

شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در قرآن و نهج‌البلاغه

* بابک رستمی

** فریبا کریمی

*** عبدالرسول هادیان شیرازی

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی رهبری اخلاقی براساس مطالعه آموزه‌های اسلامی بود. مضامین رهبری اخلاقی با مطالعه تفسیر قرآن کریم و نهج‌البلاغه، با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی شناسایی گردید. در این تحلیل، حوزه پژوهش شامل تفسیر قرآن کریم (تفسیر راهنما) به جهت تأکید بر مفاهیم اجتماعی و کتاب نهج‌البلاغه که در بردارنده خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی علیه السلام است مورد تأکید و توجه قرار گرفته است. به منظور شناسایی مؤلفه‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی جهت استخراج مضامین و قالب مضامین مورد استفاده قرار گرفت. مضامین استخراج شده در متون اسلامی با مضامین فراگیر در حوزه‌های ویژگی‌های فردی و اجتماعی رهبری اخلاقی شناسایی گردید. در بخش ویژگی‌های فردی مضامین سازمان‌دهنده شامل توانمندی‌های شخصی با ۲۷ مضمون پایه، توانمندی‌های ایدئولوژیکی با ۲۱ مضمون پایه، توانمندی‌های حکمت‌ورزی با ۱۳ مضمون پایه و توانمندی‌های درایتگری با ۵ مضمون پایه و در بخش ویژگی‌های اجتماعی مضامین سازمان‌دهنده توانمندی‌های ارتباطاتی با ۱۳ مضمون پایه، توانمندی‌های رهبری - مدیریتی با ۲۳ مضمون پایه و توانمندی‌های عدالت‌محوری با ۷ مضمون پایه و توانمندی‌های تعالی‌بخشی با ۱۴ مضمون پایه شناسایی گردید. در نهایت ۱۲۴ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج گردید.

واژگان کلیدی

رهبری اخلاقی، حکمت‌ورزی، تعالی‌بخشی، عدالت‌محوری، درایت‌گری، ایدئولوژی.

* دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).

** عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، (نویسنده مسئول).
faribakarimi@yahoo.com

*** عضو هیئت علمی دانشکده علوم قرآنی شیراز.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۳۰

مقدمه

کلمه اخلاق فقط در دو سوره از قرآن و به صورت مفرد آن یعنی «خُلِقَ» به کار رفته است، لازم به ذکر است که اخلاق جمع دو کلمه «خُلِقَ» و «خُلِقَ یا خُلِقَ» می‌باشد. آنچه در علم اخلاق بحث می‌شود کلمه «خُلِقَ» است و تفاوت دو کلمه «خُلِقَ» و «خُلِقَ» به صورت زیر است: خُلِقَ یعنی شکل ظاهری انسان، بُعد جسمانی و صورت انسانی که این بُعد از اخلاق، غیراختیاری و غیرقابل تغییر است و در دست خود آدمی نمی‌باشد. خُلِقَ یا خُلِقَ یعنی شکل یا حالت نفسانی و صفات معنوی و باطنی، سیرت و خوی آدمی که این بُعد از اخلاق، قابل تغییر و تبدیل و در اختیار انسان می‌باشد و در علم اخلاق نیز این بعد مطرح است که در دو جای قرآن یعنی در سوره شعراء و سوره قلم به کار رفته است که مراد از آن در سوره مبارکه شعراء آیه ۱۳۷ «إِنَّ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأُولَىٰ» اخلاق نکوهیده می‌باشد، در صورتی که در سوره مبارکه قلم، آیه چهار «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ» مراد، «اخلاق حمیده» می‌باشد که خداوند پیامبر اکرم را با آن وصف می‌کند.

خداوند در سوره صف آیه نه می‌فرماید: «هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظَاهِرَهُ عَلَىٰ الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ؛ و کسی است که رسول خود را به هدایت و دین حق فرستاد تا او را بر همه ادیان غالب سازد، هرچند مشرکان کراهت داشته باشند.» (صف / ۹) و همچنین در سوره قلم آیه ۴ از خلق حضرت به عظمت و نیکی یاد می‌کند و می‌فرماید: «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ؛ و تو اخلاق عظیم و برجسته‌ای داری.» (قلم / ۴) خداوند او را به عنوان پیامبری نرم‌خو و مهربان توصیف کرده است و ساحت او را از تند و خشونت و بداخلاقی مبرا دانسته است و این نرم‌خویی را به عنوان رحمتی از خداوند برای او قرار داده است. و نیز در سوره احزاب آیه ۲۱ رسول گرامی اسلام ﷺ را الگوی نیکو برای مسلمانان در همه زمینه‌ها معرفی می‌نماید و می‌فرماید: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا؛ برای شما در زندگی رسول خدا سرمشق نیکویی است، برای آنها که امید به رحمت خدا و روز رستاخیز دارند و خدا را بسیار یاد می‌کنند.» (احزاب / ۲۱)

همچنین پروردگار در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَىٰ تَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ؛ به برکت رحمت الهی در برابر آنان نرم (و مهربان) شدی و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس آنها را ببخش و برایشان آمرزش بطلب و در کارها با آنان مشورت کن.» (آل عمران / ۱۵۹)

رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک‌سو جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با گرفتن تصمیمات منطقی و خردمندانه، منافع بلندمدت خود را تضمین کند.

امام صادق علیه السلام فرمود:

خدای عزوجل پیغمبرانش را به مکارم اخلاق اختصاص داد، شما خود را بیازمایید، اگر آنها در وجود شما هم بود، خدا را سپاس گویند و بدانید که بودن آنها در شما خیر شماسست و اگر در شما نبود، از خدا بخواهید و نسبت به آنها رغبت جویند. (کلینی، ۱۳۸۷: ۲ / ۵۶)

اعمال مفاهیم اخلاق حرفه‌ای در نظام آموزش عالی با رشد و حصول دستاوردهای نظری و عملی پیش‌رو همراه است: نشر و اشاعه فرهنگ اخلاق حرفه‌ای، نهادینه ساختن مبانی اخلاق حرفه‌ای در فعالیت‌های نظری و عملی آموزش و پژوهش، انتقال یافته‌ها به نسل‌های بعدی، مرئی ساختن اصول ارزشی، فرهنگی و اخلاقی در سایر شئون زندگی دانش‌آموختگان و ارتقاء فرهنگ عمومی جامعه، معرفی و آشنایی اساتید با الزامات و راهبردهای اخلاق حرفه‌ای موجبات انتقال ارزش‌های انسانی به دانشجویان خواهد گردید و ضوابط اخلاقی به‌عنوان اهرمی توانمند راهنمای اعضای هیئت علمی برای حل مسائل اخلاقی و پیشگیری از بروز رفتارهای اخلاقی خواهد بود. (آرین‌پور و محرابی، ۱۳۹۵) رهبران اخلاقی از طریق افزایش اعتماد کارکنان به سازمان، زمینه را برای هویت‌یابی سازمانی کارکنان فراهم می‌آورند، همچنین به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری اخلاقی باعث پیدایش حس دل‌بستگی بین پیروان و رهبر شده و این حس دل‌بستگی باعث می‌گردد تا رهبران زیردستان خود را تحت‌تأثیر قرار داده و در نتیجه بر رفتار پیرو و دیگر فرآیندهای اجتماعی تأثیرگذار باشند.

بیان مسئله

در نظام اسلامی تشکیلات حکومتی برای خدمت به مردم و حفظ امنیت و آسایش آنان به وجود می‌آیند، بنابراین همه اهتمام کارگزاران حکومت اسلامی باید در جهت خدمت به مردم و جلب رضایت آنان صورت گیرد. زیرا مردمی بودن، یعنی شناختن دردها و گرفتاری‌ها و مشکلات و نیازهای مردم، همراهی و همدلی با آنان در جهت زدودن گرفتاری‌ها و رفع نیازها. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «کوشش برای اصلاح امور مردم از کمال سعادت است». (لیثی، ۱۳۷۶: ص ۴۶۹)

انجام دادن کارها و خدمتگزاری از سر مهرورزی، والاترین هنر در اخلاق اداری است. اگر انجام دادن امور با مهرورزی توأم شود، صورتی زیبا و کاملاً انسانی می‌یابد و موجب پیوند جان‌ها و الفت قلب‌ها می‌گردد و در رفتار و مناسبات اداری، انقلابی معنوی به‌وجود می‌آورد. امیرمؤمنان علی علیه السلام در حکمتی والا فرموده است: «قُلُوبُ الرِّجَالِ وَحِشِيَّةٌ فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ؛ دل‌های آدمیان رمنده است، پس هر که با آنها الفت برقرار سازد، به او روی آورند.» (نهج‌البلاغه، ج ۵۰) خردورزی اقتضا می‌کند که کارگزاران و کارکنان

نظام اداری در همه امور مهرورزانه عمل و رفتار کنند که هیچ چیز مانند مهرورزی سختی‌ها را نمی‌زداید و گره‌ها را نمی‌گشاید، به بیان امیرمؤمنان (علیه السلام): «التَّوَدُّدُ نِصْفُ الْعَقْلِ؛ دوستی ورزیدن نیمی از خرد است.» (نهج‌البلاغه / ح ۱۴۲) رهبری اخلاقی در واقع یعنی نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط بین‌فردی و حمایت چنین رفتارهایی از زیردستان از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت پاداش و تصمیم‌گیری‌ها. در این تعریف سه ویژگی اصلی وجود دارد: اول این‌که رهبر در نقش مدلی مشروع و معتبر است، دوم رهبر نه تنها به صراحت بر اهمیت اخلاق تأکید می‌کند، بلکه رفتارهای اخلاقی را نیز تقویت می‌کند و آخر این‌که رهبر قبل از تصمیم‌گیری، پیامدهای اخلاقی تصمیماتش را ارزیابی می‌کند. (براون و همکاران، ۲۰۰۵) رعایت اخلاق مدیران آموزشی به‌عنوان یکی از اهداف متعالی آموزش عالی تعریف می‌شود. بر این اساس در محیط‌های علمی اصول اخلاقی زندگی علمی مورد توجه قرار گرفته و رعایت فضائل اخلاقی به‌عنوان معیار کنش علمی بیش از پیش مورد تأکید قرار می‌گیرد. ضعف در چارچوب اخلاقی حرفه‌ای، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش زیان‌ها در سازمان خواهد شد.

هر جامعه باید متناسب با فرهنگ خود که همان باورها و اعتقادات و ارزش‌های شکل‌دهنده آن فرهنگ است تئوری‌های رهبری خود را بیافریند. در این میان، جوامع اسلامی با توجه به فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت از دیگر جوامع به تئوری‌های بومی - اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی در حوزه مدیریت جامعه به‌طور اعم، و مدیریت سازمان‌ها، به‌نحو اخص مانند سایر حوزه‌ها نیاز دارند. در حوزه رهبری اخلاقی، به‌عنوان یکی از شاخصه‌های مهم اداره جامعه و سازمان، دیدگاه‌های مختلفی بیان شده است که بسیاری از آنها با مبانی اسلامی سنخیت چندانی ندارد. از این‌رو، مسئله اصلی، نبود یک تئوری رهبری اخلاقی مدرن متناسب با فرهنگ و ارزش‌های بومی - اسلامی در آموزش عالی است. لذا پژوهش حاضر به‌دنبال کاوش و شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی براساس مطالعه آموزه‌های اسلامی است.

اهمیت و ضرورت پژوهش

ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان‌ها ثابت شده است. اقتضای این نوع از رهبری توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. رهبری اخلاقی را می‌توان به‌عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های شخصی دیگران و ترکیبی از توانایی‌های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک و حمایت از مشارکت شرح داد. رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی رهبر و عمل به این ارزش‌ها را در خود دارد.

رهبری اخلاقی به‌عنوان یک سبک مستقل رهبری موضوع نسبتاً جدیدی است که هنوز تمام ابعاد آن به‌طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین‌شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به‌منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم آورند. (Resick et al: 2006)

رهبری اخلاقی از سازه‌های نسبتاً جدیدی است که در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند چراکه اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمان می‌باشد.

با عنایت به این‌که یکی از اصول موفقیت دانشگاه داشتن ارزش‌های اخلاقی در محیط کار و ترویج این ارزش‌ها است و هر اندازه اعتماد، احترام، صداقت و سبک رهبری بومی و مبتنی بر فرهنگ، آموزه‌های دینی و مذهبی میان اعضای یک سازمان بیشتر شود به کسب بهره‌وری در دانشگاه منجر خواهد شد و چنانچه موفقیت رهبران در صورتی که با اخلاق و صداقت همراه نباشد، پایداری و اعتبار خود را به مرور از دست می‌دهند. لذا رهبران آموزشی باید بتوانند مرزها و رفتارهای اخلاقی را مشخص نمایند و فنون مدیریت مدرن را با ارزش‌های اخلاقی و رفتارهای اجتماعی و مبتنی بر آموزه‌های دینی و مذهبی را بدون الگوبرداری صرف از فرهنگ جوامع دیگر و متناسب با جوامع ایرانی و اسلامی در دانشگاه عجین و نهادینه سازند.

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده، پژوهشی در زمینه تدوین الگوی رهبری اخلاقی براساس مطالعه مقایسه‌ای آموزه‌های اسلامی در کشور صورت نگرفته است. لذا تحقیقاتی که تاحدی با موضوع پژوهش مرتبط می‌باشند به شرح ذیل ارائه شده است:

سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران به این نتایج دست یافتند که از دید خبرگان سازمان‌های دولتی، عوامل مدل‌سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز به‌ترتیب بیشترین اهمیت را در رهبری اخلاقی دارند و از دیدگاه کارکنان نیز صفات ممتاز، مردم‌داری - جامعه‌مداری، مشوق و قدرت‌دهنده به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر رهبری اخلاقی دارند. پژوهشگران با مقایسه ویژگی‌های رهبری با سبک‌های رهبری اخلاقی به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تسهیل‌گر با ویژگی مردم‌داری و جامعه‌مداری، سبک رهبری اعمال زور با ویژگی جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، سبک رهبری متقاعدسازی با ویژگی صفات ممتاز و درنهایت سبک رهبری الهام‌بخش با ویژگی مدل‌سازی نقش، بیشترین همبستگی را دارد.

موسوی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی اظهار داشتند که رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک‌سو جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند. همچنین وجود تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود اخلاق حرفه‌ای با وضعیت مطلوب آن مبین خلأ به‌وجودآمده ناشی از اعتقاد به مباحث اخلاقی در ذهنیت افراد و توانایی استفاده از آن در عمل را نشان می‌دهد.

نجیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک‌شده کارکنان دانشگاه اصفهان عنوان داشتند رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد، رهبری اخلاقی بر عدالت توزیعی تأثیر مثبت و معنادار دارد، رهبری اخلاقی بر عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد، رهبری اخلاقی بر عدالت مرادده‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد، عدالت توزیعی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد، عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد و در نهایت عدالت مرادده‌ای بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جعفری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان رهبری اخلاقی در محیط‌های پروژه‌محور اظهار داشتند به‌کارگیری رهبری اخلاقی می‌تواند اثرات قابل توجهی بر افزایش انگیزه کارکنان و متعاقب آن افزایش بهره‌وری در سازمان‌های پروژه‌محور داشته باشد هرچند تأمین برخی شرایط زمینه‌ای آن فقط در حوزه اختیارات مدیران سازمانی نبوده و نیازمند اصلاح کلی در فضای کسب و کار است.

دوستار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی عنوان کردند زمانی که رهبران رفتار منصفانه و عادلانه‌ای از خود نشان می‌دهند باعث می‌شوند کارکنان اهداف شخصی خود را هم‌راستا با اهداف و ارزش‌های سازمان بدانند همچنین منجر می‌شود که کارکنان خود را موظف به ماندن در سازمان بدانند و به‌لحاظ اخلاقی، ماندن در سازمان را درست می‌دانند.

ظهیری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان رابطه رهبری و زمینه اخلاقی با تعهد عاطفی: نقش میانجی‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده اعلام نمودند ادراک رهبری اخلاقی و ارتقای بافت و زمینه اخلاقی در سازمان با میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند تأثیر چشمگیری بر نگرش‌های مثبت کارکنان همچون تعهد عاطفی، انگیزش شغلی و رفتارهای مولد داشته باشد.

روش پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی جهت استخراج

مضامین و قالب مضامین (داده‌هایی که از قبل وجود نداشته‌اند) استفاده شده است. تحلیل مضمون اولین روش کیفی است که پژوهشگران باید بیاموزند. این روش مهارت اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند. تحلیل مضمون، جستجوی مضامینی است که برای توصیف پدیده مورد مطالعه مهم هستند و بنابراین نوعی بازشناسی الگوی درون داده‌ها است.

در این تحلیل حوزه پژوهش شامل تفسیر قرآن کریم (تفسیر راهنما) به‌جهت تأکید بر مفاهیم اجتماعی و کتاب نهج‌البلاغه که در بردارنده خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی علیه السلام است مورد تأکید و توجه قرار گرفت. به‌منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی جهت استخراج مضامین و قالب مضامین مورد استفاده قرار گرفت. مضامین استخراج‌شده رهبری اخلاقی در متون اسلامی با مضامین فراگیر ویژگی‌های فردی رهبری اخلاقی و ویژگی‌های اجتماعی رهبری اخلاقی شناسایی گردیدند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن) مربوط به رهبری اخلاقی از متون مربوطه استخراج گردیده و سپس با تلخیص داده‌ها مضامین مشابه و تکراری که مرتبط با موضوع پژوهش هستند را با یکدیگر تلفیق و فراوانی آنها به‌دست آمد. لذا مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) مشخص گردید. در ادامه مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) استخراج گردید و قالب مضامین طراحی و ایجاد گردید. مضامین استخراج‌گردیده در متون اسلامی (قرآن و نهج‌البلاغه) به تعداد ۸۵۱ مضمون استخراج گردید که درنهایت دو دسته مضمون فراگیر تحت‌عنوان ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های اجتماعی رهبری اخلاقی شناسایی گردید، که در بخش ویژگی‌های فردی رهبری اخلاقی با مضامین سازمان‌دهنده توانمندی‌های شخصی با ۲۷ مضمون پایه، توانمندی‌های ایدئولوژیکی با ۲۱ مضمون پایه، توانمندی‌های حکمت‌ورزی با ۱۳ مضمون پایه، توانمندی‌های درایتگری با ۵ مضمون پایه شناسایی گردید و در قسمت ویژگی‌های اجتماعی رهبری اخلاقی با مضامین سازمان‌دهنده توانمندی‌های عدالت‌محوری با ۷ مضمون پایه و توانمندی‌های ارتباطاتی با ۱۳ مضمون پایه و توانمندی‌های رهبری - مدیریتی با ۲۳ مضمون پایه و توانمندی‌های تعالی‌بخشی با ۱۴ مضمون پایه شناسایی گردید، که مجموعاً ۱۲۴ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج گردید.

جدول مضامین استخراج شده از متن رهبری اخلاقی در متون اسلامی

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱. صبر	۱. توانمندی‌های شخصی	یک. ویژگی‌های فردی
۲. انضباط‌مداری		
۳. اعتمادورزی		
۴. تشویق		
۵. رازداری		
۶. صداقت‌پیشگی		
۷. ایثارگری		
۸. احسان‌ورزی		
۹. شجاعت		
۱۰. امر به معروف		
۱۱. جوانمردی		
۱۲. تزکیه نفس		
۱۳. ساده‌زیستی		
۱۴. تواضع		
۱۵. نیکوکاری		
۱۶. موعظه‌پذیری		
۱۷. لیاقت		
۱۸. ادب‌ورزی		
۱۹. آبرومندی		
۲۰. خلوص نیت		
۲۱. آرامش در رویدادها		
۲۲. امانت‌داری		
۲۳. اشتیاق‌طلبی		
۲۴. نیرومندی		
۲۵. خویش‌داری		
۲۶. درستکاری		
۱. امیدواری	۲. توانمندی‌های ایدئولوژیکی	
۲. تقوا		
۳. امرزش‌طلبی		
۴. تسلیم فرمان الهی		
۵. توکل‌مداری		
۶. خداترسی		
۷. عفو‌مداری		
۸. عفت		
۹. خضوع		
۱۰. خشوع		

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر		
۱۱. پرهیز از تندخویی	۳. توانمندی‌های حکمت‌ورزی			
۱۲. وفای به عهد و پیمان				
۱۳. پرهیزکاری				
۱۴. ایمان‌مداری				
۱۵. تسلط بر نفس اماره				
۱۶. رستگاری				
۱۷. مغفرت‌طلبی				
۱۸. شکرگزاری				
۱۹. اعتقاد به نصرت الهی				
۲۰. استعانت‌طلبی				
۲۱. طلب‌روزی از خداوند				
۱. واقع‌بینی			۴. توانمندی‌های درایت‌گری	
۲. تعلیم				
۳. بصیرت				
۴. خردورزی				
۵. تأکید بر کرامت انسانی				
۶. هوشیاری				
۷. خودآگاهی				
۸. برهان‌طلبی				
۹. حکمت‌اندیشی				
۱۰. طلب دانش				
۱. دوران‌دیشی	۱. توانمندی‌های ارتباطاتی	دو. ویژگی‌های اجتماعی		
۲. یقین‌مداری				
۳. آینده‌پژوهی				
۴. عبرت‌اندیشی				
۵. اصلاح‌طلبی در امور				
۱. مردم‌داری	۱. توانمندی‌های ارتباطاتی			
۲. موعظه‌گری				
۳. ارتباط مؤثر با افراد				
۴. روشنگری				
۵. مشورت				
۶. صراحت در گفتار				
۷. فصاحت در کلام				
۸. تطابق قول با عمل				
۹. بشارت‌بخشی				
۱۰. ملایمت در رفتار				
۱۱. خوش‌خویی				
۱۲. جمع‌گرایی				

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱. استقامت‌ورزی	۲. توانمندی‌های مدیریتی - رهبری	
۲. هدف‌گرایی		
۳. بخشایش‌گری		
۴. غیرت‌مداری		
۵. اقتدار‌گرایی		
۶. هدایت‌گری		
۷. نظارت		
۸. ثبات‌قدم		
۹. تصمیم‌گیری سنجیده		
۱۰. اعتدال‌گرایی		
۱۱. مسئولیت‌پذیری		
۱۲. شایسته‌سالاری		
۱۳. گزینش‌گری		
۱۴. خیرخواهی		
۱۵. قاطعیت		
۱۶. سازمان‌دهی		
۱۷. توجه به امور کارکنان		
۱۸. هماهنگی		
۱۹. اطاعت‌طلبی		
۲۰. قضاوت‌گری		
۲۱. پاسخ‌گویی		
۲۲. جان‌سپاری		
۲۳. مصلحت‌اندیشی		
۱. انصاف	۳. توانمندی‌های عدالت‌محوری	
۲. حساس‌رسی		
۳. عدالت		
۴. حق‌مداری		
۵. شرافتمندی		
۶. آزاداندیشی		
۷. دادگری		
۱. پرهیز از تعدیگری	۴. توانمندی‌های تعالی‌بخشی	
۲. پرهیز از طغیان‌گری		
۳. نکوهش بهانه‌جویان		
۴. نکوهش مستهزئین		
۵. نکوهش دنیاطلبی		
۶. نکوهش شبهه		
۷. نکوهش پیمان‌شکنان		
۸. تنبیه		

در ادامه مختصات رهبری اخلاقی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی تبیین می‌شود:

یک. مختصات رهبری اخلاقی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

۱. اهمیت تقوای الهی در رهبری اخلاقی

امام علی علیه السلام شیوه برخورد و اصول رهبری را در نامه خود به مالک اشتر از تقوا و خداگرایی آغاز می‌کند، و سفارش می‌کند که اداره صحیح جامعه اسلامی را با تقواگرایی، عبادت و بندگی، خودسازی و توجه به امدادهای غیبی خداوند سازمان دهید. حضرت علی علیه السلام اوصاف متقین را چنین معرفی می‌فرماید:

تقواییان، فضیلتی خاص دارند؛ گفتارشان از روی صداقت و راستی است، در لباس و پوشاک و زندگی معتدل و میانه‌رو هستند، راه رفتنشان با تواضع و فروتنی است، از آنچه خداوند برایشان حرام دانسته، چشم می‌پوشند و تنها پروردگار در نزدشان بزرگ و غیر او پیش چشمشان بی‌مقدار و پست کوچک است. (نهج البلاغه خ ۱۸۴)

۲. اهمیت اقتدار و استقامت‌ورزی

حاکمی که بر خدا توکل نداشته و فاقد اعتماد به نفس است، یا به راحتی تسلیم مشکلات شده و بزودی به زانو درمی‌آید و یا برای حل مشکلات خرد و کلان دست نیاز به سوی بیگانگان دراز می‌کند. آنچه مسلم است بیگانه هیچ‌گاه دلسوز بیگانه نخواهد بود و بیش از این که در فکر حل مشکلات طرف مقابل باشد، در پی کسب امتیاز و تحصیل منافی برای خویش است و در این راستا ملت نیز به نوعی کم یا بیش تحت سلطه بیگانه واقع می‌شود و برای حل مشکلاتش مجبور می‌شود منویات و اهداف بیگانه را هم تحقق بخشد. حضرت علی علیه السلام توکل به خداوند را بهترین یاور برای تحمل و شداید معرفی کرده و در وصف انسان‌های متوکل می‌فرماید: «اگر غربت و ناآشنایی آنها را به وحشت اندازد، ذکر تو مونسشان شود، و اگر مصائب برایشان فرو ریزند به پناهگاه تو رو آورند، زیرا می‌دانند که سررشته کارها به دست تو است و همه از قضاء تو نشأت می‌گیرند.» (نهج البلاغه / خ ۲۲۷)

۳. اصل قاطعیت در اجرای تصمیم‌گیری

یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های شخص والی و فرمانروا آن است که تصمیم‌هایی صحیح و به موقعی اتخاذ کند و در اجرای آن نیز خللی به خود راه نداده و در عملی کردن آنها قاطعیت از خود نشان دهد هرچند این تصمیم‌ها با منافع گروهی در تعارض و تضاد باشد. آن حضرت در نامه خود به مالک توصیه می‌فرماید که برای قضاوت، افرادی را برگزیند که ویژگی‌های لازم از جمله قاطعیت را داشته باشند. (نهج البلاغه / نامه ۵۳)

۴. اصل خردمندی و مهرورزی در مناسبات اداری

انجام دادن کارها و خدمتگزاری از سر مهرورزی، والاترین هنر در اخلاق اداری است. امیرمؤمنان علی علیه السلام

در بیانی فرموده است: «قُلُوبُ الرِّجَالِ وَحَشِيَّةٌ فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ؛ دل‌های آدمیان رمنده است، پس هر که با آنها الفت برقرار سازد، به او روی آورند.» (نهج‌البلاغه، ح ۵۰) خردورزی اقتضا می‌کند که کارگزاران و کارکنان نظام اداری در همه امور مهرورزانه رفتار کنند که هیچ چیز مانند مهرورزی سختی‌ها را نمی‌زداید و گره‌ها را نمی‌گشاید، چنانچه از ایشان است که: «التَّوَدُّدُ نِصْفُ الْعَقْلِ؛ دوستی ورزیدن نیمی از خرد است.» (نهج‌البلاغه / ح ۱۴۲)

خداوند متعال در سوره آل‌عمران، آیه ۱۵۹ می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...؛ به موجب لطف و رحمت الهی، بر ایشان نرم دل شدی که اگر تندخوی و سخت‌دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌گشتند، پس، از آنان درگذر و برایشان آموزش بخواه و در کار با آنان مشورت کن.» پس در اینجا علت گرایش مردم به پیامبر اکرم ﷺ را علاقه و مهری دانسته که نبی اکرم ﷺ نسبت به آنان مبذول می‌داشت. باز خدای متعال دستور می‌دهد که بیخشان و برایشان استغفار کن و با آنان مشورت کن. این‌ها همه از آثار محبت و دوستی است، هم‌چنان که رفیق و حلیم و تحمل همه از شئون محبت و احسانند. امیرمؤمنان ﷺ چنان بر مهرورزی تأکید و اهتمام کرده که آن را حقی از جانب مردمان بر گردن کارگزاران معرفی نموده و فرموده است که «هر چه کارگزاران بالاتر روند، باید میزان مهرورزی آنان به مردمان بیشتر شود.» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

۵. نقش هوش اخلاقی در رهبری اخلاقی

با بررسی متون اسلامی می‌توان گفت که در فرهنگ اصیل اسلامی هوش معنوی به‌طور ضمنی مورد توجه قرار گرفته است. در زمینه هوش اخلاقی نیز با استفاده از متون اسلامی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) درستکاری: درستکاری میوه درخت ایمان است و هر جا در قرآن به ایمان اشاره شده، عمل صالح نیز با آن آمده و آن نشانگر این است که ایمان بدون عمل صالح امکان‌پذیر نیست. خداوند در قرآن کریم سوره بقره آیه ۸۲ می‌فرماید: «کسانی که ایمان آوردند و کارهای شایسته انجام دادند اهل بهشتند و در آن جاویدان خواهند بود.» (بقره / ۸۲)

ب) مسئولیت‌پذیری: خداوند در قرآن کریم در سوره تحریم آیه ۶ در مورد مسئولیت‌پذیری تأکید زیادی شده و سفارش شده است که شما مسئول خانواده خود هستید.

ج) دلسوزی: ابلاغ وحی یکی از مصادیق دلسوزی پیامبر اکرم ﷺ است که برای امت چقدر دلسوزانه تبلیغ دینی کردند. خداوند در قرآن کریم سوره اعراف آیه ۷۹ می‌فرماید: «يَا قَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُجِبُونَ النَّاصِحِينَ؛ ای قوم، من ابلاغ رسالت از خدای خود نمودم و شما را نصیحت کردم لیکن شما (از جهل و غرور) ناصحان را دوست نمی‌دارید.» (اعراف / ۷۹)

د) بخشش: امام علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر فرمودند: «از آنها خطاها سر خواهد زد یا علت‌هایی بر آنها عارض خواهد شد و خواسته یا ناخواسته خلاف‌هایی از آنان سر خواهد زد، پس همان‌گونه که دوست داری خداوند تو را مورد عفو و گذشت خود قرار دهد، تو نیز آنان را مورد عفو و گذشت قرار بده. (نهج‌البلاغه؛ نامه ۵۳)

۶. اصل عدالت‌محوری در مردم‌داری

در آیات متعدد قرآن کریم و روایات اسلامی نیز صفت عدالت را برای زعیم و مدیر جامعه اسلامی مهم دانسته و به کرات از آن سخن به میان آمده است: «وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ؛ و چون میان مردم داوری می‌کنید به عدالت داوری کنید.» (نساء / ۵۸) از امام علی علیه السلام است که: «در اجرای عدالت گشایش است و اگر کسی از عدل به تنگ آید، ستم را سخت‌تر یابد.» (نهج‌البلاغه / خ ۱۵) و در بیانی دیگر می‌فرماید: «آنچه بیشتر، دیده‌والیان بدان روشن است، برقراری عدالت در شهرها و روستاهاست.» (همان)

یکی از راه‌های اثربخشی و نفوذ مدیران در درون زبردستان، عملکرد عادلانه آنان می‌باشد. کسانی که بر اساس عدالت در بین مردم عمل می‌کنند، اگر هر زمان دستوری صادر نمایند همگان با میل و رغبت درونی جهت اجرای اوامر آنان حرکت می‌کنند. چنانچه امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید: «کسی که عادل باشد، حکمش نفوذ خواهد کرد.» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۵۸۳)

۷. اصل شایسته‌گزینی در رهبری اخلاقی

حضرت علی علیه السلام تأکید می‌کند که زمام امر امت نباید به دست بی‌خردان و نالایقان فاسق و بی‌تدبیر افتد: «وَلَكِنِّي أَسَى أَنْ يَلِيَ هَذِهِ الْأُمَّةَ أَمْرٌ هَذِهِ الْأُمَّةَ شَفَهَاؤُهَا وَفُجَارُهَا فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللَّهِ دُولًا وَعِبَادَهُ حَوْلًا وَالصَّالِحِينَ حَرْبًا وَالْفَاسِقِينَ حَرْبًا؛ لکن از این اندوهناکم که بی‌خردان و تبهکاران این امت حکومت را به دست آورند آنگاه مال خدا را دست بدست بگردانند و بندگان او را به بردگی کشند، با نیکوکاران در جنگ و با فاسقان همراه باشند.» (نهج‌البلاغه / نامه ۶۲) یکی دیگر از معیارهای شایستگی مدیران، پاکی و صلاحیت خانوادگی آنها در گزینش و انتخاب می‌باشد که امام در نامه ۵۳ بر آن تأکید نموده و آن را به‌عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است و حضرت به مالک توصیه می‌نماید: «کارگزارانی را انتخاب کن که از خانواده‌های نجیب و شایسته و پیش‌قدم در اسلام باشند.» (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۸. اصل حکمت‌ورزی در اداره جامعه

حضرت یوسف علیه السلام در هنگامه احراز مقام خزانة در مصر، به دو ویژگی، کردانی و امانت‌داری تأکید می‌کند

و این مطلب گواه آن است که مدیران جامعه باید برخوردار از این صفات باشند: «قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ (یوسف) گفت مرا بر خزانه‌های این سرزمین بگمار که من نگهبانی دانا هستم.» (یوسف / ۵۵)

۹. اهمیت تطابق قول و عمل در نفوذ اخلاقی

قرآن کریم اهمیت زیادی جهت تطابق گفتار با اعمال قائل شده است که خداوند متعال در این خصوص می‌فرماید:

أَمَرَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ. (بقره / ۲۸۵)

پیامبر به آنچه خدا بر او نازل کرد ایمان آورده و مؤمنان نیز همه به خدا و فرشتگان خدا و کتب و پیغمبران خدا ایمان آوردند و (گفتند) ما میان هیچ یک از پیغمبران خدا فرق نمی‌گذاریم، و همه یک‌زبان و یکدل در قول و عمل اظهار کردند که ما فرمان خدا را شنیده و اطاعت کردیم، پروردگارا، آمرزش تو را می‌خواهیم و می‌دانیم که بازگشت همه به سوی تو است.

۱۰. اصل تواضع و فروتنی در الگوپذیری کارکنان

رفتار پیامبر با مردم به قدری متواضعانه بود که کسی نمی‌توانست ایشان را از اصحابش تشخیص بدهد. حضرت علی رضی الله عنه که تربیت یافته مکتب محمد صلی الله علیه و آله است، در الگوپذیری از آن حضرت گوی سبقت را از همگان ربوده است، او نیز چون شخص پیامبر گرامی اسلام زندگی همسان طبقه محروم جامعه را داشت و به آن افتخار می‌کرد، آنجایی که حضرت مشک آب را از دست بیوه‌زن می‌گیرد، و برای بچه‌هایش به‌گونه‌ای کمک می‌کند که آنها او را نشناسد. (علامه مجلسی، ۱۴۰۳: ۷ / ۵۹۷)

۱۱. اصل مشورت‌اندیشی در رهبری اخلاقی

در سازمان‌ها اگر مدیران سعی کنند که افراد را در امور، شرکت داده و از نظرات آنان در تصمیمات استفاده کنند مطمئناً می‌توان موافقت آنها را در تصمیمات بهتر جلب کرد و از مقاومت آنها در برابر تغییرات و تصمیم‌گیری‌های جدید بکاهند. در این باره حضرت علی رضی الله عنه می‌فرمایند: «ای مالک (جلسات خود را با دانشمندان و حکیمان بیشتر کن و از آنها زیاد نظر خواهی کن، در آنچه که صلاح کار و صلاح مملکت تو در آن است و در آنچه که زندگی مردم در گذشته بدان استوار بود.» (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳) همچنین به یکی از کارگزاران خویش نوشت «أُتُشْرِكَنَّ فِي رَأْيِكَ جَبَانًا يَضَعُكَ عَنِ الْأَمْرِ [الأُمُور] وَيَعْظُمُ عَلَيْكَ

مَالِيسَ بَعْظِيمٍ؛ یعنی در جلسه مشورتی خود از رأی ترسو استفاده نکن و او را در رأی خود شریک نگردان، چنین کسی تو را در کار سست می‌کند و چیزی را که اهمیت ندارد (به دلیل جبن و ترس که دارد) بزرگ جلوه می‌دهد (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۴۴۲) و نیز در همین زمینه «لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَخْذُلُكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ. وَلَا جَبَانًا يَضْعِفُ عَلَيْكَ الْأُمُورَ؛ یعنی در جلسه مشورتی خود بخیل را راه مده (مجلسی، ۱۴۰۳: ۷۴ / ۲۴۵).

۱۲. اصل امانت‌داری در رهبری اخلاقی

فرزندان شعیب علیه السلام زمانی که حضرت موسی علیه السلام را برای سرپرستی اموال پدر به وی توصیه کردند بر توانایی و امانت‌داری او اصرار ورزیدند، بنابراین، اگر سرپرستی اموال، نیازمند توانایی و امانت‌داری است، سرپرستی و مدیریت جامعه به طریق اولی مستلزم وجود چنین خصوصیتی است: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ؛ یکی از آن دو (دختر) گفت ای پدر او را استخدام کن چرا که بهترین کسی است که استخدام می‌کنی هم نیرومند [و هم] درخور اعتماد است». (قصص / ۲۶) رسول اکرم صلی الله علیه و آله در آستانه رحلتش می‌فرماید: «یا ابا الحسن! ادا الامانة الي البرو والفاجر، فيما قل وحل، حتي في الخيط و المخيط؛ ای ابوالحسن! امانت را به صاحبش برگردان، خواه او شخص نیکوکار باشد یا شخص بدکار، و آن امانت کم باشد یا زیاد، حتی اگر نخ و سوزن باشد.» (مجلسی، ۱۴۰۳: ۷۷ / ۲۷۳). همچنین امام علی علیه السلام در نامه خود می‌فرماید: «کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشتن و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد شد.» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

۱۳. استقرار فرهنگ انتقاد و انتقادپذیری

رهبر نظام اسلامی باید به همکاران و افراد مجموعه تحت اداره خویش اجازه انتقاد و اظهارنظر بدهد و به انتقاداتی که به شیوه مدیریت و اقدامات او می‌شود با دقت و انصاف و حوصله گوش فرا دهد و اگر متوجه شد انتقادی وارد است به اشتباه خود اعتراف کرده و تصمیماتش را اصلاح نماید. حضرت امیرالمؤمنین علی علیه السلام مردم کوفه را چنین مورد خطاب قرار می‌دهند:

با من به‌گونه‌ای که با جباران و گردنکشان سخن می‌گویند سخن نگویند و انتقاداتی را که از افراد عصبانی پنهان می‌کنید از من پنهان نکنید و نپندارید که اگر انتقاد درستی بر من داشته باشید آن را نخواهم پذیرفت زیرا کسی که شنیدن سخن عدل بر او دشوار و سنگین می‌آید، عمل کردن به عدل و حق بر او دشوارتر است. (نهج البلاغه، خ ۲۰۷)

۱۴. اصل گذشت و مدارا کردن با عموم جامعه در رهبری اخلاقی

رعایت این امر باعث اعتماد جامعه به نظام مدیریتی و الگوپذیری از مدیران اسلامی جامعه خواهد بود. در این خصوص امام علی علیه السلام می‌فرماید:

ای مالک از گناهان مردم درگذر، چنانچه دوست داری خدا گناهانت را بر تو ببخشد و عفو فرماید، چه تو برتر آئی و آن که بر تو ولایت دارد از تو برتر است و خدا از آن که تو را ولایت دارد، بالاتر. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۱۵. اصل مردم‌داری در رهبری اخلاقی

یعنی مردم بتوانند به راحتی با مدیر خود ملاقات کنند. بنابراین مدیر اسلامی باید در دسترس همگان باشد نه عده‌ای خاص تا از آنچه که در جامعه می‌گذرد آگاه گردد. حضرت علی علیه السلام در این مورد به مالک اشتر توصیه می‌فرماید:

ای مالک، خود را زیاد از رعیت پنهان مکن که پنهان شدن والیان از رعیت، نمونه‌ای است از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در کارها، چون پنهان شدن از رعیت، والیان را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است، باز می‌دارد. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۱۶. اصل مردم‌داری در رهبری اخلاقی

امام علی علیه السلام در خصوص مردم‌داری می‌فرماید:

قلب خویش را نسبت به رعیت مملو از رحمت و محبت و لطف کن و همچون حیوان درنده که خوردن (چپاول) آنها را غنیمت می‌شمرد نباش؛ زیرا آنها دو گروه‌اند: یا برادر دینی تو می‌باشند و یا شبیه تو در آفرینش؛ پس گاه بر آنها نقص عارض شود و گاه خواسته یا ناخواسته مرتکب لغزش و خطا شوند، بنابراین عفو و گذشت خود را به آنها عطا نما، همان‌گونه که دوست داری خدا به تو عفو و گذشتش را عطا نماید. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

همچنین آمده است: «در برابر مردم فروتن باش و آنان را با گشاده‌رویی و نرم‌خویی تحویل بگیر و با همه یکسان برخورد نما، حتی در نحوه نگاه کردن و خیره شدن و نوع سلام و احوالپرسی مساوات را رعایت نما تا بزرگان در فریب تو طمع نکنند و ضعیفان از عدالتت مأیوس نشوند. (نهج‌البلاغه / نامه ۴۶)

۱۷. اهمیت کنترل خشم در ارتباطات

امیرالمؤمنین علیه السلام طی نامه‌ای به حارث بن همدانی می‌نویسد:

واکظم الغیظ، و تجاوز عند المقدره، واحلم عند الغصب، واصفح مع الدولة، تکن له العاقبه، و

استصلح کل نعمة انعمها الله عليك، ولا تضيقن من نعم الله عنك، ولير عليك اثر ما انعم الله به عليك. (نهج البلاغه، نامه ۶۹)

خشم خود را فرو نشان، و به هنگام قدرت ببخش، و به هنگام خشم فروتن باش، و در حکومت مدارا کن تا آینده خوبی داشته باشی، نعمت‌هایی که خدا به تو بخشیده، نیکو دار و نعمت‌هایی که در اختیار داری تباه مکن، و چنان باش که خدا آثار نعمت‌های خود را در تو آشکار ببیند.

۱۸. نقش خلوص نیت در رهبری اخلاقی

اخلاص در لغت به معنی پاک و خالص بودن، خلوص نیت و عقیده‌ای پاک داشتن است. در عمل ابتدا باید آن را در زندگی معصومین علیهم‌السلام جستجو کرد، پیامبران و امامان صرفاً برای اجرای دستورات الهی فعالیت می‌کردند و به دنبال منافع شخصی نبودند و بی‌نهایت در کردار و رفتار خود پاکی و خلوص نیت داشتند. در این رابطه حضرت امیر علیه‌السلام می‌فرماید:

قلبی که از ترس خدا لرزان است، همواره پایدار و با اطمینان باد! من همواره منتظر فرجام نیرنگ شما مردم بودم، و نشانه‌های فریب‌خوردگی را در شما می‌نگریستم و تظاهر به دینداری شما، پرده‌ای میان ما کشید، ولی من با صفای باطن، درون شما را می‌خواندم. (نهج البلاغه، خطبه ۴)

۱۹. اصل انعطاف‌پذیری در دستیابی به اهداف

این خصلت مدیر را قادر می‌سازد که، در شرایط مختلف، انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد و افرادی را که سلیقه‌های گوناگون و افکار و احساسات متضاد دارند در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کند و به کار گیرد. به‌کارگیری رفیق و مدارا در اداره امور مایه پیوند درست زمامداران و مردمان است و بدین وسیله درهای توفیق در تحقق برنامه‌ها و سیر به سوی اهداف گشوده می‌شود. حضرت علی علیه‌السلام در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید: «شدت و سخت‌گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم‌آمیز و در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن. (خدمتی، ۱۳۸۱: ص ۳۴) همچنین از ایشان است که: «کسی که در امور خویش رفیق در پیش گیرد، به آنچه از مردم می‌خواهد، نائل شود». (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۰۲)

۲۰. نقش سعه‌صدر در واقع‌نگری رهبری اخلاقی

سعه‌صدر از ویژگی‌های مهم مسئولان و مدیران است، کسی دارای سعه‌صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد، سعه‌صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مسئولان و مدیران می‌شود و اگر دولتمردان فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنمی‌آیند و

شایستگی رهبری و مدیریت افراد را ندارند. حضرت موسی علیه السلام هنگامی که برای هدایت انسان‌ها مبعوث می‌شود دست به دعا برمی‌دارد و اولین درخواست او از خداوند شرح‌صدر است و می‌فرماید: «پروردگارا سینه مرا گشاده دار.» (طه / ۲۵) سعه‌صدر آن قدر مهم است که حضرت علی علیه السلام آن را ابزار حکومت و مدیریت می‌دانند و می‌فرمایند: «آله‌الرئاسه سعه‌الصدر؛ ابزار ریاست، سعه‌صدر است. (نهج‌البلاغه / ح ۱۷۶) و همچنین آن حضرت می‌فرماید: «به‌درستی که این دل‌ها ظرف‌هایی هستند که بهترین آنها دلی است که ظرفیت و گنجایش آن برای خوبی‌ها بیشتر است.» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۳۹)

رهبری اخلاقی باید خود را برای رویارویی و تحمل اندیشه‌ها و افکار گوناگون مهیا کند. کسانی که انتقادات خود را دوستانه و با محبت رودررو مطرح می‌کنند، بهترین دوستان انسان به شمار می‌روند و باید سخنان صحیح و حق آنان را پذیرفت و دانست که انتقادپذیری نه تنها موجب شرمساری نیست، بلکه برعکس ذلت و سرافکندگی در نپذیرفتن حق است. حضرت علی علیه السلام در این زمینه می‌فرمایند: «کسی که به غیرحق به دنبال عزت باشد، ذلیل می‌شود و کسی که با حق دشمنی کند به سستی مبتلا خواهد شد.» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۲ / ۱۹۵)

۲۱. اهمیت حلم در برابر مصائب و مشکلات

یکی از نمونه‌های سعه‌صدر حلم است. کسانی که حلیم بوده و دارای این ویژگی هستند، در اداره و رهبری انسان‌ها توفیق بیشتری دارند. یاری‌دهنده مدیر در مشکلات و نحوه برخورد با آن‌ها، ثبات روحی و شکیبایی و بردباری اوست، زیرا که مدیر در پرتو این وزانت، فرصت فکری برای مقابله با مشکل را پیدا کرده، به حل آن اقدام خواهد نمود. حضرت علی علیه السلام در این رابطه می‌فرمایند: «انسان صبور، پیروزی را از دست نمی‌دهد هرچند زمان آن طولانی شود.» (نهج‌البلاغه / ح ۱۵۳) و در جای دیگر می‌فرمایند: «آن کس را فرمانده لشکریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به زودی از جای خود به در نرود.» (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۲۲. اهمیت حسن خلق و گشاده‌رویی در بهسازی نیروی انسانی

خوش اخلاقی یکی از عوامل جلب محبت نیروها و کارکنان و مایه ایجاد صلح و دوستی بین افراد می‌باشد. گشاده‌رویی و صمیمت مدیران در محیط کار جاذبه‌ای بسیار قوی برای‌شان به وجود می‌آورد و همگان را به انجام وظیفه، مشتاق‌تر و مصمم‌تر می‌سازد. مدیر اسلامی می‌تواند با داشتن فرح حسن، و خوش برخورد بودن در بین افراد جاذبه ایجاد کند. همان‌طور که کج خلقی جاذبه را از مدیر سلب می‌کند و او را در نظر افراد فاقد ارزش و اعتبار می‌سازد. امام علی علیه السلام در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران سیاسی خود

می‌فرماید: «پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند. و در جای دیگر می‌فرماید: «کسی که درخت شخصیت او نرم و بی‌عیب باشد، شاخ و برگ او فراوان است». (نهج‌البلاغه / ح ۲۱۴)

۲۳. اصل شجاعت‌ورزی در رهبری اخلاقی

در باب شجاعت حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

باید برگزیده‌ترین و بهترین کارگزار تو کسی باشد که سخن تلخ حق را به تو زیاد بگوید و کمتر تو را به کاری که خداوند به دوستانش شایسته نمی‌داند بستاند، اگرچه سخن تلخ و کمتر ستودنش سبب دل‌تنگی تو گردد. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۲۴. اصل عبرت‌اندیشی بر رفع موانع و مشکلات

حضرت علی علیه السلام در خطبه‌های ۹۸ و ۸۲ ضمن پند و اندرز به مردم، آنان را به عبرت گرفتن از گذشته پدرانشان توجه می‌دهند. در خطبه ۱۰۲ اندیشیدن و عبرت گرفتن از گذشتگان را اندوخته بینایی بیان می‌نماید. آن حضرت عبرت گرفتن را یکی از انواع یقین می‌داند و می‌فرماید: «یقین بر چهارگونه است: بینا شدن در زیرکی، رسیدن به حقایق، عبرت گرفتن از دیگران، روش پیشینیان.» (نهج‌البلاغه / ح ۳۰) ایشان همچنین در نامه ۲۱ خطاب به امام حسن علیه السلام می‌فرماید: «ای پسر من، هرچند من به اندازه همه آنان که پیش از من بودند زندگی نکردم، اما در کارهایشان نگرسته و در سرگذشت‌هایشان اندیشه و تأمل نموده و در آنچه از آنان مانده سیر کرده‌ام.» (نهج‌البلاغه، نامه ۲۱) مدیر می‌تواند به بهره‌گیری و عبرت از گذشته و تجربیات آن، مسیر آینده را طی نماید و سعی و تلاش کند که کارنامه خوبی از خود به جای گذارد.

۲۵. اصل کمال‌گرایی و اصلاح فرآیندهای ساختاری

در نظام اسلامی تشکیلات حکومتی برای خدمت به مردم و حفظ امنیت و آسایش آنان به وجود می‌آیند، حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «کوشش برای اصلاح امور مردم از کمال سعادت است.» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶: ۴۶۹) همچنین حضرت علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

مهربانی و خوشرفتاری و نیکویی با رعایا را در دل خود جای ده، برای آنها همانند جانور درنده و وحشی نباش، زیرا مردم آنجا دو صنف هستند، یا مسلمان و برادر دینی تواند یا اگر مسلمان نباشند انسان بوده در خلقت همانند تو هستند. پس شانه‌هایت را برای آنان بخوابان، با غرور و تکبر نزد آنان منشین، و با آنها با ملایمت رفتار کن. (نهج‌البلاغه / خطبه ۲۷ و ۵۳)

۲۶. پرهیز از شتابزدگی در رهبری اخلاقی

هر کاری بعد از مقدماتش انجام گیرد به نتیجه مطلوب خواهد رسید و انجام آن قبل از حصول شرایط و زمان مناسب غیرخردمندانه و ناموفق خواهد بود. همچنین با وجود مقدمات و فرصت لازم، تأخیر و سستی در انجام آن تنبلی و زیانباری می‌باشد درواقع این خود نوعی زمان‌شناسی و پاسخ به نیاز زمان است. بر این اساس امام علی علیه السلام در عهدنامه مشهور خود به مالک اشتر این چنین می‌فرماید:

مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی‌ورزی و یا در چیزی که (حقیقت آن) روشن نیست ستیزه‌جویی نمایی و یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در جای مخصوص به خود انجام دهی. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۲۷. استقرار نظام تشویق و تنبیه منصفانه

بدون شک اصل تنبیه و تشویق بجا و مناسب و به اندازه، یک قانون عام و مهم تربیتی است که در همه نهادهای اجتماعی می‌تواند باعث افزایش راندمان سازمان و بهره‌وری بهتر از نیروهای انسانی شود. بر این اساس مدیران همه نهادهای اجتماعی از کوچک‌ترین نهاد آن یعنی خانواده تا بزرگ‌ترین آن یعنی کل حکومت باید این اصل مهم را مد نظر قرار داشته و از آن در جهت بالابردن انگیزه و نیز برخورد با سوءعملکردها استفاده کنند. امام علی علیه السلام به مالک اشتر در این زمینه توصیه می‌کند:

نباید نیکوکار و بدکار نزدت مساوی باشد، پس همانا در این صورت اهل احسان از نیکوکاری دلسرد شده و بدکردار بر کار بدش ترغیب می‌گردد، پس با هر یک متناسب با خودش برخورد کن ... پس خواسته‌هایشان را برآورده نما و همواره آنها را مدح کرده و خوبی‌هایشان را شمارش نما و کارهای مهم‌شان را ارج بگذار، زیرا ذکر کارهای خیر شجاع را بر کارش تشویق نموده و کاهل را این‌شاءالله به تلاش وادار می‌کند. پس کار و تلاش هر یک را ارزیابی نما و کار یکی را به حساب دیگری مگذار و ارزش کار کسی را پایین نیاور، شرافت کسی سبب نشود که کار کمش را زیاد جلوه دهی و خردی کسی سبب نشود که کار عظیمش را کم‌ارزش پنداری. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

۲۸. اصل تحول‌گرایی

امام علی علیه السلام به کارگزار خود می‌نویسد: «بیش از آن که در جلب خراج بکوشی در آبادی زمین بکوش، زیرا خراج بدون آبادی زمین حاصل نشود و هر که بدون آبادانی دنبال خراج باشد، سرزمینش را خراب و اهل آن را نابود و امرش مگر برای مدت کمی دوام نخواهد آورد». (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳)

نتیجه

رهبری اخلاقی ضمن این که به مسئولیت‌های اخلاقی زمامداران و صفات شخصی آنها اشاره داد، درصدد رعایت بایسته‌ها و پرهیزهای اخلاقی خدمتگزاری به مردم در جهت کسب رضایت الهی است، به طوری که رهبران همواره بایستی مردم را در محوریت امور قرار دهند. این امر، دستاوردهایی چون اعتماد مردم به مسئولین، مشارکت حداکثری مردم، عزت و سربلندی جامعه اسلامی را به دنبال خواهد داشت. مدیران با رعایت اخلاق خوب، بهتر می‌توانند مدیریت کنند و در سازمان‌ها آرامش بیشتری به وجود بیاورند، با رعایت اخلاق روابط کارگر و کارفرما، رئیس و مرئوس، بهتر خواهد شد و در نتیجه مدیریتی مملو از آسایش و آرامش به همراه خواهند داشت. مدیران با حُسن اخلاق و خلق و خوی پسندیده و رفتار و کردار شایسته می‌توانند بیشتر در افراد زبردست تأثیر بگذارند و کارآیی سازمان را بالا ببرند. عمل به دستورات اخلاقی که در قرآن به آن اشاره شده ضامن سعادت و رستگاری مدیران هستند، به طوری که فقدان یکی از آنها، مدیر را تا مرز سقوط و هلاکت می‌کشاند. اخلاق و عمل دو بال پرواز برای مدیران می‌باشند که آنها را، به سوی قله‌های سعادت می‌رسانند. رهبری اخلاقی در اسلام در پرتو تطبیق و کاربردی کردن گزاره‌های اخلاقی، که احقاق حق و ازهاق باطل است، تحقق یافته و به اجرای آن پرداخته است. در مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های پیشین می‌توان به این مسئله اشاره نمود که پژوهش‌های انجام شده صرفاً به بررسی ابعاد محدود و خاصی از رهبری اخلاقی پرداخته‌اند، اما پژوهش حاضر به مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های وسیع و تأثیرگذار در حوزه رهبری اخلاقی استخراج شده از منابع اسلامی پرداخته شده است که بنیان‌های رهبری اخلاقی براساس متون مزبور، با شناسایی ۱۲۴ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استوار گردیده است. براساس نتایج به دست آمده و با توجه به منافع رهبری اخلاقی برای آموزش عالی پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها درجه نخست نسبت به جذب و بهسازی رهبران اخلاقی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند. رهبری اخلاقی در ادراک کارکنان و نگرش شغلی آنها و درنهایت در موفقیت یک سازمان، نقش به‌سزایی دارد از طرفی توصیه می‌شود معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه داشته باشد. لازمه توسعه و توفیق دانشگاه، پویایی و ارتقای سطح کیفی آن، از طریق تدوین و اجرای طرح‌های سازگار با آموزه‌های اسلامی است. برنامه‌ریزی‌های سازگار با آموزه‌های دینی و مذهبی موجب توسعه دانشگاهی و ترسیم خطوط کلی آینده دانشگاه را با رویکرد راهبری و پویا بر اساس تشخیص موقعیت و سلامت‌بخشی ترسیم می‌نماید.

منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج‌البلاغه.
۳. آرزین پور، مهلا و ناهید محرابی، ۱۳۹۵، «الزامات و راهبردهای اخلاق و حرفه‌ای در نظام آموزش عالی»، مجله اخلاق در علوم و فناوری، ش ۴، ص ۲۳ - ۱۷.
۴. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۴۱۰، *غرر الحکم و درر الکلم*، قم، دار الکتب الاسلامی.
۵. خدمتی، ابوطالب، ۱۳۸۱، *مدیریت علمی*، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۶. دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۷۷، *حکومت حکمت: حکومت در نهج‌البلاغه*، تهران، خانه اندیشه جوان.
۷. کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۳۸۸ ق، *اصول کافی*، قم، دار الحدیث.
۸. لیشی واسطی، علی بن محمد، ۱۳۷۶، *عیون الحکم و المواعظ*، قم، دار الحدیث.
۹. مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳، *بحارالانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
10. Ahmed PK, Machold S, 2004, *The quality of ethical connection: toward virtuous organizations*, Total quality management, 15, 527 - 545.
11. Amiri, Mojtaba, Dehghani, ZanganehKajal, 2012, *Ethical Leadership Theory Based on the way nabavi: The Strategy of Data Foundation*, Journal of Organizational Behavior Studies, 1, (4), 97 - 121.
12. Attride - Stirling, J., 2001, *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research*, Qualitative research, 1 (3), 385 - 405.
13. Azizabadi, Abolfazl, 2015, *Evolution of the Coordinates of Ethical Leadership*, in Nahj al-Balaghah, PhD thesis of Ferdowsi University of Mashhad.School of Administrative and Economic Sciences.Department of Organizational Behavior Management.
14. Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., &Ovadge, F., 2016, *The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy*, Journal of Management.
15. Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S., 2016, *A meta - analytic review of ethical leadership outcomes and moderators*, Journal of Business Ethics, 139 (3), 517 - 536.
16. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A., 2005, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97 (2), 117 - 134.
17. Brown, M.E., 2007, *Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls*, organizational Dynamics, 36 (2), 140 - 155.
18. Fluker W, 2002, *Roundtable 3: ethics integrity at work*, Sage series in business Harvard college, combridge, Ravalvasant, "Information strategy in service Focused organization information strategy: the executives Journal, Fall 1999, vol. 16, Issu. 1, p 36.
19. Freeman E. R. Stewart. L., 2006, *Developing ethical leadership*, Bussiness roundtable institute for corporate ethics, p 2 - 15.

20. Freeman, R E & Stewart, L., 2006, *Developing ethical leadership*, Bridge papers, Business Roundtable institute for corporate Ethics.
21. Goucher, N.P., 2007, *Organizational Knowledge Creation to Enhance Adaptive Capacity: Exploratory, Case Studies in Water Resource Management*, Canada.
22. Khuntia, R. &Suar, D., 2004, *A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers*. Journal of Business Ethics, 49, 13 - 20.
23. Mayer, D M. Kuenzi, M. Greenbaum, T. Brades M &Savador R., 2009, *How low does ethical leasership flow? Test of a trickle - down model*, Organizational behavior and human decision processes, 108, 1 - 13.
24. Northouse, P. G., 2004, *Leadership: Theory and Practice* (3rd Edition), London, Sage Publications Ltd.
25. Shi j. Xu X, Yu F., 2012, *Ethical leadership and leaders personalities*, Social behavior and personality, 39: 3, 361 - 368.
26. Tutar, H A. Mehmet, C., 2011, *Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma?*, A descriptive survey, 7th international strategic management conference, Procedia social and behavioral sciences, 24: 1378 - 1388.
27. ZareiMatin Hassan, Matin Maryam Ahmadi Zahrani Ali Reza Amini Sahar NikMarmam, 2015, *Investigating the Impact of Ethical Leadership on Staff Voice*, Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University of Medical Sciences, Seventh Number 4, Winter 2015, p 167 - 190
28. Zhu, w. 2008, *The effect of ethical leadership on follower moral identify: the mediating role of psychological empowerment*, Kravis leadership institute, leadership review, vol. 8m, p 62 - 73.

