



## An Explanation of the Position of Tolerance and Flexibility In the Islamic Management

Ali Agha Pirooz \*

Mohammad Esmaeil Rostaminia \*\*

According to the Alawite teachings in Nahj-ul-Balaghah, the methods of leadership contain two components: "maximum flexibility" and "minimum intensity" (Nahj-ul-Balaghah, letter 46). This leadership style is similar to behavioral theories in management because in the neoclassical school, employees stand at the focus of attention and managers attempt to receive more output through staffing. Are maximum tolerance and flexibility the same as staffing? What are the components of flexibility and tolerance? Explaining the differences in behavioral theoretical views, this research is intended to identify the components of tolerance and flexibility and to prioritize them. This is a mixed research composed of qualitative (Ijtihadi) and quantitative method. The field of study mainly encompasses the sayings of Imam Ali (AS). According to Islamic teachings, neither work-orientation, nor employee-orientation is acceptable because they both share the tendency of increasing profit and an instrumental view to human beings. In Islamic sources, however, the focus is on the human being due to his inherent dignity. Therefore, man is supposed to be behaved graciously and elegantly. The most important indicators of gracefulness in dealing with employees to man include: kindness, forgiveness, getting advice, being at hand, attention to criticism, effective hearing, openness and respect, tolerance, benevolence, dependability, and consideration of capacities. The results recommended the degree of flexibility and tolerance of each indicators and their effect on leadership desirability. Interestingly, elimination or reducing the amount of negative behavior indicated greater impact on creating and enhancing positive behavior on leadership desirability.

**Keywords:** *employee-orientation, human dignity, Islamic management, Islamic organizational behavior.*

---

\* Corresponding author: Assistant professor, Research Center for Islamic Culture and Thought, Qom, Iran  
a.pirooz@iict.ac.ir

\*\* Assistant professor, Imam Sadegh Research Center, Qom, Iran

rostaminia52@yahoo.com

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

پاییز ۱۳۹۸، سال ۲۷، شماره ۳، صص: ۱۳۹-۱۱۳



## تبیین جایگاه شاخصهای نرمش و رفق در مدیریت اسلامی

محمد اسماعیل رستمی نیا\*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۸/۰۴/۲۹

علی آقا پیروز\*

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۰۲

### چکیده

براساس آموزه‌های علوی در نهج‌البلاغه، شیوه رهبری دو عنصر «نرمش حداکثری» و «شدت عمل حداقلی» دارد (نهج‌البلاغه، نامه ۴۶). این شیوه رهبری مشابه نظریه‌های رفتاری در مدیریت است زیرا در مکتب نئوکلاسیک‌ها «کارکنان» کانون توجه بوده و تلاش می‌شود تا از طریق کارمندمداری، خروجی بیشتری عاید سازمان شود. آیا نرمش و رفق حداکثری همان کارمندمداری است؟ شاخصهای نرمش و رفق کدامند؟ هدف این پژوهش پس از تبیین تفاوت دیدگاه‌های نظریه رفتاری، استخراج شاخصهای نرمش و رفق و اولویت‌گذاری میان آنهاست. روش پژوهش، آمیخته از روش کیفی (اجتهادی) و روش کمی است. قلمرو پژوهش عمدتاً بیانات حضرت علی(ع) است. براساس آموزه‌های اسلامی، هیچ یک از کارمداری و کارمندمداری پذیرفتنی نیست؛ زیرا که هر دو در جهتگیری افزایش سودآوری و نگاه ابزاری به انسان مشترک هستند؛ اما در منابع اسلامی از آن‌رو که انسان، کرامت ذاتی دارد، کانون توجه است و به همین دلیل به نرمش و رفق درباره او سفارش شده است. مهمترین شاخصهای نرمش و رفق در رویارویی با کارکنان عبارت است از: تفقد، گذشت و تغافل، مشورت، در دسترس بودن، انتقادپذیری، گوش دادن مؤثر، گشاده‌رویی و احترام، تحمل و مدارا، خیرخواهی و امانتداری و رعایت ظرفیتها. در این مقاله میزان نرمش و رفق بودن هر یک از شاخصها و نیز تأثیرگذاری هر شاخص بر مطلوبیت رهبری مشخص شد. نکته جالب اینکه حذف و یا کاهش میزان رفتار منفی، تأثیری بیش از ایجاد و افزایش رفتار مثبت در مطلوبیت رهبری دارد.

**کلیدواژه‌ها:** کارمندمداری، کرامت انسان، مدیریت اسلامی، رفتار سازمانی اسلامی.

## مقدمه

رهبری در حوزه‌های مختلف (علوم سیاسی، مدیریت، روانشناسی، اجتماعی و...) در مراکز مطالعاتی و تخصصی متعددی در کشورهای مختلف و عرصه بین‌المللی مورد بحث قرار گرفته، و دامنه‌رو به گسترش آن مراکز، مؤید اهمیت و ضرورت این موضوع است. رهبری به این دلیل مورد توجه قرار می‌گیرد که شکست و استیلا مدیریت جوامع و سازمانها را شدیداً تحت تأثیر قرار می‌دهد. مراکز پژوهشی به دنبال کشف افراد با ویژگیها و رفتارهای خاص رهبری برای تصدی مسئولیتهای مهم در مدیریت جوامع و سازمانها در آینده هستند. رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیریت و در زمره مهمترین مهارتهای مدیریت یعنی مهارت انسانی، توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. رهبری در واقع تعیین‌کننده نوع تعامل با کارکنان است. مدیران برای به‌کارگیری افراد لازم است نوع تعامل با آنان را مشخص کنند و از طریق همین تعامل است که افراد به‌کار گرفته می‌شوند. تعامل با آنها و تحقق اهداف از طریق نفوذ انجام می‌شود. رهبری فراگرد نفوذ در دیگران است (رضائیان، ۱۳۸۶: ۳۷۵). درباره رهبری نظریه‌های فراوانی مطرح شده که در بخشی از آنها (نظریه‌های رفتاری) انسان کانون توجه، و کارمندمداری عامل موفقیت رهبران معرفی شده است؛ زیرا در اغلب پژوهشها، رهبران انسانگرا با علاقه‌مندی بیشتر کارکنان روبه‌رو می‌شدند و کسانی که بر سازمانگرایی تأکید می‌ورزیدند با بی‌علاقگی و خروج از خدمت نیروها روبه‌رو بوده‌اند (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۴۴). در منابع اسلامی نیز کارکنان مورد توجه هستند و برای شیوه رهبری دو عنصر نرمش و رفق حداکثری و شدت عمل حداقلی توصیه می‌شود (پیروز و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۸). این مدعا از کلام حضرت امیر(ع) استفاده می‌شود که فرمود: *وَإِخْلُطِ الشَّدَّةَ بِضِعْثٍ مِنَ الْلِينِ*: شدت عمل را با مجموعه‌ای از نرمش ترکیب کن (نهج‌البلاغه، نامه ۴۶). براساس این آموزه، شیوه رهبری، ترکیبی از نرمش حداکثری و شدت عمل حداقلی است که به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است (پیروز و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۸). اکنون پرسشهای اساسی در این باب این است که:

۱. آیا نرمش و رفق همان کارمندمداری در نظریه‌های رفتاری است؟

۲. چه شاخصهایی برای نرمش و رفق وجود دارد؟

۳. شاخصها چگونه اولویت‌گذاری می‌شود؟

### پیشینه پژوهش

درباره سؤال اول و تفاوت میان رویکرد اسلامی و رویکرد غربی به کارمندان، پژوهش مستقلی یافت نشد؛ اما درباره رفق و مدارا مقالاتی تدوین شده است که در یکی از آنها با عنوان «مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت امیرالمؤمنین (ع)» ابتدا دیدگاه اسلام در مورد مدارا و شدت عمل به طور خلاصه تبیین شده، و سپس با استناد به سیره حکومتی امیرمؤمنان علیه السلام برخی از مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت آن حضرت مورد بررسی قرار گرفته است (سلیمانی، ۱۳۸۲: ۸۰). در مقاله دیگری با عنوان «هنر ترکیب اقتدار و صراحت با صمیمیت» ضرورت صراحت، صداقت و احترام در سازمان مطرح شده است بی آنکه شاخصهای نرمش و رفق آمده باشد (قربانی، ۱۳۷۸: ۲۴). «خاستگاه مدارا و عفو از دیدگاه قرآن» عنوان مقاله دیگری است که در آن مدارا و عفو از مهمترین عناصر استوارسازی ارتباطات میان فردی و فضیلت‌های اخلاقی بیان می‌شود؛ اما شاخصهای نرمش ارائه نشده است (ایروانی، ۱۳۸۴: ۱۵۵). تنها مقاله‌ای که در آن، شاخصهای رفتاری ارائه شده است، «بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه» نام دارد. در این مقاله شاخصهای تحمل و مدارا چنین بیان شده است: پذیرش اشتباه دیگران، توهین نکردن به دیگران، احترام به آزادی، عدالت اجتماعی و مدنیت، تحمل عقاید مخالف، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان، داشتن رفتار نیک با دیگران، عدم استفاده از خشونت و تندخویی، توجه به عدالت، نفوذ در دلها از طریق خوشرفتاری و خوش خلقی، تواضع و فروتنی در مقابل دیگران، حلم، بردباری و صبر، رفق، نرمی و مدارا کردن (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۳). در این مقاله، شاخصها بررسی شده اما نه شاخصهای نرمش و رفق بلکه شاخصهای تحمل و مدارا که دامنه آن خاصتر است؛ ضمن اینکه تنها بر نهج البلاغه اتکا می‌کند. نوآوری این تحقیق پس از مقایسه رفق و مدارا با کارمندمداری در ارائه، تبیین و اولویت‌گذاری شاخصهای نرمش و رفق و نیز بیان میزان تأثیر آنها بر مطلوبیت رهبری است.

### مبانی نظری

در مروری اجمالی، ابتدا تعاریف منتخبی از مفاهیم و اصطلاحات مرتبط ارائه، و پس از آن گزیده‌ای از مبانی نظری مطرح می‌شود.

## تعریف مفاهیم و اصطلاحات

رفق: واژه‌های «رفق» و «لین» خیلی جاها به جای یکدیگر به کار رفته، و هر دو ضد خشونت است (قرشی، ۱۴۱۲، ج ۳: ۱۱۰). ریشه اصلی رفق، معامله با لطف و نرمی است که در مقابل آن، زور و تعامل با شدت و خشونت قرار دارد. در فارسی از آن به واژه سازگاری و نرم‌خویی تعبیر می‌شود (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۴: ۲۴۲). «رفق» به معنای آسانی در کارها و آسانگیری در آنهاست و خلاف رفق، واژه عُنْف و زور قرار دارد و آن، شدت عمل به خرج دادن در دستیابی به اهداف است (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۱۴: ۲۴۲).

از دید برخی لغت‌شناسان، نرمی و ملایمت در برخورد، سازگاری (انوری، ۱۳۸۳، ج ۴: ۳۶۵۳)، لطف کردن، آزرمت داشتن، نیکویی و مهربانی (معین، ۱۳۵۰، ج ۲: ۱۶۶۵؛ عمید، ۱۳۶۳: ۱۲۴۳) از جمله معانی رفق و مداراست. رفق در اصل به معنای «نرمی و لطافت» در برابر «شدت و خشونت» است (فراهیدی، ۱۴۰۱، ج ۵: ۱۴۹). در همه موارد کاربرد آن، مفهوم «نرمی و راحتی» را در بر دارد (فراهیدی، ۱۴۰۱، ج ۵: ۱۴۹). از آنجا که به‌طور معمول، میانه‌روی در کارها، آسانی، نیکی و استحکام عمل را در پی دارد، واژه رفق به معنای «میانه‌روی»، «حسن انجام دادن عمل» و «احکام عمل» نیز به کار رفته است (طریحی، ۱۴۰۸، ج ۵: ۱۶۹ - ۱۷۲).

نرمش: نرمش ترجمه واژه «لین» به معنای نرم‌خویی و در مقابل خشونت و سرسختی قرار دارد و در مفاهیمی همچون آسانی و یسر و رخوت نیز نرمش اجمالی هست (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۱۰: ۲۷۹). در قرآن واژه «لین» در چندین آیه ذکر شده است؛ از جمله آیه «فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ فَرَقًا لَظَلَّ الْقَلْبُ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ...» (آل عمران/۱۵۹): به واسطه رحمت الهی در برابر مردم نرم و مهربان شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند. «فظ» در لغت به معنای کسی است که سخنانش تند و خشن است و «غلیظ القلب» به کسی می‌گویند که سنگدل است و عملاً انعطاف و محبتی نشان نمی‌دهد؛ بنابراین، این دو کلمه، گرچه هر دو به معنای خشونت است، یکی غالباً در مورد خشونت در سخن و دیگری در مورد خشونت در عمل به کار می‌رود؛ به این ترتیب، خداوند به نرمش کامل پیامبر و انعطاف او در برابر افراد نادان و گنهکار اشاره می‌کند. این نرمش و رفق و برخورد مدارایی، یکی از مزایای فوق‌العاده اخلاقی پیامبر اکرم است (مکارم، ۱۳۶۸، ج ۳: ۱۶۵).

### نظریه رفتاری در رهبری

نظریه‌های رهبری در دو دسته سنتی و جدید جای می‌گیرد. نظریه‌های سنتی از ویژگیهای رهبری آغاز، و به نظریه‌های اقتضایی ختم شد. ناتوانی پاسخگویی نظریه ویژگیهای رهبری، محققان را به سمت بررسی رفتارهای رهبران بُرد. مطالعه رفتارهای رهبران به این منظور انجام شد که رهبران واقعاً چه رفتاری می‌کنند نه اینکه رهبران چه افرادی و با چه ویژگیهایی هستند. الگوهای رفتاری بر این نکته تکیه کرد که رهبران مؤثر به افراد و گروه‌ها به منظور رسیدن به هدف به دو طریق کمک می‌کنند:

۱. از طریق وظیفه‌مداری و تمرکز بر کیفیت و کمیت کار انجام شده
  ۲. از طریق توجه به تلاش کارکنان و مراعات حال و حمایت از آنان به منظور تحقق اهداف،
- خشنود نگهداشتن کارکنان، تشویق و ترغیب کردن آنها

به‌طور کلی دو نوع رفتار رهبری در این مطالعات بررسی شد: رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی. در این مطالعات فرض این بود که انتخاب هر سبک توسط رهبر به چگونگی طرز تفکر و مفروضات وی درباره منشأ قدرت رهبری و طبیعت و فطرت انسانها بستگی دارد؛ به این ترتیب که اگر رهبر، قدرت خود را ناشی از مقام خودش بداند و انسان را موجودی ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد تصور کند، رفتاری آمرانه و وظیفه‌گرا خواهد داشت در حالی که اگر قدرت خود را ناشی از حمایت پیروانش بداند و انسان را موجودی مسئولیت‌پذیر و قابل اعتماد تصور کند، رفتاری مشارکت‌جویانه و انسانگرا خواهد داشت. بدیهی است که به‌طور نسبی می‌توان سبکهای دیگری را در حد وسط و میان رفتارهای وظیفه‌گرا و انسانگرا در نظر گرفت.

در یکی از نظریه‌های رفتار رهبری براساس یک طبقه‌بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسانگرا و سازمانگرا تقسیم شده است. رهبران انسانگرا در سازمان، حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند. در اغلب پژوهشها، رهبران انسانگرا با علاقه‌مندی بیشتر کارکنان روبه‌رو می‌شدند و کسانی که بر سازمانگرایی تأکید می‌ورزیدند با بی‌علاقگی و خروج از خدمت نیروها روبه‌رو بودند (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۴۴).

جدول ذیل ویژگیهای هر یک از رهبران کارمدار و رهبران کارمندمدار را بیان می‌کند

(زاهدی، ۱۳۷۸: ۱۶):

ویژگیهای رهبر کارمندان (انسانگرا)	ویژگیهای رهبر کارمدار (سازمانگرا)
۱. تسهیلات کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد.	۱. کارکنان را از برنامه‌ها و وظایف آگاه می‌سازد.
۲. دیدگاه‌های کارکنان را درک می‌کند.	۲. به آنها دستور و آموزش می‌دهد.
۳. نظر کارکنان را می‌پرسد.	۳. زمانهای دقیق و مشخص برای کارها تعیین می‌کند.
۴. با کارکنان منصفانه رفتار می‌کند.	۴. درباره دستگاها و تجهیزات کاری کارکنان اطلاع کافی دارد.
۵. براحتی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.	۵. از کارکنان می‌خواهد که پیشرفت کارشان را گزارش کنند.
۶. به مشکلات شخصی کارکنان می‌پردازد.	۶. کارکنان را و می‌دارد که در محدوده زمانی مشخص کارشان را انجام دهند.
۷. به کارکنان اعتماد دارد.	۷. اجازه نمی‌دهد به دلیل برنامه‌ریزی نامناسب، وقت تلف شود.
۸. نسبت به آینده کاری کارکنان علاقه‌مند است.	۸. سعی می‌کند که کارکنان را تا حداکثر ظرفیت و توانشان به کار وا دارد.
۹. کار خوب آنها را تشویق می‌دهد.	
۱۰. از کارکنان حمایت می‌کند.	

## روش پژوهش

روش، آمیخته از اجتهاد حوزوی و روش میدانی است. این پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای است؛ چرا که پژوهش توسعه‌ای با هدف گسترش مرزهای دانش عمومی بشر صورت می‌گیرد. بنابراین هر یک از موضوعات پژوهشی که در حوزه علوم انسانی و تجربی بتواند به گسترش این علوم کمک کند و به شرح و تبیین آن پردازد و وجوه ناشناخته آن را روشن کند در حوزه پژوهشهای توسعه‌ای جای می‌گیرد. روش جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش اسنادی و میدانی است. با مراجعه به اسناد (منابع اسلامی تصریح شده) آموزه‌های آن با روش اجتهاد حوزوی، استنباط، و با روش میدانی، اعتبارسنجی و مؤلفه‌های مرتبط آن اولویت‌بندی شد. در مورد مؤلفه‌های استخراج شده از منابع اسلامی با پرسشنامه (که یکی از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات میدانی است) نظر خبرگان گرفته، و با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS داده‌های آماری تولید شد و آزمونها و تجزیه و تحلیلها براساس آن صورت گرفت.

مبنای تحقیق در روش اجتهاد حوزوی آموزه‌محوری و دلالت‌پژوهی است. برای این کار پس از اینکه موضوع و مسئله مشخص شد، به منابع اسلامی عرضه می‌شود. با استقرا در منابع از طریق کلیدواژه‌های تعریف شده، آموزه‌های مرتبط جمع‌آوری، و پس از غربالگری، آموزه‌های اصلی و مناسبتر شناسایی و جمع‌بندی می‌شود، در مرحله بعد با تحلیل آموزه‌ها، زوایای دقیقتری اصطیاد، و

برای این کار از دلالات مطابقی و التزامی آموزه‌ها استفاده خواهد شد و آموزه‌ها در صورت لزوم دسته‌بندی، و ساختار پژوهش براساس آن تدوین می‌شود (برای تحلیل کمی از نرم‌افزارهای مرتبط استفاده می‌شود).

### یافته‌های پژوهش اسلامی

در اینجا گزیده‌ای از یافته‌ها برگرفته از منابع اسلامی (۱). دیدگاه اسلام درباره کارمندی، ۲. مبانی انسانشناسی رهبری در آموزه‌های اسلامی ۳. شاخصهای نرمش و رفق) مورد توجه قرار می‌گیرد.

#### دیدگاه اسلامی در مورد کارمندی

اساس نظریه‌های رفتاری، برخاسته از جهان‌بینی مادی و انگیزه به کارگیری افراد، سودجویانه است. کارکنان، ابزار رسیدن به سودآوری بیشتر و افزایش بهره‌وری هستند. حتی نئوکلاسیک‌ها که توجه بیشتر به انسان را مبنای نظر خود قرار داده‌اند در واقع توجه بیشتر به انسان را (نیازها، انگیزه‌ها، روحیات و احساسات) عاملی به منظور افزایش بازدهی تلقی می‌کنند (پیروز و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۴).

با این مقدمه ابتدا لازم است دیدگاه منابع اسلامی درباره هر یک از کارمندی و کارمندی را دانسته شود؛ آن‌گاه مقایسه‌ای میان دیدگاه اسلامی و دیدگاه رفتارگرایان صورت گیرد. باید اعتراف کرد مدیریت اسلامی به گونه‌ای که در نظریه‌ها مطرح است نه کارمدار است و نه کارمندمدار؛ زیرا کارمندی و کارمندی که در مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک ریشه دارد، رویکردی ابزاری به انسان برای حداکثرسازی سودآوری است و این با مبانی انسانشناسی اسلام ناسازگار است (مطهری، ۱۳۷۶: ۳۰۸) اما رهبری در مدیریت اسلامی از دیدی دیگر، هم کارمدار است و هم کارمندمدار. توضیح اینکه در منابع اسلامی دو دسته خطاب وجود دارد:

۱. خطاب به کارکنان توصیه می‌کند: کار، عبادت، جهاد و عزت شماسست و کار را درست انجام دهید.

۲. خطاب به مدیران نیز توصیه می‌کند: به کارکنان خود، خوب رسیدگی کنید.

در مورد هر کدام از این دسته‌ها به معدودی از آموزه‌های دینی استناد می‌شود:



دسته اول (گزاره‌های خطاب به کارکنان)

۱. قال‌النبي (ص): العِبَادَةُ سَبْعُونَ جُزْءً أَفْضَلُهَا جُزْءُ طَلْبِ الْحَلَالِ (کلینی، ۱۴۲۹، ج ۵: ۷۸): عبادت هفتاد جزء دارد که برترین جزء آن کسب حلال است.
۲. أَلْكَادُ عَلَى عِيَالِهِ كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ (نوری، ۱۴۰۸، ج ۷: ۳۷۸): کسی که برای (تأمین معیشت خانواده خود) تلاش کند مانند مجاهدی است که در راه خدا جهاد کرده است.
۳. امام صادق خطاب به معلی بن خنیس (ظاهراً کاسب بوده است و دیر به محل کار می‌رفت) فرمود: أَعْدُوا إِلَى عَزِّكَ (حرعاملی، ۱۴۰۳، ج ۲: ۳): صبح اول وقت سراغ عزتت برو؛ یعنی کار عزت است و دنبال عزت خود باش.
۴. رسول‌خدا (ص): ان الله تعالى يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ (محمّدی ری شهری، ۱۳۶۳، ج ۷: ۲۹): خداوند دوست دارد هنگامی که یکی از شما کاری را انجام می‌دهد، متقن و درست انجام دهد.

دسته دوم (گزاره‌های خطاب به مدیران)

امیرالمؤمنین خطاب به مالک‌اشتر در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه:

۱. ذُو أَسْبَغٍ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقُ: رُوْزِيهِائِشَانِ رَا (حقوق و مزایای آنان را) لَبْرِيزِ وَ فِرَاوَانَ كُنْ.
  ۲. ثُمَّ تَفَقَّدَ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وُلْدِهِمَا: هَمَانَ كَوْنَهُ كَهَ پَدْرٍ وَ مَادِرِ نَسَبَتِ بَهَ فِرْزَنْدِ خُودِ تَفَقَّدِ مِی كِنَنْدِ تُو نِيزِ جُویایِ احوالِ وَ اُمُورِ (کارکنان) باش.
  ۳. وَ لِيَكُنْ أَثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مِنْ وَاَسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ، وَ أَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ، بِمَا يَسْعُهُمْ وَ يَسَعُ مَنْ وَرَائِهِمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِيهِمْ، حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمًّا وَاحِدًا فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ: فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان، بیش از همه مواسات، و از امکانات خود بیشتر به آنان کمک کنند به حدی که هم افراد سربازان و هم کسانی که تحت تکفل آنها هستند، اداره شوند به طوری که هدف همه آنها تنها یک چیز، و آن جهاد با دشمن باشد. آنقدر به آنها رسیدگی کنید که آنها تمام هم خود را مصروف اهداف کنند.
- براساس این آموزه‌ها، اسلام هم کارمدار است و هم کارمندمدار؛ به مدیران خطاب می‌کند که کارمنددار باشید و به کارکنان خطاب می‌کند کارمدار باشید. برای شما کار درست و متقن، اهمیت داشته باشد. بنابراین بیشتر ویژگی‌های کارمندمداری در این دیدگاه می‌تواند مورد تأیید واقع شود.

### مبانی انسانشناسی نرمش و رفق

به علت ارتباط مستقیم انسانشناسی با مدیریت در صورتی که انسان را موجودی باارزش و کرامت تصور کنیم، تعامل و مدیریت او کریمانه خواهد بود و در صورتی که وی را به مثابه موجودی لئیم تصور کنیم، مدیریت او نیز مستبدانه و خوارکننده خواهد بود؛ از این رو، پیش از هر چیز، ترسیم نوع تصور نسبت به انسان ضروری است. در نخستین گام باید به این پرسش پاسخ داد که جایگاه انسان در نظام هستی چگونه است. آیا انسان موجودی باارزش و دارای شرافت است یا موجودی پست و حقیر؟

اندیشه‌وران در پاسخ به این پرسش، دیدگاه‌های گوناگون و گاه متناقضی مطرح کرده‌اند. برخی با دیدی بدبینانه به انسان، امتیاز ویژه‌ای برای وی در نظر نمی‌گیرند و با خلاصه کردن امتیاز وی در برتریهای مادی و فیزیکی او، وی را در حد سامانه ماشینی پیچیده تنزل می‌دهند (نصری، ۱۳۹۴: ۵-۶).

اومانیسته‌ها، انسان را محور و کانون حقیقت‌ها و فضیلت‌های نظام هستی می‌دانند و باور دارند که انسان معیار و مقیاس همه چیز است و در فرهنگ، هنر، باورها، اخلاق، سیاست و... باید مدار و محور باشد و همه چیز محکوم انسان است و هرگونه تفسیر و نگرش از جهان و طبیعت باید بر محور انسان استوار باشد. بیش از ۲۵ قرن سخن متفکران را در مورد انسان در پیش‌رو داریم که از غایت افراط آغاز می‌شود و تا نهایت تفریط ادامه می‌یابد. انسان در این دیدگاه، گاهی چنان تصویر می‌شود که پروتاگوراس، فیلسوف قرن پنجم پیش از میلاد او را معیار همه چیز معرفی می‌کند و می‌گوید: «آدمی مقیاس همه چیز است؛ مقیاس هستی آنچه هست و چگونه است و مقیاس نیستی آنچه نیست و چگونه نیست» (افلاطون، ۱۳۶۷، ج ۳: ۱۳۷۷) و گاهی هم تا آن حد تنزل مقام پیدا می‌کند که هابز حقیقت انسان را به گرگ تشبیه می‌کند (فروغی، ۱۳۷۲، ج ۲: ۱۲۰). این دیدگاه‌ها دور از افراط و تفریط نیست؛ چرا که در اصل، چهره واقعی انسان فقط از راه خالقش شناخته می‌شود.

به علت نقش مهم مبانی انسانشناختی در بحثهای مدیریت اسلامی به تفصیل به بیان این مبانی پرداخته می‌شود:

واژه «انسان» ۶۵ مرتبه و کلمه «بشر» ۳۷ مرتبه و واژه «بنی آدم» هفت بار در قرآن کریم آمده است. افزون بر آن، یک سوره به نام انسان نامگذاری شده که از نهایت اهمیت قرآن کریم به وی

خبر می‌دهد. آیه‌های قرآن، انسان را برتر از دیگر موجودات (انعام/۱۶۵)، خلیفه خداوند متعال روی زمین و دارای بیشترین ظرفیتها و توان علمی و آشنا به همه حقیقت‌های هستی (بقره/۳۱-۳۳)، دارای فطرتی خداآشنا (اعراف/۱۷۲)، بهره‌مند از عنصری ملکوتی و الهی در سرشت خود و آراسته با روح خداوند متعال (سجده/۹)، موجودی آزاد، مستقل، انتخابگر، امانتدار خداوند متعال روی زمین (احزاب/۷۲)، بهره‌مند از وجدان اخلاقی و ملهم به خیر و شر، دارای قدرت درک زشتی‌ها و زیباییها (شمس/۸-۹)، مسلط بر طبیعت، زمین و آسمان (بقره/۲۹) و واجد شرافت و کرامت ذاتی (اسراء/۷۰) معرفی می‌کند.

قرآن کریم در کنار این ستایشها و تجلیلها از انسان، بدترین مذمتها و نکوهشها را نیز درباره وی بیان می‌کند. براساس برخی آیه‌ها، انسان دوستدار مال دنیا (عادیات/۸)، حيله‌گر (یونس/۲۱)، طغیانگر (علق/۶-۷)، ناسپاس و ستمگر (ابراهیم/۳۴)، جدال‌پیشه (کهف/۵۴)، مأیوس (اسراء/۸۳)، بخیل (اسراء/۱۰۰)، ضعیف (نساء/۲۸)، حریص (معارج/۱۹)، شتابگر (اسراء/۱۱)، تابع هوا و هوس (قیامت/۵) و خودبین و فخر فروش (یونس/۱۲) معرفی می‌شود.

صاحب‌نظران درباره این دو دسته آیه‌های به ظاهر متعارض، تحلیل‌های گوناگونی ارائه کرده‌اند. بسیاری از صاحب‌نظران، ویژگیهای مثبت را به جنبه الهی و بُعد معنوی انسان و ویژگیهای منفی را به طبیعت و بُعد مادی انسان مربوط دانسته، و به این ترتیب مسئله تعارض را حل کرده‌اند. آیت‌الله جوادی‌آملی با استفاده از آموزه‌های تفسیری علامه طباطبایی باور دارد تکوین و پیدایش انسان دربردارنده دو دسته از عناصر است: عناصر فطرتی که دربردارنده ویژگیهای الهی و معنوی انسان است و اوصاف مثبت برای همین بخش از انسان قابل تطبیق است. عناصر طبیعی که از طبیعت انسان و دربردارنده غریزه‌های انسانی و ویژگیهای مادی وی ناشی است. همین بخش از وجود انسان باعث می‌شود انسانها همدیگر را استثمار کنند و به تسخیر هم درآورند و ویژگیهای منفی برای این بخش از وجود انسان قابل تطبیق است (جوادی‌آملی، ۱۳۷۲).

در این میان برخی، انسان را دارای دو خود و هویت دانسته‌اند: الف. خود و هویت واقعی ب. هویت غیرواقعی. ویژگیهای مثبت را به خود واقعی مربوط دانسته‌اند (مطهری، ۱۳۷۶: ۳۰۸). برخی نیز ضمن پذیرش آیه‌های مربوط به ویژگیهای مثبت انسان به تبیین و توجیه آیه‌های مربوط به ویژگیهای منفی پرداخته‌اند (جعفری‌تبریزی، ۱۳۸۶: ۱۹-۲۱). بنابراین، ویژگیهای منفی انسان توجیه می‌شود و ویژگیهای مثبت برای انسان باقی می‌ماند. بر این اساس، انسان با ویژگیهای مثبت و

دارای کرامت تعریف می‌شود.

چنانچه دیدگاه اول ملاک قرار گرفته، و برای انسان دو بُعد پذیرفته شود، ویژگیهای مثبت به خود و هویت واقعی انسان یعنی بُعد روحی و معنوی انسان مربوط می‌شود؛ در این صورت نیز به علت اینکه اصالت انسان به همین بُعد روحی و معنوی انسان است، کرامت انسان بر جنبه لثامت وی برتری خواهد داشت. از این دیدگاه نیز انسان موجودی شرور و بدذات نخواهد بود. نتیجه اینکه انسان ویژگیهای مثبت و به عبارت دیگر کرامت ذاتی و تکوینی دارد؛ اما لثامت ذاتی ندارد بلکه در صورتی که انسان به حال خود رها شود و تربیت و تزکیه نفس هم در کار نباشد به سوی لثامت حرکت خواهد کرد؛ بنابراین، لثامت، اکتسابی خواهد بود. از سوی دیگر، کرامت که با ویژگیهای مثبت در انسان متبلور می‌شود، فقط به کرامت ذاتی و تکوینی محدود نمی‌شود بلکه افزون بر آن، کرامت اکتسابی نیز برای انسانها در سایه تقوا و تزکیه نفس به دست می‌آید. بر همین پایه، کرامت انسانی است که مدیریت اسلامی، نرمش را اصل اولی می‌داند و عدول از نرمش را جز در موارد ضروری، مجاز نمی‌شمارد؛ همان‌گونه که خدای متعال نیز در راهبری انسانها هم از تبشیر و هم انداز استفاده می‌کند که البته رحمت او بر غضبش پیشی دارد (مجلسی، ۱۴۲۳، ج ۹۴: ۳۸۶). با توجه به اصالت نرمش و رفق در رهبری مدیریت اسلامی، شناسایی شاخصها و اولویت‌بندی شاخصهای آن ضروری می‌نماید که در ادامه به معرفی و تشریح اجمالی آن پرداخته می‌شود.

#### شاخصهای نرمش و رفق

این شاخصها عمدتاً از منابع اسلامی و از بیانات حضرت علی (ع) اقتباس شده است. به گمان نویسندگان این شاخصها را می‌توان به دو دسته ایجابی و سلبی دسته‌بندی کرد و هر یک موارد متعددی را شامل می‌شود که معیار سنجش میزان نرمش و رفق به‌شمار می‌آید.

#### تفقد

تفقد نسبت به کارکنان و توجه به مشکلات و کمک به رفع آنها یکی از شاخصهای نرمش است که در کلام حضرت امیر نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ آنجا که می‌فرماید:

ثُمَّ تَفَقَّدُ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَكْدِهِمَا (نهج البلاغه، نامه ۵۳): پس به کارهای آنها رسیدگی کن؛ چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند، (رسیدگی همراه با دلسوزی و محبت و بی‌منت).

تَفَقَّدُ این است که در حال غیبت چیزی از حال آن جويا شويم (قرشی، ۱۴۱۲، ج ۵: ۱۹۷)؛

چیزی را که نمی‌دانیم مورد جستجو و طلب قرار دهیم؛ جو یا شدن و طلب کردن چیزی که از نظر ما غائب است. پرسیدن از وضع معیشت، بیمار خانواده، گرفتاری پیش آمده و حادثه اتفاق افتاده، ... مربوط به کارمند از مصداقهای تفقد است و در التیام روحی و افزایش انگیزه و توان کارمند تأثیر شگرفی دارد.

آن حضرت در این قسمت، مالک را به رسیدگی به کارگزاران و تفقد از آنان موظف می‌کند؛ آن‌طور که پدران و مادران از فرزندان خود تفقد، و به آنان رسیدگی می‌کنند. تفقد و جستجوگری والدین معمولاً با دو عنصر همراه است: اول اینکه این جو یا شدن از روی محبت و دلسوزی است. دوم اینکه بی‌منت است و پدر و مادر از روی منت چنین کاری را انجام نمی‌دهد. حال اگر مدیر به کارکنان خود توجه کند و پیگیر کارهای آنان از روی دلسوزی و محبت و بدون منت باشد، قطعاً در کارکنان تأثیر دارد و آنها را در وظایف خود راغبتر خواهد ساخت.

حضرت در این عبارت چگونگی تفقد را در سطحی بسیار عاطفی مطرح می‌کنند. این امر با ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه میان مدیر و کارکنان، کانون گرمی را در سازمان فراهم می‌کند. شاید بتوان چنین استنباط کرد که رابطه مدیران و کارکنان باید براساس صمیمیت و دوستی باشد و کارهای سازمان با اخلاق، دوستی و صمیمیت انجام شود نه در فضای خشک و کاملاً مقرراتی.

#### گذشت و تغافل

یکی از شاخصهای نرمش و رفق، تغافل‌ورزی مثبت یا نادیده گرفتن برخی کارها (خود را به ناآگاهی و غفلت زدن) است؛ به این معنا که در مواردی لازم است مدیران از خطاها و لغزشهای کوچک کارکنان و نسبت به برخی کارهای شخصی و ضعف‌ها و مسائل ریز و بی‌اهمیت عبور کنند و آنها را به حساب نیاورند و با بزرگواری مورد بخشش قرار دهند. گاهی این لغزشها هزینه‌های خبرگی و باتجربه شدن نیروهای انسانی است. گاهی نیز وضعیتی پیش می‌آید که این مسائل ناخواسته اتفاق می‌افتد. در هر صورت مدیران این لغزشها را با دیده اغماض می‌نگرند و کارکنان را با تذکرات جدی، پی‌درپی و همراه با منت، شرمنده نمی‌کنند. البته سازمان محل خطا و لغزش نیست و بنا نیست با این آموزه‌ها، سازمان را به تلی از خطاها و تخلفات تبدیل، و مجوز تخلفات را برای کارکنان صادر کنیم. این به هیچ‌وجه منظور نیست بلکه سازمان با کارکنان خاطی برخورد می‌کند؛ اما خطاها در یک سطح نیست و افرادی که مرتکب آن می‌شوند نیز متفاوت هستند. باید همه اینها را در نظر گرفت. قطعاً محل بحث ما تخلفات، خیانتها و اختلاسها نیست و

معمولاً از کارکنان سطوح پایین توقع چنین مواردی نمی‌رود.

پس از جنگ احد، که به شکست مسلمانان منجر شد و مسلمانان به دلیل جمع‌آوری غنائم و سرپیچی از فرمان فرمانده خود رفتند و مغلوب دشمن شدند و تا آنجا پیش رفتند که برای حفظ جان خویش، وجود مقدس پیامبرگرامی اسلامی را نیز تنها گذاشتند، رسول‌خدا(ص) از سوی خداوند فرمان می‌یابد نسبت به مسلمانان عفو و گذشت، و از خداوند برای آنها طلب آمرزش کند (واعفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ... آل عمران/۱۵۹).

حضرت علی(ع) می‌فرماید: لَا تُدَاقُوا النَّاسَ وَزَنًا بِوزنٍ وَ عَظَمُوا أَقْدَارَكُمْ بِالْتَّغَافُلِ عَنِ الدُّنْيَا مِنَ الْأُمُورِ (حرانی، ۱۳۶۹: ۱۵۷). با مردم درباره کارهای ریز حسابگری نکنید و با چشمپوشی از کارهای پست بر قدر و ارزش خود بیفزایید.

هم‌چنین آن حضرت فرمود: مَنْ لَمْ يَتَغَافَلَ وَ لَا يَغُضُّ عَنْ كَثِيرٍ مِنَ الْأُمُورِ تَنَغَّضَتْ عَيْشُهُ (مرکز الابحاث و الدراسات، ۱۳۷۸، ج ۵: ۴۵۵): کسی که نسبت به بسیاری چیزها بی‌توجهی و چشمپوشی نکند، زندگیش ناگوار می‌شود. این مدیران هرگز از شغل خود لذت نمی‌برند؛ تحمل آنها اندک و رنج و گرفتاریشان بسیار، و آثار آن در چهره‌هایشان آشکار می‌شود. مشورت و پرهیز از خودکامگی

یکی از شاخصهای نرمش، نظرخواهی از دیگران و پرهیز از روحیه خودکامگی است؛ به این معنا که مدیران خود را در جایگاهی برتر نسبت به کارکنان توهم نکنند به گونه‌ای که تنها آنها در موقعیت صدور فرمان هستند و کارکنان نیز بی‌هیچ‌چون و چرایی به اطاعت ملزم هستند. این حالت مدیران، جایگاه آنان را نزد کارکنان متزلزل می‌سازد و موجب تنفر آنان می‌شود.

امیرمؤمنان علی(ع) به کارگزاران خود سفارش می‌کرد که در اداره کارها به هیچ‌وجه خود را در جایگاه سلطه‌گران نشانند. آن حضرت در عهد مالک‌اشتر به او چنین فرمان می‌دهد: وَلَا تَقُولَنَّ أَنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأَطَاعُ، فَإِنَّ ذَلِكَ ادْغَالٌ فِي الْقَلْبِ، وَمَنْهَكَةٌ لِلدِّينِ وَ تَقَرُّبٌ مِنَ الْغَيْرِ (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳): مبادا بگویی من اکنون بر آنان مسلط و امرکننده‌ام؛ از من فرمان دادن است و از آنان اطاعت کردن که این عین راه یافتن فساد در دل و خرابی دین و نزدیک شدن به تغییر و تحول است.

امام علی(ع) با این عبارت، مالک‌اشتر را از زورگویی و سلطه‌طلبی در اداره کارها پرهیز می‌دهد و اجازه نمی‌دهد که کارگزارانش برای پیشبرد کارها، سلطه‌گری کنند. مدیریت درست، همراه کردن دیگران در مسیر منتهی به هدف است و نه وادار کردن به جبر و عنف در همراه شدن.

سلطه‌گری بدین معناست که حکمران و زمامدار، هرگونه که خواست می‌تواند با دیگران رفتار، و براساس رأی و نظر مستبدانه خویش عمل کند. امیرمؤمنان علی(ع) چنین سیرتی را برخاسته از مرتبه حیوانی آدمی معرفی کرده و کارگزاران خود را از سلطه‌جویی و درنده‌جویی سخت پرهیز داده است؛ از این رو به او می‌فرماید: *و لا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ* (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳): هرگز نسبت به مردمان همچون جانوری درنده مباش که خوردنشان را غنیمت بشماری.

در دید امیرمؤمنان علی(ع)، سلطه‌گران همچون جانوری درنده‌خوی هستند که دریدن مردمان را غنیمت می‌شمارند. چنین اشخاصی در مصدر کارها و کارگزاری خلق، خود را فراتر از حدود و مرزها و قوانین می‌بینند و براحتهی دست‌تعدی می‌گشایند.

متأسفانه برخی افراد به محض اینکه به جایگاه‌های مدیریتی دست می‌یابند حالتی متفاوت با قبل پیدا می‌کنند گو اینکه این فرد، آن فرد قبلی نیست؛ خود را در موقعیت والاتر و برتر احساس می‌کند؛ به تدریج میل به خودکامگی و خودرأیی در او پیدا می‌شود؛ برای نظر دیگران ارزش و جایگاهی پایین‌تر از نظر خود قائل می‌شود و تنها براساس رأی و نظر خود عمل می‌کند؛ گاهی در رویارویی با نظر کارکنان به صراحت می‌گوید: چه کسی از شما نظرخواهی کرد؟ چه کسی نظر شما را خواست؟ و... اجازه اظهارنظر به دیگران را نمی‌دهد؛ بر رأی و نظر خود سماجت و پافشاری می‌کند هرچند اشتباه باشد. نظر او باید به کرسی نشانده شود؛ از موضع خود کوتاه نمی‌آید؛ مدیریت را عرصه‌ای برای جولان دادن امیال خویش قرار می‌دهد. چنین مدیریتی دوام چندانی نخواهد داشت.

نقطه مقابل خودکامگی، فروتنی در برابر دیگران و به حساب آوردن آنهاست که معمولاً با نظرخواهی از دیگران ظهور می‌یابد. در منابع اسلامی نسبت به نظرخواهی و مشورت سفارشهای زیادی شده است. خداوند در قرآن به پیامبر(ص) چنین فرمان می‌دهد: *و شاورهم فی الامر فاذا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل عمران/۱۵۹)*: با آنها در کارها مشورت کن و هنگامی که تصمیم‌گرفتی به خداوند توکل کن. هم‌چنین امیرالمؤمنین علی(ع) می‌فرماید: *شاور ذوی العقول تأمن من الزلل و الندم (آمدی، ۱۳۳۷، ج ۱: ۴۰۷)*: با خردمندان مشورت کن تا از لغزشها و پشیمانی در امان بمانی.

رسول خدا(ص) همواره با اصحاب خود مشورت می‌کرد؛ سپس بر آنچه می‌خواست تصمیم می‌گرفت (حرعاملی، ۱۴۰۳، ج ۸: ۴۲۸). حضرت علی(ع) به ابن عباس فرمود: *لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى فَاِنَّ عَصِيَّتَكَ فَاطِنِي* (حرعاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲: ۴۵): این حق توست که نظر مشورتی خود را

به من بدهی و من در آن ملاحظه کنم؛ پس اگر مخالف نظر تو را برگزیدم تو از من اطاعت کن.

#### انتقادپذیری

یکی از رفتارهای نرم در سازمان از سوی مدیران این است که فضایی را در سازمان ایجاد کنند که افراد بتوانند براحتی انتقاد، و گلایه‌های خود را بیان، و البته خود نیز در انتقاد از دیگران کاملاً جانب نرمش را مراعات کنند. اساساً مدیران چند دسته هستند. برخی اصلاً اجازه انتقاد نمی‌دهند و فضای سازمان را کاملاً بسته نگه می‌دارند به گونه‌ای که کسی جرأت انتقاد کردن را نداشته باشد. اینها مدیران خودکامه‌ای هستند که نمی‌توانند در کارکنان تأثیر مثبتی بگذارند. دسته دوم مدیرانی هستند که فضا را برای انتقاد باز می‌گذارند و اجازه انتقاد کردن را به دیگران می‌دهند؛ منتهی به انتقادات واقعی نمی‌نهند و به اصطلاح به انتقادات ترتیب اثر نمی‌دهند؛ گویا از این گوش می‌شنوند و از گوش دیگر خارج می‌سازند؛ اما دسته دیگری از مدیران هستند که علاوه بر اینکه فضا را برای انتقاد کردن باز می‌گذارند به انتقادات نیز توجه، و سعی می‌کنند انتقادات و اشکالات وارد را بپذیرند و در جهت اصلاح کارها تلاش کنند. این دسته از مدیران وجودشان در سازمان مغتنم است و کارکنان از آنها تأثیرپذیری لازم را دارند. امیرالمؤمنین (ع) فضای انتقاد را به روی افراد می‌گشاید و از آنان می‌خواهد محافظه‌کاری، و از گفتن حرف حق و نظر عادلانه خویشتن‌داری نکنند. آن حضرت چنین می‌فرماید:

فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةَ وَلَا تَحْفَظُوا مِنِّي بِمَا يُحَفِّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ وَلَا تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ وَلَا تَنْظُرُوا بِي اسْتِثْقَالَ فِي حَقِّ قِيلٍ لِي وَلَا التَّمَّاسَ اعْظَامَ لِنَفْسِي. فَإِنَّهُ مَنْ اسْتَثْقَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ وَالْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلُ عَلَيْهِ فَلَا تَكْفُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ او مَشُورَةٍ بَعْدَل (نهج البلاغه، خطبه ۲۳۸): با من چنانکه با سرکشان سخن گویند، سخن مگویند و آن ملاحظه‌کارها و محافظه‌کارها که با مستبدان روا می‌دارند با من روا مدارید و با من به‌طور تصنعی و سازشکارانه رفتار ننمایید و شنیدن سخن حق را بر من سنگین مپندارید و من خواهان آن نیستم که مرا بزرگ انگارید؛ چه آن کس که شنیدن سخن حق بر او گران افتد و عرضه کردن عدالت بر وی دشوار بود، کار به حق و عدالت کردن بر او دشوارتر است؛ پس از گفتن حق یا رأی زدن در عدالت باز نایستید.

#### گوش دادن مؤثر

یکی از شاخصهای نرمش، گوش دادن به کارکنان و به اصطلاح استماع سخنان آنان است.



اساساً یکی از هنرهای ارتباطی مدیران موفق، توانایی گوش دادن مؤثر است. گوش دادن مؤثر به سخنان دیگران، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است.

باید توجه کرد که بین شنیدن و گوش دادن تفاوت هست. وقتی کسی می‌شنود، کلمات در ذهن او ثبت می‌شود؛ ولی هیچ پردازشی روی آنها انجام نمی‌شود، ولی هنگامی که کسی گوش می‌دهد، کلمات به‌طور فعال در ذهن او ثبت و پردازش می‌شود و سپس مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین می‌توان گوش کردن را به‌صورت حرکتی از شنیدن، درک کردن، به یاد آوردن و استفاده از شنیده‌ها در نظر گرفت.

در گزاره‌های اسلامی گوش دادن، ارزش تلقی شده و خداوند در قرآن کریم پیامبرش را با این وصف ستوده است: «وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أَدْنَىٰ أُمَّةٍ أَدْنَىٰ خَيْرٍ لَّكُمْ (توبه/۶۱): از آنها کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و می‌گویند او گوش است!، بگو گوش بودن او به نفع شماست.

همان‌گونه که از مضمون آیه استفاده می‌شود، سخن از فرد یا افرادی در میان است که پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله را با گفته‌های خود آزار می‌دادند و می‌گفتند «او انسان خوش‌باور و دهن‌بینی است».

#### در دسترس بودن

کارمندان مایلند که با مدیرانشان ارتباط بیشتری برقرار کنند تا براحتی بتوانند با آنها گفتگو کنند و مطالب خود را منتقل کنند؛ اما گروهی از مدیران<sup>۱</sup> با این مهم بسیار با احتیاط برخورد، و تصور می‌کنند در دسترس بودن نوعی به هدر دادن وقت است به این دلیل خیلی در دسترس آنان قرار نمی‌گیرند در حالی که در دسترس بودن مدیران یکی از شاخصهای نرمش است. اینکه مدیران از کارکنان خود فاصله بگیرند و اجازه حضور به کارکنانشان ندهند یا در جمع آنان حاضر نشوند، خود خلاف نرمش و رفق است؛ ایجاد نوعی بیگانگی با کارکنان است؛ گویا اینان از جنس هم نیستند؛ در این باره حضرت علی می‌فرماید:

فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ؛ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاءِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ، وَقَلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ؛ وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَ

۱. این بیشتر به مدیران میانی و عالی اختصاص دارد. مدیران عملیاتی معمولاً در دسترس هستند.

يُفْحُ الْحَسَنُ وَيُحْسِنُ الْقَبِيحُ، وَ يَشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ (نهج البلاغه، نامه ۵۳): هیچ‌گاه زمانی طولانی، خود را از مردم پنهان مدار؛ زیرا پنهان بودن زمامداران از مردم، نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی در کارها است و این چهره پنهان داشتن زمامداران، آگاهی آنها را از مسائل نهانی قطع می‌کند؛ در نتیجه بزرگ نزد آنان کوچک و کوچک بزرگ جلوه می‌کند؛ کار نیک زشت و کار بد نیکو، و حق با باطل آمیخته می‌شود.

دوری مدیر از سازمان و قطع ارتباط مستقیم و رو در رو با کارکنان و قرار گرفتن مداوم در اتاقهای دربسته و سروکار داشتن با افرادی معدود و استفاده از اخبار و گزارشهای گزینشی و دست دوم، موجب بی‌خبری او از مسائل اساسی و واقعی سازمان و کوچک جلوه کردن مسائل مهم و حساس و بزرگ و مهم جلوه کردن مسائل ریز و اندک خواهد شد.

#### رعایت ظرفیتهای و پرهیز از سختگیری

یکی از شاخصهای نرمش و رفق، پرهیز از سختگیری و تحمیل کارهایی است که مورد علاقه افراد نیست. کارهایی که مورد علاقه کارکنان نیست ممکن است دلایل متعددی داشته باشد؛ از جمله نداشتن توان و ظرفیت لازم برای اجرای آنها یا نبود سلیقه و ذوق لازم در انجام دادن آنها. در هر صورت مدیران باید ضمن توجه به تفاوت‌های فردی و استعدادها و سلیق آنان، افراد را به کارگیری کنند. البته ممکن است در یک مقطعی به سختگیری نیاز باشد اما ادامه روند سختگیری به انگیزه‌های کارکنان صدمه می‌رساند و به لحاظ روحی آنها را در معرض آسیب قرار می‌دهد.

امیرمؤمنان علی (ع) چنان از اکراه و اجبار در اداره کارها برای رسیدن به مقصود پرهیز داشت که در سخت‌ترین موقعیت‌ها نیز بدین روشها متوسل نشد؛ چنانکه در غوغای حکمیت فرمود: و لیس لی ان احملکم علی ما تکرهون (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۸). مرا نرسد که شما را به چیزی وادارم که آن را ناخوش می‌انگارید. چیزی که مورد علاقه شما نیست من شما را به آن وادار نمی‌کنم؛ این معنای رفق است.

در روایتی چنین آمده است که «لَا تَحْمِلُوا عَلَيَّ شَيْعَتَنَا وَ ارْفُقُوا بِهِمْ» (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۱: ۳۳۴): بر شیعیان ما چیزی تحمیل نکنید و با آنها با رفق برخورد کنید» رفق در اینجا به این معنا است که چیزی که مخالف میل و علاقه اشخاص است به آنها تحمیل نشود. سعی کنید که افراد با میل و علاقه وارد کار شوند. آنها که بدون میل و علاقه هستند در واقع انگیزه ندارند و بی‌انگیزگی به کار صدمات جدی وارد می‌سازد.

رفق به معنای سختگیری نکردن نیز آمده است. در حدیثی رسول خدا (ص) فرمود: الرَّفْقُ رَأْسُ الْحِكْمَةِ. اللَّهُمَّ مَنْ وَكَلَى شَيْئًا مِنْ أُمُورِ أُمَّتِي فَرَفَقَ بِهِمْ، فَارْفُقْ بِهِ وَمَنْ شَقَّقَ عَلَيْهِمْ فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ (مجلسی، ۱۴۲۳، ج ۷۵: ۳۵۲): رأس حکمت رفق است. خداوندا هر کس که ولایت امری از امور مسلمین را برعهده گرفت و نسبت به ایشان آسانگیری کرد تو نیز با او معامله رفق کن و هر کس که بر آنها سختگیری کرد بر او سختگیری کن.

باید توجه کرد که رفق در مواردی با نرمش مترادف است؛ اما در اینجا به معنای آسانگیری است به قرینه مقابله که از واژه سختگیری (شقق) استفاده می‌شود. سختگیری و تحمیل کارهایی که از توان افراد خارج است، مخالف رفق است. بر این اساس مدیران منطقاً نباید نسبت به زیردستان خود یا بر مولی علیهم، سختگیری کنند به گونه‌ای که باعث مشقت آنها شود.

حاصل اینکه در نظر گرفتن توان جسمی، ظرفیتهای فکری و سلايق و علايق افراد در به‌کارگیری آنها، نوعی رفق به‌شمار می‌رود. اگر بیش از توان جسمی و ظرفیت ذهنی و خارج از سلايق و علايق از افراد استفاده شود در واقع با آنها معامله به رفق نشده است. مدیرانی که تفاوتها را می‌پذیرند و می‌دانند چگونه افراد را در جهت رشد، نوآوری و فرصتهای جدید تشویق کنند، مورد قبول بسیاری از کارمندان هستند. آنها موفقیت‌ها و دستاوردهای فردی را تشخیص می‌دهند و در یافتن روشهای جدید به‌منظور فراهم کردن امکانات کامل سازمان و طراحی راهبردهای سازمانی خلاقیت دارند.

#### خیرخواهی و امانتداری

یکی از شاخصهای نرمش و رفق با زیردستان، داشتن ویژگی رفتاری خیرخواهی و امانتداری است. خیرخواهی و حفظ اسرار کارکنان و جلوگیری از انتشار آن برای حفظ حیثیت و آبروی آنان، ضروری است، داشتن این ویژگی موجب جلب محبت کارکنان می‌شود و آنان را به مدیران متمایل می‌گرداند. قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید: من برای شما خیرخواه و امین هستم: وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (اعراف/۶۸) و در جای دیگر می‌فرماید: إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (دخان/۱۸): ای مردم! من برای شما پیامبری امین بوده‌ام!

امیرالمؤمنین (ع) فرمود: النَّصِيحَةُ تُثْمِرُ الْوَدَّ (آمدی، ۱۳۳۷: ۸۴۴): خیرخواهی موجب محبت و دوستی می‌شود. خیرخواهی و امانتداری مدیران سبب ایجاد اعتماد کارکنان می‌شود و اعتماد، زمینه اطاعت‌پذیری و فرمانبری را فراهم می‌سازد.

## گشاده‌رویی و احترام

این شاخص شامل موارد متعددی از جمله پیشی گرفتن در سلام کردن، لبخند هنگام تعامل با افراد، احترام به شخصیت آنان، نام آنها را به نیکو صدا زدن و رعایت ادب نزد آنها می‌شود. مدیرانی که با گشاده‌رویی با کارکنان برخورد می‌کنند به بهترین شیوه، نام آنها را بر زبان جاری می‌کنند، مؤدبانه با آنها رفتار می‌کنند، واجد ویژگی نرمش هستند. حتی در مواقعی نام کوچک آنها را صدا زدن خود موجب صمیمیت و جلب محبت آنها می‌شود. سیره رسول خدا (ص) در مقام مدیریت چنین بود. وی همیشه با لبخندی سراسر رحمت و کرامت با یاران روبه‌رو و پذیرایشان می‌شد؛ چنانکه جریر بن عبدالله نقل کرده است که نشد با آن حضرت برخورد کنم و او به من تبسم نکند (قاضی عیاض، بی‌تا، ج ۱: ۱۵۷) و بدرستی گفته شده است: «كَانَ أَكْثَرَ النَّاسِ تَبَسُّمًا» (قاضی عیاض، بی‌تا، ج ۱: ۱۵۸؛ عباس قمی، بی‌تا، ج ۱: ۴۱۶) (او بیشتر از هر کس متبسم بود) و از سر تکریم یاران خویش، حتی در نگاه کردن به آنان هیچ کس را فرو گذار نمی‌کرد: «يُكْنِي أَصْحَابُهُ وَيَدْعُوهُمْ بِأَحَبِّ أَسْمَائِهِمْ تَكْرِمَةً لَهُمْ وَلَا يَقْطَعُ عَلَى أَحَدٍ حَدِيثَهُ» (عباس قمی، بی‌تا، ج ۱: ۴۱۵) (به منظور احترام کامل) اصحابش را با کنیه خطاب می‌کرد و آنها را از سر تکریم با آن اسمی که بیشتر دوست داشتند، می‌خواند و هرگز سخن کسی را قطع نمی‌کرد. از امام باقر (ع) نقل شده است که فرمود: «قُولُوا لِلنَّاسِ أَحْسَنَ مَا تُحِبُّونَ أَنْ يُقَالَ لَكُمْ» (کلینی ۱۴۲۹، ج ۲: ۱۶۵)؛ به بهترین و پسندیده‌ترین وجهی که مایلید با شما سخن بگویند با مردم سخن بگویید.

در پایان این بخش یادآوری این نکته ضروری است که شاخصهای نرمش به این موارد منحصر نیست و موارد فراوان دیگری نیز هست که پرداختن به همه آنها از گنجایش مقاله خارج است و برای تکمیل آن باید از پژوهشهای دیگر بهره جست.

## گردآوری و تحلیل داده‌ها

پس از مرور اجمالی نظریات رهبری در مدیریت رایج و دیدگاه اسلامی در مورد کارمندمداری، تنوعی از شاخصهای نرمش و رفق در رهبری مدیریت اسلامی مشخص شد و در

۱. آن حضرت به یاران خود می‌فرمود: «عَظَمُوا أَصْحَابَكُمْ وَ قَرُّوهُمْ وَ لَا يَتَهَجَّمْ بَعْضُكُمْ عَلَى بَعْضٍ» دوستان خود را گرامی بدارید و با احترام با آنان برخورد کنید و (بر خلاف ادب) متعرض یکدیگر نشوید. الکافی، ج ۲: ۶۳۷؛ وسائل الشیعه، ج ۸:

مورد آن شاخصها از طریق پرسشنامه نظر ۳۵ نفر خبره حوزوی و دانشگاهی (با مدارج تحصیلی دکتری و سطح چهار حوزه و معدودی ارشد با سطح سه حوزه با تخصص مدیریت که بر مدیریت اسلامی تمرکز دارند) پرسیده شد. با دریافت نظر ۲۱ خبره، تحلیل و اولویت بندی مؤلفه‌ها و مضمونهای ۱۹ گانه صورت گرفت که جدولهای دموگرافی (جمعیت‌شناختی) و استنباط‌های آماری و توصیفیهای مربوط به آنها ذیلاً ارائه می‌شود:

جدول ۱. توزیع خبرگان بر حسب مراکز علمی، سطح تحصیلی

جمع	مقطع / سطح تحصیلی			
	مشترک حوزه و دانشگاه		دانشگاه	
	ارشد با سطح ۳	دکتری با سطح ۴	دانشجوی دکترا	دکترا
۲۱	۰	۵	۲	۱۹

جدول ۲. شاخص آزمون بارتلت (مناسب بودن ماتریس همبستگی برای تحلیل عاملی)

تعداد	۱۸
مجذور خی ۲	۶۹/۷۳۸
درجه آزادی	۱۸
سطح معناداری	۰/۰۰۰

اطلاعات جدول شماره ۲ شاخص آزمون بارتلت را نشان می‌دهد. براساس نتایج کای اسکوتر ۶۹/۷۳۸ استخراج شده است و مقدار آن از کای اسکوتر جدول بحرانی بزرگتر، و در سطح  $(P < ۰/۰۵)$  معنادار است. بنابر این شواهد می‌توان به این نتیجه دست یافت که ماتریس همبستگی گویه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بوده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی استخراج شده

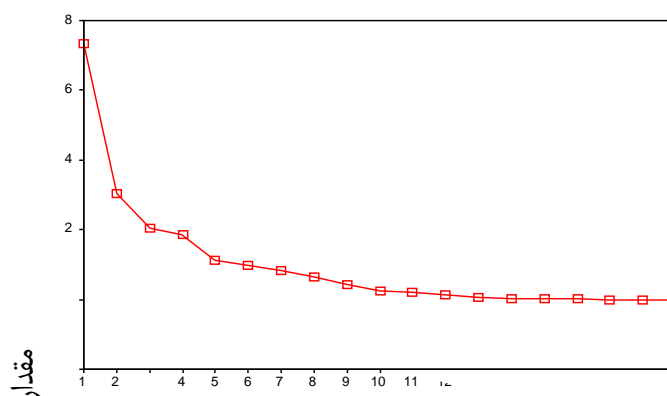
ضرایب	مؤلفه‌ها
۰/۷۴۶	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و چشمپوشی از لغزشهای آنان، نوعی نرمش به شمار می‌رود.
۰/۹۱۱	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و اغماض از لغزشهای آنان، باعث رهبری مطلوب کارکنان است.
۰/۹۲۷	مشورت با کارکنان مصداق نرمش است.
۰/۸۶۳	مشورت با کارکنان موجب رهبری مطلوب کارکنان می‌شود.
۰/۶۷۴	خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است.
۰/۸۶۷	انتقادپذیری، نوعی نرمش به شمار می‌رود.
۰/۴۰۳	انتقادپذیری باعث مطلوبیت رهبری کارکنان می‌شود.
۰/۸۵۷	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نرمش است.
۰/۹۰۰	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نشاندهنده شیوه مطلوب رهبری است.
۰/۵۴۶	امکان دسترسی به رهبر، حاکی از نرمش است.
۰/۸۵۴	امکان دسترسی به رهبر موجب شیوه مطلوب رهبری کارکنان است.
۰/۸۵۸	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه، مصداق مدارا است.
۰/۷۹۸	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه باعث مطلوبیت رهبری کارکنان است.
۰/۸۹۲	تفقد مدیران از کارکنان، نرمش به شمار می‌رود.
۰/۸۴۰	تفقد مدیران از کارکنان، نشاندهنده رهبری مطلوب است.
۰/۸۲۵	خیرخواهی نرمش مدیران است.
۰/۹۰۶	امانتداری، نرمش مدیران به شمار می‌رود.
۰/۸۲۶	گشاده‌رویی نشاندهنده نرمش مدیران است.
۰/۹۲۹	احترام نشاندهنده نرمش مدیران است.

نتایج بارهای عاملی نشاندهنده میزان فهم مشترک پاسخگویان (خبیرگان) درباره مؤلفه‌ها است. نتیجه ناشی از اجرای تحلیل عامل اکتشافی (PCA) در جدول ۳ نشان می‌دهد که ضرایب بارهای عاملی استخراج شده از انسجام لازم و کافی برخوردار است. مؤلفه مربوط به "انتقادپذیری باعث مطلوبیت رهبری کارکنان می‌شود." از کمترین ضریب (۰/۴۰۳) و مؤلفه احترام، نشاندهنده نرمش مدیران است " از بیشترین ضریب (۰/۹۲۹) برخوردار بوده است.

جدول ۴. جزئیات واریانس کل

مجموع مجذورات			ضرایب ویژه اولیه			مؤلفه‌ها (گویه‌ها)
درصد تراکمی واریانس	درصد واریانس	کل	درصد تراکمی	درصد واریانس	کل	
۳۸/۷۰۸	۳۸/۷۰۸	۷/۳۵۴	۳۸/۷۰۸	۳۸/۷۰۸	۷/۳۵۴	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و چشمپوشی از لغزشهای آنان، نوعی نرمش به‌شمار می‌رود.
۵۴/۷۵۱	۱۶/۰۴۳	۳/۰۴۸	۵۴/۷۵۱	۱۶/۰۴۳	۳/۰۴۸	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و اغماض از لغزشهای آنان، باعث رهبری مطلوب کارکنان است.
۶۵/۵۵۱	۱۰/۸۰۰	۲/۰۵۲	۶۵/۵۵۱	۱۰/۸۰۰	۲/۰۵۲	مشورت با کارکنان مصداق نرمش است.
۷۵/۲۷۳	۹/۷۲۲	۱/۸۴۷	۷۵/۲۷۳	۹/۷۲۲	۱/۸۴۷	مشورت با کارکنان موجب رهبری مطلوب کارکنان می‌شود.
۸۱/۱۷۸	۵/۹۰۵	۱/۱۲۲	۸۱/۱۷۸	۵/۹۰۵	۱/۱۲۲	خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است.
			۸۶/۳۹۵	۵/۲۱۷	۰/۹۹۱	انتقادپذیری، نوعی نرمش به‌شمار می‌رود.
			۹۰/۸۳۸	۴/۴۴۳	۰/۸۴۴	انتقادپذیری باعث مطلوبیت رهبری کارکنان می‌شود.
			۹۴/۱۸۴	۳/۳۴۶	۰/۶۳۶	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نرمش است.
			۹۶/۳۵۳	۲/۱۶۹	۰/۴۱۲	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نشان‌دهنده شیوه مطلوب رهبری است.
			۹۷/۶۴۶	۱/۲۹۳	۰/۲۴۶	امکان دسترسی به رهبر، حاکی از نرمش است.
			۹۸/۶۵۹	۱/۰۱۳	۰/۱۹۳	امکان دسترسی به رهبر موجب شیوه مطلوب رهبری کارکنان است.
			۹۹/۳۹۸	۰/۷۳۹	۰/۱۴۰	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه مصداق مدارا است.
			۹۹/۶۷۶	۰/۲۷۸	۰/۰۵۳	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه باعث مطلوبیت رهبری کارکنان است.
			۹۹/۸۷۷	۰/۲۰۱	۰/۰۳۸	تفقد مدیران از کارکنان، نرمش به‌شمار می‌رود.
			۹۹/۹۶۶	۰/۰۸۹	۰/۰۱۷	تفقد مدیران از کارکنان، نشان‌دهنده رهبری مطلوب است.
			۱۰۰/۰۰۰	۰/۰۳۴	۰/۰۰۶	خیرخواهی، نرمش مدیران است.
			۱۰۰/۰۰۰	۱/۳۸۶ E - ۱۵	۲/۶۳۴ E - ۱۶	امانتداری، نرمش مدیران به‌شمار می‌رود.
			۱۰۰/۰۰۰	-۳/۷۲۵ E - ۱۷	-۷/۰۷۷ E - ۱۸	گشاده‌رویی نشان‌دهنده نرمش مدیران است.
			۱۰۰/۰۰۰	-۹/۳۷۲ E - ۱۶	-۱/۷۸۱ E - ۱۶	احترام نشان‌دهنده نرمش مدیران است.

نتایج جدول شماره ۴ حاکی است که ضرایب ویژه مربوط به مؤلفه‌های پژوهش در مجموع می‌تواند به صورت کامل و صددرصد واریانس متغیر مورد نظر را تبیین کند. شواهد نشان می‌دهد تنها پنج ماده از این مؤلفه‌ها به تنهایی می‌تواند قریب به ۸۱/۱ درصد از واریانس را تبیین کند؛ به عبارت دیگر نتایج ضرایب ویژه نشان می‌دهد همه مواد ۱۹ گانه می‌تواند مؤلفه مورد نظر را تبیین کند؛ لذا عنوان گویه‌ها و بارهای عاملی برای آن مناسب شناخته می‌شود. نتیجه را نمودار شماره ۱ نیز ترسیم و توصیف می‌کند.



نمودار ۱. توصیفی

جدول ۵. نتیجه آزمون رتبه‌ای فریدمن

رتبه	امتیاز، رتبه	مؤلفه
	۱۳/۶۱	خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است.
	۱۳/۰۸	مشورت با کارکنان موجب رهبری مطلوب کارکنان می‌شود.
	۱۲/۸۱	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه باعث مطلوبیت رهبری کارکنان است.
	۱۱/۷۲	انتقادپذیری باعث مطلوبیت رهبری کارکنان می‌شود.
	۱۱/۵۳	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نشاندهنده شیوه مطلوب رهبری است.
	۱۱/۱۱	پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه مصداق مدارا است.
	۱۰/۶۱	تفقد مدیران از کارکنان، نشاندهنده رهبری مطلوب است.



## ادامه جدول ۵. نتیجه آزمون رتبه‌ای فریدمن

رتبه	امتیاز، رتبه	مؤلفه
	۱۰/۵۳	امکان دسترسی به رهبر موجب شیوه مطلوب رهبری کارکنان است.
	۱۰/۴۷	توجه و گوش دادن به سخنان کارکنان، نرمش به‌شمار می‌رود.
	۱۰/۳۹	انتقادپذیری، نوعی نرمش است.
	۹/۸۶	مشورت با کارکنان مصداق نرمش است.
	۹/۶۴	احترام نشان‌دهنده نرمش مدیران است.
	۹/۲۸	تفقد مدیران از کارکنان، نرمش به‌شمار می‌رود.
	۹/۰۰	گشاده‌رویی نشان‌دهنده نرمش مدیران است.
	۸/۴۴	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و چشمپوشی از لغزشهای آنان، نوعی نرمش به‌شمار می‌رود.
	۸/۲۸	امکان دسترسی به رهبر، حاکی از نرمش است.
	۷/۴۴	تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و اغماض از لغزشهای آنان، باعث رهبری مطلوب کارکنان است.
	۷/۳۹	خیرخواهی، نرمش مدیران به‌شمار می‌رود.
	۴/۸۱	امانتداری، نرمش مدیران به‌شمار می‌رود.

ترجیح خبرگان در توجه به مؤلفه‌های پژوهش به ترتیب اولویت در جدول شماره ۵ از بالا به پایین مشخص شده است. بین ۱۹ مؤلفه، "خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است." از اولین رتبه، و مؤلفه "امانتداری، نرمش، مدیران است." از آخرین رتبه برخوردار شده است که این داده آماری ذهن را به نکات جالبی معطوف می‌کند که عبارت است از:

۱. هر شاخص به هر میزانی که نرمش و رفق به‌شمار می‌رود به همان میزان بر مطلوبیت رهبری تأثیرگذار نیست. مؤلفه‌های مندرج در جدول از این دید قابل مقایسه است که به نمونه‌هایی اشاره می‌شود:

- در بعضی موارد شاخصی (در ایجاد رهبری مطلوب) امتیاز کمی کسب کرده است ولی تأثیرش در اینکه شاخص نرمش پذیرفته شود، بیشتر است؛ به‌طور مثال شاخص "تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و اغماض از لغزشهای آنان، نوعی نرمش است با امتیاز ۷/۴۴ و رتبه ۱۷ است ولی

شاخص "تغافل رهبران (در هدایت کارکنان) و اغماض از لغزشهای آنان، باعث رهبری مطلوب کارکنان است" با امتیاز ۱۰/۳۹ دارای رتبه دهم است.

- در بعضی موارد شاخصی (در پذیرش به‌عنوان شاخص نرمش) امتیاز کمی کسب کرده ولی تأثیرش در مطلوبیت رهبری زیاد است؛ به‌طور مثال شاخص "انتقادپذیری، نوعی نرمش به‌شمار می‌رود" با امتیاز ۱۰/۳۹ دارای رتبه دهم است ولی شاخص "خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است" با امتیاز ۷/۴۴، رتبه ۱۷ را کسب کرده است.

۲. به‌طور کلی شاخصهایی که متضمن جنبه‌های رفتاری است در مقایسه با شاخصهایی که دارای جنبه صفاتی است از جاذبه و امتیاز بیشتری برخوردار است. از هفت شاخص اول، فقط شاخص "پرهیز از سختگیریهای بی‌مورد و بهانه‌گیریهای غیرموجه، مصداق مدارا است"، جنبه صفاتی دارد و در این دسته قرار گرفته است. اولویتهای ۲ و ۱۱ نیز که دربارهٔ مشورت است برای این بند و بند ماقبل مناسب مقایسه و استناد است.

۳. حذف و یا کاهش رفتار منفی از ایجاد و یا افزایش رفتار مثبت در مطلوبیت رهبری تأثیر بیشتری دارد؛ چرا که بیشترین امتیاز به مؤلفه "خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است"، تعلق گرفته است.

### نتیجه‌گیری

شیوه رهبری در مدیریت اسلامی ترکیبی از «نرمش و رفق» حداکثری و «شدت عمل» حداقلی است. «نرمش و رفق»، شاخصهایی دارد که عبارت است از: تفقد، گذشت و تغافل، مشورت، در دسترس بودن، انتقادپذیری، گوش دادن مؤثر، گشاده‌رویی و احترام، تحمل و مدارا، خیرخواهی و امانتداری و رعایت ظرفیتهای آنها.

اینکه هر یک از این شاخصها به چه میزان، نرمش و رفق به‌شمار می‌رود و هر شاخص به چه میزان بر مطلوبیت رهبری تأثیر می‌گذارد با استفاده از نظر خبرگان (جدول شماره ۵) نتایج زیر به دست آمد:

۱. هر شاخص به هر میزانی که نرمش و رفق به‌شمار می‌رود، به همان میزان بر مطلوبیت رهبری تأثیرگذار نخواهد بود.

۲. حذف و یا کاهش میزان رفتار منفی تأثیری بیش از ایجاد و افزایش رفتار مثبت در مطلوبیت رهبری دارد؛ چرا که از میان ۱۹ مؤلفه، بیشترین امتیاز به شاخص "خودکامگی رهبری و استفاده از شیوه تحکم‌آمیز مانع رهبری مطلوب کارکنان است"، تعلق گرفته است.

۳. به‌طور کلی شاخصهایی که جنبه‌های رفتاری دارد، در مقایسه با شاخصهایی که جنبه صفاتی دارد از امتیاز بیشتری برخوردار است. از هفت شاخص اول فقط یک شاخص جنبه صفاتی دارد.

### پیشنهادها

از آنجا که پژوهشی کاملاً مشابه با این موضوع (بویژه با روش این پژوهش) انجام نشده است با مدنظر داشتن این مضمون، موضوعات زیر برای تحقیق‌های آینده پیشنهاد می‌شود:

- مفهوم‌شناسی و شناسایی شاخصها و یا مراتب شدت عمل
- بررسی وضعیت میزان تحقق شاخصهای نرمش و رفق در سازمانها
- بررسی علل کاستی عمل به شاخصهای نرمش و رفق
- بررسی راه‌های تقویت عمل به شاخصهای نرمش و رفق در سازمانها

### منابع

#### قرآن کریم

- دشتی، محمد (۱۳۹۰). ترجمه نهج البلاغه. قم: انصارالمهدی.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷). غرر الحکم و درر الکلم. محمدعلی انصاری قمی. تهران: بی‌نا.
- ابن فارس، احمدبن فارس (بی‌تا). معجم مقاییس اللغه. ج ۲. قم: مکتب الاعلام الاسلامی.
- ابن منظور، محمدبن مکرم (۱۴۰۸ ق). لسان العرب. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- افلاطون (۱۳۳۷). دوره آثار. ترجمه محمدحسن لطفی. تهران: خوارزمی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- انوری، حسن (۱۳۸۱). فرهنگ بزرگ سخن. تهران: انتشارات سخن.
- پیروز، علی‌آقا و همکاران (۱۳۹۱). مدیریت در اسلام. ویراست سوم. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جعفری تبری، محمدتقی (۱۳۸۶). حرکت و تحول از دیدگاه قرآن (انسان در افق قرآن). تهران: مؤسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- حرّعاملی، محمدبن‌الحسن (۱۴۰۳). وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه. تهران: کتابفروشی اسلامیة.

- راغب اصفهانی، الحسین بن محمد (بی تا). *المفردات فی غریب القرآن*. تهران: المكتبة المرتضوية لاحیاء آثار الجعفریه.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت). زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۸). بررسی تطبیقی سبکهای رهبری. *مجله مدیریت دولتی*. ش ۴۵: ۱۳ - ۳۲.
- سلیمانی، جواد (۱۳۸۲). مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت امیرالمؤمنان (ع). *رواق اندیشه*. ش ۲۲: ۸۰ - ۹۸.
- طریحی، فخرالدین بن محمد (۱۴۰۸). *مجمع البحرین*. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- عمید، حسن (۱۳۶۳). *فرهنگ عمید (۳ جلدی)*. ج ۳. تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- فروغی، محمدعلی (۱۳۷۲). *سیر حکمت در اروپا*. تهران: زوار.
- قاضی عیاض (بی تا). *الشفای بتعریف حقوق المصطفی*. بیروت: دارالکتب العربی.
- قربانی، نیما (۱۳۷۸). هنر ترکیب اقتدار و صراحت با صمیمیت و احترام: ضرورت مدیریت منابع انسانی. *مجله توسعه مدیریت*. ش ۱۰: ۲۳ - ۲۵.
- قمی، عباس (بی تا). *سفینه البحار و مدینه الحکم و الآثار*. تهران: فراهانی.
- کلینی، ابوجعفر؛ محمد بن یعقوب (۱۴۲۹). *الکافی (ط - دار الحدیث)*. ج ۱۵. قم: دار الحدیث للطباعة و النشر.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۲۳). *بحار الانوار، لجامه الدرراخبار الائمه الاطهار (ع)*. بیروت: دارالاضواء.
- محمدی ری شهری (۱۳۶۳). *میزان الحکمه*. قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
- مصطفوی، حسن (۱۴۰۲). *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*. ج ۱۴. تهران: مرکز کتاب لترجمه و النشر.
- معین، محمد (۱۳۵۰). *فرهنگ فارسی*. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- موسی خانی، مرتضی؛ محمدنیا، علی (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخصهای انتخاب الگوی رهبری نوین و نحوه یکپارچه سازی آن در سازمانها. *مجله فرهنگ مدیریت*. ش ۱۴: ۱۶۳ - ۲۰۱.
- نصر اصفهانی، علی و همکاران (۱۳۹۱). بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه. *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*. س ۲۰. ش ۲: ۱۱۳ - ۱۳۰.
- نصری، عبدالله (۱۳۹۴). *مبانی انسانشناسی در قرآن*. تهران: سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- نوری طبرسی، حسین (۱۴۰۸). *مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل*. بیروت: مؤسسه آل البيت (ع) لاحیاء التراث.

