

## ترسیم سیمای رهبری اخلاقی در مدیران از منظر مثنوی مولوی

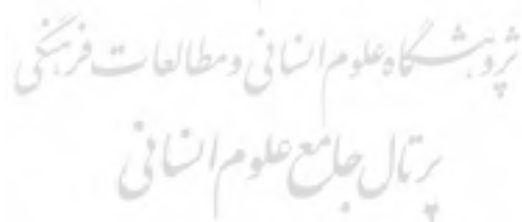
سید محمد کلان، حافظ تره باری، الناز تره باری

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۱۵

### چکیده

بنا بر اهداف، ویژگی‌ها و توانائی‌های موردنیاز مدیران در نظریات و منابع مختلف غربی که به صورت متفاوت مطرح گردیده است، این ویژگی‌ها با منابع غنی اعتقادی و اخلاقی و ادبی کشور چندان موردتوجه قرار نگرفته است. مقاله حاضر درصدد است این ویژگی‌ها را تحت تئوری رهبری اخلاقی از منابع غنی تربیتی، اخلاقی، عرفانی و ادبی که همانا مثنوی مولوی بوده، استخراج و استنباط نماید تا شاید فتح بایی پیش روی اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف علمی مدیریت و رهبری باشد و به‌عنوان کار پژوهشی میان‌رشته‌ای، پل ارتباطی میان حوزه‌های اندیشه مدیریت در طی تاریخ ایجاد کند. بر این اساس، ویژگی‌های رهبری اخلاقی تحت اصولی همچون؛ برخورداری از اخلاق نیک بر زیردستان، فتوت و جوانمردی، کظم غیظ، دوری از هوی و هوس، دوراندیشی، عدالت ورزی در امور کارکنان، سخت‌کوشی، قناعت ورزی، کم‌گویی و تفکر بر مسائل سازمانی، تعقل و تدبیر، صبر و شکیبایی و از همه نافذتر بصیرت در تشخیص امور سازمانی از ابیات مثنوی مولوی استنباط گردید درنهایت تحت مدلی ارائه گردید.



**کلید واژگان:** رهبری اخلاقی، ویژگی‌های مدیران، سیمای مدیران، مثنوی مولوی.

m.siedkalan@gmail.com

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی، گروه آموزش ابتدایی، دانشگاه فرهنگیان (نویسنده مسئول).

h\_tarabari42@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، عضو هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت و بازاریابی ورزشی، دانشگاه آزاد واحد تبریز، ایران.

## ۱. مقدمه

بنا بر پیشینه رهبری باید گفت که مفهوم رهبری پدیده نوظهور نیست، بلکه ریشه در تاریخ بشری دارد. در قرآن کریم آمده است: «هر گروه یا قومی بزرگ و چه کوچک نیازمند هدایت کننده و رهبری است.» (سوره رعد/آیه ۸) متفکران علوم انسانی، رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند: گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت قائل هستند و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت تحقق اهداف معین می‌دانند و یا آن را فعالیت‌هایی می‌دانند که مردم برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهند و برخی نیز به تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک، رهبری می‌گویند (رضائیان، ۱۳۸۵). امروزه شاهد ورود مفاهیمی همچون؛ اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معنا جویی در کار، نوع‌دوستی و ... به پژوهش‌های حوزه رهبری هستیم، اما آنچه امروزه در سازمان‌ها شاهد آن هستیم وجود رهبری توأم با معنویت در کار است (Wax, 2005; Fry, 2003). چراکه، اخلاق و رفتارهای اخلاقی در محیط‌های کار در کنار موج توجهات جدی اغلب جوامع را در سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی به ارزش‌های اخلاقی در میان اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف علوم متوجه خود کرده است، به طوری که نظریات و پژوهش‌های زیادی در این حوزه انجام شده است (Brown, ME. & Trevino, 2006). تلاش‌های اندیشمندان و بسط و گسترش نظریات و شواهد علمی در این حوزه، به سازمان‌ها نیز کشیده شده است که رهبران و مدیران سازمان‌ها را وادار کرده تا رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی کارکنان را تحت تأثیر قرار بدهند. به طوری که رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (Walumbwa & et al., 2010). علی‌رغم اینکه متخصصان و پژوهشگران زیادی در ساخت مفهوم و مؤلفه‌های این نوع رهبری تلاش کرده‌اند اما خلأ موجود به لحاظ بومی در کشور ما هنوز احساس می‌گردد؛ بنابراین، در جهت مفهوم‌پردازی بر اساس مثنوی معنوی تاکنون پژوهشی در خصوص رهبری اخلاقی انجام نگرفته است. به همین خاطر، محققان به بازکاوی مفهوم رهبری اخلاقی از منظر مثنوی مولوی پرداختند تا به ترسیم سیمای رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌ها بپردازند.

## ۱.۲. روش تحقیق

روش این پژوهش توصیفی- تحلیلی بوده است و از راه فیش برداری و یادداشت، ابتدا داده‌های لازم گردآوری، سپس به تفسیر داده‌ها پرداخته شد. در مرحله ی بعد، داده های گردآوری شده طبقه بندی و خلاصه گردید، آنگاه مفاهیم برابرنهاد در متن پیاده سازی شد. در این پژوهش برای گردآوری داده ها از روش سندکاوی استفاده شده است. بر این اساس، مثنوی معنوی، مدارک و اسناد، پایگاه‌ها، مقاله‌ها و پژوهش‌های در دسترس پژوهشگر که به بررسی این مفاهیم پرداخته‌اند، مورد مطالعه قرار گرفته و از آنها فیش برداری شده است. در فرایند بررسی ابتدا کلیات و مفاهیم موضوع از جمله مفاهیم مربوط به ویژگی‌های رهبری اخلاقی در مثنوی معنوی مولوی بررسی شد. سپس به تحلیل و ارزیابی این مفاهیم در نهایت پرداخته شد.

## ۱.۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری اخلاقی (Ethical Leadership) طی سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی در حوزه ایجاد یک فضای کاری سالم و به‌واسطه پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی که به همراه دارد، به‌شدت موردتوجه قرار گرفته است. در این نوع از رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده برای همه، نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه بوده است (گل پرور، پاداش و آتش پور، ۱۳۸۹). رهبری اخلاقی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شد و در تغییرات فلج‌کننده عامل اعتماد دنیای امروز، مهم‌ترین اصل موفقیت رهبران است (امیری و دهقانی زنگنه، ۱۳۹۲). با توجه به کار تحلیلی که نگارنده قصد انجام آن را دارد، به نظر می‌رسد تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است. اگرچه دیدگاه‌های مدیریتی از منظر مثنوی معنوی موردبررسی و پژوهش قرار گرفته است؛ اما «رهبری اخلاقی» از منظر مثنوی مولوی موردبررسی قرار نگرفته است. بیشتر پژوهش‌های انجام‌یافته در این زمینه، پژوهش امیری و دهقانی زنگنه (۱۳۹۲) مبنی بر نظریه رهبری اخلاقی بر مبنای سیره نبوی؛ بهارلو و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی؛ دهقانان و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی؛ صالح نیا (۱۳۹۱) مبنی بر اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان؛ رفیعی و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی و چندین حوزه پژوهشی در سازمان‌های مختلف که نشان از اهمیت سازه رهبری اخلاقی با بهره‌گیری از دیدگاه‌های دینی و بومی‌سازی است.

با عنایت به مطالب فوق، درمی‌یابیم که برای مدیران دارا بودن اخلاقی مطابق باکرامت انسانی ضروری است. اخلاق در حقیقت ملکاتی است که در نفس انسان حاصل می‌شود و سپس بر سلوک و رفتار او تأثیر می‌گذارد؛ یعنی به اعمال انسان در زندگی جهت می‌دهد و باید گفت که آراستگی به فضایل اخلاقی فواید زیادی برای مدیران و کارگزاران داشته که به عناوین بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود:

اخلاق تعدیل‌کننده خواسته‌ها؛

اخلاق ضامن اجرای قوانین؛

اخلاق حافظ ایمان؛

اخلاق پرورش‌دهنده‌ی بعد معنوی انسان‌ها؛

و ...

با این‌وجود، ویژگی‌های رهبری اخلاقی مدیران از منظر مثنوی مولوی در این آراستگی مؤثر واقع شود که در ذیل به تبیین و تشریح آن می‌پردازیم. می‌توان اذعان نمود که معلمان آینده و حتی دانشجو معلمان با مطالعه این مقاله نمودهای رهبری اخلاقی را بهتر در زندگی خویش ترسیم کرده و آنچه در متون غربی با این موضوع منتشر شده، مغایرت‌های آن با نمودهای بومی و اسلامی مورد مقایسه قرار دهند.

## ۲. بحث

### ۲.۱. توصیف سیمای اخلاقی مدیران از منظر مثنوی مولوی

#### ۲.۱.۱. اخلاق نیکو و تأثیر آن بر زیردستان

خداوند در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران خطاب به پیامبر (ص) فرموده است: «این رحمت و عنایت الهی است که تو را با مردم مهربان کرده و اگر خشن و سنگدل می‌بودی همه از دورت پراکنده می‌شدند؛ بنابراین بر آنان بیخشی و بر ایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت نما و آنگاه که تصمیم گرفتی، توکل بر خدا کن چه آنکه خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد.»

از آیه فوق چنین مستفاد می‌شود که مدیر در رابطه با افراد تحت سرپرستی خویش چنان ویژگی‌ها را داشته باشد. چراکه، پیامبر اکرم (ص) نیز فرموده است: «اخلاق نیک، دوستی و محبت را تحکیم می‌بخشد.» (بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۱۴۸) مولوی در ابیات زیادی به تأثیر اخلاق مدیران بر افراد تحت رهبری آن‌ها پرداخته، که در این بخش به نمونه‌هایی از این ابیات اشاره می‌گردد:

ز آنکه لطف شاه خوب باخبر کرده بود اندر همه ارکان اثر

(مولوی، دفتر اول، بیت ۲۸۱۹)

در تبیین معنی بیت باید گفت که لطف و مهربانی شاه آگاه و خوب [خدا] بر تمام ارکان و اجزاء مملکت اثر کرده بود. در بیت دیگری مولوی بیان می‌دارد:

خوی شاهان در رعیت جا کند چرخ اخضر، خاک را خضرا کند

(مولوی، دفتر اول، بیت ۲۸۲۰)

با بیت فوق باید اذعان نمود خوی شاهان در وجود رعیت اثر می‌بخشد چنانکه سپهر سبز، خاک زمین را سبز می‌کند. [مولانا در اینجا به این نکته اشارت دارد که فرمانروایان هر روشی را برگزینند در خدمت‌گزاران پیرامون آنان اثر بسیار قوی دارد اگر حاکمان به راه عدل و داد روند، اطرافیان نیز مجبورند خود را بر آن روش وفق دهند و بالعکس اگر حاکمان بر طریق ستم روند اطرافیان نیز بر آن راه، استوار گام بردارند.]

و یا از مفاد ابیات دیگری (در دفتر اول، بیت‌های ۲۸۲۱، ۲۸۲۲ و ۲۸۲۳) چنین می‌توان فهمید که؛ شاه [مدیران] را همانند حوضی بدان و خادمان و چاکرانش [زیردستان آن‌ها] را مانند لوله‌هایی بدان که آن آب را به گودال‌ها می‌ریزند؛ چون که آب همه‌ی لوله‌ها از حوضی پاک است، پس آب تک‌تک آن لوله‌ها، لذیذ و گوارا است و اگر در آن حوض، آب‌شور و ناگوار و آلوده باشد. مسلماً هر لوله‌ای همان آب را به نقاط مختلف روان می‌کند؛ زیرا آدم خوش‌اخلاق کسی است که در عین تواضع و فروتنی، خلق و خوی بد آدم‌های بدخلق و تندخو را در کمال صبر و بردباری تحمل کند و دم برنیاورد.

باشد از بد خو و بد طبعان حمول

زانکه خوش خو آن بود کو در حمول

(مولوی، دفتر چهارم، بیت ۷۷۴)

۲،۱،۲. فتوت و جوانمردی

یکی دیگر از اخلاق حسنه‌ی مدیران و کارگزاران اسلامی، داشتن خوی جوانمردی در آنهاست که مولانا در ابیات زیر فتوت و جوانمردی را ضامن اخلاص عمل انسان‌ها می‌داند.

شیر حق را دان مطهر از دغل

از علی آموز اخلاص عمل

(مولوی، دفتر اول، بیت ۳۷۲۱)

زود، شمشیری بر آورد و شناخت

در غزا، بر پهلوانی دست یافت

(مولوی، دفتر اول، بیت ۳۷۲۲)

افتخار هر نبی و هر ولی

او خدو انداخت بر روی علی

(مولوی، دفتر اول، بیت ۳۷۲۳)

از ابیات فوق و همچنین بیت‌های ۳۷۲۴ تا ۳۷۳۳ می‌توان نکات مدیریتی زیر را استنباط نمود:

مدیر و مسئول حکومتی در عین داشتن قدرت، عفو و بخشش را سرلوحه‌ی عمل خویش قرار دهد. کظم غیظ و فروخوردن خشم توسط صاحبان قدرت باعث دوام و بقای حوزه‌ی مدیریتی است. چشم‌پوشی از خطای زیردستان با صبر و استقامت خداوند در همه حال شاهد و ناظر اعمال تمامی انسان‌هاست. (نظارت و کنترل مافوق نسبت به مادون یک اصل مدیریتی است) فتوت و جوانمردی ضامن اخلاص عمل مدیران هست. مدیران اسلامی از طاغوت و طغیان اجتناب می‌کنند (دوری از هرگونه سلطه‌جویی و سلطه‌پذیری) اولویت ضوابط و قوانین بر روابط و احساسات نزد مدیران و کارگزاران (جدا کردن سر پهلوان نامدار عرب در جنگ خندق توسط حضرت علی (ع) بعد از غلبه بر احساسات و عواطف)

۲،۱،۳. کظم غیظ و چشم‌پوشی از خطای افراد

مولانا در ابیات (دفتر چهارم، بیت‌های ۱۱۳، ۱۱۴ و ۱۱۵) به فروخوردن خشم اشاره می‌کند با این ابیات باید گفت، مدیران در سازمان‌ها می‌بایست از چنین ویژگی‌هایی برخوردار باشند: استفاده از ابزار توبیخ و تنبیه برای افراد خاطی توسط مدیران؛ علاوه بر توبیخ و تنبیه باید از عفو و عدل نیز سخن گفت که حضرت علی (ع) نیز فرموده است: «دو چیز است که پادشاه آن‌ها را نتوان سنجید: عفو و عدل» (غررالحکم، ص ۲۵۲). حضرت علی (ع) در منشور مدیریت، به نماینده خود مالک اشتر توصیه می‌فرماید که گذشت و بزرگواری را در مقام مدیریت فراموش نکند:

«ای مالک! با بخشش و بزرگواری لغزش‌ها و نادرستی‌های قابل جبران را، ببخش. همچنان دوست می‌داری خداوند از خطا و لغزش تو درگذرد؛ زیرا تو در مقام مدیریت که مقام بالاتری می‌باشد قرار داری و همچنین والی امر که تو را به این کار گماشته از تو برتر است و خداوند از والی امر یعنی؛ همان کسی که حکم مدیریت تو را امضا کرده برتر است» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

از ابیات فوق، چنین استنباط می‌شود که صاحبان قدرت و سردمداران حکومتی باید در برخورد با افراد ضعیف و ناتوان از خود نرمش نشان دهند چراکه، خشونت افراطی نسبت به زیردستان موجبات خشم الهی است.

۲،۱،۴. شهوت و تأثیرات آن بر انسان‌ها

۲،۱،۴،۱. دوری از شهوت و عدم پیروی از نفس آماره

یکی دیگر از مباحث اخلاقی که انسان‌ها باید به آن توجه جدی داشته باشند عدم پیروی از شهوات و آثار تخریبی آن بر جوامع انسانی است. مولانا به این امر مهم، عنایت خاصی داشته و در ابیات زیادی به اثرات منفی پیروی از نفس آماره و قوه‌ی شهوی می‌پردازد. در این بخش، سعی بر آن است که تعدادی از ابیات مرتبط با موضوع فوق، به‌عنوان شاهد مدعا تبیین گردند.

از غلام و بندگان مسترق

بنده شهوت، بتر نزدیک حق

(مولانا، دفتر اول، بیت ۳۸۱۵)

در بارگاه الهی، بنده و اسیر شهوت از غلام و بندگان اسیر گشته نیز بدتر است به عبارتی، زنجیر نفس و هوی بسی دشوارتر از زنجیر و بند جسمانی است. و یا در ابیات دیگر آمده است:

و آن زید شیرین و میرد تلخ و مُر

کین به یک لفظی شود از خواجه حر

(دفتر اول، بیت ۳۸۱۶)

جز به فضل ایزد و انعام خاص

بنده شهوت ندارد خود خلاص

(دفتر اول، بیت ۳۸۱۷)

از ابیات فوق، چنین مستفاد می‌شود که این بنده که در ظاهر اسیر است با یک جمله از طرف خواجه خود می‌تواند آزاد شود ولی آن بنده شهوت، ظاهراً زندگی شیرین دارد ولی عاقبت تلخ و سخت می‌میرد. آنکه بنده شهوت است خودش نمی‌تواند از شهوت، خلاصی یابد، مگر با مدد فضل و احسان خاص او.

۲،۱،۴،۲. دوری از شهوت نشانه‌ی جوانمردی مدیران و کارگزاران

فرو نهادن شهوت‌ها و لذت‌ها خود جوانمردی و بخشش است هر کس به کام شهوت فرورود دیگر نمی‌تواند بلند شود.

هر که در شهوت فروشد برنخاست

ترک شهوت‌ها ولذت‌ها سخاست

(دفتر دوم، بیت ۱۲۷۲)

۲،۱،۴،۳. غلبه بر غضب و شهوت مهم‌ترین رمز موفقیت مدیران

در ابیات دفتر دوم، بیت‌های ۱۴۶۵، ۱۴۶۶، ۱۴۶۷ و ۱۴۶۸ می‌توان غلبه بر غضب و شهوت را مهم‌ترین موفقیت مدیران قلمداد نمود. امیری در اثنای صحبت (سخن) با شیخی به او گفت: از من احسانی طلب کن. شیخ به امیر گفت: شاه، آیا از چنین حرفی که به من می‌زنی حیا نمی‌کنی؟ در حق من باید فراتر از این‌ها بگویی؛ زیرا من دو بنده حقیر و خوار دارم ولی با همه خواری و حقارت بر تو حکومت می‌کنند. شاه گفت: آن دو چیست؟ همانا این سخن تو خطا و اشتباه است. شیخ جواب داد: آن دو بنده‌ی، اسیر من یکی غضب است و دیگری شهوت.

۲،۱،۴،۴. دعوت نفس اماره به سوی جیفه و مردار دنیوی

در تبیین بیت ۱۳۱۲ از دفتر چهارم مثنوی مولوی، باید گفت که؛ مبدا به دنبال نفس اماره بروی که او همچون زاغ، تو را به گورستان می‌برد نه به سوی باغ [تو را به مردار و جیفه دنیا دعوت می‌کند نه به سوی گلزار معنا]. هم‌چنین، در بدنامی مدیران در گرو شهوات نفسانی (دفتر پنجم، بیت ۱۳۷۰) باید گفت؛ شهوات نفسانی بسیاری از خوش‌نامان را بدنام کرده و بسیاری از افراد زیرک را ابله ساخته است. یا اینکه در بیت ذیل؛ شهوت از خوردن به وجود می‌آید پس از مقدار طعام خود کم کن و یا برو ازدواج کن تا از گزند آن مصون مانی. هم‌چنین، طمع منشأ شر دانسته شده است که مدیران باید از این بابت مبرا شوند.

شهوت از خوردن بود، کم کن زخور  
یا نکاحی کن، گریزان شو زشر

(دفتر پنجم، بیت ۱۳۷۳)

هم‌چنین در ابیات دیگر، اینکه هوی و هوس مانع رسیدن به حقائق و اسرار معنوی می‌شود در بیت ۳۴ دفتر اول، هوی و هوس عاملی برای گمراهی از راه خدا در بیت ذیل است:

با هوی و آرزو کم باش دوست  
چون یضلك عن سبيل الله اوست

۲،۱،۴،۵. پیروی از هوای نفس آینده‌نگری مسئولین را از بین می‌برد

از بیت‌های ۱۲۵۹ و ۱۲۶۰ دفتر چهارم مثنوی مولوی، چنین مستفاد می‌شود که هوای نفس را وزیر خود مکن زیرا روح لطیف و پاکیزه از پاک‌ی و طاعت دور شود؛ زیرا که هوای نفس، آزمند است و زمان حال را می‌بیند در حالی که عقل معاد در فکر روز رستاخیز است.

حضرت علی (ع) فرمود: «دوران‌دیش کسی است که با نیرنگ‌ها فریب نخورد» (غررالحکم، باب خدیعه)

ماهیا آخر نگر، منگر به شست  
بد گلوئی، چشم آخر بینت بست

(دفتر چهارم، بیت ۱۷۰۸)

ای ماهی به فرجام کار بنگر و به طعمه‌ی نهاده شده در قلاب نگاه مکن که حرص و شکم‌بارگی، چشم فرجام بین تو را بسته است [ای انسان از وسواس نفسانی روی بگردان که عاقبت تو را به هلاکت درافکند].

۲،۱،۵. بصیرت مدیران و کارگزاران اسلامی معیار سنجش افعال سره از ناسره

آنچه چشم است آنکه بیناییش نیست زامتحان ها جز که رسواییش نیست؟

(دفتر دوم، بیت ۴۷۷)

این چه چشمی است که نه بینائی دارد و نه از آزمایش‌ها جز رسوایی چیز دیگری به بار نمی‌آورد؟ آهمین‌طور هر کس که فاقد بصیرت باشد درواقع او انسان نیست زیرا نمی‌تواند میان سره و ناسره فرق نهد.

چشم اگر داری تو، کورانه میا  
چون نداری دید، می کن پیشوا  
آن عصای حزم و استدلال را  
ور نداری چشم، دست آور عصا

(دفتر سوم، بیت‌های ۲۷۶ و ۲۷۷)

اگر واقعاً دیده بصیرت داری، آن را به‌کارگیر و مانند نابینایان راه مرو و اگر چشم بصیرت نداری حتماً یک عصا تهیه کن. حالا که چشم بصیرت دست‌کم عصای احتیاط و استدلال را راهنمای خود کن. از اینجا می‌توان دریافت که چرا در تعالیم اسلامی به تفکر و تعقل و دخالت شعور و آگاهی در اعمال و نیات انسان اهمیت داده شده است.

۲،۱،۶. صبر و شکیبایی

۲،۱،۶،۱. صبر و شکیبایی، نشانه ایمان به خداست.

صبر، شیرین از خیال خوش شدست کآن خیالات خرج پیش آمدست

آن خرج آید زایمان در ضمیر م‌انسانی و ضعف ایمان ناامیدی و زحیر

و ...

(دفتر دوم، بیت‌های ۵۹۸ تا ۶۰۱)

صبر که ذاتاً تلخ است بر اثر خیال خوب و خوش، شیرین و لذت‌بخش می‌شود زیرا که در آن حال، خیال رهایی از بند غم و گرفتاری پدید آمده است. پیدا شدن خیالات، رهایی از غم و گرفتاری، از ایمان سرچشمه می‌گیرد. ولی سست ایمانی، سبب نومیدی و بیتابی می‌شود.

صبر از ایمان، تاج سر پیدا می‌کند. آنجا که آدمی صبر ندارد، پس درواقع ایمان ندارد. پیامبر (ص) فرمود: هر آن کس که در قلب و درونش صبر نباشد، حق تعالی به او ایمان نداده است. [اشاره است به حدیث، مَنْ لَا صَبْرَ لَهُ لَا إِيمَانَ لَهُ. «هر که را صبر نباشد وی را ایمان نباشد»]



۲،۱،۶،۲. صبر و دوراندیشی مدیران معیار رهایی آن‌ها از دام‌های دنیوی

زین کمین، بی‌صبر و حزمی کس نجست  
حزم را خود، صبر آمد پا و دست

(دفتر سوم، بیت ۲۱۳)

از دامگاه دنیا کسی بدون صبر و دوراندیشی به سلامت نرست. صبر، دست و پای دوراندیشی باشد [آدمی هرچند اهل تدبیر و دوراندیشی باشد ولی آن را با صبر توأم نسازد به مقصود نرسد. پس صبر، ابزار توفیق مدبران و دور اندیشان است].

نفس را زین صبر کن منحنی ش  
که لئیم ست و نسازد نیکویش

(دفتر سوم، بیت ۲۹۷۹)

نفس اماره را با صبر، خمیده‌اش کن؛ یعنی نفس را با تازیانه صبر و صیانت، مطیع و منقاد ساز، زیرا نفس، ذاتاً فرومایه است و خوبی و احسان، آن را به راه نمی‌آورد.

۲،۱،۷. تأثیرات هم‌نشینی خوب و بد در مدیران: (عقل‌گرایی و احساس‌گرایی مدیران)

از قرین بی‌قول و گفت‌وگوی او  
خو بدزد دل نهان ازخوی او  
حق ذات پاک الله الصمد  
که بود به مار بد از یار بد  
مار بد جانی ستاند از سلیم  
یار بد آرد سوی نار مقیم

(دفتر پنجم، بیت‌های ۲۶۳۴ تا ۲۶۳۶)

دل آدمی بدون هیچ قیل و قالی در نهان خو و سیرت هم‌نشینی خود را می‌دزدد؛ یعنی طبیعت انسان منفعل است و از خو و خصلت رفیق و هم‌نشینی خود تأثیر می‌پذیرد به‌حق ذات پاک خداوند بی‌نیاز که مار بد از دوست بد بهتر است. چراکه مار بد جان مارگزیده را می‌ستاند اما دوست و هم‌نشینی بدانسان را به‌سوی آتش جاودان می‌کشاند. دیده عقلت بدو بیرون جهد  
طعن اوت اندر کف طاعون نهد

(دفتر پنجم، بیت ۲۶۳۹)

۲،۱،۸. عدالت ورزی مدیران

پشه‌ای از میان باغ‌ها و سبزه‌زارها بلند شد و آمد به بارگاه حضرت سلیمان نبی و از دست باد دادخواهی کرد و چنین گفت: ای سلیمان! تو در میان شیاطین و آدمیان و پریان عدالت می‌گستری به داد ما برس که هیچ بهره‌ای از باغ و گلزار نصیب ما نمی‌شود.

پس سلیمان گفت: ای انصاف جو  
کیست آن ظالم که از باد و بروت  
ای عجب در عهد ما ظالم کجاست؟  
چون که مازادیم، ظلم آن روز مرد

داد و انصاف از که می خواهی بگو  
ظلم کرده ست و خراشیده ست روت؟  
کو نه اندر حبس و در زنجیر ماست  
پس به عهد ما، که ظلمی بیش برد

(دفتر سوم، بیت ۴۶۳۲ الی ۴۶۳۵)

سلیمان نبی رو به پشه گفت: ای دادخواه بگو ببینم از چه کسی داد می خواهی و شکایت داری کیست آن ستمکاری که به سبب تکبر و غرور خود به تو ستم کرده است و تو را آزرده است و گفتا در دوران حکومت ما، ستمگر کجا پیدا می شود که در زندان و زنجیر اسارت و کیفر ما نباشد؟ زیرا از وقتی که ما به دنیا آمدیم، ستمگری مُرد؛ پس در عهد ما چه کسی است که ستمگری کند؟

۲،۱،۹. تدبیر و تعقل

تا چه عالمهاست در سودای عقل  
تا چه با پهناست، این دریای عقل

(دفتر اول، بیت ۱۱۰۹)

در وجود عقل، دریاهاى عجیبی وجود دارد، دریای عقل چه پهناور و فراخ است  
آن خزان، نزد خدا نفس و هواست  
عقل و جان، عین بهارست و بقاست

(دفتر اول، بیت ۲۰۵۱)

منظور از خزان، در نزد خدا و خدا دوستان، همانا نفس و هواهاى نفسانى است ولی عقل و جان، عین بهار و جاودانگی است.

بردل عاقل، هزاران غم بود  
گر ز باغ دل خلای کم بود

(دفتر اول، بیت ۲۰۵۹)

اگر کمترین خلل و نقصانی به اندازه یک چوب خلال به حال و ذوق خردمند وارد آید، هزاران اندوه و غم بر دل او بنشینند.

هوشیاری ز آن جهان است و، چو آن  
هوشیاری آفتاب و حرص، یخ  
و ...

غالب آید، پست گردد آیین جهان  
هوشیاری آب، وین عالم، و سخ  
(دفتر اول، بیت ۲۰۶۷ تا ۲۰۷۰)

هوشیاری از آن عالم معنوی است، اگر هوشیاری بر غفلت، چیره شود و آن را محو سازد این جهان پست و خوار می‌گردد. در مثل، هوشیاری آفتاب است و حرص و آز، یخ و هوشیاری، آب و این دنیا چرک پلید است. از آن جهان غیب، اندکی از هوشیاری به عقل داده می‌شود تا مبادا حرص و آز چیره شود و آدمی را مقهور خود سازد. اگر هوشیاری و بصیرت، از عالم غیب، بیشتر برسد و بترود در این عالم همه عوامل و تمهیدات زندگی و جنبش انسان‌ها، مانند حرص و شوق و رغبت از میان می‌رفت.

۲،۱،۹،۱. تأثیرات منفی فقدان (نقصان) عقل

موجب لعنت سزای دوری است

نقص عقل است آنکه بد رنجوری است

جمله از نقصان عقل آمد پدید

کفر و فرعونی هر کبر بعید

(دفتر دوم، بیت ۱۵۳۸ و ۱۵۴۰)

آنچه موجب پریشانی می‌شود، کمبود و نقصان عقل است و نقصان عقل، موجب لعنت و مستحق دوری از خدا می‌شود. کفر و تکبر هر کافری که از لقاء خدا دور است، جملگی از نقصان عقل او ناشی شده است.

نفس باشد کو نبیند عاقبت

عاقبت بین است عقل از خاصیت

(دفتر دوم، بیت ۱۵۴۸)

۲،۱،۹،۲ حل مسئله باندبیر لازم

من رسول ما هم و، با ماه جفت

این بدان ماند که خرگوشی بگفت:

جمله نخجیران بدند اندر و بال

کز رمه پیلان آن بر آن چشمه زلال

(دفتر سوم، بیت ۲۷۳۸ تا ۲۷۵۳)

خلاصه داستان: مخالفان پیامبران به ایشان گفتند: ادعاهای شما نظیر همان حکایتی است که می‌گویند: رمه پیلان گاه‌به‌گاه به سرچشمه آب زلال می‌آمدند و موجب وحشت و گریز سایر وحوش می‌شدند و در نتیجه آن جانوران همیشه تشنه و رنجور بودند تا اینکه خرگوشی زیرک حيله‌ای ساخت و نزد پیلان رفت و گفت من فرستاده ماه تابانم و ماه به شما این پیغام را داده که این چشمه به من تعلق دارد از این‌پس بر سر آن ازدحام مکنید که عقابان کنم نشان عملی شدن وعده ماه این است که هرگاه خرطوم به آب چشمه بزنید ماه پریشان خواهد شد و بالاخره مشکل وحوش با این تدبیر خرگوش برطرف گردید.

جاهلان محروم مانده در ندم

نعمت از دنیا خورد عاقل، نه غم

(دفتر پنجم، بیت ۱۴۰۹)

خردمند در دنیا نعمت خورد غم مخور؛ اما نابخردان به ندامت افتند و از همه مواهب محروم شوند. در روایتی از حضرت پیامبر (ص) نقل شده است که: «برای هر چیزی چاره‌ای وجود دارد» (میزان الحکمه، جلد دوم، ص ۲۵)

۲،۱،۱۰. کم‌گویی به‌عنوان خصلت خوب در مدیران

چون بیامد در زبان شد خرج مغز  
مرد کم‌گوینده را فکرت زفت  
خرج کم کن تا بماند مغز نغز  
پوست افزون بود، لاغر بود مغز  
قشر گفتن چون فزون شد، مغز رفت  
پوست لاغر شد چو کامل گشت و نغز

(دفتر پنجم، بیت ۱۱۷۶ تا ۱۱۷۸)

همین‌که سخن بر زبان جاری شود، مغز آدمی مصرف گردد پس سخن را کمتر مصرف کن تا مغز خوب و لطیف بماند؛ کسی که کم‌سخن می‌گوید اندیشه‌ای سترگ دارد و هرگاه سخن که مانند پوست است زیاد شود، مغز تپاه می‌شود. اگر پوست میوه‌ای ضخیم باشد، مغز آن کوچک می‌گردد و اما اگر مغز درشت و کامل باشد، پوست نازک می‌شود. درباره مذمت و ناپسند بودن پرحرفی، روایات بسیاری از پیشوایان ما ذکر شده که به‌عنوان نمونه به یکی از آن روایات اشاره می‌شود. حضرت علی (ع) فرمودند: «سخن مانند داروست کم آن سودمند و زیاد آن کشنده است.» (غررالحکم، ج ۱، ص ۱۲۰)

۲،۱،۱۱. پذیرش نقاط ضعف توسط کارگزاران و مدیران

پیش چشم‌داشتی شیشه کبود  
گرنه کوری، این کبودی دان زخویش  
ز آن سبب، عالم کبودت می‌نمود  
خویش را بد گو، مگو کس را تو بیش  
(دفتر اول، بیت ۱۳۲۹ و ۱۳۳۰)

اگر تو از پشت شیشه کبود به همه‌چیز نگاه کنی، همه جهان را کبود خواهی دید درحالی‌که واقعاً کبود نیست؛ و اگر کوردل نیستی، این کبودی که در این عالم می‌بینی از خودت بدان و آگاه باش که خودت بد هستی، پس به دیگری طعنه مزن.

۲،۱،۱۲. قناعت ورزی و دوری از حرص و طمع توسط مسئولین حکومتی و کارگزاران

حرص یعنی دل درگرو مادیات نهادن و نقطه‌ی مقابل آن قناعت است. مولانا در این باره فرموده:  
بر دل خود کم نه اندیشه معاش  
عیش، کم نآید، تو بر درگاه باش

(دفتر دوم، بیت ۴۵۴)

این‌قدر در اندیشه معاش نباش و دل به آن مسپار، زیرا مایه زندگی و معاش کاستی نمی‌گیرد تو فقط ملازم درگاه حق باش.

۲،۱،۱۲،۱. حرص و طمع مانع آینده‌نگری انسان‌ها (مدیران)

از حریصی عاقبت نادیدن است  
عاقبت بین ات عقل از خاصیت  
بر دل و بر عقل خود خندیدن است  
نفس باشد کو نبیند عاقبت

(دفتر دوم، بیت های ۱۵۴۷ و ۱۵۴۸)

ناشی از حرص و طمع است که موجب ندیدن فرجام کار است و بر دل و عقل خود خندیدن. فرجام بینی از ویژگی‌های عقل است. این نفس اماره است که فرجام کارها را نمی‌بیند.

۲،۱،۱۲،۲. حرص و طمع عامل براندازی هستی انسان‌ها

طمع مبادا که طمع رهتان زند  
طمع برگ از بیخهاتان بر کند

(دفتر سوم، بیت ۱۴۲)

بهوش باشید تا مبادا حرص و طمع شما را از راه به در کند و طمع بستن در رونق و نوای جسمانی، بنیاد هستی شما را براندازد.

ای خورنده خون خلق از راه برد  
تا نه آرد خون ایشان نبرد

(دفتر سوم، بیت ۱۵۶)

ای کسی که خون خلق‌الله را می‌خوری از سر راه کنار برو تا خون آن‌ها تو را گرفتار نسازد.

هر حریصی هست محروم ای پسر  
چون حریصان تک مرو، آهسته‌تر

(دفتر سوم، بیت ۵۹۵)

ای پسر هر آدم آزمندی ناکام است؛ پس مانند آزمندان شتاب مکن و آهسته‌تر راهی شو.

حرص نابیناست، بیند مو به مو  
عیب خلقان و بگوید کو به کو

(دفتر سوم، بیت ۲۶۲۹)

عیب خود یک‌ذره چشم کور او  
می نبند، گرچه هست او عیب‌جو

(دفتر سوم، بیت ۲۶۳۰)

انسان آزمند، در واقع نابیناست، زیرا دیده باطنی ندارد. او معایب مردم را با همه جزئیات می‌بیند و در هر مرحله‌ای آن را به این‌وآن می‌گوید و فاش می‌کند. باینکه آدم حریص و آزمند، از همه کس عیب‌جویی می‌کند، اما ذره‌ای از عیب خود را نمی‌بیند.

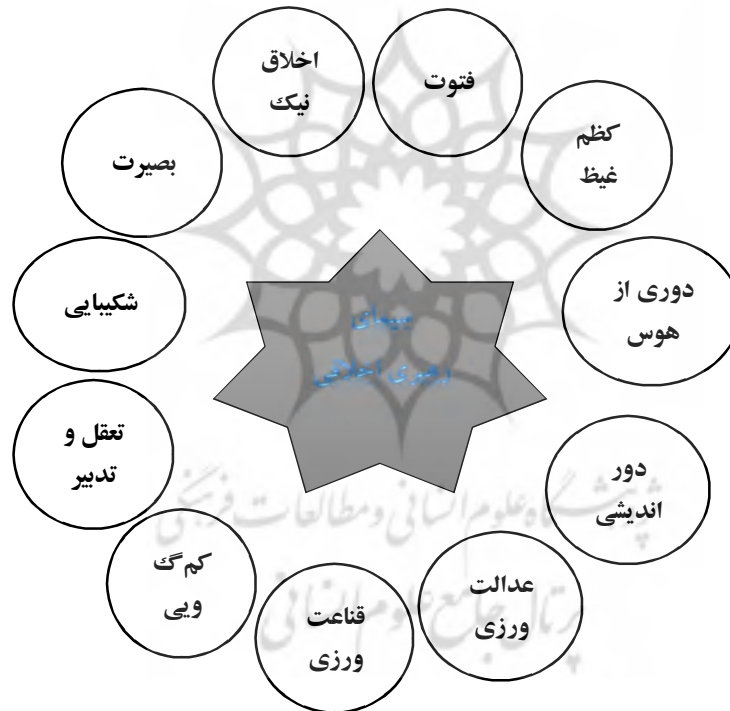
۲،۱،۱۳. آثار پختگی مدیران و رشد فکری و کمال

مولوی در بیان آثار بلوغ و پختگی انسان‌ها در ابیات زیر می‌فرماید:

این جهان همچون درخت سست ای کرام  
سخت گیرد خام‌ها مر شاخ را  
چون بپخت و گشت شیرین لب گزان  
ما برو چون میوه‌های نیم خام

(دفتر سوم، بیت‌های ۱۲۹۳ تا ۱۲۹۷)

ای بزرگواران، این جهان در مثل مانند درختی است و ما نیز بر آن درخت چون میوه‌های خام. میوه‌های خام، شاخه‌های درخت را سفت‌وسخت می‌گیرند زیرا میوه کال، شایسته کاخ شاهانه نیست. [این جهان نیز در مثل مانند شاخه‌های درخت است، افراد خام‌طبع و نارسیده با آرزوهای خام و یاهو به آن می‌چسبند و لذا به بارگاه حضرت شاه وجود و فرمانروای عالم هستی راه نمی‌برند] هرگاه میوه پخته و بسیار شیرین شود، از آن به بعد شاخه را سست می‌گیرد و هرگاه انسان، از بخت و سعادت معنوی، کام حیاتش شیرین گردد ملک این جهان، جذابیت خود را در نظر او از دست دهد. شاخ دنیا را سفت‌وسخت چسبیدن، واقعاً نشانه‌ی خامی است تا وقتی که در شکم مادر به‌صورت جنین هستی، کار تو نوشیدن خون است. حضرت علی (ع) فرموده‌اند: «رأی بسیار است و افکار سنجیده کم» (غرالحکم، ج ۱، ص ۵۲) و در جای دیگر ایشان فرموده‌اند: «اندیشه پیر نزد من دوست‌داشتنی‌تر از سرعت جوان است» (نهج‌البلاغه، حکمت ۸۶)



شکل ۱). ترسیم سیمای رهبری اخلاقی مدیران بر مبنای مثنوی مولوی

## ۳. نتیجه گیری

توانایی‌ها و صلاحیت‌های مدیران در مقاله حاضر، با استفاده از ابیات مثنوی مولوی در محورهایی همچون: کظم غیظ، غلبه بر نفس اماره، کم گوئی، تعقل و تدبیر، فتوت و جوانمردی، تأثیرات هم‌نشینی و ... با زیرشاخه‌های مربوطه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که در پژوهش‌های قبلی با توجه به مطالعات پژوهشگران در قالب پژوهش‌های کمی (بهارلو و همکاران (۱۳۹۵)؛ دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)؛ صالح نیا (۱۳۹۱)؛ رفیعی و همکاران (۱۳۹۲) و چندین پژوهش دیگر) با بهره‌گیری از مدل‌های غربی انجام شده بود؛ اما محققان در تبیین و ترسیم رهبری اخلاقی، علاوه بر بهره‌گیری از ابیات مثنوی مولوی؛ از آیات و روایت متعدد نیز بهره گرفته؛ که بر ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران، تحت ترسیم سیمای رهبری اخلاقی، غنا بخشیده شد؛ اما به علت محدودیت مقاله به لحاظ صفحات، محقق از ذکر توضیحات غیرضروری خودداری کرده و فقط به ذکر برخی از عناوین مطالعه شده به شرح زیر بسنده کرده است تا طالبان علم و معرفت و صاحبان اندیشه را برای بسط و گسترش موضوع مورد نظر، به تفکر بیشتر وادارد. از جمله نتایجی که در قالب ویژگی‌ها و توانایی‌های مدیران در جهت تعالی سیمای رهبری اخلاقی در سازمان‌ها باید بدان اشاره نمود، عبارت‌اند از: اعتدال (عدالت)، قاطعیت، تلاش برای خدا و هموعان، محبت، وفاداری، عبرت‌آموزی از گذشته، پند عملی، توکل (جهد)، داشتن انگیزه، جرئت و شهامت، اهمیت بصیرت، توجه به عاقبت و نتیجه کار (عاقبت‌اندیشی)، اخلاص، یکرنگی و ... است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- قرآن مجید
- بحارالانوار
- غررالحکم
- نهج البلاغه

- امیری، مجتبی و دهقانی زنگنه، کژال (۱۳۹۲). «نظریه رهبری اخلاقی بر مبنای سیره نبوی؛ استراتژی تئوری داده بنیاد متنی». *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، شماره ۴، ۱۲۱-۹۷.
- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعمی، عبدالزهرا؛ و هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل (۱۳۹۵). «تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی». *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال دهم، شماره ۱، ۳۰-۲۰.
- دهقانان، حامد؛ ادیب پور، محمدرضا؛ فردوسی، شهرام و شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۴). «بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی». *فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی*، سال چهارم، شماره ۳، ۷۰-۵۷.
- رفیعی، مجتبی؛ علی احمدی، علی رضا؛ موسوی، محمد و کرمانی، محمد (۱۳۹۲). «رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی». *پژوهش نامه اخلاق*، سال ششم، شماره ۲۰، ۷۷-۴۹.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- زمانی، کریم (۱۳۸۰). *شرح جامع مثنوی معنوی*. تهران: انتشارات اطلاعات، ۷ دفتر.
- صالح نیا، منیره (۱۳۹۱). «اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان»، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال هفتم، شماره ۲، ۸۵-۷۵.
- صافی، احمد (۱۳۷۹). *سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش*. تهران: انتشارات ارسباران، چاپ اول.
- گل پرور، محسن؛ پاداش، فریبا و آتش پور، حمید (۱۳۸۹). «مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی». *فصلنامه سلامت کار ایران*، دوره ۷، شماره ۳، پاییز، صص ۱۱-۴.
- معاونت آموزش سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۱). *اخلاق کارگزاران*، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ هفتم.
- نیری، شیرین؛ گل پرور، محسن و مهداد، علی (۱۳۸۹). «نقش ارزش های اخلاقی و رهبری اخلاق مدار بر کاهش تنش شغلی کارکنان». *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال پنجم، شماره های ۳ و ۴، صص ۶۷-۷۶.

- Brown, ME. & Trevino, LK. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions".

*The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.

- Fry, L. W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-728.

- Fry, Louis W. (2003). " Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, PP. 693-727.



- Trevino LK, Weaver GR, Reynolds SJ. (2006). "Behavioral ethics in organizations: A review". *Journal of Management*, 6: 951- 990.
- Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK. (2006). "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership". *Journal of Business Ethics*, 63: 345-359.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B.J. (2010). " Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, Issue 5, pp. 901-914.
- Wax, S. (2005). *spirituality at work* . jeff solomon, series Editor.

