را به کناری کشید تا آتش و دود فتنه فروخواند و حق از میان باطلها رخ نشان دهد (جعفری، ۱۳۷۳، ص ۴۱).

امام علی (ع) درجایی که حکومت را حق مسلم خود می داند اما به دلیل اینکه، این زامداری را چندان با ارزش نمی داند که مصلحت عموم و اسلام را فدای آن کند تسلیم را اصح تر می داند. در اینجا می توان به این نکته پی برد که هدف اصلی امام هدایت امت و مصلحت ایشان است و اگر این مصلحت به قیمت عدم زامداری و حکومت خود او نیز تمام شود باز هم پذیرای آن خواهد بود.

امیرالمومنین (ع) امر حکومت و سرپرستی و مسئولیت اجرایی را وسیله ای برای به رشد رسانیدن امت، به اجرا درآوردن حق و گسترانیدن دین می داند که اگر به صورت هدف درآید و ستیزه جویی بر سر آن درگیرد، آبی می شود گندیده و از خاصیت افتاده و یا لقمه ای گلوگیر که نه تنها تشنگی و گرسنگی را رفع نکند بلکه موجب هلاکت نیز گردد (جعفری ص ۴۱).

بانگاهی به سخنان امام علی (ع) می توان به نکات کلیدی و مهم زیر در رهبری دست یافت:

۱ - در رهبری از دیدگاه امام (ع) نیز تعامل گروهی و فردی رهبر با امت امری ضروری است؛

۲ - نفوذ در زیردستان از دیدگاه امام علی (ع) در جهت به رشد رسانیدن آنها، به اجرا درآوردن حق و گسترانیدن دین و به طور کلی هدایت امت تحت رهبری است.

ویژگیهای رهبر از دیدگاه دانشمندان

بعد از آن تحقیقات دانشگاه‌های ایالتی میشیگان و اوهایو دو سبک مدیریتی متمایز را مشخص ساختند: ۱ - سبک وظیفه مدار ۲ - سبک رابطه مدار

سبک وظیفه مدار بیشتر به توانایی رهبر در انجام وظیفه، ساخت دهی و شغل مداری او تاکید دارد. در این شیوه رفتاری این سه ویژگی رهبر بر حول محور کار است و توجه ای به زیردستان، نیازها و تواناییهای آنها و به طور کلی اهداف آنها ندارد و از جهتی شبیه به مدیریت مبتنی بر نظریه X مک گریگور است.

از طرف دیگر، شیوه رابطه مداری (مردم مداری) بر مناسبات اجتماعی رهبر با زیردستان و دوست داشتنی بودن، ملاحظه کاری او و مردم مداریش تاکید دارد. در این شیوه نیز توجه بیشتر رهبر به افراد خود، حمایت از آنها و توجه به آنها و نیازهایشان است و تا حدودی شبیه به مدیریت نظریه Y عمل می کند.

اما تحقیقات بیشتر روی این شیوه رفتاری ویژگیهای رهبری نیاز به روشهای پیچیده تر را آشکار ساخت از جمله شیوه کنشی در تحلیل خود سه دسته ویژگی خیلی مهم برای رهبری پیشنهاد می کند.

۱ - مردم تا چه اندازه با یکدیگر کنار می آیند (نگهداری)؛
۲ - وظیفه تاچه اندازه مشخص شده و به آن ساخت داده شده است (رویه ای)؛
۳ - گروه تا چه اندازه قادر است در جهت انجام وظیفه حرکت کند (واقعی).

گرچه این نکته بسیار بدیهی است که یافتن رهبرانی که بتوانند از عهده انجام همه این کنشها برآیند دشوار است. کنشهای نگهداری مستلزم بی طرفی و مهارت لازم برای مناسبت میان افسر ارادند. کنشهای رویه ای مستلزم بی طرفی با یک گرایش وظیفه ای هستند و مساعدتهای واقعی مستلزم طرفداری و یک گرایش وظیفه ای هستند و از عهده برآمدن همزمان همه کنشها برای یک فرد دشوار خواهد بود (شکرکن، ۱۳۷۳، ص ۴۶۰).

اما نهایتاً روشن شد که رهبری کارآمد منوط به موقعیتی است که در آن قرار می گیرد یعنی اگر رهبر بتواند در موقعیت مناسب، در مکان مناسب قرار گیرد و رفتار متناسب با آن موقعیت را بروز دهد، رهبری کارآمد خواهد بود.

اما از دیدگاه قرآن کریم در سوره یوسف آیه ۵۴ و ۵۵ به برخی از ویژگیهای رهبری اشاره شده است: ملک گفت یوسف را نزد من آورید تا او را از خاصان خود قرار دهم و خطاب به او می گوید تو امروز دارای مقسام و منزلت و امین هستی.

و یوسف (ع) در جواب می گوید: مرا بر خزائن زمین بگمار، به یقین من هم قدرت حفظ و هم قدرت توزیع دارم. در این دو آیه به چهار صفت رهبر اشاره شده است.

۱ - مکین: منظور از این ویژگی این است که کسی که مقام رهبری را زمامداری بر عهده می گیرد باید شایستگی و قابلیت پذیرش آن را نیز داشته باشد؛

۲ - امین: فرد رهبر باید از نظر افراد فرادست و زیردست و به طور کلی جامعه به امانتداری معروف باشد؛

۳ - حفیظ: رهبر می بایست قدرت نگهداری و حفظ اموال، مقام و مسئولیتی را که بر عهده او گذاشته شده است داشته باشد؛

۴ - علیم: رهبر باید آگاه بوده به نحوی که بتواند اموال و امکاناتی را که در اختیار دارد به جای خود و عادلانه مصرف کند به نحوی که تقویض اختیار و منابع به طور صحیح انجام گیرد.

امام علی (ع) ویژگیهایی را برمی شمارد که بایستی رهبر فاقد آن باشد و یا به عبارتی رهبر بایستی صفاتی مقابل این صفات داشته باشد:

۱ - بخل ۲ - نسیان ۳ - ستمگری

۴ - بی عدالتی ۵ - خروج از سنت رسول خدا. همچنین در نامه شماره ۵۳، امام علی (ع) به ویژگی «رازداری» رهبری با این جمله اشاره می کند: «از رعیت آنان را که عیب جو ترند از خود دور کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سسزوارتر است...»

بنابراین، یکی از صفات اولی و برتر رهبر در اینجا رازداری و فاش نکردن عیوب مردم است. یکی دیگر از خصوصیات رهبر «عدالت» است که در خطبه ۱۲۶ نهج البلاغه به آن به طور مستقیم اشاره شده است: «اگر مال متعلق به من بود بین مردم به طور مساوی تقسیم می کردم حالا که مال، مال الله است. مطمئن باشید سپردن مال به کسی که استحقاق ندارد با تبذیر و اسراف یکی است و اگر کسی چنین کند در دنیا قدرش بالا می رود ولی در آخرت بی ارزش

خواهد شد».

امام علی (ع) در حکمت ۴۳۷ نهج البلاغه در پاسخ به فردی که سوال می کند: العدل افضل ام الجود؟ بر برتری و اولویت عدالت نسبت به جود و بخشش صحه می گذارد. ایشان می فرمایند: «العدل یضع الامور مواضعها و الجود یخرجها من جهتها». عدل جریانها را در مجرای طبیعی خود قرار می دهد، اما جود جریانه را از مجرای طبیعی خود خارج می سازد.

در اینجا امام علی (ع) به این نکته اشاره می کند که مفهوم عدالت این است که استحقاقهای طبیعی و واقعی در نظر گرفته شود و به هر کس مطابق آنچه به حسب کار و استعداد، لیاقت دارد داده شود. اما جود با اینکه از نظر شخص جودکننده که مایملک مشروع خویش را به دیگری می بخشد فوق انعاده با ارزش است، اما باید توجه داشت که یک جریان غیر طبیعی است.

و یا در حکمت ۴۳۷ نهج البلاغه می فرماید: «عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی و بخشش یک حالت استثنایی و غیر کلی است که نمی شود روی آن حساب کرد».

یعنی عدل بزرگراهی است که مسیر همگان است در حالی که جود کلیت و جنبه قانونی ندارد.

و سپس نتیجه می گیرد که از میان عدالت و جود آنکه اشرف است عدل است یعنی از دیده امام علی (ع) این عدل است که می تواند تعادل اجتماع را حفظ کند و همه را راضی نگه دارد. (مطهری، ۱۳۵۳)

در نامه شماره ۲۷، خطاب به محمد پسر ابوبکر، چون حکومت مصر را به او داد فرمود: به آنان فروتن باش و نرمخو و هموار و گشاده رو. و به یک چشم بنگر به همگان...

یعنی وی را فرمان می دهد بسه و ویژگیهایی همچون ۱ - فروتنی ۲ - نرمخویی ۳ - گشاده رویی.

و بدان ای محمد پسر ابوبکر! که من تو را بر مردم مصر والی گردانیدم، مردمی که در نظرم بزرگترین سپاهیان منند، پس تو را باید که با نفس خویش بسه پیکار در آیی و دین خود را حمایت نمایی...

همچنین در نامه شماره ۴۱ باز هم بر ویژگیهایی همچون «پرهیز از حیل و نیرنگ»،

باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، و به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزشها و احساسات آنها احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تاثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد.

مهارت ادراکی: یعنی توانایی درک پیچیدگیهای کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر در هر یک از بخشها الزاماً بخشهای دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد. به طور کلی محیط رهبری از خود رهبر و زیردستان، فرادستان، همکاران، سازمان، و نیازهای کار تشکیل شده است.

زیردستان: در رهبری توجه به شخصیتهای زیردستان برای رهبر بسیار اهمیت دارد. علاقه بند (۱۳۷۰) به نقل از «سنفورد» اشاره می کند که دلایل قانع کننده ای وجود دارد که مهمترین عامل در هر وضعیت رهبری، زیردستان هستند. زیردستان در هر وضعیتی نقش حیاتی دارند نه فقط به دلیل اینکه به طور فردی دستورات رهبر را قبول یا رد می کنند، بلکه به این دلیل که به صورت یک گروه عملاً تعیین کننده میزان قدرت شخصی او هستند. در حقیقت آنچه آنچنان که «وروم» اشاره کرده اثربخشی رهبر تا حدود زیادی به شخصیت زیردستان بستگی دارد.

حتی اگر مدیری قصد دارد که سبک رفتاری زیردستانش را تغییر دهد باید حداقل به طور موقت رفتار خود را با رفتار فعلی آنها تطبیق دهد.

یک رهبر باید از انتظارات زیردستانش در مورد نحوه رفتارشان در موقعیتهای معین آگاهی داشته باشد و این موضوع مخصوصاً هنگامی اهمیت دارد که رهبر به تازگی مقام خود را احراز کرده باشد.

رهبر یا باید سبک خود را مطابق انتظارات زیردستان تغییر دهد یا انتظارات آنان را دگرگون سازد چون سبک رهبر غالباً طی یک مدت زمان طولانی به وجود آمده است. وی مشکل بتواند که در کوتاه مدت تغییری چشمگیری در آن ایجاد کند. بنابراین، اگر وی به تغییر دادن انتظارات زیردستانش توجه کند

اگر مدیری قصد دارد سبک رفتاری زیردستانش را تغییر دهد باید حداقل به طور موقت رفتار خود را با رفتار فعلی آنها تطبیق دهد



فرادستان: برخلاف نظریه های کلاسیک که ویژگیهای ذاتی را در توفیق رهبری موثر می دانستند، اخیراً بر چگونگی رفتار رهبری تاکید شده است، یعنی رهبری موفقیت آمیز به رفتار مناسب، مهارتها و عملکرد رهبر بستگی دارد (پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۹ ص ۴۲۲).

کاتز (۱۹۵۵) مهارتهای مورد نیاز مدیران را به ۳ گروه ۱- مهارتهای فنی ۲- مهارتهای انسانی و ۳- مهارتهای ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به تواناییهای قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود، اشاره دارد. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است: (علاقه بند، ۱۳۷۷)

مهارت فنی: یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

مهارت انسانی: یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان یعنی کار کردن با مردم. داشتن مهارتهای انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن

«وفای به عهد»، «دوری از ظلم و ستم به زیردستان»، «خوردن نان حلال»، «عدم همراهی با خائنین» و «انجام امور فقط به خاطر خدا» بر شمرده شده اند و امام علی (ع) عامل خود را به سبب عدم رعایت ویژگیهای بالا مورد شمت و نکوهش قرار داده اند: شاید بتوان ارزشمندترین منبع را در بیان ویژگیهای رهبر، نامه ۵۳ امام خطاب به مالک اشتر نخعی دانست که به دلیل طویل بودن نامه موارد به صورت خلاصه آورده می شود:

- ۱- داشتن تقوی و ترس از خدا؛
 - ۲- مقدم داشتن طاعت خدا بر دیگر کارها؛
 - ۳- پیروی از قرآن؛
 - ۴- غلبه بر هوی و هوس و نفس اماره؛
 - ۵- خویشتن داری؛
 - ۶- برحذر بودن از نخوت و تکبر؛
 - ۷- عدالت در امور؛
 - ۸- دوری از عیبجویان عیبجویی؛
 - ۹- دوری از کینه جویی؛
 - ۱۰- عدم مشورت و دوستی با سخن چین؛
 - ۱۱- عدم مشورت با بخیل، ترسو و حریص؛
 - ۱۲- پیوند و دوستی با پارسایان و راستگویان؛
 - ۱۳- بحث و گفتگو با دانشمندان و حکما؛
 - ۱۴- رجوع و توکل و استرداد از خود و رسول به هنگام مشکل؛
 - ۱۵- برحذر بودن از عجب و غرور و داشتن سعه صدر؛
 - ۱۶- برقراری عدالت و احقاق حق و شکیبایی و صبر در مقابل مشکلات ناشی از آن؛
 - ۱۷- وفای به عهد؛
 - ۱۸- حذر از خیانت در پیمان؛
 - ۱۹- برحذر بودن از منت گذاری بر دیگران؛
 - ۲۰- پرهیز از شتاب و عجله در امور؛
 - ۲۱- پرهیز سستی در امور در موعد انجام آنها؛
 - ۲۲- خویشتنداری در هنگام خشم؛
 - ۲۳- جلوگیری از بروز قهر و غضب؛
 - ۲۴- برحذر بودن از زخم زبان زدن؛ البته امام علی (ع) در نامه شماره ۵۶ به «تشریح بن هاتی» و یا نامه شماره ۷۳ به معاویه به ویژگیهای یک رهبر عادل پرداخته است که به دلیل جامعیت نامه امام (ع) به مالک اشتر که سایر ویژگیهای بیان شده در نامه های دیگر را نیز تحت پوشش قرار می دهد از ارائه آن نامه ها خودداری شده است.
- **مهارتهای رهبر در رفتار با زیردستان، همکاران**

ممکن است موثر واقع شود. به عبارت دیگر، در بعضی موارد ممکن است رهبر بتواند زیردستانش را قانع کند که سبک رفتاری او با اینکه سبک موردانتظار آنها نیست ولی اگر آن را بپذیرند در جهت اهداف مطلوب آنها خواهدبود.

امام علی (ع) نیز در خطبه و نامه های خویش به فرمانداران ممالک مختلف به اهمیت توجه به زیردستان اشاره فراوان کرده است و لزوم توجه به ایشان و نیازهایش را در جهت ایجاد یک رهبری و زمامداری عادلانه خاطر نشان ساخته است.

امام علی (ع) در نامه شماره ۱۸ خود خطاب به عبدالله بن عباس فرمانگذار مصر به بعضی از رفتارهای رهبر در برخورد با زیردستان اشاره کرده است:

۱- نیکویی با مردم؛ ۲- دور کردن ترس و بیم از دل مردم؛ ۳- مدارا با مردم؛ ۴- بر حذر داشتن رهبر از درشتی و ستم ورزی بر زیردستان؛ ۵- عدم تحقیر زیردستان؛ ۶- عدم تدارک شرایط سخت برای زیردستان؛ ۷- رفتار همراه با اعتدال با زیردستان؛ ۸- فروتنی با زیردستان؛ ۹- نرمخویی و گشاده رویی با زیردستان؛ ۱۰- عدالت در برخورد با همه حتی در نگاه؛ ۱۱- نکوهش خیانت در بیت المال؛ ۱۲- تبعیض در بین زیردستان؛ ۱۳- مهربانی با رعیت؛ ۱۴- دوستی ورزیدن با زیردستان؛ ۱۵- بخشش گناهان زیردستان؛ ۱۶- عدم تعجیل در تصمیم گیری هنگام خشم در مورد زیردستان؛ ۱۷- عدم استبداد در فرماندهی؛ ۱۸- برقراری داد و عدل در بین زیردستان اعم از خویشان و غریبه ها؛ ۱۹- دوری از مشاورین عیب جو؛ ۲۰- پاداش به نیکوکاران و مجازات بدکاران مطابق با اعمالشان؛ ۲۱- ساماندهی به کار زیردستان؛ ۲۲- نگاهی دلسوزانه همچون پدر و مادر به مشکلات زیردستان؛ ۲۳- توجه به مشکلات زیردستان هر چند کوچک؛ ۲۴- قلدردانی از زیردستان که تلاش و کوشش دارند؛ ۲۵- مشورت با زیردستان قبل از تفویض اختیار و مسئولیت؛ ۲۶- توجه به ویژگیهای تجربه، حیا، خاندان پرهیزکار و نجیب، تقدم در پذیرش اسلام و دل بستگی بیشتر به آن، خوش اخلاقی، با آبرویی و کم طمعی و عاقبت نگری در انتخاب عاملان توسط رهبر؛ ۲۷- ارضای

نیازهای مادی عاملان تحت سرپرستی برای اتمام حجت بر آنها برای عدم پذیرش هرگونه عذری نسبت به عدم پذیرش فرامین رهبری و یا خیانت در مال؛ ۲۸- مجازات عامل خیانتکاری که خیانت او اثبات شده باشد؛

الف) تنبیه بدنی (ب) مصادره اموال (ج) تحقیر او در ملاء عام؛ ۲۹- انتخاب کاتبسانی صالح و رازدار برای ثبت گزارشات صحیح و حفظ اسرار رهبر؛ ۳۰- توجه به تجارت و بازرگانی و صنعت و تشویق صاحبان صنایع و بازرگانان؛ ۳۱- توجه به فشر ضعیف جامعه و اختصاص سهمیه ای از بیت المال برای ایشان؛ ۳۲- انتخاب نماینده ای دلسوز و فروتن برای رسیدگی به مشکلات مستضعفان و بیانگر وضع آنها برای رهبر؛ ۳۳- برگزاری جلسات عمومی برای شنیدن مسائل و مشکلات زیردستان؛ ۳۴- لزوم امکان دسترسی زیردستان به رهبر و خوش خلقی و آگاهی رهبر در برخورد با آنها؛ ۳۵- لزوم توجه اهداف و نیت و مقصود رهبر برای زیردستان برای رفع سوء تفاهات.

فراادستان: عنصر دیگر محیط رهبری. شخصیت رهبری، رئیس فرد است. هر کس نوعی رئیس دارد با اینکه اغلب مدیران نسبت به سرپرستی زیردستان توجه قابل ملاحظه ای معطوف می کنند ولی برخی نسبت به زیردست بودن خود توجه کافی ندارند و با این حال، بر آوردن انتظارات مافوق غالباً عامل مهمی است که بر رفتار رهبر تاثیر می گذارد. برای یک مدیر دانستن انتظارات مافوق مخصوصاً اگر خواهان ترقی و پیشرفت در سازمان باشد اهمیت دارد. اگر وی تمایل به ارتقا داشته باشد ممکن است به جای تبعیت از گروه همکاران از آداب و رسوم گروهی که مایل به پیوستن به آن است پیروی کند. در نتیجه برای او انتظارات مافوقها از انتظارات همکاران یا زیردستان که با آنها کنش و واکنش متقابل دارد، مهمتر است (علاقه بند، ۱۳۷۰، ص ۱۱۴).

در قرآن کریم سوره بقره آیه ۲۵۷ آمده است که: «الله ولی الذین آمنوا یخرجهم من الظلمات الی النور و الذین کفروا اولیاءهم الطاغوت یخرجونهم من النور الی الظلمات اولئک اصحاب النار هم فیها خالدون»

نکته مهم در این آیه مسئله «اولیاءهم الطاغوت» و «الله ولی الذین آمنوا» است

ایمان آوردندگان فقط یک مافوق و یک ولی دارند و آن خداست که مقدمات خروج آنها را از ظلمات به نور فراهم می سازد بنابراین، عامل تاثیرگذار در وجود است درحالی که کسانی که طاغوت را برگزیدند بیش از یک ولی دارند و بنابر نیاز خود و متناسب با نیتش به یکی از این مافوقها رجوع می کند.

تعبیر «لا مؤثر فی الوجود الا الله» (هیچ تاثیرکننده ای در عالم وجود، جز الله نیست) در مورد بزرگان ایمان آورنده به خداوند متعال صدق می کند.

اما به طور کلی رهبر نسبت به مافوق خود بایستی صفات و ویژگیهای زیر را دارا باشد:

۱) حیا نسبت به مافوق (۲) احترام صمیمیت آفرین (۳) نگاه بسدکار مافوق به صورت نقادانه (۴) عمل طبق مقررات و قوانین (۵) پیشنهاد.

البته در هر یک از موارد زیر بایستی از افراط و تفریط جلوگیری کرد و بر حذر بود.

● افراط و تفریط در حیا نسبت به مافوق: افراطش این است که حیا مانع از این شود که انسان نسبت به مافوقش انتقاد بکند، اما حد تفریط در حیا، بی حیایی است که رهبر نسبت به مافوقش مرتکب شود.

● افراط و تفریط در احترام به مافوق: چیزهای مثبتی را نسبت به مافوق یافتن در حضور یا غیابش احترام در حد افراط است، یک وقت هم انسان تمام کارهای مثبت مافوقش را منفی جلوه می دهد این تفریط است. در این رابطه امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه می فرماید:

۱- نناگویی بیش از استحقاق تملق است؛ ۲- اما اگر از آن چیزی که مافوق مستحق است کمتر بگویی تقصیر کنی. (حکمت ۳۴۷ نهج البلاغه)

● افراط و تفریط در انتقاد نسبت به مافوق: حد افراط انتقاد آن است که انسان دائماً به دنبال عیب بگردد، هیچ توجه نکند این چیزی را که نسبت به مافوق ایراد می گیرد. آیا غیر از این ممکن بوده است یا نه. اگر انتقاد به تفریط هم کشیده شود اسباب فساد فراهم می گردد.

● افراط و تفریط نسبت به مقررات: اگر آنقدر روی دستورالعملها وسواس داشته باشیم که به جای قانونی عمل کردن چند درجه بالاتر از قانون عمل کنیم این افراط است. تفریط هم این است که آیا مقررات و قوانین را رعایت نکنیم یا

سست برخورد کنیم.

● **افراط و تفریط در پیشنهاد نسبت به مافوق:** افراط در این بعد یعنی گاهی بعضی واقعاً آنقدر پیشنهاد دادن برایشان آسان است که تصور می کنند ذهن خلاقى دارند که هیچ نیازی به دقت ندارند و قطعاً افراط در پیشنهاد سبب کم ارزش شدن پیشنهاد و سردی پیشنهاد دهنده می شود. تفریط در پیشنهاد این است که فرد بگوید به من چه مربوط است، من وظیفه مشخصی دارم و آن را انجام می دهم.

زمانی که پافشاری مردم برای پذیرش زمامداری امیرالمؤمنین (ع) شدت گرفت ایشان فرمودند: بدانید که اگر من درخواستان را پذیرفتم، شما را بدان سویی می برم که خود می دانم و در این راه نه گفتار گوینده ای را گوش می کنم و نه از سرزنش کسی بیم دارم. اگر دست از من بردارید همچون یکی از خودتان هستم، و چه بسا در برابر کسی که جهت سرپرستی خود برمی گزینند از همه شما شنواتر و فرمانبردارتر نیز باشم و من وزیر و مشاورتان باشم بهتر از آن است که امیرتان. (نهج البلاغه کلام ۹۲)

در حقیقت امیرالمؤمنین علی (ع) با این جمله خود وظیفه مردم عادی، کارگزاران و عمال را نسبت به مافوق خویش بیان می کند. ایشان در نامه شماره ۵ خطاب به اشعث پسر قیس عامل آذربایجان می فرماید: کاری که به عهده توست نان خورش تو نیست بلکه بر گردنت امانتی است.

در اینجا امام اشاره کرده است که عامل باید نسبت به امانتی که از طرف رهبر به او واگذار شده است، امین بوده و محافظ آن باشد. و همچنین در نامه شماره ۲۰ خطاب به زیادبن ابیه که در مال مسلمانان خیانت کرده بود وظیفه او را نسبت به خود بیان کرده است: «... اگر مرا خیر رسد که تو اندک یا بسیار خیانت کرده ای چندان بر تو سخت گیرم که اندک مال مانی و درمانده به هزینه عیال و خوار و پریشان حال».

نتیجه گیری

بسا نگاهی کلی به دیدگاه امام علی (ع) و دانشمندان غربی مدیریت به تعاریف و ویژگیها و مهارتهای رهبری در رفتار با زیردستان و فرادستان چند نکته مشخص می گردد:

پذیرش رهبری در دیدگاه امام علی (ع) تنها منحصر به قبول حکومت بر مردم نیست بلکه پذیرش مسئولیت کمک به مردم، احقاق حق، برقراری عدالت و گرفتن حق مظلوم از ظالم است.



۱- گرچه در تعاریف رهبری از دیدگاه امام علی (ع) و دانشمندان مدیریت به طور مستقیم و غیرمستقیم به تأثیر و نفوذ رهبری اشاره شده است اما نکته بسیار مهم ذات رهبری و مدیریت بر مردم از دیدگاههای هر کدام از دو گروه است. نفوذ و تأثیر مدیر و رهبر بر مردم از دیدگاه دانشمندان مدیریتی در ابتدا و به طور اولی رسیدن به اهداف سازمان است که اکثر اوقات این اهداف سازمانی گروه خاصی را در برمی گیرد. در حالی که امام علی (ع) رهبری را امتیاز و متی برای مردم می داند و مسئولیتی سنگین برای رهبر. بنابراین، پذیرش رهبری در دیدگاه امام تنها منحصر به پذیرش حکومت بر مردم نیست بلکه پذیرش مسئولیت کمک به مردم، احقاق حق، برقراری عدالت و گرفتن حق مظلوم از ظالم است. بنابراین امام در پذیرش زمامداری خود آن را واجب بر خود می داند، نه از آن جهت که توسط پیامبر (ص) در غدیر خم به این سمت انتخاب شده بلکه به دلیل عهد و پیمان خداوند با دانشمندان آگاه و ربانی.

۲- در دیدگاه ویژگیهای رهبری، دانشمندان مدیریتی سیر تاریخی را از ابتدا تا زمان معاصر طی کرده اند تا به مرحله ویژگیهای اقتضایی دست یافته اند در حالی که امام در خطبه ها و نامه های خود به طور مشخص و جامعی تمامی ابعاد بررسی شده در طول ۵۰ سال مطالعات مدیریتی را ذکر کرده است و این از متن

خطبه ها و نامه ها مشخص است که با توجه به ذکر خصوصیات مطلق و خاص برای رهبر، در موقعیتهای مختلف فرمانهای مختلف را به عوامل و زمامداران خود ابلاغ کرده است. □

منابع و مأخذ:

- ۱- اخلاق کارگزاران (۱۳۷۷)، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۹)، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، موسسه عالی بانکداری ایران.
- ۳- بهرنگی (برنجی)، محمدرضا (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، ناشر مؤلف.
- ۴- جعفری، سیدمحمد مهدی (۱۳۷۳)، آموزش نهج البلاغه، جلد نخست: سازمان چاپ و انتشارات.
- ۵- جعفری، سیدمحمد مهدی (۱۳۷۳)، پرتوی از نهج البلاغه (با استفاده از ترجمه آیت الله سید محمود طالقانی)، سازمان چاپ و انتشارات.
- ۶- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، جلد دوم؛ مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۷- ساعتچی، محمود (۱۳۷۵)، روانشناسی کاربردی برای مدیران، انتشارات ویرایش.
- ۸- سیدعباس زاده، میرمحمد (۱۳۷۱)، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد دوم، انتشارات انزلی.
- ۹- خمیری، محمدعلی (۱۳۵۹)، مدیریت و رهبری از دیدگاه نهج البلاغه، انتشارات و صحافی لوکس.
- ۱۰- علاقه بند، علی (۱۳۷۷)، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان.
- ۱۱- علاقه بند، علی (۱۳۷۰)، مدیریت رفتار انسانی، کاربرد منابع انسانی، کنت بلانچارد، امیرکبیر.
- ۱۲- مطهری، مرتضی (۱۳۵۳)، سیری در نهج البلاغه، انتشارات صدرا.
- ۱۳- میچل، ترنس آر (۱۳۷۳)، مردم در سازمانها، مترجم: حسین شکرکن، انتشارات رشد.
- ۱۴- واینلز، کیمبل (۱۳۷۰)، مدیریت و رهبری آموزشی، مترجم: محمدعلی طوسی، مرکز مدیریت دولتی.
- ۱۵- نهج البلاغه (۱۳۶۹)، سیدجعفر شهیدی.
- ۱۶- قرآن مجید.

17 - SCHERMERHORN, JOHN R, HUNT, JAMES G. OSBORN, RICHARD (1997). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, WILEY AND SONS, INC.

- مؤگان امیریان زاده: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد مرودشت
- مهدی محمدی: دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شیراز