

تبیین الگوی رهبری در مدیریت راهبردی با تأکید بر ویژگی‌های ارائه شده در قرآن کریم

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۷/۱۵

تاریخ تأیید مقاله: ۹۳/۱۰/۱۴

بهروز طهماسب کاظمی *

غلامرضا بصیرنیا **

لیلا طهماسب کاظمی ***

چکیده

ویژگی‌های افرادی که در سازمان‌ها و جوامع مختلف نقش رهبری و یا بالاترین نقش را در مدیریت جوامع ایفا می‌کنند از مهم‌ترین چالش‌ها و سؤال‌های مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده و هست. این الگو در جوامع مختلف و براساس بنیان‌های معرفتی و نظام ارزشی جوامع متفاوت بوده و باعث مقبولیت و عدم مقبولیت؛ موفقیت و عدم موفقیت آنها در جوامع می‌شود. این مقاله با استفاده از ویژگی‌ها و نقاط تمرکز راهبردی قرآن کریم در ارائه الگوی مدیریتی و تربیتی حضرت موسی (ع) سعی در کشف ویژگی‌های مرتبط با رهبری در مدیریت کرده است. محورهای مورد نظر از طریق بررسی متون دینی و تفسیر و تبیین آیات با استفاده از تفاسیر مختلف مفسران به‌دست آمده است. مسئله این تحقیق از لحاظ تعلق تک‌تباری و کارکرد و نقش، تفسیرگر و از لحاظ متعلق ناظر به ذهن و مفاهیم است. از آنجاکه ویژگی‌های حضرت موسی (ع) از بین الگوهای ارائه شده در قرآن، بسط‌یافته‌تر از سایر الگوها بوده است، این پیامبر به‌عنوان نمونه نظری این تحقیق انتخاب شده‌اند و دوره زندگی‌شان به‌عنوان دوره زمانی تحقیق انتخاب شده است. انتخاب آیات مربوطه، براساس الگویی که در روش تحقیق، ترجمه و تفسیر آیات در تفسیر نمونه به‌کار گرفته شده صورت گرفته است. در این مقاله ویژگی‌های رهبری مدیران راهبردی در چهار بُعد خانوادگی، اخلاقی و ایمانی، جسمانی و روحانی و مدیریتی استخراج شده و مؤلفه‌های مرتبط با هر یک به‌دست آمده است. همچنین با رویکردی پدیدارشناسانه مؤلفه‌های شرایط تربیتی رهبران نیز استخراج و ارائه شده است. از مهم‌ترین ویژگی این شرایط می‌توان به تربیت رهبران در جامعه و شرایط دشوار زندگی اشاره کرد.

واژگان کلیدی: رهبران، مدیران راهبردی، الگوی تربیتی، ویژگی‌های رهبری.

*** دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی Email: btkazemi@gmail.com

** کارشناس ارشد علوم سیاسی گرایش اندیشه سیاسی در اسلام Email: basir_nya@yahoo.com

*** کارشناس علوم تربیتی



مقدمه

امروزه تربیت رهبران^۱ به یکی از مهم‌ترین مسائل راهبردی کشورها در همه سطوح بدل شده است. این موضوع دربارهٔ تربیت رهبران و یا مدیران راهبردی اهمیتی فوق‌العاده‌تری یافته است زیرا تصمیم‌های مدیران راهبردی و شیوهٔ مدیریت آنها در جوامع می‌تواند به موفقیت و یا شکست یک یا چند نسل یک کشور منجر شود و تبعاتی چون آزادی و استقلال همه‌جانبه و یا استضعاف و تحقیر به همراه داشته باشد.

اهمیت این موضوع باعث شده تا کشورهای توسعه‌یافته، با اتکا به دانش‌های تجربی خود امکانات تربیت نیروی انسانی سایر کشورها را نیز به انحاء مختلف فراهم و از این راه ضمن تحمیل الگوی خود، سایر کشورها را استثمار کنند و مسیر حرکت و رشد آنها را به‌سوی اهداف و ایدئال‌های خود تغییر دهند. به‌کارگیری یک الگوی مدیریتی عدالت‌محور مبتنی بر آموزه‌های قرآنی می‌تواند زمینه‌ساز تحقق حکومت‌های حق و عدالت‌مدار در جامعهٔ جهانی باشد. این الگو زیرساخت مهمی از دستیابی به یک الگوی بومی پیشرفت خواهد بود زیرا تشکیل و به‌کارگیری یک الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت محقق نخواهد شد؛ مگر با تربیت مدیران براساس آموزه‌های قرآنی و متناسب با آرمان‌های جامعه. از آنجاکه آرمان‌های جامعهٔ اسلامی ایران چیزی جز آرمان‌های اخلاقی و تربیتی اسلام، به‌ویژه برگرفته از نص، نیست (بصیرنیا، ۱۳۹۲). بنابراین در این مقاله با بررسی آیات قرآن کریم و سیر تربیتی حضرت موسی (ص) در آن، مهم‌ترین ویژگی‌های مد نظر قرآن دربارهٔ مدیران راهبردی و تربیت آنان، که نقش رهبری یک قوم را در برهه‌ای از زمان برعهده داشته‌اند، استخراج و الگویی نظری برای نظام تربیتی مدیران راهبردی ارشد کشور ارائه می‌شود.

هدف، سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق

هدف از تحقیق شناسایی ویژگی‌های مدیران راهبردی و ابعاد الگوی تربیتی آنان از دیدگاه قرآن با استفاده از الگوی ارائه شده دربارهٔ حضرت موسی (ع) و به‌دست دادن الگویی در این باره است. مسئلهٔ تحقیق یافتن ویژگی‌های مدیران راهبردی و ابعاد الگوی

۱. منظور از مدیران راهبردی در این مقاله مدیرانی هستند که در سطوح بالای اجتماعی به تصمیم‌گیری و هدایت جوامع مشغول‌اند. به عبارتی مدیران راهبردی ارشدی که رهبری‌شان بر سایر نقش‌های آنها برتری دارد.

تربیتی مطرح در آیات مربوطه می‌باشد. به‌طور خلاصه می‌توان فرضیه‌های تحقیق را این‌طور مطرح کرد: اول اینکه، ویژگی‌های مطرح شده از سوی قرآن بسیار گسترده‌تر و جامع‌تر از ویژگی‌های ارائه شده در الگوهای رایج مدیریتی است. ثانیاً الگوی تربیتی مطرح در قرآن جامع‌تر از الگوهای رایج مدیریتی است.

روش تحقیق

بررسی متون دینی در این مقاله از طریق فرایند عملیاتی تحلیل مفهومی استفاده شده است. مفاهیم به کار گرفته شده در تحقیق، توصیفی است. به‌منظور تطبیق الگوی ارائه شده در این تحقیق با نظرها و تئوری‌های رایج مدیریت ابتدا نظرات و تئوری‌های مدیریتی در مورد الگوهای رهبری و ویژگی‌های رهبران از طریق مطالعات کتابخانه‌ای استخراج شده است. سپس با استفاده از روش مطالعات تفسیری ویژگی‌های مورد نظر قرآن دربارهٔ مدیران راهبردی استخراج و الگوی مفهومی آن ارائه شده است. با تطبیق این دو الگو و مؤلفه‌های مد نظر قرار گرفته مقایسه‌ای بین این دو دیدگاه صورت گرفته و به سؤال‌های تحقیق پاسخ داده شده است.

مبانی نظری

پیشینه تحقیق

دربارهٔ ویژگی‌های رهبران و مدیران راهبردی در علم مدیریت تحقیق‌های بسیاری صورت گرفته و به نتایج و تئوری‌های متعددی منجر شده است. شاید بتوان مهم‌ترین رویکردهای مطرح در این حوزه را به سه رویکرد طبقه‌بندی کرد؛ مکتب دانشگاه میشیگان (وظیفه‌گرا)^۱، مکتب دانشگاه اوهایو (ارتباط‌گرا)^۲ و پیروان ایده‌ای که هیچ ویژگی خاصی را برای مدیران قائل نیستند. نتایج تحقیقات این محققان در بخش بررسی نظریات هریک در مباحث نظری ارائه خواهد شد. در مورد ویژگی‌های رهبری و مدیران راهبردی از دیدگاه قرآن گزارش قابل توجهی از سوی محققان دیده نشده است، اما در بررسی‌های صورت گرفته در بخش‌هایی از تفسیر نور (قرآنی، ۱۳۸۵) و کتابی با عنوان سیصد نکته

1. Task-oriented School.
2. Relationship-oriented School.



مدیریتی در قرآن از همین نویسندگان، مجموعه مقالات قرآن و علوم روز (قرآن و مدیریت) از بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه، برخی ویژگی‌های مدیران معرفی شده که در بخش دوم مطالعات نظری؛ ابعاد و مؤلفه‌های ویژگی مدیران از دیدگاه قرآن از لابه‌لای متون مرتبط استخراج و در جدولی ارائه شده است.

ادبیات تحقیق

اصول ضروری در تربیت مدیران راهبردی (رهبران) از دیدگاه صاحب‌نظران علم مدیریت

نظریات متفاوتی در تربیت مدیران راهبردی مطرح شده است، این نظرات براساس تئوری‌های مختلف و سبک‌های مدیریتی و نیازهای مدیر در این سبک‌ها ارائه می‌شود. به‌طور کلی سه رویکرد مختلف درباره ویژگی‌های رهبری در مدیریت مطرح شده است. تحقیقات دانشگاه‌های ایالتی میشیگان و اوهایو دو سبک مدیریتی متمایز را مشخص کردند:

۱. **رویکرد وظیفه‌مدار:** که وظایفی چون برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار، هماهنگی فعالیت‌ها و فراهم کردن منابع لازم را از جمله وظایف مدیر می‌دانند. از جمله وظایف دیگر مدیر در این سبک صرف زمان برای هدایت زیردستان در تعیین اهداف وظیفه‌ای می‌باشد که چالش‌پذیر و دست‌یافتنی است (Katz and Kahn, 1952; Likert, 1961 and 1967).

۲. **رویکرد رابطه‌مدار:** که علاوه بر وظایف، به ارتباط مدیران با زیردستان نیز اهمیت می‌دهد. توجه و تمرکز آنها بر ارتباط و حمایت مفید از زیردستان، از جمله کمک به آنها در مشکلات شغلی و شخصی آنهاست. آنها رابطه تلاش با پاداش درونی و بیرونی را به رسمیت می‌شناسند و قدردانی از تلاش زیردستان در ازای تلاش آنها را بخشی از مهارت‌ها و الزامات مدیریت اثربخش می‌دانند (Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957; Stodgil et al; 1962).

۳. **رویکرد نسبی‌گرا:** که با توجه به مطالعات انجام شده در حوزه‌های کاری مختلف و سازمان‌های متعدد بر این باورند که ویژگی‌های رهبران را به این سادگی نمی‌توان برشمرد و به سایر مدیران تعمیم داد و نظام‌های تربیتی را براساس آن تنظیم کرد (Stogdill, ۱۹۵۰).

از جمله اظهار نظرهای مشهور مربوط به سبک وظیفه‌مدار، نظریه‌های مک‌گریگور (۱۹۶۰) است که در آن وی دو سبک عمده مدیریت و رهبری را در رفتار با زیردستان

مشخص کرد؛ که به نام نظریه‌های 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 می‌کرد. گرچه خود مک گریگور معتقد بود که مدیریت به‌وسیله 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 برای رسیدن به اهداف کمال و موفقیت در کارشان تلاشگر و کوشا هستند و بنابراین، مدیریت باید استعداد بالقوه افراد را بالفعل سازد (McGregor, 1960: 415 - 428).

بررسی شیوه رفتاری و ویژگی‌های رهبری به تحقیقات پیچیده‌تری نیاز است. از جمله کنیچی در تحلیل خود سه ویژگی خیلی مهم برای رهبری پیشنهاد می‌کند؛

۱. مردم تا چه اندازه با یکدیگر کنار می‌آیند؟ (نگهداری)؛ ۲. وظیفه تا چه اندازه مشخص شده و به آن ساخت داده شده است (رویه‌ای)؛ ۳. گروه تا چه اندازه‌ای توان انجام وظیفه را دارد (واقعی) (Kenichi, 1997:19).

بدیهی است یافتن رهبرانی که از عهده انجام همه این کنش‌ها برآیند دشوار است؛ کنش‌های نگهداری مستلزم بی‌طرفی و مهارت لازم برای مناسبات میان افرادند. کنش‌های رویه‌ای مستلزم بی‌طرفی با یک گرایش وظیفه‌ای هستند و مساعدت‌های واقعی مستلزم طرفداری و یک گرایش وظیفه‌ای هستند و از عهده برآمدن هم‌زمان همه کنش‌ها برای یک فرد دشوار خواهد بود.

بررسی ویژگی‌های رهبری در دیدگاه‌های مختلف

در دیدگاه اندیشمندان علم مدیریت مطالعه ویژگی‌های یک رهبر از یک سیر تاریخی تبعیت کرده است. براساس اولین شیوه مطالعه، با مطالعه بسیاری از رهبران کارآمد می‌توان 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 طولانی از ویژگی‌های شخصیتی (مانند حسادت، سلطه‌گری، استقلال، اعتمادبه‌نفس و عینیت) و خصوصیات اجتماعی (همچون کشش و جاذبه، محبوبیت و نزاکت) مورد تحقیق قرار گرفتند.



استاگدیل از جمله دانشمندانی است که بیش از ۱۲۰ مطالعه بر این اساس انجام داده است. او نتایج تحقیقات خود را درباره عوامل شخصی مرتبط با رهبری با عناوینی چون توانایی (هوش، هوشیاری، صراحت کلام، ابتکار و قضاوت)؛ موفقیت (علمی، اطلاعاتی و ورزشی)؛ مسئولیت (قابلیت اعتماد، ابتکار، پافشاری، پرخاشگری، اعتمادبه‌نفس و علاقه به برتری)؛ مشارکت (فعالیت اجتماعی، همکاری، سازگاری و شوخی) و منزلت (موقعیت اجتماعی - اقتصادی و شهرت) برشمرده است. او نتیجه می‌گیرد که رویکرد خصوصیات رفتاری ذاتاً موجب نتایج ناچیز و گمراه‌کننده بوده است (Stogdill, ۱۹۵۰: ۱).

وی همچنین در تحقیقات خود دریافت که رهبر باید باهوش‌تر از سایر افراد گروه باشد، اما اختلاف هوش رهبر با سایر افراد گروه نباید چندان زیاد باشد که تفاهم مشترک درخصوص اهداف نهایی سازمان را دشوار سازد.

کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است؛ برخلاف نظریه‌های کلاسیک که ویژگی‌های ذاتی را در توفیق رهبری مؤثر می‌دانستند، اخیراً بر چگونگی رفتار رهبری تأکید شده است.

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 ادراکی: یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده 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 تأثیر قرار می‌دهد.

مهارت انسانی: یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران. فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد، تأثیرگذاری بر رفتار آنان و داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشند، اعتمادبه‌نفس داشته باشد و... (Katz, ۱۹۵۵: ۳۳).

گیزلی^۱ مدعی است که برخی ویژگی‌های شخصیت تا حدودی با رهبری مؤثر ارتباط

1. Edwin E. Ghiselli.

دارند. از جمله این عوامل می‌توان به توانایی نظارت و کنترل، موفقیت شغلی، هوش، خودشکوفایی، اعتماد به نفس، قاطعیت، عافیت طلب نبودن، توانایی کار مشترک، ابتکار، سلامت مالی (مقاومت در مقابل رشوه گرفتن و دادن)، قدرت طلبی و بلوغ نام برد (Ghiselli, ۱۹۶۳).

اما تئوری‌های جدید در مورد ویژگی‌های مدیران راهبردی و یا رهبران به خصوصیتی چون؛ داشتن چشم‌انداز، مهارت‌های ارتباطی عالی، توانایی ایجاد اعتماد (سرمایه اجتماعی)، توانایی در توانمندسازی اعضای گروه، جهت‌دهی انرژی‌ها و اقدامات، شیوایی کلام، جذابیت و توانایی ایجاد انگیزش، خطرپذیری، توانایی استفاده از راهبردهای غیرمتعارف، شخصیت خودشکופا، گرایش به ظهور در زمان‌های بحرانی، دارای حداقل درگیری‌های داخلی (تنش‌زدایی) اشاره دارند (Hart, ۲۰۱۰ a).

هریک از این رویکردها و سبک‌های مدیریتی، ویژگی‌های مدیران راهبردی و رهبران را متفاوت از دیگری تعیین می‌کند و به همین ترتیب براساس ویژگی‌های تعریف شده برای مدیر، الگوی تربیتی مدیران را تغییر خواهد داد. به عبارت دیگر، هر یک از این رویکردها مهارت‌های مورد نیاز مدیران را متفاوت از یکدیگر تعریف نموده و بر این اساس الگوهای تربیتی و آموزشی خود را براساس آن تنظیم می‌کنند.

برای مثال هارت^۱ محور آموزش مدیران راهبردی و رهبران را روی موضوعاتی چون تمرکز بر آموزش فرایندها و اصول تبیین شده توسط رهبران (در سطح سازمان هیئت امناء و یا هیئت‌مدیره)، تمرکز بر نظام اعتقادات و ارزش‌های سازمانی، تمرکز بر ایجاد نگرش سیستمی و ایجاد سیستم‌های یکپارچه، تمرکز بر پرورش افراد براساس استعدادهای آنان و تطبیق آن با مشاغل خاص، تمرکز بر ایجاد نظام پیشنهاد و انتقاد، تمرکز بر اهمیت فرهنگ و قدرت درک افراد (مهارت‌های انسانی)، تمرکز بر آموزش نظام حقوق و دستمزد و جزا و پاداش معرفی می‌کند (Ibid).

او بر این اساس مراحل کلیدی آموزش مدیران راهبردی را به مراحل چون توسعه شایستگی‌های رهبری مدیر راهبردی، تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت؛ اطمینان نسبت به تعهدات مدیر راهبردی و یا شورای مدیران راهبردی؛ شناسایی ارزش‌های اصلی، چشم‌انداز و نیازهای خاص سازمانی؛ طراحی و اجرای نظام ارزیابی و ارائه

1. Hart.



بازخورد آموزش؛ شناسایی ترتیب، اصول و تکنیک‌های آموزشمدیران راهبردی؛ شناسایی اصول خود ارزیابی مدیران راهبردی؛ توسعه‌نیازها و اهداف مشترک یادگیری بین مدیران و مربیان؛ توسعه برنامه‌هایی برای یادگیری مبتنی بر عمل و آگاه‌سازی؛ درونی سازی سیستم بازخورد؛ توسعه برنامه‌هایی برای اطمینان از عملکرد بهتر رهبری در همکاری تیمی؛ ایجاد نظام اندازه‌گیری موفقیت و بازخورد به تیم‌ها و سازمان دسته‌بندی می‌کند (Hart, ۲۰۱۰ b). بنابراین با بررسی نقاط تمرکز هر یک از این رویکردها به سادگی می‌توان دریافت که اجماع کاملی نسبت به این ویژگی‌ها در بین صاحب‌نظران علم مدیریت وجود ندارد. به عبارتی ویژگی‌های مشترک و قابل اعتماد برای مدیران راهبردی در تئوری‌های مدیریتی ساختار ثابتی به خود نگرفته‌اند. افزون بر نظر استاگدیل می‌توان به نظر یوجین جنینگز در اثبات این نظر اشاره کرد. وی چنین عقیده دارد که در پنجاه سال مطالعه موفق نشد یک ویژگی شخصیتی یا مجموعه‌ای از صفات را که بتوان برای تمایز رهبران به کار برد فراهم کند (Jennings, ۱۹۷۲: ۳۰).

بررسی ویژگی‌های مدیران از دیدگاه قرآن:

این ویژگی‌ها از مطالعه مجموعه‌ای از کتب و تفاسیر و استخراج نکات و محورهای مهم مرتبط با ویژگی‌های مدیران در آنها به دست آمده است. بخشی از این محورها به صورت جمع‌بندی شده در آثاری چون اخلاق کارگزاران (۱۳۷۷)، خمیری (۱۳۵۹)، علاقه‌بند (۱۳۷۰)، قرائتی (۱۳۸۹) موجود بوده است. بخشی از این ویژگی‌ها نیز با بررسی آیات قرآن کریم براساس طبقه‌بندی موضوعی موجود در قرآن کریم ترجمه مکارم شیرازی و با تطبیق آیات با تفسیر نور (قرائتی، ۱۳۸۵) و تفاسیر شریف المیزان و نمونه^۱ استخراج گردیده است.

با بررسی آیات قرآنی و سنت‌های الهی در رابطه با اقوام مختلف و توجه به ویژگی‌های افرادی که به مقام نبوت رسیده‌اند یا براساس نظر قرآن کریم، مدیریتی به آنها سپرده شده است؛ می‌توان ویژگی‌های بسیاری را یافت که در ارتباط با نقش رهبری و مدیریتی ویژه‌ای است که به وی سپرده شده است. با بررسی آیات مرتبط با نقش مدیران راهبردی در جوامع در یک توصیف ساده می‌توان بخشی از این ویژگی‌ها را در قالب جدول ۱ فهرست نمود.

۱. متون برگرفته از تفاسیر شریف المیزان و نمونه با استفاده از نرم‌افزار نورالانوار ۲ انجام شده است.

ویژگی‌های مطرح شده در قرآن دربارهٔ حضرت موسی (ع)

مبنای استخراج این محورها براساس پیش‌فرض‌هایی بیان شده است؛ این اصول شامل موارد ذیل است:

- پیامبران و افراد نزدیک به آنان که در انجام مأموریت به آنها کمک می‌کردند به‌عنوان مدیر راهبردی شناخته شده‌اند.
- پیامبران در همهٔ عمر خود در راستای مأموریت‌های الهی در حال تربیت و رشد بوده‌اند.
- تمامی روابط بین خداوند و پیامبران دارای هدف تربیتی بوده و باعث رشد پیامبر و انجام بهتر مأموریت وی بوده است.
- رشد پیامبران با آزمایش‌هایی همراه بوده است و پس از موفقیت در آزمایش‌ها، مسئولیت‌های مهم‌تری به آنها سپرده شده است.
- تمامی ویژگی‌های گفته شده دربارهٔ پیامبران به نقش وی به‌عنوان رهبر جامعه مرتبط بوده است.

با بررسی آیاتی که قرآن کریم دربارهٔ حضرت موسی (ع) برشمرده است، می‌توان به

جدول ۱. ویژگی‌های رهبری مدیران راهبردی از منظر قرآن

ردیف	نوع ویژگی	آیهٔ قرآنی متناظر
۱	خانوادگی	زندگی پاک (مدثر: ۵)؛ خانوادهٔ اصیل و تربیت در دامن خانواده (قصص:)؛ توجه به نزدیکان و خانواده در پایبندی به اصول (صافات: ۸۵)؛ تربیت در شرایط سخت (صافات: ۱۴۷).
۲	اخلاقی	عطوفت (آل عمران: ۱۵۹)؛ دوری از تکبر (اعراف: ۱۳)؛ صلابت (فرقان، ۵۲)؛ سعهٔ صدر (انشراح: ۱)؛ تواضع (شعراء:)؛ صداقت و راستگویی (قصص: ۲۵)؛ احقاف: ۹)؛ دوری از غرور و خود بزرگ‌بینی (قصص: ۷۸)؛ خوشرویی (لقمان: ۱۸)؛ دلسوزی (محمد: ۱۹)؛ مقاوم در برابر تملق دیگران (مجادله: ۸).
۳	ایمانی	ایمان (آل عمران: ۲۸)؛ نداشتن نفاق و دورویی (نساء: ۸۱)؛ ترجیح نماز و ذکر خدا به دیگر کارها (نور: ۱۹)؛ باور و اعتقاد به اهداف و آرمان‌های نظام (اعراف: ۱۵۸)؛ بدون لغزش (اسراء: ۷۵)؛ قیام برای خدا (سباء:)؛ عبادت بیشتر از سایر افراد (مزمّل: ۲).



<p>قاطعیت (بقره:); امانتداری (دخان:؛ یوسف:); درد آشنایی (ضحی:); لیاقت (بقره:؛ نساء:); سوء استفاده نکردن از مقام (آل عمران:); مشورت کردن (آل عمران:؛ یوسف: ۵۰); پیشگام بودن (نساء:); عدالتداری (نساء:؛ اعراف:؛ زمر:); اعتدال و میانه‌روی در امور (اسراء:); پشتکار (بقره:); صبر و استقامت (یونس:؛ هود:؛ محمد:); توانایی شنیدن نقد (اعراف:؛ توبه:); سرعت عمل (انعام:).</p>	<p>ویژگی‌های فردی</p>		
<p>علم و حکمت (انعام:؛ بقره:؛ یوسف:؛ جائیه:؛ یوسف:); استفاده از تجربیات مدیران موفق گذشته (ص:); توانایی تشخیص پیامدهای تصمیم (فتح:); آشنایی با عملیات روانی دشمنان (صف:); آگاهی از گذشته محیط در همه جوانب (آل عمران:؛ غافر:); شناخت دقیق محیط (آل عمران:؛ توبه:؛ غافر:).</p>	<p>ادراکی</p>		
<p>شناخت جامعه و باورها و رفتارهای افراد آن (حج:); آشنایی با فرهنگ سازمانی و با جوامع (اسراء:); آشنایی با مهارت‌های انگیزش و نشاط در کار (نازعات:).</p>	<p>انسانی</p>	<p>دانش مدیریتی</p>	
<p>دانش راهبردی (یوسف: ۶); دانش و توانایی حل مسائل اساسی مردم (کهف:); دانش مدیریت سازمان (نور:); آشنایی دقیق با مأموریت و ابعاد آن (احزاب:); توانایی محاسبه (صافات:); توانایی تعیین و به کارگیری شاخص‌های ارتقای کارکنان (احقاف:); آشنایی با اصول آموزش و ارتقای کارکنان (فرقان:); آشنایی با ملاحظات امنیتی (حشر:؛ جن:); سخت‌توان و تخصص با موضوع مسئولیت (تحریم:).</p>	<p>فنی</p>	<p>مدیریتی</p>	<p>۴</p>
<p>شفاف‌سازی دستورات و احکام (بقره:؛ مائده:); توانایی ارزیابی عملکرد (بقره:؛ نمل:؛ الرحمن:); عدم انهدام منابع (بقره:); برخورد قاطع با متخلفان (بقره:؛ ص:); تناسب شغل و شاغل و ارتقای پلکانی (بقره:); ایجاد نظام جزا و پاداش مناسب (مائده:؛ مائده:؛ الرحمن:); توانایی برنامه‌ریزی و اجرا (انعام:؛ یوسف: ۴۷); پاسخگویی (اعراف:); کادرسازی (اعراف:); برنامه‌ریزی (اعراف:؛ ذاریات:); تکریم ارباب‌رجوع (انعام:); شایسته‌سالاری (اعراف:); تشویق و تهییج زیردستان (انفال:); به‌کارگیری توأم صلابت و نرم‌خویی (توبه:); توان تصمیم‌گیری حق‌مدار (توبه: ۲۸); توانایی سنجش و انتخاب بهترین افراد (کهف:); توانایی انتخاب بهترین راهحل (کهف:); توانایی کنترل امور با تمام جزئیات (شعراء:); عدم اسراف (شعراء:); توانایی سازماندهی (نمل:); شناسایی و استفاده از فرصت‌ها (روم:؛ دخان:); دقت نظر در امور تا کوچکترین موضوعات (لقمان:); عدالت در امور (احزاب:); ارتباط نزدیک با زیر دستان (حجرات:);</p>	<p>توانایی‌های مدیریتی</p>		
<p>حسن شهرت و سابقه (انشراح: ۴؛ یوسف: ۶۴); سرمایه اجتماعی برای نظارت و بازرسی (آل عمران:); سرمایه اجتماعی برای تجدید قوا و روحیه‌بخشی و انگیزش (آل عمران: ۱۳۹؛ فرقان: ۳۲); سرمایه اجتماعی (اعراف: ۶ و؛ توبه: ۴۶).</p>	<p>سرمایه اجتماعی</p>		<p>۵</p>

ویژگی‌هایی دست یافت که این ویژگی‌ها می‌تواند به عنوان بخشی از ویژگی‌های مدیران راهبردی و رهبران شناخته شود. از این‌رو، با استخراج نکات موجود در آیات مرتبط با آن حضرت، به ویژگی‌هایی دست خواهیم یافت که می‌تواند به عنوان بخشی از ویژگی‌های مدیران راهبردی و رهبران از نظر قرآن کریم مد نظر قرار گیرد.

۱. ویژگی‌های جسمی و روحی

قوی بودن (قصص: ۲۶) (مکارم شیرازی، ج ۱۶، ۶۶)، **قوت بدنی زیاد** (قصص: ۱۶ و ۲۵؛ اعراف: ۱۵۰): توانایی حضرت موسی (ع) در دفاع از یکی از یارانش نشانه قوت جسمی آن حضرت است. از طرفی خداوند در آیه ۲۶ سوره قصص قوی و امین بودن را از زبان دختر حضرت شعیب (ع)، از ویژگی‌های حضرت موسی (ع) برمی‌شمرد. از این‌رو می‌توان از قوای جسمانی به‌عنوان اولین ویژگی مدیران راهبردی نام برد.

جذاب و دوست‌داشتنی بودن (طه: ۳۹): خداوند در آیه ۳۹ سوره طه به این نکته اشاره می‌کند که مه‌ری را در تو قرار دادم تا در برابر دیدگان من پرورش یابی. مؤلف تفسیر نمونه علاوه بر قرار دادن مه‌ری که باعث جذابیت آن حضرت می‌شده است؛ «تربیت در برابر دیدگان» را به تربیت با علم خداوند تفسیر می‌نماید (مکارم شیرازی، جلد ۱۳: ۲۰۰). بنابراین جذابیت از ویژگی‌هایی است که در قرآن کریم به آن اشاره شده است. ویژگی جذابیت و دوست‌داشتنی بودن و به‌تبع آن دوست داشته شدن از سوی دیگران یکی از ویژگی‌های تبیین شده از سوی خداوند است.

شجاع و نترس بودن و استقامت در مقابل تهدیدها (اعراف: ۱۲۴ و ۱۲۷؛ طه: ۴۶): در ماجرای مبارزه ساحران، خداوند افزون‌بر قرار دادن شجاعت مبارزه در قلب، پس از ایمان ساحران چنان شجاعتی را در قلب آنان قرار داد که تهدیدهای سخت فرعون را پاسخ گفته و با استقامت خود دست از ایمان خود برنداشتند. در سوره طه نیز پس از ابراز ترس از ابلاغ نبوت به فرعون از سوی موسی و هارون (ع)، خداوند با بیان این نکته که «نترسید؛ من با شما هستم» به ویژگی نترس بودن مدیران راهبردی اشاره می‌کند.

خطرپذیری (اعراف: ۱۲۴): در مورد بازگشت به مصر و روبه‌رو شدن با فرعون خطر دستگیری و کشته شدن توسط فرعونیان را پذیرفت در مورد خارج کردن بنی‌اسرائیل در شب و بدون هماهنگی با فرعونیان نیز همین نکته را یادآور می‌شود در هر دو مورد جسارت خطرپذیری در ایشان مشهود است.



۲. ویژگی‌های اخلاقی

ترک خوی کاخ‌نشینی با زندگی در شرایط سخت و چوپانی (قصص: ۲۰؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۵۱): خداوند با قرار دادن پیامبر خدا در قصر فرعون او را محافظت و با ویژگی‌های دشمن خود به‌خوبی آشنا کرد، اما این فاصله علیرغم حضور آن حضرت در بین مردم تفاوت و نوع زندگی متفاوتی را برای آن حضرت به وجود آورده بود. با خروج پیامبر خدا از مصر و چوپانی برای حضرت شعیب (ع) زندگی و مدیریت در شرایط سخت و مانند شهروندان دیگر را آموخت و از نزدیک لمس کرد و با مشکلات آنها آشنا شد.

حیا در مدیر و خانواده آنان (قصص: ۴۵؛ طباطبایی، ج ۱۶: ۲۸): موضوع حیا در برخورد ایشان با دختران حضرت شعیب (ع) بیان گردیده است. آنها آنقدر باحیا بودند که برای آب دادن به گوسفندان در کناری ایستاده تا همه بروند و بعد به گوسفندانشان آب بدهند. حین حرکت به سمت خانه نیز حضرت برای اینکه پشت دختران حرکت نکند خود از جلو حرکت نموده و به آنها می‌گوید من را راهنمایی کنید.

امین بودن (قصص: ۲۶): در ماجرای معرفی توسط دختران حضرت شعیب (ع)؛ خداوند علاوه بر داشتن قوت جسمی به امین بودن ایشان نیز تأکید می‌کند.

سوءاستفاده نکردن از موقعیت (قصص: ۲۳): دختران شعیب (ع) از موقعیت خود که دختر پیامبر و بزرگ مدین بودند سوءاستفاده نکردند و منتظر ماندند تا دیگران بروند و بعد به گوسفندانشان آب بدهند.

دوری از تکبر و خودخواهی (اعراف: ۱۴۶): در آیه ۱۴۶ سوره مبارکه اعراف خداوند دوری از آیات الهی و عدم هدایت را نتیجه تکبر می‌داند و آن را گوشزد می‌کند.

عظوفت، مهربانی و تعصب نسبت به پدر و مادر (اعراف: ۱۵۰ و ۱۵۱؛ طه: ۹۳): در این آیه هارون حساسیت و احترام ایشان را به مادرشان دانسته و برای فرار از خشم او به‌جای اینکه او را برادر خطاب کند یا با لفظ دیگری صدا کند از خطاب «یا بن‌ام» استفاده کرد. ایشان نیز به‌محض شنیدن نام مادر او را رها می‌کند.

پیروی نکردن از هوای نفس (طه: ۱۶): خداوند در آیه ۱۶ سوره مبارکه طه از موسی (ع) می‌خواهد تا از پیروی هوای نفس بپرهیزد تا به هلاکت دچار نشود.

شرح صدر (طه: ۲۵): در این آیه خداوند از زبان حضرت موسی (ع) شرح صدر را از ویژگی‌های مدیر راهبردی معرفی می‌کند زیرا از خداوند می‌خواهد حال که این مأموریت

به او سپرده شده است؛ به او شرح صدر عنایت فرماید.

ترحم (طه: ۹۳): در ماجرای گمراهی قوم توسط سامری، خداوند دلیل گذشت از هارون و رها کردن او را ترحم بیان می‌کند.

فرو بردن خشم (طه: ۹۳): افزون بر مورد فوق به سادگی خشم خود را فرو برده و از هارون و کوتاهی او درمی‌گذرد.

۳. ایمانی

ایمان به هدف حتی در شرایط بسیار دشوار و توانایی حل مشکل (اعراف:

۱۱۶؛ مکارم شیرازی، ج ۶: ۲۹۳): حضرت موسی (ع) در شرایط سخت مبارزه با ساحران با اطمینان قلبی و ایمان به خدا، ذره‌ای تزلزل در دل خود راه نداده و مشکلی که در زمان خود بسیار پیچیده به نظر می‌رسید؛ حل و بر آن غلبه نمود.

اقامه نماز (طه: ۱۴): خداوند به اقامه نماز فرمان می‌دهد.

تسبیح کننده خداوند (طه: ۳۲): پس از درخواست‌های خود درباره هارون به خداوند عرض می‌کند: تا تو را بسیار تسبیح گوئیم.

پایبندی به اصول دین و اظهار آن در برابر دشمنان در هر شرایطی (طه: ۵۰): در

ابتدای دعوت فرعون به خداپرستی، فرعون از پروردگار ایشان سؤال می‌کند، درحالی‌که خود را پروردگار همه می‌دانسته است؛ حضرت موسی (ع) با شجاعت تمام بر اصول دین پایبند بوده و اعلام و اظهار می‌کند که خداوند یکتا را پرستش می‌کند.

۴. مدیریتی

۱.۴. ویژگی‌های رفتار مدیریتی

توجه به پرداخت مزد و تنظیم قرارداد برای هر کار (قصص: ۲۵): حضرت شعیب (ع)

پس از آب دادن گوسفندان توسط آن حضرت از دخترش می‌خواهد تا او را نزد پدر آورد تا شعیب (ع) مزد او را بپردازد. بنابراین مدیران راهبردی باید این نکته را مد نظر داشته باشند که اولاً در هیچ شرایطی لطفی را بی‌علت از کسی نپذیرفته و در صورت پذیرش، بلافاصله نسبت به جبران آن اقدام نمایند تا زمینه سوءاستفاده از آن توسط افراد به وجود نیاید. ثانیاً با به کارگیری زیردستان از جایگاه خود سوءاستفاده نکنند. همچنین الطاف و



فعالیت‌های برجسته و دور از انتظار افراد و زیردستان را مد نظر داشته و آنها را پاداش دهند و در انتها اینکه به این افراد اعتماد کرده و در صورت احراز صلاحیت، افرادی که بدون توقع به انجام وظایفی بیش از وظایف خود می‌پردازند توجه ویژه نموده و آنها را به خود نزدیک کنند تا زمینه پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر را در این افراد فراهم کنند.

پذیرش مسئولیت‌های مهم و دشوار در شرایط سخت (طه: ۹): در سخت‌ترین شرایط یعنی هنگام زایمان همسرش در مکانی دور افتاده و درحالی که به شدت به کمک نیاز دارد به گوش فرا دادن به فرمان الهی و پذیرش نبوت دعوت می‌شود و این مسئولیت بزرگ را پذیرفته و اجرا می‌کند. پذیرش مسئولیت و مأموریت در شرایط سخت و دشوار زندگی از ویژگی‌های مدیران راهبردی قابل اعتماد است. همچنین ابزاری برای سنجش افراد برای پذیرش مسئولیت‌های سخت و دشوار محسوب می‌شود.

برخورد ملایم با مخالفان (طه: ۴۴؛ مکارم شیرازی، ج ۱۳: ۲۱۲): خداوند دستور می‌دهد که با فرعون به نرمی سخن گویند؛ شاید دلش نرم شده و بپذیرد. بنابراین مدیران راهبردی باید با برخورد ملایم همراه با عطف و ملایمت افراد را به مأموریت خود آشنا و وظایف هر یک را به آنها گوشزد نمایند. این موضوع در مورد مخالفان سرسخت مأموریت‌های راهبردی نیز صحت دارد.

وقت‌شناسی (طه: ۷۷): خداوند دستور داد تا بنی‌اسرائیل را شبانه از مصر خارج کند. به عبارتی خداوند به آن حضرت می‌آموزد تا در انجام امور بهترین وقت را انتخاب کند؛ بنابراین مدیران راهبردی باید زمان را در مورد انجام هر یک از بخش‌های مأموریت خود مد نظر داشته باشند؛ چرا که زمان شروع و خاتمه مأموریتی خاص در یک برنامه راهبردی ممکن است باعث اتلاف منابع و حتی ناکام ماندن مأموریت شود.

اجرای قوانین سخت‌گیرانه و هلاکت‌بار بعد از تذکرات مکرر و مجازات‌های سبک‌تر (اسراء: ۱۰۱-۱۰۲): خداوند آیات و معجزات متعددی (۹ معجزه) را همراه ایشان فرستاد و پس از عدم پذیرش فرعون او را به سختی مجازات و هلاک نمود. بنابراین باید در فرایند اجرای مأموریت‌های راهبردی پس از ارائه دلایل مختلف برای درستی و حقانیت مأموریت ابلاغ شده، در صورت عدم پذیرش مخالفان و یا عدول افراد از وظایف، نظام تنبیه در سازمان؛ آنها را تنبیه نموده و حتی از سیستم حذف کند.

حفظ وحدت در بین نیروها و زیردستان (طه: ۹۴): در این آیه هارون اعلام



می‌کند که ترسیدم بگویی چرا بین بنی‌اسرائیل تفرقه افکندی؟ این بدان معناست که وحدت بین زیردستان مهم بوده است. بنابراین مدیران راهبردی باید نسبت به این موضوع توجه ویژه داشته و همدلی و وحدت بین افراد را هر روز بیشتر کنند.

۲.۴. دانش‌ها و توانایی‌های مدیریتی

شناخت نقش افراد به خصوص زن و مرد در جامعه و اهمیت هر یک (بقره: ۴۹؛ غافر:

۲۵؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۱۲): در این آیات دستور فرعون به کشتن فرزندان بنی‌اسرائیل در زمان تولد و در زمان ایمان افراد به آن حضرت ذکر می‌شود. در هر دو آیه نیز دستور فرعون بر حفظ زنان آنهاست. به عبارتی خداوند اشاره می‌کند که فرعون به نقش منابع انسانی اعم از مرد، زن و کودکان آشنا بوده و مدیر راهبردی نیز باید به این نقش‌ها توجه کند.

آشنایی با نظام حقوق و دستمزد و قراردادها (قصص: ۲۶؛ مکارم شیرازی، ج ۶: ۶۶):

خداوند در ماجرای قرارداد بین دو پیامبر خدا توجه بر تنظیم قراردادها با اجزای دقیق آن و تنظیم نظام حقوق و دستمزد را خاطر نشان می‌سازد.

آشنایی با نظام جزا و پاداش (اسراء: ۱۰۲؛ طه: ۹۷؛ طباطبایی، ج ۱۴: ۱۹۶): خداوند در

آیه ۱۰۲ سوره اسراء به جزای نافرمانی فرعون اشاره می‌کند. همچنین در آیه ۹۷ سوره طه نیز اشاره‌ای به مجازات سامری داشته و مجازاتی را برای او تعیین کرده و آن را از طریق رسولش ابلاغ می‌کند. به عبارت دیگر خداوند می‌آموزد که باید برای هر عملی نظام جزا و پاداش تعریف شود.

توانایی تغییر در سنت‌های غلط قبلی (یونس: ۷۸): قوم بنی‌اسرائیل در این آیه

سنت‌ها و باورهایی داشتند که همه را درست دانسته و از آن پیروی می‌کردند. اشاره به اینکه پیامبر خدا عزم بر تغییر آن دارد؛ بدین معنی است که مدیر راهبردی باید در سازمان خود تلاش کند تا رفتارها و هنجارهای غلط و ناکارآمد را یافته و در جهت تغییر آنها تلاش کند.

آشنایی با دشمنان، باورها و رفتارها و حربه‌های آنان و همچنین محیط

کاری مأموریت (قصص: ۱۲-۷؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۳۵): خداوند پیامبرش را به محیط زندگی دشمن فرستاد تا از نزدیک با این محیط آشنا باشد و در قیام علیه آنها نقاط قوت و ضعف آنها را به‌خوبی بشناسد. مدیران راهبردی نیز باید قبل از پذیرش مسئولیت محیط را به خوبی شناخته و با مسئله‌ها و مشکلات حوزه کاری خود آشنا باشند.



انسان‌شناسی و مهارت‌های انسانی (قصص: ۱۵-۱۶؛ اعراف، -۱۳۰ ۱۳۵؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۴۳): در این آیات خداوند خاطر نشان می‌سازد که مدیران راهبردی باید انسان‌ها و نوع رفتار آنها را به خوبی بشناسند چرا که ممکن است افرادی از پیروان و از نیروهای تحت امر مدیر باشند، اما ویژگی‌های لازم برای قرار گرفتن در گروه کاری مدیر راهبردی را نداشته و چه بسا مدیر راهبردی و گروه را دچار مشکل کنند و یا حداقل در پذیرش بعضی مشاغل دارای صلاحیت نباشند.

توجه به افراد تیزبین، دقیق و وفادار (قصص: ۲۰؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۵۱): نوع قدم برداشتن فردی که برای اطلاع به حضرت و خروج وی از مصر پس از قتل یکی از آنها ارائه می‌شود یعنی نه به سرعت و نه آرام (طوری که توجه دیگران را به خود جلب نکند) حکایت از دوراندیشی و خیرخواهی این مرد دارد. به عبارتی مدیر راهبردی باید در گروه کاری و طرفداران خود این افراد را بشناسد تا در مواقع ضروری از آنها کمک خواسته و آنها را به کار گیرد.

توانایی آگاه‌سازی و آوردن علم بین زبردستان (یونس: ۹۳): خداوند حل اختلاف بین بنی‌اسرائیل را از طریق آمدن علم در بین آنها ذکر می‌کند. قطعاً این علم از طریق پیامبر خدا بین آنها منتقل شده است. بنابراین مدیران راهبردی باید بتوانند نیروهای زبردست و مخاطبان خود و به عبارتی ذی‌نفعان خود را آگاه نموده و دانش‌های لازم را در اختیار آنها قرار دهد. به عبارتی توانایی مدیریت دانش محیط از جمله مواردی است که باید به آن دقت نمود.

سخنوری، فصاحت و بلاغت (طه: ۲۷): حضرت موسی (ع) از خداوند می‌خواهد تا گره از زبان او بگشاید به عبارتی ایشان این ویژگی را یک ضرورت برای انجام مأموریت خود می‌دانند. بنابراین مدیر راهبردی باید دارای توانایی سخنوری و فصاحت و بلاغت باشد.

گیرایی و قابل فهم بودن کلام مدیران راهبردی (طه: ۲۸): در ادامه ایشان دلیل این خواسته را گیرایی سخن و قابلیت فهم آن ذکر می‌کند. یعنی مدیر باید در این زمینه تلاش کند تا این ویژگی را به دست آورد.

برقراری ارتباطات سریع و دوطرفه بین مدیران راهبردی و مأموران سازمان (طه: ۴۶): خداوند در این آیه به پیامبران خود اعلام می‌کند که نگران نباشید من ندای

شما را می‌شنوم و شما را می‌بینم. به عبارتی مدیر راهبردی باید این امکان را فراهم کند تا بتواند هم پیام‌ها و دستورات خود را با نظارت دقیق بر امور به نیروهای خود منتقل کند و هم پیام آنها را شنیده و نیازهای به موقع و به‌جای آنها را مرتفع سازد.

توان پاسخ‌گویی به شبهات و حل مشکلات پیش رو در راستای مأموریت

ایشان (طه: ۵۲): در این آیه فرعون شبهه‌ای را وارد می‌کند که حضرت موسی (ع) باید پاسخ گوید و این کار را نیز انجام می‌دهد. به عبارتی مدیر راهبردی باید توان پاسخ‌گویی به شبهات در راستای مأموریت خود را داشته و آن را حل کند.

شناسایی منابع در دسترس در محیط عملیات و نحوه و دلیل به‌کارگیری

آنها (طه: ۵۳-۵۴): در این آیات خداوند به استفاده از منابع، اعم از زمین و آسمان و هرآنچه در بین آنهاست اشاره می‌کند و توجه مدیران راهبردی را به شناسایی دقیق منابع و به‌کارگیری صحیح آن یک ضرورت می‌داند.

توانایی افزایش سطح رفاه جامعه یا ذی‌نفعان (طه: ۸۰): مدیران راهبردی باید

بتوانند علاوه بر ابلاغ مأموریت‌ها و وظایف همه‌بخش‌ها، توانایی افزایش سطح رفاه ذی‌نفعان را داشته باشد در غیر این صورت احتمال سرپیچی از مسئولیت در ذی‌نفعان بسیار است.

توانایی شناسایی دقیق مشکلات جامعه و انتقال آن به رهبران (اعراف: ۱۴۳):

مکارم شیرازی، ج ۶: ۳۵۶): بعضی از مشکلات محیط مأموریت توسط خود مدیر قابل حل نیست. مدیر راهبردی باید این امکان را داشته باشد تا بتواند با ارتباط با سطوح بالاتر محیط سازمانی خود مشکلات محیط مأموریت خود را حل کند.

آشنایی و توجه به همه‌ابزارها در مدیریت از جمله تأثیر معماری و

مورفولوژی (ریخت‌شناسی) شهری بر نظام روابط اجتماعی (یونس: ۸۷): در این آیه خداوند به معماری شهری و نوع قرارگیری مراکز نسبت به هم توجه نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نوع قرارگیری سازه‌ها در شهر و یا معماری داخل ساختمان می‌تواند بر نظام روابط افراد در سازمان تأثیرگذار بوده و فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و مدیر با آشنایی این تأثیرات باید بتواند بهترین را انتخاب کند.

۳.۴. سرمایه اجتماعی

داشتن ویژگی‌های برجسته‌ای که باعث پذیرش او از سوی مخاطبان و



زیردستانش می‌شوند (اعراف: ۱۰۶-۱۰۹؛ طباطبایی، ج ۸: ۲۱۸): خداوند با اعطای معجزاتی از جنس ویژگی‌های برجستگان هر قوم، ابزاری را برای پذیرش اجتماعی پیامبران در اختیار آنها قرار داد. در خصوص حضرت موسی (ع) نیز با اعطای چند معجزه این امکان را فراهم نمود. به عبارتی هر مدیر راهبردی باید بتواند با ارائه ویژگی خاصی از جنس ویژگی‌های برجسته سازمان و یا محیط اجتماعی مأموریت خود، سرمایه اجتماعی ویژه‌ای را به دست آورد که موجب پذیرش او توسط سازمان و یا محیط مأموریت وی شود.

پوشش ضعف‌های مدیران راهبردی به وسیله معاونان (طه: ۲۹): خداوند، هارون (ع) را - که به اقرار قرآن کریم فصیح‌تر از حضرت موسی (ع) بوده است - به همراه او فرستاد تا این ویژگی را که از ضروریات یک مبلغ و رهبر دینی است توسط هارون تکمیل نماید. از آنجا که همه افراد دارای نقاط ضعف و یا قوت ویژه‌ای هستند برای پوشاندن این نقاط ضعف، تشکیل یک گروه کاری هم‌افزا می‌تواند کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتری داشته باشد. در صورتی که یک فرد ویژگی لازم را در انجام بخشی از مأموریت راهبردی خود نداشته باشد؛ می‌توان این ضعف را از طریق دیگری در سمت معاون وی رفع نمود.

داشتن یارهای مطمئن (طه: ۲۹): حضرت موسی (ع) از خداوند درخواست می‌کند تا شخصی از اهلس را - که بتواند به او اعتماد کند - به‌عنوان وزیر وی قرار دهد. بنابراین در مأموریت‌های راهبردی در اختیار داشتن افرادی که به مدیر خیانت نکرده و وی می‌تواند به آنها اعتماد کند و در مأموریت شریک او هستند از ملزومات قابل توجه است.

حمایت و یاری مدیر راهبردی برای حل مشکلات پیش رو در تمامی لحظات مأموریت (طه: ۶۷-۷۰): هنگامی که در اثر سحر ساحران ترس بر موسی (ع) مستولی شد؛ خداوند فرمود که نترس که تو برتر از آنها هستی و راه حل مشکل را به او اعلام می‌کند. مدیرانی که برای مأموریت‌های راهبردی انتخاب می‌شوند، باید به‌طور دائم با مدیران بالادست در ارتباط باشند و از سوی آنها حمایت شوند.

توجه به درخواست زیردستان و اهمیت آن (اعراف: ۱۳۴ و ۱۴۲؛ طباطبایی، ج ۸: ۲۳۲): فرعونیان بعد از عذابی که بر آنها نازل شده بود از موسی (ع) خواستند تا خداوند عذاب را از آنها برداشته و آنها نیز بنی‌اسرائیل را به همراه وی بفرستند. علی‌رغم علم خداوند به پیمان‌شکنی فرعونیان با درخواست موسی (ع) بر رفع عذاب، خداوند عذاب را از آنها برداشت و درخواست پیامبر خود را رد نکرد. در این آیه خداوند به موسی (ع) با عمل توجه

به زیردستان را علی‌رغم پیمان شکنی می‌آموزد.

توجه به این نکته که قرب به رهبران پاداش بسیار بزرگی است (شعراء: ۴۲): در مبارزهٔ ساحران و موسی (ع) فرعون پاداش پیروزی بر موسی (ع) را قرب به خودش قرار می‌دهد؛ یعنی نزدیکی به رهبران جامعه یک پاداش بزرگ است که به‌سادگی نباید حاصل شود و افراد باید با انجام کارها و مأموریت‌های بزرگ و اثبات توانایی‌های خود به این مزیت دست یابند و حضور افراد ناتوان در لایه‌های بالای مدیریتی جامعه مناسب نیست.

قرار گرفتن در شرایط سخت از ابتدای زندگی (طه: ۳۹؛ مکارم شیرازی، ج ۱۳: ۱۹۸): خداوند حضرت موسی (ع) را از ابتدای تولد او در شرایط سخت قرار داد. شرایط دشوار حاکم بر بنی‌اسرائیل برای حفظ جان پسران بنی‌اسرائیل در زمان تولد موسی (ع) از این جمله است. قرار دادن او در تابوت و رها کردن در نیل و سپس اتفاقات بعد از آن همه از جملهٔ این شرایط است. مدیران راهبردی در صورتی که در ناز و نعمت بزرگ شده باشند؛ درک درستی از محیط جامعه و لایه‌های پایینی جامعه ندارند. خداوند نیز پس از تثبیت حیات موسی (ع) او را به طبقهٔ خودش در بین بنی‌اسرائیل برگرداند تا در این محیط بزرگ شود و گرنه اگر فقط حفظ جان او مطرح بود، بزرگ شدن او در کاخ فرعون ساده‌تر بود. پس از آن نیز سال‌ها او را از کاخ فرعون جدا ساخت و در شرایطی دشوار به تربیت او تحت نظر یکی دیگر از انبیای خود پرداخت.

توجه به تربیت مدیران راهبردی از ابتدای کودکی (طه: ۳۸): خداوند از ابتدای تولد بر تربیت پیامبرش توجه داشت و با وحی به مادر ایشان این موضوع را تحقق بخشید. دربارهٔ مدیران راهبردی توجه به محیط تربیتی آنها در مقاطع مختلف زندگی از جمله مسائلی است که از دیدگاه قرآن اهمیت ویژه دارد. قرار نگرفتن موسی (ع) در کاخ فرعون و جدایی کامل ایشان به مدت ده سال از این محیط و کار چوپانی در نزد شعیب از جمله مواردی است که بر محیط تربیتی مدیران راهبردی در قرآن بر آن تأکید شده است.

تربیت در دامن مادر و خانواده و تغذیه حلال و پاک (قصص: ۱۲-۱۳؛ مکارم شیرازی، ج ۱۶: ۳۵): خداوند موسی (ع) را پس از جدایی از مادر، دوباره به مادر پاکدامن و خانوادهٔ مؤمن خود برگرداند؛ درحالی که امکان حتی ذره‌ای تغذیه از غیر را برای او فراهم نکرد. بنابراین زندگی در پناه خانواده و تغذیه از مال حلال و پاک از جمله مواردی است که در تربیت مدیران راهبردی بر آن تکیه شده است.



آزمایش شدن در شرایط بسیار دشوار برای سنجش تعهد مدیر به ارزش‌ها و آرمان‌های الهی (طه: ۱۰): در شرایط سخت و دشوار زایمان همسرش، خداوند او را به‌وسیله آتشی از همسرش دور ساخت و در این شرایط به ابلاغ وحی پرداخت و ایشان نیز در این شرایط پذیرای وحی الهی شد.

قرار گرفتن در آزمایش‌های مکرر قبل و حین مسئولیت (اعراف: ۱۵۵): خداوند علاوه بر آزمایش‌های دشوار در قبل از ابلاغ رسالت به موسی (ع) در حین مأموریت نیز او را آزمایش کرد. این موضوع درباره پیامبران دیگر نیز صادق است. یکی از این آزمایش‌ها هلاک کردن هفتاد تن از بزرگان قوم بنی‌اسرائیل در میعادگاه خداوند بود (سلطان عیاشه، ۱۳۰۲، ج ۵: ۴۳۹). بنابراین مدیران راهبردی در تمامی شرایط و مراحل باید آزمایش‌های سخت را گذرانده و شایستگی خود را برای احراز مسئولیت‌های مهم‌تر اثبات کنند.

انتخاب و تربیت ویژه (طه: ۴۱؛ مکارم شیرازی، ج ۱۳: ۲۰۵): خداوند در این آیه به پیامبرش اعلام می‌کند که تو را برای خودم پرورش دادم. این آیه بیانگر آن است که در مواردی تربیت مدیران راهبردی باید به‌صورت خاص صورت گیرد زیرا هر فردی برای هر مأموریتی مناسب نیست. افراد علاوه بر دارا بودن ویژگی‌های برجسته، باید دوره‌های تخصصی ویژه‌ای را درباره مأموریت خود گذرانده و پس از تربیت به آن شغل گماشته شوند. **اعطای اختیارات ویژه در مقابل آزمایش‌های سخت** (اعراف: ۱۶۰-۱۶۲): خداوند در این چند آیه شریفه اجازه انجام کارهایی را داده است که با اختیارات معمول ایشان متفاوت است. این اختیارات و توانایی‌ها پس از موفقیت از آزمایش‌های سخت به‌دست آمده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اختیارات ویژه فقط به افرادی داده شود که از امتحانات سخت و مکرر پیروز و سربلند بیرون آمده‌اند.

تعیین دقیق وظایف مدیران راهبردی تا حد امکان با تمام جزئیات (طه: ۴۷-۴۸): در این آیه خداوند مأموریت موسی و هارون (ع) را با جزئیات اعلام می‌کند، به‌طوری که حتی به آنها اعلام می‌کند در مواجهه با فرعون چه چیزی بگویند. از این رو در اعطای مأموریت به مدیران راهبردی در حد امکان باید جزئیات مأموریت نیز به او ابلاغ شود زیرا کوچک‌ترین خطا و اشتباهی توسط مدیران راهبردی باعث به‌وجود آمدن انحراف‌ها و خسارت‌های غیرقابل جبران خواهد شد.

تعلیم و تربیت سخت‌گیرانه و دقیق (کهف: ۶۷): در ماجرای همراهی حضرت

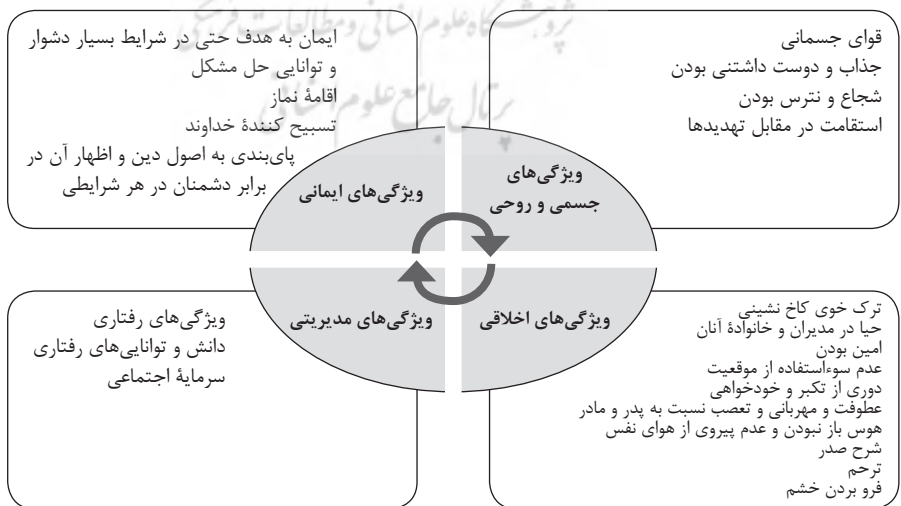
موسی و خضر (ع)، شرط اطاعت و پیروی بی چون و چرای موسی از خضر صبر است. یعنی در تربیت مدیران راهبردی صبر را به آنها بیاموزید. همچنین به آنها گوشزد کنید که ممکن است کاری انجام شود که شما حکمت آن را ندانید اما آن کار درست است و شما آن را غلط می‌پندارید. با صبر و پرسش می‌توانید به حقیقت دست پیدا کنید.

انجام مأموریت با دلایل روشن (یونس: ۷۵): در تمامی موارد از جمله مأموریت حضرت موسی (ع) خداوند می‌فرماید که اولاً آنها را به چه دلیل و دوماً اینکه با چه آیاتی آنها را به مأموریت فرستادیم. به این معنا که در تنظیم مأموریت‌های راهبردی، اولاً مأموریت با دقت و با تمام جزئیات تعریف شود، ثانیاً دلایل درستی انجام این مأموریت در اختیار مدیر قرار گیرد؛ تا هم ایمان مدیر به درستی انجام کار سست نشود و هم ابزاری باشد تا بتواند افراد دیگر را با خود همراه کند و در نتیجه بر مشکلات و مخالفان غلبه کند. از ترکیب ویژگی‌های استخراج شده از آیات قرآن نمودار شماره (۱) قابل استخراج می‌باشد.

نتیجه‌گیری

اگرچه ویژگی‌های رهبری در الگوهای ارائه شده توسط صاحب‌نظران علم مدیریت دارای ابعاد و مؤلفه‌های بسیاری است، اما نتیجه قطعی و اجماع کلی درباره این نظرات

نمودار ۱: اصول و الزامات شرایط تربیت مدیران راهبردی





وجود ندارد. با یک رویکرد پدیدارشناسانه می‌توان دریافت که تمامی ویژگی‌های ادعا شده برای رهبران از طریق پژوهش‌هایی است که مبتنی بر ایجاد یک ارزش افزوده قابل توجه و متفاوت از سایر مدیران و افراد صورت گرفته است. به عبارتی این ویژگی‌ها در افرادی بررسی می‌شود که دارای نقش برجسته‌ای در محیط خود بوده و از طریق کسب مهارت‌های مدیریتی و تربیت در شرایط خاص، دارای ویژگی‌هایی خواهند شد که آنها را به ایفای نقش رهبری در محیط خود وامی‌دارد. نقطه تمرکز راهبردی پارادایم حاکم بر الگوهای مدیریتی امروزی نتیجه‌گرایی و ارزش افزوده بسیار رهبر برای جامعه و محیط خود می‌باشد. شاید بتوان جامع‌ترین الگوی ارائه شده از ویژگی‌های مدیران را الگوی ارائه شده توسط کاتز شناخت. در این الگو تنها تفاوت رهبران با سایر مدیران افزایش سهم مهارت‌های ادراکی رهبران نسبت به سایر افراد می‌باشد. از این‌رو تمرکز تحقیقات روی این مهارت‌ها بوده و نتیجه نیز چیزی جز این ویژگی‌ها نبوده است. با تطبیق ویژگی‌های رهبری در قرآن با الگویی که کاتز ارائه نموده است به‌سادگی می‌توان بخش مهمی از این شاخص‌ها را در این ساختار قرار داد و تفاوت و جامعیت رویکرد قرآنی را نسبت به سایر الگوها مشاهده نمود. در جدول (۲) بخشی از این مهارت‌ها در تطابق با الگوی کاتز استخراج شده است.

اگرچه روش‌ها و اولویت‌هایی که در الگوی تربیتی رهبران براساس این ویژگی‌ها ارائه شده روش‌ها و الگوهای قابل استفاده و ارزشمندی است، لیکن بخش بزرگی از ویژگی‌های رهبری در جوامع مغفول مانده است.

جدول ۲. تطبیق مهارت‌های استخراج شده از قرآن با الگوی کاتز

مهارت‌های فنی	نظام تنظیم قرارداد و حقوق و دستمزد، شناسی، تنظیم مقرارت و اجرای دقیق آن، محیط‌شناسی و آشنایی کامل با موضوع مأموریت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع، دانش تخصصی در موضوع مأموریت، مهارت‌های ارتباطی مانند سخنوری، ایجاد نظام ارتباطات سریع و قابل اعتماد، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار در محیط مأموریت
مهارت‌های انسانی	برخورد ملایم با افراد حتی مخالفان، حفظ وحدت در بین زیردستان، شناخت نقش افراد در جامعه، تنظیم نظام تشویق و تنبیه، انسان‌شناسی و کشف و به‌کارگیری افراد شایسته، درک خواسته‌های افراد (مانند افزایش رفاه)
مهارت‌های ادراکی	مسئولیت‌پذیری در شرایط سخت، درک شرایط و تغییر سنت‌های غلط (تحول‌گرایی براساس شرایط)، پاسخگویی به شبهات در راستای مأموریت راهبردی، درک مشکلات و مسائل اجتماعی و حل آنها

با بررسی الگوی ارائه شده در قرآن کریم علاوه بر ویژگی‌های ارائه شده در تحقیقات مدیریتی موضوعات و محورهای قابل توجه دیگری مطرح شده که گستردگی توجه قرآن به این نقش را بازگو می‌کند. توجه به ویژگی‌هایی چون ویژگی جسمی و روحی، اخلاقی، خانوادگی و ابعادی از توانایی‌ها و مهارت‌هایی که به‌هیچ‌وجه در پارادایم حاکم بر الگوهای ارائه شده در تحقیقات مدیریتی مطرح نگردیده است، نشانگر گستردگی و جامعیت الگوی قرآنی ارائه شده از طریق ویژگی‌های حضرت موسی (ع) است. نتایج تحقیقات نشانگر آن است که بر خلاف نتیجه‌گرایی افراطی حاکم بر تعیین ویژگی‌های رهبری در این الگوها، پارادایم حاکم بر الگوی رهبران در قرآن تکلیف محوری بر اساس معیارهای ارزشمند اسلامی و انسانی است.

تمرکز تکلیف محوری حاکم بر الگوی قرآنی، متفاوت از چیزی است که در تئوری‌های وظیفه‌گرا مطرح می‌شود زیرا مهم‌ترین مؤلفه دیدگاه وظیفه‌گرا تمرکز بر وظایف براساس سود بیشتر سازمانی است. در حالیکه در الگوی قرآنی تکلیف‌محور، علاوه بر دستیابی به سود بیشتر در سازمان، مؤلفه‌هایی ارائه می‌شود که منتج به تنظیم اهداف کلان جامعه در راستای اهداف متعالی جامعه اسلامی استوار محور این مؤلفه‌ها تنظیم روابط رهبران و تک تک افراد جامعه با خداوند می‌باشد.

مهم‌ترین تفاوت در الگوی تربیتی ارائه شده در قرآن و الگوهای مدیریتی در بازه زمانی تربیت و محیط تربیتی است. در الگوی قرآنی بخش بزرگی از این فرایند در خانواده و از بدو تولد صورت می‌گیرد و این فرایند تا زمان مرگ ادامه دارد. شواهد موجود در آیات بر تأثیر ژنتیک در ویژگی‌های رهبری نیز تأکید دارد؛ درحالی‌که در الگوهای مدیریتی، عمده شرایط تربیتی در بخشی از دوره تجربی افراد صورت می‌گیرد و به بسیاری از مؤلفه‌ها هیچ توجهی نمی‌شود.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود این الگو از طریق سایر بررسی‌ها در قرآن و با تمرکز بر سایر پیامبران تکمیل شده و با تطبیق این الگو با الگوهای استخراج شده از روایات و احادیث معصومان (ع) الگوی جامعی برای ویژگی رهبری در جوامع اسلامی و شیوه‌های تربیتی مدیران راهبردی کشور ارائه گردد. تعیین دقیق ویژگی‌های افرادی که نقش رهبری



را سازمان و یا جوامع خود ایفا می‌کنند یک نقطه آغاز خوب برای دستیابی به الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت است.

منابع

- قران کریم.

- اخلاق کارگزاران (۱۳۷۷). سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بصیرنیا، غلامرضا (۱۳۹۲). رویکردهای مختلف به مهندسی فرهنگی در ایران بعد از انقلاب، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- سلطان علیشاه، سلطان علی محمد (۱۳۰۲). تفسیر شریف بیان السعاده فی مقامات العباد، ترجمه محمد رضاخانی، قم: مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل‌البیت (ع).
- خمیری، محمدعلی (۱۳۵۹). مدیریت و رهبری از دیدگاه نهج‌البلاغه، تهران: انتشارات لوکس.
- طباطبایی، آیت‌الله سیدمحمدحسین، تفسیر المیزان، نرم‌افزار نورالانوار، قم: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۰). مدیریت رفتار انسانی، کاربرد منابع انسانی، کنت بلانچارد، تهران: امیرکبیر.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۵). تفسیر نور، تهران: مؤسسه فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۹). سیصد نکته مدیریتی اسلامی، تهران: مؤسسه فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- مکارم شیرازی، آیت‌الله العظمی ناصر، تفسیر نمونه، نرم‌افزار نورالانوار، تهران: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- Eugene E. Jennings (1972). **Anatomy of Leadership**, US: McGraw-Hill Inc.
- Fleishman, E. A. (1953). "The description of supervisory behavior", *Personnel Psychology*, 37.
- Ghiselli, Edwin E. (1963). "The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Level", *Issue. Personnel Psychology*, Vol. 16, Issue 2.
- Hart, Graham (2010 a). "Essentials for Effective Leadership Development Training", Find in: <http://www.leopard-learning.com/leadershipdevelopmenttraining.html>.
- Hart, Graham (2010 b). "Essentials Overview of Common Leadership Theories", Find in: <http://www.leopard-learning.com/leadershiptheories.html>.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1952). "Some recent findings in human relations research", In E. Swanson, T. Newcombe and E. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, NY: Holt, Reinhart and Winston.
- Katz, R. L. (1955). "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, 33(1).
- Kenichi ,Ohmae. (1997), "The Organization of the Future", Jossey-Bass Publishing. Cited in Hesselbein, F.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, NY: McGraw-Hill.



- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, NY: McGraw-Hill.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hil,.
- Stodgill, R. M., O. S. Goode and D.R. Day (1962). “**New leader behavior description subscales**”. *Journal of Psychology*, 54.
- Stodgill, R. M. (1950). “**Leadership, Membership and Organization**”, *Psychological Bulletin*.

