

## Possibility of applying ijthihad method in humanities (Case study: Leadership in Islamic management)

*Abbas Shafiei* (Research Institute of Hawzeh and University, ashafiee844@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 2021/2/20

Accepted: 2021/5/26

#### Key Words:

ijthihad method,  
humanities`leadership,  
leadership style,  
flexibility,  
intensity of action

### ABSTRACT

In order to enable the application of the ijthihad method in the humanities, this article explores the leadership style in Islamic management, using Islamic teachings and based on ijthihad analysis.

Findings of this study show that ijthihad method is a combined method that is related to the combined knowledge of management from the branches of humanities and the method of Islamic leadership as one of the subjects of humanities in the field of ijthihad method can be analyzed. Considering the ijthihad method in Islamic teachings, there are two categories of propositions, in both of which there is a part of Quranic propositions and a part of narrative propositions.

Some of the first category statements directly depict the ruler or leader's relationship with followers and how they interact with them; However, some of these statements are general speeches that can be applied to the style of absolute softness; Therefore, it can be said that this category of propositions implies softness and absolute friendliness, and the second category of Qur'anic and narrative propositions emphasizes the mixing of softness with intensity of action; According to these two categories of propositions, according to the principles of jurisprudence and jurisprudence in the ijthihad method, it is possible to be in the position of a combination of propositions wherever a group of propositions (arguments) imply an absolute subject, at the same time a group Other propositions imply the same subject, carried absolute propositions to the constraint; What is more, according to the rule of "the plural is important, the first possibility of my plan", the arguments that are absolute can be carried on, so it can be inferred that in the leadership style, both flexibility and intensity of action are necessary; Hence, the result of ijthihad analysis is that leadership in Islamic management is a mixture of "maximum flexibility and minimum intensity."

## امکان‌یابی کاربری روش اجتهادی در علوم انسانی

### (مورد مطالعه: رهبری در مدیریت اسلامی)

عباس شفیعی (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ashafiee844@gmail.com)

#### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۵

#### چکیده

این نوشتار در مسیر امکان‌یابی کاربری روش اجتهادی در علوم انسانی به مورد کاوی شیوه رهبری در مدیریت اسلامی، با استفاده از آموزه‌های اسلامی و براساس تحلیل اجتهادی می‌پردازد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که روش اجتهادی روشی ترکیبی است که با دانش ترکیبی مدیریت از شاخه‌های علوم انسانی رابطه دارد و شیوه رهبری اسلامی به‌عنوان یکی از موضوعات علوم انسانی در دایره روش اجتهادی قابل تحلیل است.

افزون‌براین، با عنایت به روش اجتهادی در آموزه‌های اسلامی، دو دسته گزاره مشاهده می‌شود که در هر دو دسته، بخشی از گزاره‌های قرآنی و بخشی از گزاره‌های روایی وجود دارد؛ برخی از گزاره‌های دسته اول مستقیماً رابطه حاکم یا رهبر را با پیروان و نحوه تعامل با آنان را به تصویر می‌کشد. باوجوداین، دسته‌ای از این گزاره‌ها خطابات عامی هستند که می‌توان از اطلاق‌شان، سبک نرمش مطلق را اصطیاد نمود.

ازاین‌رو، می‌توان گفت که این دسته از گزاره‌ها بر نرمش و رفق مطلق دلالت دارد و دسته دوم از گزاره‌های قرآنی و روایی بر اختلاط نرمش با شدت عمل تأکید می‌کنند؛ با توجه به این دو دسته از گزاره‌ها طبق قواعد اصولی و فقهی در روش اجتهادی می‌توان در مقام جمع بین گزاره‌ها هر جا دسته‌ای از گزاره‌ها (ادله‌ای) بر موضوعی به‌طور مطلق دلالت داشته باشند، در عین حال دسته‌ای دیگر از گزاره‌ها بر همان موضوع به‌طور مقید دلالت کنند، گزاره‌های مطلق را بر مقید حمل کرد؛ چه اینکه طبق قاعده «الجمع مهما امکن اولی من الطرح» ادله‌ای که مطلق است را می‌توان حمل بر مقید کرد، در نتیجه می‌توان استنباط کرد که در سبک رهبری هم نرمش و هم شدت عمل لازم است؛ ازاین‌رو، نتیجه تحلیل اجتهادی آن است که رهبری در مدیریت اسلامی آمیزه‌ای از «نرمش حداکثری و شدت حداقلی» است.

#### واژگان کلیدی:

روش اجتهادی،

علوم انسانی،

رهبری،

شیوه رهبری،

نرمش،

شدت عمل

## ۱. مقدمه

در تحلیل اجتهادی موضوعات و مسائل علوم انسانی اسلامی (از جمله موضوعات حوزه رهبری در مدیریت)، رویکردهای مختلفی وجود دارد (اعرافی، ۱۳۸۵، ش ۴۹: ۵) یکی از رویکردها رویکرد پالایشی است که در این رویکرد، نظریه‌های علمی و گزاره‌های توصیفی و تجویزی بر معارف دینی عرضه می‌شود و چنانچه در جایی تعارضی مشاهده شد با بهره‌گیری از شیوه‌های خاص اصولی، آن تعارض حل شده و بدین‌سان به علم دینی پالایش شده توسط دین دست می‌یابیم.

یکی دیگر از رویکردها، رویکرد ارزشی و هدفی است که با حاکم کردن ارزش‌ها و اهداف اسلامی بر گفتمان علمی به دست می‌آید. یکی دیگر از رویکردها رویکرد مبنامحور است که به دنبال بررسی مفروضات، پیش‌فرض‌ها و مبانی همانند هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و انسان‌شناسی است. رویکرد استخدامی در تولید علم دینی به دنبال خدمت‌پذیری علم و فناوری از دین است؛ رویکرد دیگر، رویکرد تدین‌محور است؛ این رویکرد مبتنی بر نظریه شهید صدر در کتاب «اقتصادنا» است؛ وی علم دینی را علمی می‌داند که به فرد یا جامعه متدینان تعلق داشته باشد (شهید صدر، ۱۴۱۱ق)؛

رویکرد دیگر، رویکرد شمول‌گرایی است. قائلین به آن، بر این باورند که باید روش و قلمرو دین را دربردارنده روش و قلمرو علوم تجربی و عقلی و شهودی دانست. رویکرد ترکیبی تأکید می‌کند که برای نظریه‌پردازی در یک موضوع علمی مانند رهبری در مدیریت اسلامی هم‌زمان باید از روش‌های متعدد بسیط استفاده کرد. در این رویکرد روش اجتهادی در کنار روش عقلی و تجربی قرار می‌گیرد. ذکر این نکته لازم است که رویکردهای اخیر در حوزه علوم انسانی - اسلامی به یکی از موارد و یا ترکیبی از دو یا چند رویکرد برمی‌گردد.

در روش ترکیبی ممکن است از ترکیب پالایشی، تهذیبی و عقلی و یا از ترکیب امضایی و تأسیسی استفاده شود. در حوزه مدیریت به‌طور عام و رهبری به‌طور خاص می‌توان از روش اجتهادی ترکیبی استفاده نمود. امکان کاربردی این روش در مطالعات مختلف با رویکردهای مختلف قابل تحلیل است. یکی از زمینه‌های مطالعاتی، رهبری در مدیریت اسلامی است که در

این پژوهش به‌عنوان مطالعه موردی انجام می‌شود. در این روش بررسی مؤلفه رهبری به جهت اتصال آن با منبع و سرچشمه وحی بوده و بدون الهام و الگوگیری از آن به سرانجامی نامطلوب منجر شده و تلاش در مسیری انحرافی خواهد بود (نهج البلاغه، خ ۲). بدیهی است که به‌منظور درک و استخراج از منابع و سرچشمه‌های وحیانی، بررسی و تحلیل رهبری اسلامی با توجه به منابع دینی با شیوه‌ای اجتهادی مسیری مطمئن در دستیابی به دستاوردهای علمی در حوزه دینی است.

## ۲. بیان مسئله

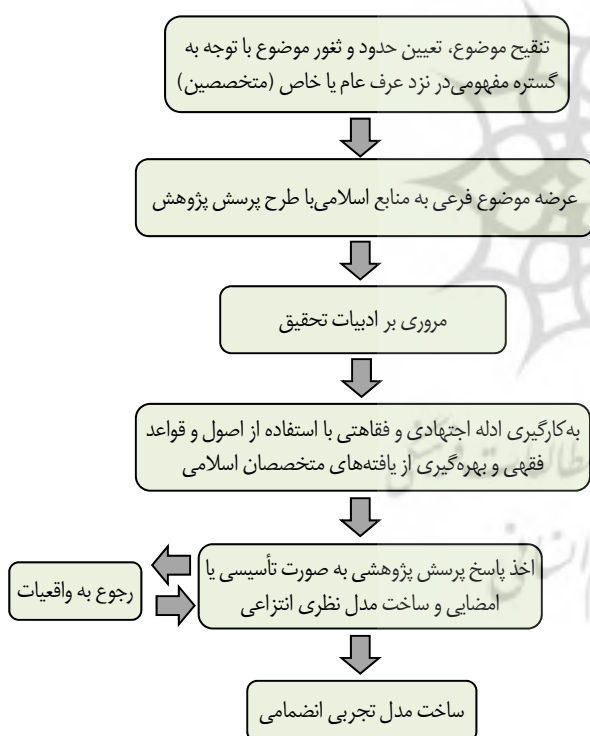
روش اجتهادی به‌عنوان یک نوآوری علمی در مباحث مختلف علوم اسلامی با ابتناء به مبانی توحیدی قلمداد می‌شود که در آن قدرت و جرأت علمی لازم است (خامنه‌ای، ۱۳۷۹/۱۲/۹). در این روش، تحلیل داده‌ها براساس گزاره‌های اخباری و انشایی انجام می‌شود. با توجه به این مسئله، آموزه‌محوری در آن قابل رؤیت است؛ زیرا با تحلیل این آموزه‌ها در موضوعات و مسائل علوم انسانی، می‌توان به نوآوری علمی دست یافت. یکی از شاخه‌های علوم انسانی مدیریت است که رهبری در آن به‌عنوان وظیفه‌ای اساسی تلقی می‌شود. در تحلیل حوزه رهبری در علوم انسانی در غرب نظریه‌های متفاوتی همچون نظریه‌های خصوصیات رهبری، رفتار رهبری و اقتضایی و نظریه‌های رهبری کاریزماتیک، اسنادی، تبادل، مراوده رهبر - عضو، خدمتگزاری، معنوی، بصیر، اخلاقی و تحول‌گرا مطرح شده است که براساس مطالعات مدل‌های مهمی تدوین و ارائه شده است.

هر یک از این الگوها با توجه به مبانی و پارادایم‌های حاکم بر علوم انسانی سکولار مطرح شده است. با وجود این، خلأ اصلی فقدان شیوه‌ای اسلامی با عنایت به مبانی توحیدی در علوم انسانی اسلامی در حوزه رهبری است. در این مقاله نگارنده درصدد بررسی و کنکاش شیوه‌ای اسلامی (اجتهادی) در حوزه رهبری در مدیریت اسلامی است که می‌تواند به استخراج شیوه رهبری در آموزه‌های اسلامی بینجامد. با توجه به این مهم، امکان‌یابی روش اجتهادی در علوم انسانی اسلامی با تمرکز بر مطالعه موردی رهبری در مدیریت اسلامی دغدغه و مسئله اصلی در این پژوهش است و غرض، نیل به نتایج علمی در واکاوی گزاره‌های اسلامی

از اعتبار (حجیت یا صرفاً منجزیت و معذرت) برخوردار باشد (علی‌پور و حسنی، ۱۳۸۹: ۶۰). این تعریف شامل همه روش‌های اجتهادی در حوزه دین می‌شود. با وجود این، می‌توان برحسب نیاز، شیوه‌ای علمی که دانشمند اسلامی برای اکتشاف و استخراج آموزه‌های دینی در یک حوزه خاص از علوم انسانی مانند مدیریت و علوم رفتاری، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و... را به کار می‌برد اجتهاد خاص آن حیطه نامید و برای مثال آن را اجتهاد مدیریتی، اجتهاد روان‌شناختی و غیره نام گذاشت.

### ۳-۵. مراحل روش اجتهادی محدود

روش اجتهادی در تعبیری می‌تواند مشتمل بر مراحل مختلفی باشد که در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است (شفیعی، ۱۳۹۶: ۲۰):



شاید بتوان فرایند نظریه‌سازی را در این الگو در تقریری دیگر به صورت نمودار زیر به تصویر کشید (بستان، ۱۳۹۲)

درباره رهبری است. بنابراین سؤال پژوهش این خواهد بود که شیوه رهبری در مدیریت اسلامی با استفاده از روش اجتهادی چگونه است؟

### ۳. روش تحقیق

#### ۳-۱. نوع و استراتژی پژوهش

این تحقیق یک پژوهش نظری است که براساس نتیجه‌بنیادی-توسعه‌ای و براساس هدف و معناسازی کیفی است. استراتژی تحقیق براساس تحقیق مبنایی و به‌منظور بهره‌گیری از منابع براساس استفاده حداکثری از کتاب الهی مبتنی است.

#### ۳-۲. روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده می‌شود. بدین‌سان، جمع‌آوری اطلاعات مربوطه از منابع اسلامی با مراجعه مستقیم و غیرمستقیم انجام و داده‌ها استخراج می‌شود. در این پژوهش گردآوری اطلاعات با فیش‌برداری از کتب و نوشته‌های اسلامی صورت می‌گیرد که پس از جمع‌آوری اطلاعات و طبقه‌بندی آنها، برای هر موضوعی، متنی انتخاب و در تأیید آن، متونی دیگر آورده می‌شود. بدین‌سان، فیش‌های متعددی از موضوع اصلی و موضوعات فرعی تحقیق آماده و طبقه‌بندی می‌شوند.

#### ۳-۳. شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات

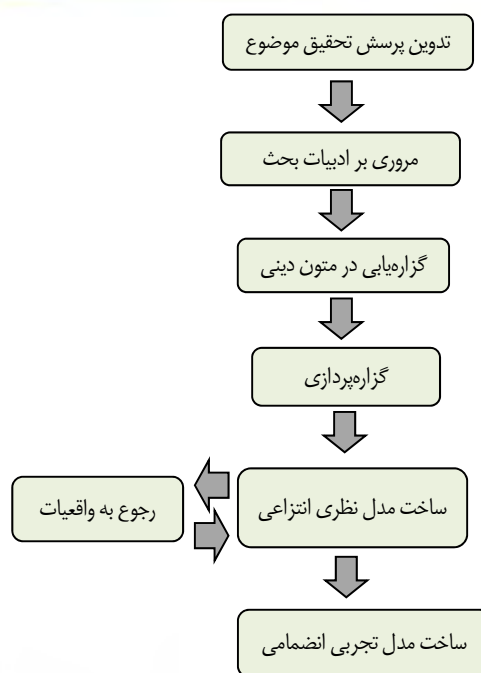
تکنیک یا فن تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده روشی تحلیلی-منطقی است؛ چه اینکه، برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از گزاره‌های دینی از روش اجتهادی بهره گرفته می‌شود که تحلیل متون اسلامی را دربردارد. البته این روش می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با مراجعه به استنتاجات علمی متخصصان متون اسلامی صورت پذیرد.

#### ۳-۴. متدولوژی اجتهادی

متدولوژی اجتهادی عبارت است از شیوه‌ای که نخبگان علمی کوشش علمی خود را براساس منابع معتبر، با ابزار لازم برای اکتشاف و استخراج آموزه‌های دینی استفاده می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که

مرحوم خوینی در تعریفی می‌نویسد که اجتهاد به معنای تحصیل بالفعل حجت (منجز یا معذر) بر حکم شرعی است (خوینی، ۱۴۰۹، ج ۳: ۱۰).

در جای دیگر چنین می‌نویسد: «الصحيح ان يعرف الا جتهادبا ستفراغ الوسع في تحصیل الحجة على الاحكام الشرعية او تعيين الوظيفه عند عدم الوصول اليها» (خوینی، ۱۴۰۹، ج ۳: ۴۳۷). تعریف درست اجتهاد این است: به‌کارگیری همه توان در جهت به‌دست آوردن حجت بر احکام شرعی یا تعیین وظیفه در صورت دسترسی نداشتن به آن؛ از این‌رو اجتهاد به معنای استفراغ‌الوسع یا به‌کار گرفتن غایت سعی و تلاش برای تحصیل ظن به حکم شرعی است (خوینی، ۱۴۰۹، ج ۱: ۸). برخی نیز بر این باورند که توان شناخت دیدگاه‌های اسلام در مسائل فرعی مورد نیاز جامعه از راه پژوهش در منابع اسلامی را اجتهاد می‌گویند (مشکینی، بی‌تا: ۱۶).



اگرچه در روش اجتهادی مراحل پیش‌گفته وجود دارد، ولی لزوماً در اجرا در برخی موارد همه گام‌ها عملیاتی نمی‌شود. برای مثال در روش اجتهادی مورد نظر که ما آن را روش اجتهادی محدود می‌نامیم، بررسی سندی به دلیل منابع متقن صورت نمی‌گیرد و یا اگر دانشجو و محقق که خود نمی‌تواند اجتهاد نماید، ولی بخواهد از روش اجتهادی استفاده نماید، با مراجعه به نظرات متخصصان از برخی گام‌های اجتهاد رفع ید می‌کند. با وجود این، وی به‌صورت غیرمستقیم با مراجعه به رهاورد استنتاجی متخصصان از روش اجتهادی بهره گرفته و اجتهاد محدود را به‌کار می‌برد.

#### ۴. مفاهیم و مبانی نظری

برای تبیین بهتر موضوع لازم است که مفاهیم و ادبیات مرتبط با موضوع بررسی شود.

##### ۴-۱. مفهوم اجتهاد

محقق حلی در تعریف اجتهاد می‌نویسد: «اجتهاد در عرف و اصطلاح فقیهان به معنای بذل جهد و تلاش در کشف احکام شرعی از ادله و منابع شرع است» (محقق حلی، ۱۴۰۳: ۱۸۰).

#### ۴-۲. جایگاه روش اجتهادی در علوم انسانی اسلامی

در تدوین علوم انسانی سکولار، پارادایم‌های فلسفی سکولار نقش حیاتی دارند. این پارادایم‌ها مشتمل بر عقل‌گرایی، تجربه‌گرایی، فلسفه استعلایی، پوزیتیویسم، اگزیستانسیالیسم، پدیدارشناسی، فلسفه تحلیلی و... است. ارزش‌شناختی و انسان‌شناختی در پارادایم فلسفی قرار دارد و توصیف انسان در این مقوله‌ها تحلیل می‌شود و مکاتب رفتاری و اجتماعی سکولار از این پارادایم‌ها نشأت می‌گیرند و در این سلسله‌مراتب پارادایمی روش‌شناسی سکولار وجود دارد که در آن روش تبیینی، تفسیری، انتقادی، پست‌مدرنیسم بهره گرفته شده و سرانجام به تولید علوم انسانی سکولار منجر می‌شود (خسروپناه، ۱۳۹۰).

همان‌طور که مشخص است پارادایم‌های فلسفی سکولار و به دنبال آن روش‌های سکولار در تولید علوم انسانی سکولار نقش دارند. این فرایند می‌تواند در تولید و بازسازی علوم انسانی اسلامی نقش‌آفرینی کند. با این منطق سلسله‌مراتب اسلامی سازی علوم انسانی می‌تواند در برگزیده نظام فلسفی اسلامی، نظام ارزشی، نظام انسان‌شناختی باشد. در نظام ارزشی اسلام، نظام حقوقی، فقهی، اخلاقی، عرفانی قرار دارد و در نظام



انشایی بر پایه قاعده تبعیت احکام شرع از مصالح و مفاسد واقعی و برحسب نوع ارتباطی که می‌توان بین مفاد گزاره‌ها و حکایت از واقعیات عینی برقرار کرد در علوم انسانی (اجتماعی و رفتاری) سود جست (شفیعی، ۱۳۹۶: ۲۴).

#### ۳-۴. رابطه روش ترکیبی اجتهادی با دانش ترکیبی مدیریت

همچنان که اشاره شد «روش» را می‌توان به دو نوع بسیط و ترکیبی تقسیم کرد. اجتهاد نیز روشی ترکیبی است که از روش‌های بسیط بهره می‌برد؛ از این رو می‌توان اجتهاد را به مثابه فرایندی ترکیبی از روش‌شناختی در نظر گرفت. از سوی دیگر دانش مدیریت دانشی ترکیبی است؛ زیرا سنتزی از دیگر رشته‌هاست (گریزی، ۲۰۰۲: ۱۵-۱۶).

با وجود این، مدیریت یک رشته چند زمینه‌ای است؛ ولی این بدان معنا نیست که مدیریت رشته‌ای دهن شده باشد (همان: ۱۷). آنچه در این رشته مهم ارزیابی می‌شود، جنبه کاربردی بودن آن است. با توجه به این نکته، مدیریت مجموعه‌ای از مفاهیم، مهارت‌ها و تکنیک‌هاست که به‌طور وسیع برای هر سازمانی کاربرد دارد (همان: ۲۶). در رویکرد مدیریت نوین، به هنر کارکردن با دیگران گفته می‌شود که با مفهوم رهبری تلائم دارد (استونر، ۱۹۹۲). در عین حال رهبری شاخه‌ای از دانش ترکیبی مدیریت است که با روش ترکیبی اجتهادی قابل پالایش است.

#### ۴-۴. ادبیات رهبری

اصولاً رهبری یکی از وظایف مدیریت است. رهبری به دنبال تغییر است و مدیریت حفظ مؤثر و کارآمد ترتیبات سازمانی است (پیروز و همکاران ۱۳۹۸، ص ۱۲۳) در تحقیقات دی‌هریس و هدفیلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بین رهبری و مدیریت تمایز وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که در رهبری مؤلفه‌هایی همچون ارزش‌ها و پیشرفت افراد مدنظر قرار می‌گیرد که لازمه رهبری آموزشی است. آنچه از ادبیات علمی به دست می‌آید آن است که نفوذ نقطه اشتراک در تعاریف رهبری است.

یوکل (۲۰۰۲) معتقد است که تعریف رهبری اختیاری و

انسان‌شناختی، انسان اجتماعی، سیاسی، تربیتی، اقتصادی و... قرار دارد و در این فرایند نظام روش‌شناختی اسلام یا هرمنوتیک اجتهادی با شرایطی خاص توان توصیف انسان را به پژوهشگر می‌دهد و بدین طریق نظریه‌های علوم انسانی را تولید می‌کند (خسروپناه، ۱۳۹۰).

این روش اجتهادی تکنیک و ابزاری مهم برای معرفت است که در تدوین و بازسازی علوم انسانی اسلامی نقش حیاتی دارد. کاربست این روش می‌تواند به صورت بسیط یا مرکب در تولید علوم انسانی اسلامی مورد توجه قرار گیرد. با وجود این، به منظور کسب معرفت، روش‌هایی همچون روش استدلالی یا برهان مبتنی بر عقل، روش تجربی و حسی، روش شهودی یا تجربه درونی و روش شرعی یا وحیانی وجود دارند (پیروز و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳). در کتب منطقی از سه روش قیاسی-تعقلی، استقرایی و تمثیلی نام می‌برند. این سه روش، روش‌های بسیط برای کشف معرفت می‌باشند؛ اما می‌توان در کنار آنها روش‌های ترکیبی نیز داشت. البته روش‌های ترکیبی، ماهیتی مستقل از روش‌های دیگر ندارند و متضمن روش‌های بسیط هستند.

به‌عنوان مثال، از ترکیب روش استقرا با روش قیاسی-تعقلی، روش تجربی حاصل می‌شود. همچنین از ترکیب دو شیوه «تحلیل» و «ترکیب» می‌توان به یک روش ترکیبی عقلی دست یافت (علی‌پور و حسنی، ۱۳۸۹: ۷۰-۷۱). با توجه به این مسئله، روش اجتهادی می‌تواند روشی ترکیبی باشد که در تولید و بازسازی علوم انسانی اسلامی ایفای نقش کند و در نتیجه در این روش در حوزه علوم انسانی از گزاره‌های اخباری و انشایی استفاده شده و به صورت توصیفی موضوعات و مسائل مختلف در آن مطرح می‌شود. با توجه به تنوع گزاره‌های متون دینی (اخباری یا انشایی) بهره‌گیری از آنها در مباحثی که صرفاً جنبه نظری دارند مشروط به اعتبار سندی آنها نیست؛ اما در مباحث ارزشی و سیاست‌گذاری‌ها که به مقام عمل مرتبط‌اند حجیت و اعتبار سندی گزاره‌ها لازم است احراز شود؛ زیرا استفاده معرفتی از گزاره‌ها در مواردی موجه است که استناد مضامین به دین قطعی بوده یا با ظن معتبر اثبات شده باشد (جوادی آملی، ۱۳۷۷: ۳۵۳).

با وجود این، بهره‌گیری از گزاره‌های متون دینی در مباحث شناختاری منحصر به گزاره‌های اخباری نیست و از گزاره‌های

1. Day, Harris & Hadfield.

بدیهی است که تشکیلات و اجرای برنامه‌ها در سطوح مختلف سازمانی معنادار بوده و مشتمل بر سبک رهبری در سطوح مختلف است. برای سبک رهبری در دانش مدیریت نظریه‌های فراوانی ارائه شده است که بخشی از آنها قدیمی هستند مانند نظریه‌های خصوصیات رهبری، نظریه‌های رفتار رهبری و نظریه‌های اقتضایی (رابینز و جاج، ۲۰۱۵) بخشی دیگر در طبقه نظریه‌های جدید قرار می‌گیرند. در نظریه سنتی به صفات توجه شده و خصوصیات رهبری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ ولی در نظریه‌های رفتاری به نحوه رفتار رهبران توجه می‌شود و در نظریه‌های اقتضایی، شرایط و اقتضائات محیطی تعیین‌کننده سبک رهبری است و در مدل‌های نوین برگشت رهبری به ویژگی‌های شخصی است که در این خصوص می‌توان به مدل‌هایی از رهبری اشاره کرد. رهبری اسنادی، رهبری تبدالی (گرین و هاگو: ۳۹۶)، رهبری کاریزماتیک (رابینز، ۱۹۹۳: ۳۸۹)، رهبری تحولی (رابرت و گری‌گوری، ۲۰۰۳: ۲؛ شرمهورن، ۱۹۹۷: ۳۲۷)، رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی (فرای، ۲۰۰۵: ۲۹۳)، رهبری اخلاقی (تری، ۲۰۰۳: ۶۷) رهبری بصیر (نی‌نوس، ۱۳۷۷: ۲۰) از جمله مدل‌های نوین در رهبری است.

##### ۵. موردکاوی شیوه رهبری با روش اجتهادی

در این بخش برای اینکه بتوان تحلیل اجتهادی را در رهبری نشان داد، آموزه‌های مرتبط با شیوه رهبری بررسی و با بهره‌گیری از روش اجتهادی تحلیل می‌شوند. از این‌رو، پرسش این است که شیوه رهبری در گزاره‌های اسلامی چگونه است؟ و به عبارت دیگر، از آموزه‌های اسلامی چه شیوه‌ای می‌توان اصطیاد کرد؟ در این خصوص دو دسته از آموزه‌ها وجود دارد که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

##### ۵-۱. دسته اول: آموزه‌های مرتبط با نرمش و رفق مطلق

این دسته مشتمل بر آیات و روایات زیادی است که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده و سپس جمع‌بندی صورت می‌گیرد.  
گزاره اول: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّالْقَلْبِ لَأَسَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ» (آل‌عمران، ۱۵۹): به واسطه رحمت الهی است که با مردم نرمخو

ذهنی است. باوجود این، عنصر اساسی در تمامی تعاریف، نفوذ یا تأثیرگذاری است. «واسربرگ»<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بر این باور است که نقش اصلی رهبر، متحد کردن افراد پیرامون ارزش‌های مهم سازمان است. با توجه به این امر، منظور از رهبری تأثیر بر کارها و اعمال دیگران در رسیدن به نتایج مطلوب است. رهبری هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است به طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به هدف‌های گروه تلاش کنند (کونتز و دیگران، ۱۹۹۰: ۳۹۷). «رهبری به‌عنوان یک فرایند، عبارت است از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه، به‌منظور دستیابی به هدف» (مورهد و گریفین، ۲۰۰۱: ۳۳۴).

با توجه به مطالب پیش‌گفته عنصر مهم در ادبیات علمی در رهبری نفوذ و تأثیرگذاری است. مفهوم رهبری در اسلام با مفهوم علمی در ادبیات کلاسیک متمایز است. واژه معادل رهبر و رهبری، امام و امامت است. واژه امام در کتب لغت تعبیر به شاقول یا ریسمان کار شده است که بنّایان با آن اندازه می‌گیرند تا دیوار راست آید (راغب‌اصفهانی، ذیل واژه). امام راهنمایی است که مسافران در تاریکی شب در پی او راه را طی می‌کنند (شیخ‌صدوق: ۹۶). در گزاره‌های اسلامی بر واژه‌هایی همچون هدایت نیروها به جای نفوذ تأکید و وظیفه رهبر تبشیر و انداز دانسته شده است (مریم، ۴۳؛ بقره، ۱۱۹؛ فرقان، ۵۶؛ انعام، ۴۸؛ کهف، ۵۶).

در تعبیر امام علی (علیه‌السلام) رهبر و امام رشته‌ای است که مرواریدها را در کنار همدیگر قرار داده و آنها را با هم یکسان می‌کند (نهج‌البلاغه، خ ۱۴۶). شهید مطهری در تعریف رهبری اسلامی می‌نویسد رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروی انسان‌ها و بهره‌برداری صحیح از نیروهای انسانی (مطهری، ۱۳۸۰، ج ۳: ۳۱۴). در تمامی این تعابیر الگو و پیشوا و مقتدا بودن به‌عنوان نقطه مشترک است و وظیفه امام راهنمایی و هدایت است و رهبری فرایند هدایت نیروها به امر الهی است (انبیاء، ۷۳) که در آن تبشیر و انداز صورت می‌گیرد. از گزاره‌های دینی استفاده می‌شود که امامت و رهبری ناظر به اجرا بوده و به تشکیلات و اجرای برنامه‌ها مربوط می‌شود (مکارم شیرازی: ۴۹۵).

1. Wasserberg.

گزاره نهم «وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا» (بقره، ۸۳)؛ و به زبان خوش و نیکو با مردم تکلم کنید. براساس این گزاره قرآنی خداوند از بنی اسرائیل میثاق می‌گیرد که در تعامل با مردم خوش‌گفتار باشند و نیک عمل کنند.

گزاره دهم «وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ» (شوری، ۳۷)؛ مؤمنان چون بر کسی خشم و غضب کنند بر او می‌بخشند. در این گزاره قرآنی خداوند از جمله صفات مؤمنان را بخشش هنگام خشم می‌داند.

گزاره یازدهم «وَإِذَا مَرُؤًا بِاللَّغْوِ مَرُؤًا كِرَامًا» (فرقان، ۷۲)؛ مؤمنان هر گاه به عمل لغوی بگذرند، بزرگوارانه از آن درگذرند. خداوند در این گزاره قرآنی مؤمنان توبه‌کننده را به گذشت بزرگوارانه در قبال عمل و سخن لغو دیگران توصیف می‌کند.

گزاره دوازدهم «ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ السَّيِّئَةِ نَحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَصِفُونَ» (مؤمنون، ۹۶)؛ ای رسول تو آزار و بدی‌های امت را به آنچه نیکوتر است دفع کن (بخشش) ما جزای گفتار آنان را بهتر می‌دانیم.

براساس این گزاره قرآنی رسول خدا دستور دارد که در قبال اذیت‌های امت مدارا و عفو نماید و دفع بدی به نیکی کند.

گزاره سیزدهم، حضرت علی (علیه السلام): «مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ دُونَهُ لَمْ يَتَلْ حَاجَتَهُ» (آمدی، ۱۳۳۷، ح ۹۰۰۶)؛ هر کس به زیردستانش نرمش نداشته باشد به هدفش نخواهد رسید.

گزاره چهاردهم، حضرت علی (علیه السلام): «أَدْرَكَ النَّاسَ لِحَاجَتِهِ، ذُو الْعَقْلِ الْمُتَرَفِّقِ» (همان، ح ۳۳۲۵)؛ موفق‌ترین افراد در رسیدن به خواسته‌هایشان، خردمندان مداراکننده می‌باشند.

گزاره پانزدهم، امام صادق (علیه السلام): «مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يُرِيدُ مِنَ النَّاسِ» (کلینی، ج ۲: ۱۲۷)؛ هر کس در کار خویش نرم و ملایم باشد به هر چه از مردم بخواهد می‌رسد.

گزاره شانزدهم، حضرت علی (علیه السلام): «مَنْ عَامَلَ بِالرَّفْقِ وَفَقَّ» (آمدی، ج ۲: ۱۵۸)؛ هر که با ملایمت عمل کند، موفق شود.

گزاره هفدهم، «سَعِ النَّاسَ بَوَجْهِكَ... وَإِيَاكَ وَالْغَضَبَ فَانِهِ طَيْرَهُ مِنَ الشَّيْطَانِ» (نهج البلاغه، نامه ۷۶)؛ با چهره‌ای باز با مردم رفتار کن و از خشم بپرهیز که نشانه شیطان است.

در دسته‌بندی گزاره‌ها می‌توان گفت که برخی از آنها مستقیماً ناظر به رهبری و شیوه رهبری است مانند گزاره‌های اول، دوم،

شدی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، از اطرافت پراکنده می‌شدند؛ پس آنان را ببخش و برایشان استغفار کن.

این گزاره مربوط به جنگ احد است که به پیامبر دستور داده می‌شود با وجود خطای مردم نحوه برخورد با آنان نرمش و رفق مطلق باشد.

گزاره دوم «وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعراء، ۲۱۵)؛ بال‌هایت را برای پیروان مؤمن بگستران.

از این گزاره قرآنی نیز نرمش مطلق توأم با تواضع اصطیاد می‌شود.

گزاره سوم «فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ» (مائده، ۱۳)؛ (به خاطر پیمان‌شکنی نیروها) تو از آنها درگذر و کار بدشان را عفو کن که خدا نیکوکاران را دوست دارد. از این گزاره قرآنی عفو، بخشش و نرمش استفاده می‌شود.

گزاره چهارم «فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى» (طه، ۴۴)؛ (ای موسی و هارون) با فرعون با نرمش سخن بگوید شاید از خواب غفلت بیدار و متذکر شود یا از خدا بترسد. این گزاره نرمش را در تعامل با دیگران یادآوری می‌کند.

گزاره پنجم «إِنْ تُبَدُّوْا خَيْرًا أَوْ تُخَفُّوْهُ أَوْ تُعْفَوْا عَنْ سُوءٍ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفْوًا قَدِيرًا» (نساء، ۱۴۹)؛ اگر درباره خلق آشکارا یا پنهانی نیکی کنید یا از بدی دیگران درگذرید، خدا همیشه از بدی‌ها درگذرد با آنکه در انتقام تواناست. این گزاره عفو و گذشت را در مقابل بدی‌های دیگران توصیه می‌کند.

گزاره ششم «خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ» (اعراف، ۱۹۹)؛ ای رسول! طریقه عفو و بخشش پیش‌گیر و به نیکوکاری امر کن و از مردم نادان روی گردان. از این گزاره قرآنی عفو و بخشش در تعامل با مردم استفاده می‌شود.

گزاره هفتم «فَاعْفُوهُ وَاصْفَحُوا حَتَّىٰ يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ» (بقره، ۱۰۹)؛ پس اگر بر شما ستمی رسید، عفو کرده و مدارا کنید تا فرمان خدا برسد. از این گزاره گذشت و مدارا در تعامل با دیگران استفاده می‌شود.

گزاره هشتم «وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ» (آل عمران، ۱۳۴)؛ با تقویان خشم خود را فرو نشانند و از بدی مردم درگذرند. در این گزاره قرآنی یکی از صفات با تقویان کظم غیظ و عفو و گذشت از بدی‌های مردم بیان شده است.



که نزول آیه مورد نظر بعد از واقعه جنگ احد بوده است. وقتی رسول خدا ﷺ با نیروها مشورت کرد و براساس نظر آنان عمل نمود، با پیروی نکردن نیروها از پیامبر ﷺ و تخطی آنان ضربات سنگینی بر نیروهای اسلام وارد شد، باوجوداین، خداوند به پیامبر دستور می‌دهد که با نیروها نرمش داشته و به آنها شخصیت داده و در امور با آنان مشورت و رایزنی کند؛ چه اینکه این روش الفت و محبت می‌آورد. با این استدلال، قرآن سیره پیامبر را در مشاوری تأیید کرده و انس و الفت را برگرفته از آن می‌داند (طباطبایی، ۱۳۶۴، ج ۴: ۵۶). این آموزه‌ها با مضامین مرتبط در جدول زیر به نمایش در آمده‌اند:

سوم، چهارم، ششم، هفتم، دوازدهم و هفدهم؛ «لکن برخی از گزاره‌ها خطابات عامی هستند که اختصاص به رهبری ندارند و از اطلاق آنها استفاده می‌شود که در تعامل با مردم بایسته است که مدارا و نرمش به عمل آید. در هر صورت مدارا و نرمش از تمامی گزاره‌های پیش گفته استفاده می‌شود. ناگفته نماند که در مورد آموزه‌های قرآنی، بررسی سندی لازم نیست و تنها پژوهشگر باید به بررسی مؤدا و دلالت مفهومی آنها بپردازد. با این تصویر، از فحوای آموزه‌های یادشده استفاده می‌شود که آنها دارای مضامینی اند که بر مطلق نرمش دلالت دارند.

برای مثال در مورد آموزه اول (آل عمران، ۱۵۹) در بررسی دلالتی و اینکه مؤدای آیه بر چه چیزی دلالت دارد، گفته می‌شود

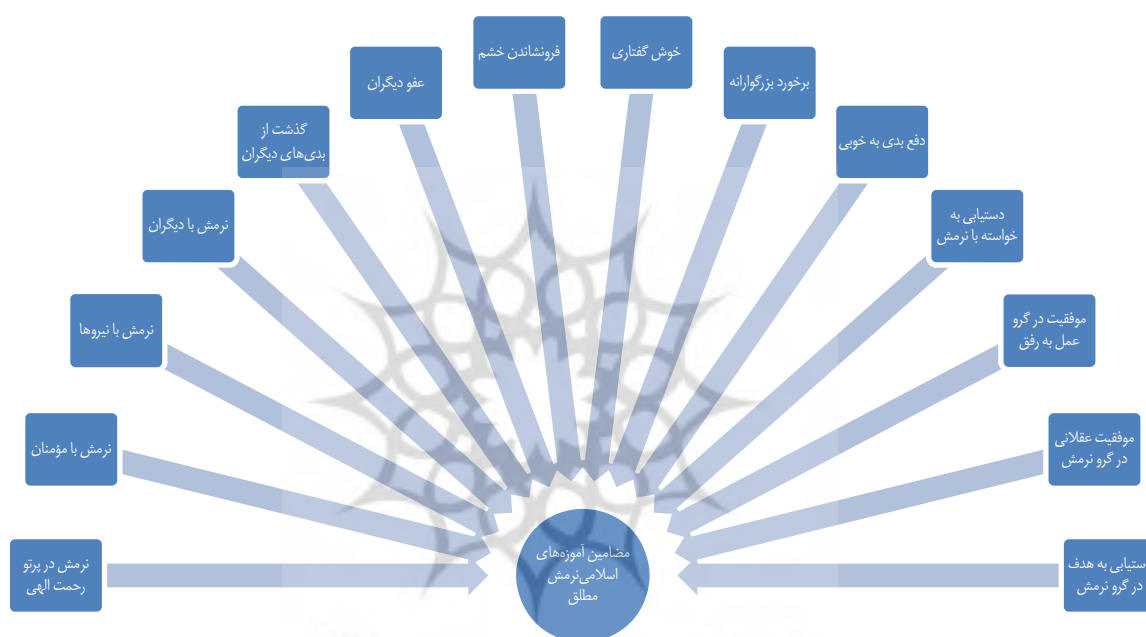
مربوط به مدارا و نرمش در رهبری اسلامی

شماره گزاره	متن گزاره اسلامی	مضمون گزاره
گزاره اول: (آل عمران، ۱۵۹)	«فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ» به واسطه رحمت الهی است که با مردم نرمخو شدی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی از اطرافت پراکنده می‌شدند. پس آنان را ببخش و برایشان استغفار کن.	رفق و نرمش با نیروها
گزاره دوم: (شعراء، ۲۱۵)	«وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» بال‌حایت را برای پیروان مؤمن بگستران.	نرمش در برابر نیروها
گزاره سوم: (مائد، ۱۳)	«فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ» «به‌خاطر پیمان‌شکنی نیروها» تو از آنها درگذر و کار بدشان را عفو کن که خدا نیکوکاران را دوست دارد.»	عفو و بخشش و نرمش با نیروها
گزاره چهارم: (طه، ۴۴)	«فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيْسًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَحْشَىٰ» «(ای موسی و هارون) با فرعون با نرمش سخن بگویند شاید از خواب غفلت بیدار و متذکر شود یا از خدا بترسد.»	نرمش در تعامل با دیگران
گزاره پنجم: (نساء، ۱۴۹)	«إِن تُبَدُّوا خَيْرًا أَوْ خَفُّوا أَوْ تَعَفَّوْا عَنْ سُوءِ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُوًّا قَدِيرًا» «اگر درباره خلق آشکارا یا پنهانی نیکی کنید یا از بدی دیگران درگذرید خدا همیشه از بدی‌ها درگذرد با آنکه در انتقام تواناست.»	عفو و گذشت در مقابل بدی‌های دیگران
گزاره ششم: (اعراف، ۱۹۹)	«خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ» «ای رسول طریقه عفو و بخشش پیش‌گیر و به نیکوکاری امر کن و از مردم نادان روی گردان.»	عفو و بخشش در مقابل بدی‌های دیگران
گزاره هفتم: (بقره، ۱۰۹)	«فَاعْفُوا وَاصْفَحُوا حَتَّىٰ يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرٍ» «پس اگر بر شما ستمی رسید عفو کرده و مدارا کنید تا فرمان خدا برسد.»	عفو و گذشت در تعامل با دیگران
گزاره هشتم: (آل عمران، ۱۳۴)	«وَالْكَافِرِينَ الْعَظِيمِينَ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ» متقین خشم خود را فرو نشانند و از بدی مردم درگذرند؛ در این گزاره قرآنی یکی از صفات متقین کظم غیظ و عفو گذشت از بدی‌های مردم بیان گردیده است.	فرونشاندن خشم در مقابل بدی دیگران
گزاره نهم: (بقره، ۸۳)	«وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا» «و به زبان خوش و نیکو با مردم تکلم کنید.»	خوش‌گفتاری در تعامل با دیگران
گزاره دهم: (شوری، ۳۷)	«وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ» «مؤمنان چون بر کسی خشم و غضب کنند بر او می‌بخشند.»	عفو و بخشش دیگران
گزاره یازدهم: (فرقان، ۷۲)	«وَإِذَا تَرَوْا بِاللَّغْوِ مَرُوءًا كَرَامًا» «مؤمنان هرگاه به عمل لغوی بگذرند بزرگوارانه از آن درگذرند.»	برخورد بزرگوارانه با گفتار و عمل لغوی دیگران
گزاره دوازدهم: (مؤمنون، ۹۶)	«ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ السَّبِيَّةَ نَحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَصِفُونَ» «ای رسول تو بدی‌های امت را به آنچه نیکوتر است دفع کن (ببخش) ما جزای گفتار آنان را بهتر می‌دانیم.»	دفع بدی به خوبی
گزاره سیزدهم: (آمدی، ۱۳۳۷، ج ۹۰۰۶)	حضرت علی <small>عليه السلام</small> : «مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ دُونَهُ لَمْ يَتَلْ حَاجَتَهُ» هرکس به زیردستانش نرمش نداشته باشد به هدف نخواهد رسید.	دستیابی به هدف در گرو نرمش با نیروها
گزاره چهاردهم: (همان، ص ۳۳۲۵)	حضرت علی <small>عليه السلام</small> : «أَرْكَبُ النَّاسَ لِحَاجَتِهِ، ذُو الْعَقْلِ الْمُتَرَفِّقِ» موفق‌ترین افراد در رسیدن به خواسته‌هایشان، خردمندان مداراکننده می‌باشند.	موفقیت در گرو مدارا است

شماره گزاره	متن گزاره اسلامی	مضمون گزاره
گزاره پانزدهم: (اصول کافی، ج ۲، ص ۱۲۷)	امام صادق (ع): «مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يَرِيدُ مِنَ النَّاسِ» هر کس در کار خویش نرم و ملایم باشد به هر چه از مردم بخواهد می‌رسد.	مدارا باعث دستیابی به اغراض
گزاره شانزدهم: (غررالحکم، ج ۲، ص ۱۵۸)	حضرت علی (ع): «مَنْ عَامَلَ بِالرِّفْقِ وَفَّقَ» هر که با ملایمت عمل کند موفق گردد.	مدارا عامل موفقیت
گزاره هفدهم (نیج البلاغه، نامه ۷۶)	«سَعِ النَّاسَ بِوَجْهِكَ... وَآيَاكَ وَالْغَضَبُ فَانَهُ طَيْرُهُ مِنَ الشَّيْطَانِ» «با چهره‌ای باز با مردم برخورد کن و از خشم بپرهیز که نشانه شیطان است».	برخورد کریمانه و پرهیز از خشم

مضامین مرتبط با آموزه‌های رفق و نرمش مطلق در نمودار زیر

آمده است:



گزاره اول «فَاَصْفَحْ عَنْهُمْ وَقُلْ سَلَامٌ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ» (زخرف، ۸۹)؛ ای رسول! حالا که از ایمان‌شان مأیوس هستی روی از آنها بگردان و بگو به سلامت که به زودی آگاه می‌شوند.

از این گزاره قرآنی شدت عمل همراه با نرم‌خویی به دست می‌آید. گزاره دوم «وَجَزَاءٌ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ» (شوری، ۴۰)؛ و انتقام بدی مردم به مانند آن بدی رواست و باز اگر کسی عفو کند و بین خود و دیگران اصلاح کند اجر او بر خداست.

از این گزاره قرآنی شدت و عفو و بخشش برداشت می‌شود. همچنان که مشخص است در گزاره‌های قرآنی پیش‌گفته در کنار نرمش، شدت عمل قرار گرفته است.

از تحلیل گزاره‌های دسته اول استنباط می‌شود که رفق و نرمش می‌تواند رهبری را در هدایت نیروها موفق کند؛ با این توصیف، اصل اولی در شیوه رهبری اسلامی بر رفق و نرمش مبتنی است؛ از این رو، با توجه به ظهور گزاره‌های یادشده، شیوه رهبری اسلامی بر رفق و نرمش مبتنی بوده و اصل بر نرمش است.

۲-۵. دسته دوم: آموزه‌های مرتبط با اختلاط نرمش و شدت عمل

در این دسته از آموزه‌ها دیده می‌شود که افزون‌بر نرمش به‌شدت عمل نیز توجه شده است که در ادامه بدان‌ها اشاره شده سپس جمع‌بندی صورت می‌گیرد.

به مالک دستور داد که به جای محمد ابن ابی بکر به مصر رود و این نامه را به ضمیمه نامه ۵۳ به وی داد (مکارم شیرازی، ۱۳۹۰، ج ۱۰: ۲۴۷).<sup>۱</sup>

همان‌گونه‌که در ذکر سندنامه اشاره شد، مخاطب در این نامه در ظاهر مالک اشتر است و سخنان امام علیه السلام در مقام ستودن او نیز تناسب با شخصیتی همچون مالک دارد. بررسی دلالتی مفاد نامه مؤید مدعای پژوهش است. این نامه از سه بخش تشکیل شده است: امام علیه السلام در بخش اول به مقام والا و شخصیت برجسته کارگزار خود اشاره می‌کند تا او را برای پذیرش این مأموریت مهم آماده کند؛ در بخش دوم به اختلاط شدت با فروتنی در برابر رعیت و خوش‌رویی و ملایمت با مردم و مدارا و سعه صدر توصیه می‌کند؛ در بخش سوم عدالت و مساوات در میان مردم را حتی در اشاره و نگاه و تحیت و تعارف‌های معمولی به او گوشزد و می‌فرماید مبدا زورمندان، طمع در تبعیض کنند و ضعیفان از عدالت مأیوس شوند.

امام در این نامه می‌فرماید: «اما بعد (از حمد و ثنای الهی) به یقین تو از کسانی هستی که من برای برپاداشتن دین از آنها کمک می‌گیرم و سرکشی و تکبر گنهکاران را به وسیله آنان درهم می‌شکنم و گلوگاه‌های خطرناک را به کمک آنها حفظ می‌کنم».<sup>۲</sup> این سخنان نشان می‌دهد که امام علیه السلام گروهی از افراد شجاع و دلیر و صاحب معرفت را انتخاب کرده بود که در این امور سه‌گانه یعنی اقامه ارکان دین، درهم کوبیدن سرکشان تبهکار و حفظ مرزهای خطرناک از آنان کمک بگیرد و مخاطب این نامه یعنی مالک اشتر یکی از آنها بوده است. گویا امام علیه السلام می‌خواهد بفرماید: اگر مأموریتی را که به تو برای تدبیر امور مصر و اقامه احکام دینی در آنجا و جلوگیری از ظالمان و سرکشان و حفظ ثغور آنجا در برابر تهدیدهای لشکر شام و طرفداران معاویه سپرده‌ام به موجب شایستگی‌هایی است که در این امور از تو سراغ دارم و به راستی

گزاره سوم «و اَخْلَطُ الشَّدَّةَ بِضِعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ وَ اَرْفُقُ مَا كَانَ الرَّفْقُ اَرْفَقَ وَ اعْتَزِمُ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ اِلَّا الشَّدَّةُ...» (نهج البلاغه، نامه ۴۶)؛ شدت عمل را با دسته‌ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفتی کارساز است، مدارا کن و آنجا که هیچ چاره‌ای جز شدت عمل نداری تصمیم به شدت عمل بگیر.

گزاره چهارم، حضرت علی علیه السلام: «فَالَيْسَ لَهُمْ جِلْبَاباً مِنَ اللَّيْنِ تَشْوِبُهُ بَطْرَفٌ مِنَ الشَّدَّةِ وَ دَاوِلٌ لَهُمْ بَيْنَ النَّسْوَةِ وَ الرَّافَةِ وَ امْرُجٌ لَهُمْ بَيْنَ التَّقْرِيبِ وَ الْاِدْنَاءِ وَ الْاِبْعَادِ وَ الْاِقْصَاءِ اِنْ شَاءَ اللهُ» (نهج البلاغه، نامه ۱۹)؛ پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت برای آنان پیوش، با رفتاری میان شدت و نرمش با آنها معامله کن، اعتدال را در رفتار با آنان رعایت نما نه زیاد آنها را نزدیک کن و نه زیاد دور! ان‌شاء‌الله. یادآور می‌شود که گزاره‌های مستخرج از نهج البلاغه در کنار آیات الهی که از نظر سندی نیاز به بررسی ندارد، تأکید بر شدت عمل در کنار نرمش دارد. البته گزاره‌های دیگری به‌عنوان مؤید ذکر می‌شود تا بدین صورت مستندات و ادله کامل شود.

گزاره پنجم، امام صادق علیه السلام خطاب به کارگزار اهواز: «وَ الرَّفْقُ بِالرَّعِيَّةِ وَ التَّائِي، وَ حُسْنُ الْمَعَاشِرَةِ مَعَ لَيْنٍ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ، وَ شِدَّةٍ فِي غَيْرِ عُنفٍ» (حرع‌املی، ۱۴۰۳، ج ۱۲: ۱۵۰)؛ مدارا و ملایمت با مردم و خوشرفتاری با آنان همراه با نرمش در غیر موضع ضعف و شدت عمل در غیر موضع زور داشته باش.

گزاره ششم قال علی علیه السلام: «مَنْ لَمْ يُصْلِحْهُ حُسْنُ الْمُدَارَاةِ اَصْلَحَتْهُ سَوْءُ الْمُكَافَاةِ» (آمدی، ح ۱۰۱۷)؛ کسی که مدارا کردن اصلاحش نکند، مکافات کردن اصلاحش کند».

از مفهوم آموزه‌های یادشده استفاده می‌شود که در شیوه رهبری تنها نباید به نرمش بسنده کرد؛ بلکه در کنار نرمش شایسته است که نگاهی به شدت عمل نیز داشت و به اختلاط نرمش و شدت توجه کرد. برای مثال با دقت در آموزه مورد استناد در نامه ۴۶ نهج البلاغه مشاهده می‌شود که حضرت علی علیه السلام دستور می‌دهد که شدت را با نرمش در هم آمیز، در مورد سند نامه در کتاب مصادر نهج البلاغه گفته شده است که مخاطب آن مالک اشتر است. صاحب مصادر می‌افزاید: هنگامی که علی علیه السلام از صفین بازگشت، مالک را به منطقه حکومتش به جزیره (مناطق از عراق بین دو رود دجله و فرات است - ک: معجم البلدان) فرستاد و هنگامی که مسئله حکمیت پایان یافت و اوضاع مصر دگرگون شد،

۱. برخی این نامه را پیش از سیدرضی نقل کرده‌اند (ابراهیم ابن‌هلال تقفی در کتاب الغارات و بلاذری در انساب الاشراف و طبری در کتاب تاریخ طبری). از جمله کسانی که بعد از سیدرضی به آن اشاره کرده، ابن‌اثیر در کتاب کامل خود است. از جمله کسانی که مخاطب در این نامه را مالک اشتر ذکر کرده‌اند، مرحوم شیخ مفید در امالی، ص ۷۹ و طبری مورخ معروف در تاریخ خود ج ۴، ص ۷۱ در حوادث سال ۳۸ است.  
۲. اَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّكَ مَعْنُ اسْتَظْهَرُ (۲) بِه عَلى إِقَامَةِ الدِّينِ، وَأَقْمَعُ (۳) بِه نَحْوَةَ (۴) الأئِمِّم، وَأَشُدُّ بِه لَهَاةَ (۵) النَّعْرِ (۶) الْمُخَوِّف.

مالک اشتر همین‌گونه بود که امام علیه السلام او را در این جمله‌های کوتاه و پر معنا ستوده است.

به هر حال امام علیه السلام به دنبال این سخن، دستورات مهمی را به مالک در زمینه رفتار با مردم می‌دهد. نخست می‌فرماید: «فَاسْتَعِينِ بِاللَّهِ عَلَى مَا أَهَمَّكَ»؛ بنابراین از خداوند در اموری که برای تو مهم است یاری بجوی. اشاره به اینکه خمیرمایه همه موفقیت‌ها تکیه بر ذات پاک خدا و یاری جستن از اوست؛ در دستور دوم می‌فرماید: «وَاخْلِطِ الشَّدَّةَ بِضَعْفٍ مِنَ اللَّيِّنِ»؛ سخت‌گیری و شدت عمل را با نرمش درآمیز. اشاره به اینکه کشورداری و اصولاً هیچ برنامه اجتماعی و شخصی را نمی‌توان با شدت عمل و عنف به سامان رسانید؛ بلکه باید نرمش و شدت با هم آمیخته شود که اگر تنها برنامه‌های شدید و سخت‌گیرانه باشد موجب تنفر و گاه کینه و عداوت می‌شود و کار به جایی نمی‌رسد و اگر تمام، نرمش و ملایمت باشد بسیاری از افراد کار خود را جدی نمی‌گیرند و موجب سستی و فشل می‌شود. این همان چیزی است که در برنامه پیامبران تحت عنوان «مُبَشِّرًا وَتَذِيرًا» آمده است و خداوند عالم در عین اینکه در جای عفو و رحمت ارحم الراحمین است، به هنگام مجازات اشدالمعاقبین است.

در دستور سوم برای اینکه معلوم شود اصل، رفق است یا شدت می‌فرماید: «وَإِزْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَزْفُقَ، وَاعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ»؛ مادام که مدارا کردن بهتر است مدارا کن؛ اما در آنجا که جز شدت عمل تو را بی‌نیاز نمی‌کند تصمیم به شدت بگیر. به این ترتیب اصل و اساس در مناسبات میان حاکمیت (رهبری) و مردم، بلکه در تمام مدیریت‌ها رفق و مداراست؛ ولی اگر کسانی از مدارا کردن رهبر و مدیر خواستند سوء استفاده کنند، جز برخورد شدید چیز دیگری کارساز نیست.

در چهارمین، پنجمین و ششمین دستور می‌فرماید: «وَإِخْفِضْ لِلرَّعِيَّةِ جَنَاحَكَ، وَابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ، وَالْإِنُّ لَهُمْ»؛ پر و بالت را

برای مردم بگستران (و تواضع کن) و با چهره گشاده با آنان روبه‌رو شو و در برابر آنان نرم خو و ملایم باش. در هفتمین و آخرین توصیه می‌فرماید: «وَإِسْ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ وَالْأَشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ، حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ وَلَا يَبْتَاسَ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ، وَالسَّلَامُ»؛ و مساوات را در میان آنها حتی در مشاهده و نگاه کردن با گوشه چشم و اشاره کردن و تحیت و تعارفات رعایت کن تا زورمندان در نقض عدالت به نفع خودشان طمع نورزند و ضعیفان از عدالت تو مأیوس نشوند. این دستور که هم در مورد زمامداران و مدیران جامعه آمده و هم در کتاب القضاء در وظایف قضات دیده می‌شود دستوری است شاید منحصرراً در اسلام که قاضی یا فرماندار و زمامدار (رهبران) به هنگامی که ارباب رجوع نزد او می‌آیند، همه را با یک چشم بنگرد؛ اگر احترام می‌کند و برمی‌خیزد، برای همه برخیزد. اگر تحیت می‌گوید و پاسخ سلام را به صورت کامل ادا می‌کند، با همه چنین باشد و حتی نباید به بعضی با تمام چشم نگاه کند و بعضی دیگر با گوشه چشم. این امر سبب می‌شود که همه بدانند جایی که در این امور ساده مساوات و عدالت رعایت می‌شود نباید انتظار داشت در امور مهم تبعیض واقع شود (خوئی، ۱۴۲۹، ج ۲۰: ۱۲۶).

با توجه به مطالب پیش گفته سند نامه مشکلی ندارد و در مجموع از نظر دلالتی آموزه‌های دیگر نیز مضمون این فراز از نامه ۴۶ را تأیید می‌کنند. در هر صورت از این گزاره‌ها استفاده می‌شود که در شیوه رهبری، اصل اولی مدارا کردن است؛ اما در مواردی نیز مکافات و تنبیه لازم است. در جدول زیر گزاره‌هایی که شیوه رهبری را در اختلاط شدت عمل و مدارا به تصویر می‌کشند با مضامین مرتبط نشان داده شده است.



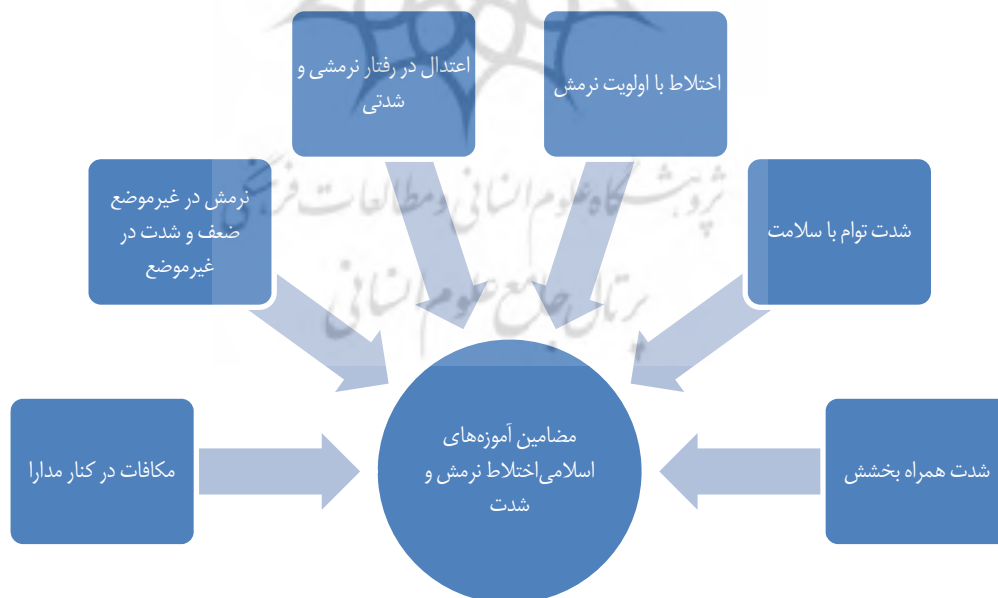
## مربوط به اختلاط رفق و نرمش با شدت در رهبری اسلامی

شماره گزاره	متن گزاره اسلامی	مضمون گزاره اسلامی
گزاره اول: (زخرف، ۸۹):	«فَأَصْفَحْ عَنْهُمْ وَقُلْ سَلَامٌ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ» «ای رسول حالا که از ایمانشان مأیوسی روی از آنها بگردان و بگو به سلامت که به زودی آگاه می‌شوند».	شدت توأم با سلامت
گزاره دوم: (شوری، ۴۰):	«وَجَزَاءٌ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةً مِّثْلَهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْزُهُ عَلَى اللَّهِ» «و انتقام بدی مردم به مانند آن بدی رواست و باز اگر کسی عفو کند و بین خود و دیگران اصلاح کند اجر او بر خداست».	شدت و بخشش
گزاره سوم: (نهج البلاغه، نامه ۴۶)	«...و اخلط الشدة بضعف من اللين و ارفق ما كان الرفق ارفق و اعترم بالشدة حين لا تغنى عنك إلا الشدة...» شدت عمل را با دسته‌ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفق کارساز است مدارا کن و آنجا که هیچ چاره‌ای جز شدت عمل نداری تصمیم به شدت عمل بگیر.	اختلاط شدت عمل با نرمش و اولویت نرمش در رفتار
گزاره چهارم: (نهج البلاغه، نامه ۱۹)	حضرت علی (علیه السلام): «فأليس لهم جلباباً من اللين تشوبه بطرف من الشدة و داوول لهم بين القسوة و الزافة و امرج لهم بين التقريب و الادناء و الابعاد و الاقصاء ان شاء الله» پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت برای آنان بیوش، با رفتاری میان شدت و نرمش با آنها معامله کن، اعتدال را در رفتار با آنان رعایت نما نه زیاد آنها را نزدیک کن و نه زیاد دور! ان شاء الله.	اعتدال در رفتار میان نرمش و شدت عمل
گزاره پنجم: (وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۱۵۰)	امام صادق (علیه السلام) خطاب به کارگزار اهواز: «و الرفق بالرعيّة و التأمي، و حسن المعاشرة مع لين في غير ضعف، و شدة في غير عتف»... مدارا و ملامت با مردم و خوش برخوردی با آنان همراه با نرمش در غیر موضع ضعف و شدت عمل در غیر موضع زور داشته باش.	نرمش در غیر موضع ضعف و شدت عمل در غیر موضع زور
گزاره ششم: (غرر الحکم، ج ۱۰۱۷)	قال علی (علیه السلام): «من لم یصلحه حسن المداواة أصلحه سوء المكافات» کسی که مدارا کردن اصلاحش نکند مکافات کردن اصلاحش کند.	اصلاح افراد در مرحله نخست با مدارا و سپس با مکافات

براساس آموزه‌های پیش‌گفته، مضامین مستخرج ناظر بر

اختلاط شدت عمل با نرمش است که این مضامین در نمودار زیر

به تصویر کشیده شده است:



مضامین مستخرج ناظر بر اختلاط شدت عمل با نرمش

سبک رهبری آمیزه‌ای از نرمش و شدت عمل است، ممکن است این پرسش مطرح شود که سهم هر یک از نرمش و شدت عمل چقدر است؟

از تحلیل برخی از آموزه‌های اسلامی یادشده می‌توان میزان نسبی هر کدام را تا حدودی مشخص کرد. برای مثال در نامه ۴۶ نهج البلاغه از گزاره‌های دسته دوم آمده است: «واخلط الشدة بضغث من اللین»؛ واژه «الشدّه» به مفهوم یک واحد شدت و واژه «بضغث» به یک دسته یا مجموعه‌ای که موارد و مصادیقی را در بر گرفته، دلالت دارد (ابن‌فارس ۱۳۸۷، و قرشی ۱۳۷۵) علامه مجلسی نیز در شرح جمله «واخلط الشدة بضغث من اللین» می‌نویسد:

ضغث به دسته‌ای از علف گفته می‌شود که تر و خشک آن با هم آمیخته شده باشد و در این تشبیه امام علی (علیه السلام) لطفی نهفته است و آن این است که حاصل ترکیب خشونت با نرمی چیزی جز نرمی نخواهد بود. با این تعبیر، گویا یک واحد شدت عمل با یک دسته از نرمش آمیخته می‌شود؛ بنابراین سهم نرمش خیلی بیشتر از شدت عمل خواهد بود. با وجود این، نرمش حداکثری و شدت حداقلی در ترکیب لازم است که در نمودار زیر این ترکیب نشان داده شده است:



نمودار نرمش حداکثری و شدت حداقلی

#### ۶. نتیجه‌گیری

در مباحث شناختاری علوم انسانی سکولار به مبانی فلسفی، ارزشی و انسان‌شناختی توجه و در نتیجه از روش‌های مرتبط

با توجه به مضامین استخراج‌شده از گزاره‌های دسته دوم، می‌توان این نتیجه را گرفت که سبک رهبری اسلامی، آمیزه‌ای از نرمش و شدت عمل است با وجود این، به‌منظور دستیابی به نتیجه نهایی باید آموزه‌های دسته اول و دسته دوم جمع‌بندی و تحلیل نهایی شوند.

#### ۳-۵. تحلیل نهایی آموزه‌های اسلامی

همچنان که گذشت آموزه‌های دسته اول، شیوه رهبری را مدارا و نرمش محض معرفی می‌کردند؛ اما آموزه‌های دسته دوم شیوه رهبری را در اختلاط میان نرمش و شدت عمل می‌دانستند. سؤال این است که با توجه به این دو دسته از گزاره‌ها چه باید کرد؟ آیا سبک رهبری مبتنی بر نرمش محض است یا آمیخته با شدت عمل؟ با عنایت به تحلیل اجتهادی و با استفاده از قواعد اصولی و فقهی هر جا دسته‌ای از گزاره‌ها (ادله‌ای) بر موضوعی به‌طور مطلق دلالت داشته باشند، در عین حال دسته‌ای دیگر از گزاره‌ها بر همان موضوع به‌طور مقید دلالت کنند، گزاره‌های مطلق بر مقید حمل می‌شوند؛ چه اینکه طبق قاعده «الجمع مهما امکن اولی من الطرح» ادله‌ای که مطلق است را می‌توان حمل بر مقید کرد. در نتیجه می‌توان استنباط کرد که در سبک رهبری هم نرمش و هم شدت عمل لازم است؛ اکنون که با تحلیلی اجتهادی دانسته شد

در یک نتیجه‌گیری از مطالب پیشین می‌توان گفت که شیوه رهبری با تحلیلی اجتهادی از ادله و اصول و قواعد استدلالی بر «نرمش حداکثری و شدت حداقلی» دلالت دارد.

اولی در رهبری بر نرمش و مدارا بوده و در صورت ناچاری، عزم به شدت عمل، جایگزین آن می‌شود.

افزون بر موارد یاد شده می‌توان براساس دستاوردهای این تحقیق بیان کرد که نرمش در رهبری اسلامی نقش اصلی را ایفا می‌کند و شدت عمل به‌عنوان راهکار ثانوی مطرح است. این مهم در گزاره‌های قرآنی زیادی مورد تأکید قرار گرفته است. برخی از این گزاره‌های قرآنی خاص حاکم و رهبری است؛ اما برخی از گزاره‌ها عام بوده که مشتمل بر رهبران و غیر رهبران است که از اطلاق آنها می‌توان نرمش را استنباط کرد. افزون بر اینکه در شدت عمل بایسته است که جنبه احتیاط را رعایت کرده و به محض متنبه شدن نیروهای انسانی از اعمال آن اhtراز کرد.

استفاده می‌شود. در علوم انسانی اسلامی با توجه به مبانی معرفتی توحیدی کاربرد روش اجتهادی راه‌گشاست. این روش به صورت ترکیبی با دانش ترکیبی مدیریت رابطه دارد و می‌توان مسائل و موضوعات آن را در دایره روش اجتهادی تحلیل کرد. یکی از موضوعات مهم در دانش ترکیبی مدیریت، سبک رهبری است که با گزاره‌های اخباری و انشایی متون دینی در قالب تحلیل اجتهادی می‌توان به استخراج شیوه رهبری مبادرت کرد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اولاً از تحلیل اجتهادی گزاره‌های مرتبط با رهبری (اخباری و انشایی)، شیوه رهبری به دست می‌آید. این شیوه بر «نرمش حداکثری و شدت حداقلی» مبتنی است. افزون بر این، از تحلیل گزاره‌های اسلامی استفاده می‌شود که اصل



## منابع

- \* قرآن کریم  
\* نهج البلاغه
۱. آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷)، غررالحکم و دررالکلم، تهران: نشر محمدعلی انصاری قمی.
  ۲. ابن فارس، احمد بن فارس بن زکریا (۱۴۱۰ق)، معجم مقاییس اللغة، بیروت: الدارالاسلامیه.
  ۳. اعرافی، علیرضا (۱۳۸۵)، روش‌شناسی علوم انسانی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۴. بلاذری، احمد بن یحیی (۲۰۰۰)، انساب‌الاشراف، دمشق: دارالیقظه العربیه.
  ۵. بستان، حسین (۱۳۹۲)، نظریه‌سازی دینی در علوم اجتماعی با تطبیق بر جامعه‌شناسی خانواده، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۶. پیروز، علی آقا؛ عباس شفیعی، ابوطالب خدمتی و سید محمود بهشتی نژاد (۱۳۹۸)، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۷. ثقفی، ابراهیم بن محمد (بی‌تا)، الغارات، تهران: انجمن آثار ملی.
  ۸. حسن پور، اکبر، «مدل عملی برای رهبری خدمتگذار»، تدبیر، سال پانزدهم، ص ۱۵۳.
  ۹. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۷)، شریعت در آینه معرفت، قم: اسراء.
  ۱۰. حرعاملی، محمد بن الحسن (۱۴۰۳ق)، وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، تهران: کتاب‌فروشی اسلامیه.
  ۱۱. خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۹)، پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری.
  ۱۲. خسروپناه، عبدالحسین (۱۳۹۰)، «الگوی حکمی-اجتهادی علوم انسانی»، جاویدان خرد، ش ۱۹، ص ۵۳.
  ۱۳. الخویی، سید ابوالقاسم (۱۴۰۹)، مصباح‌الاصول، تقریر السید محمد سرور الواعظ الحسینی، قم: مکتب‌الدوری.
  ۱۴. خویی، حبیب‌الله بن محمد هاشم (۱۴۲۹ق، ۲۰۰۸م)، منهاج البراعه شرح نهج البلاغه، بیروت: چاپ علی عاشور.
  ۱۵. راغب اصفهانی، حسین بن محمد (بی‌تا)، المفردات فی غریب‌القران، تهران: المکتبه المرتضویه.
  ۱۶. شفیعی، عباس (۱۳۹۶)، رویکرد اسلامی به مدیریت رفتار سازمانی در سطح سازمان، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۱۷. شیخ صدوق، محمد بن علی بن حسین بن بابویه (۱۴۰۴ق)، من لایحضره الفقیه، قم: مؤسسه النشر الاسلامی.
  ۱۸. صدر، محمدباقر (۱۴۱۱ق)، اقتصادنا، بیروت: دارالتعارف للمطبوعات.
  ۱۹. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۶۴)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه.
  ۲۰. طبری، محمد بن جریر (۱۳۴۶)، تاریخ‌الریسل و الملوک، بیروت: روائع التراث العربی.
  ۲۱. علی‌پور، مهدی و سید حمیدرضا حسنی (۱۳۸۹)، پارادایم اجتهادی دانش دینی، قم: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۲۲. قرشی، علی اکبر (۱۳۷۵)، قاموس قرآن، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
  ۲۳. کلینی، محمد بن یعقوب، اصول کافی، تهران: اهل‌البیت.
  ۲۴. مجلسی، محمدباقر (۱۴۲۳ق)، بحارالانوارالجامعه لدرر اخبار الائمه الاطهار (علیهم‌السلام)، بیروت: دارالاضواء.
  ۲۵. محقق حلی، شیخ نجم‌الدین (۱۴۰۳)، معارج‌الاصول، تحقیق محمدحسین رضوی، قم: مؤسسه آل‌البیت.
  ۲۶. مشکینی، علی (بی‌تا)، اصطلاحات‌الاصول، قم: یاسر.
  ۲۷. مطهری، مرتضی (۱۳۸۰)، امامت و رهبری در اسلام، تهران: صدرا.
  ۲۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۲)، تفسیر نمونه، با همکاری جمعی از نویسندگان، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
  ۲۹. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۰)، پیام امام امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) شرح تازه و جامعی بر نهج‌البلاغه، قم: انتشارات امام علی ابن ابیطالب (علیه‌السلام).



35. Robbins, P. Stephen, (1993), *Organizational Behavior*, Englewood, prentice-Hall.
36. Robbins p Stephen & Judge .T im (2015) *organizational behavior* prentice hall in New Jersey.
37. Schermerhorn, J. R, & Others (1997), *Organizational Behavior*, New York, John willey.
38. Stoner, James & Edward Freeman (1992), *Management Englewood Cliffs*, Printic-Hall.
30. Fry, L.W.(2005), "Toward a Theory Of Spritual Leadership", *The Leadership Quartery*, Vol.14,
31. Griseri, Paul (2002), *Management knowledgei printed in Great Brirain*, New york printic-hall.
32. Koontz, Harold & Others (1990), *Essencials of Management*, New York, MC: Grow-Hill.
33. L. Price, Terry (2003), "The ethics of authentic transformational leadership", *the leadership Quarterly*, Vol 35, No4, pp 22-35.
34. Moorhead Gregory & Ricky w griffin (2001) *organizational Behavior Boston* .

