

ترغیب فکری در نظریه رهبری تحول آفرین با نگرش اسلامی

✉ سیدمصطفی برآبادی حسینی / کارشناسی ارشد مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی * borabadi2017@gmail.com
 محمدتقی نوروزی فرانی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی * mtnoroz@yahoo.com
 دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۶ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۱

چکیده

اندیشمندان در راستای تحقق اهداف به‌طور اثربخش و کارآمد با توجه به فرهنگ خاص خود، مجموعه‌هایی از اصول رهبری و مدیریت را مطرح می‌کنند. در این میان، نظریه رهبری تحول آفرین برنارد بس مورد توجه بسیاری از اندیشمندان قرار گرفته است. از آنجایی که نوع نگاه مدیریت غربی منجر به افزایش بهره‌وری بوده و از تکامل نیروی انسانی غفلت شده است، ضرورت دارد که به این نظریات با نگاه اسلامی نگریسته شود. نظریه برنارد بس دارای چهار بعد است که در این مقاله به بعد ترغیب فکری پرداخته می‌شود. شاخصه‌هایی که برای این بعد ذکر شده، عبارت‌اند از: تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار، مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله، وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی. این تحقیق به دنبال ارزیابی درباره بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول آفرین بس با نگرش اسلامی است. روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است و در گردآوری اطلاعات، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین، ترغیب فکری، نگرش اسلامی.

مقدمه

محیط پیرامون سازمان‌ها نسبت به قبل پویاتر شده و باعث گردیده است تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موفقیت و عملکرد بالاتر را برای خود رقم زنند. در دهه ۱۹۸۰م بسیاری از شرکت‌های آمریکایی به‌طور ناگهانی به تغییر شیوه انجام کارها نیاز پیدا کردند تا در مواجهه با افزایش رقابت اقتصادی بتوانند سازمان را پایدار نگه دارند (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۳۵۰). سازمان‌ها کمبود مدیرانی را که بتوانند بقای سازمان را در محیط پویا تضمین کنند، به وضوح احساس می‌کنند. نظریه رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) یکی از جدیدترین نظریه‌ها در رهبری است که پاسخ‌گوی این نیاز سازمان‌هاست. بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین، پدیدآوردن تحول در سازمان‌ها اگر ناممکن نباشد، به‌طور قطع مشکل خواهد بود. رهبران تحول‌آفرین با ترغیب فکری، خلاقیت و نوآوری را در زیردستان شکوفا می‌کنند و با کاریزما و نفوذ آرمانی، اعتماد و اطمینان را برای حل مسائل و مشکلات در آنها ایجاد می‌نمایند؛ در نتیجه، جو حمایتی بر سازمان حاکم می‌شود و این یک مزیت برای رقابت و ادامه حیات سازمان در محیط عدم اطمینان است (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۹۶).

مبانی دینی و ارزشی در هر جامعه‌ای در شکل‌گیری الگوهای توسعه آن جامعه نقش دارد. الگوهای موجود در حوزه رهبری سازمانی، برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان‌های کشور سنخیت ندارد؛ به این دلیل که با اصول و ارزش‌های موجود در کشور هماهنگ نیست یا همخوانی ندارد. از آنجا که بررسی‌ها و پژوهش‌های انجام شده در بحث رهبری تحول‌آفرین برگرفته از مبانی و ارزش‌های غربی بوده و نظر اسلام در تأیید و رد آن مشخص نشده است، خلاً یک پژوهش مستقل در زمینه رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن مبتنی بر اسلام احساس می‌شود؛ چرا که نظریات و الگوهای اندیشمندان غربی در حیطه مدیریت نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای جامعه اسلامی باشد.

روش تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق، نیاز است ابتدا نظریه رهبری برنارد بس تشریح و نقدهای وارد بر آن بازگو شود؛ سپس با نگاه اسلامی مورد بررسی قرار بگیرد. بنابراین، از روش توصیفی تحلیلی در این تحقیق استفاده می‌شود. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای است. جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، بر اساس مطالعه و جست‌وجو در متون نوشتاری مانند کتاب و مقاله، و جست‌وجو در نرم‌افزارهای اسلامی و معجزها انجام گرفته است. برای گردآوری اطلاعات در ادبیات تحقیق، با توجه به اینکه مبحث رهبری تحول‌آفرین از طرف دانشمندان غربی مطرح شده است، تلاش شد فیش‌برداری از منابع لاتین صورت بگیرد. نقدهایی که به این نظریه وارد شده بود، در ادامه آورده شده است؛ سپس شاخص‌های هر یک از ابعاد که در پرسش‌نامه MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) وجود دارد، مشخص شد و برای هر بعد در منابع اسلامی جست‌وجو صورت گرفت. در این تحقیق، از کتب فرهنگ قرآن و تفسیر راهنما، معجم‌المفهرس و معجم موضوعی نهج‌البلاغه و همچنین قابلیت جست‌وجوی در نرم‌افزارهای جامع التفسیر و جامع الاحادیث نور استفاده شده است. آیات و روایاتی که مربوط به بحث مورد نظر بود، گردآوری شد. در برخی شاخص‌ها به تعداد زیادی آیات دست

یافتیم که مرتبط با بحث بود و از آنجا که بررسی تمام آنها میسر نبود، به تعدادی از آنها پرداخته شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، برای مصون ماندن از اشتباه در فهم و برداشت از آیات، به تفاسیر *نمونه و المیزان* مراجعه شد. بعد از تجزیه و تحلیل آیات و روایات نظر اسلام درباره بعد ترغیب فکری از نظریه رهبری تحول‌آفرین توضیح داده شد. به دلیل اینکه بررسی چهار بعد رهبری تحول‌آفرین برنارد بس مفصل است و در یک مقاله نمی‌گنجد، تنها به بررسی بعد ترغیب فکری می‌پردازیم و ابعاد دیگر را انشاءالله در تحقیقات بعدی بررسی می‌کنیم.

تعریف رهبری

متفکران علوم انسانی تعاریف مختلفی از رهبری را ارائه داده‌اند. *استیفن رابینز* معتقد است: رهبری، توانایی نفوذ بر گروهی برای رسیدن به هدف یا اهداف است (رابینز، ۱۳۷۳). جورج تری (George Terry) رهبری را تأثیرگذاری بر مردم برای اینکه با رغبت در جهت اهداف گروهی تلاش کنند، بیان می‌کند. *هارولد کونتز* (Harold Koontz) درباره رهبری می‌گوید: رهبری نفوذ در مردم برای تبعیت کردن جهت دستیابی به اهداف مشترک است. *هرسی و بلانچارد* (Hersey & Blanchard) رهبری را این‌گونه تعریف می‌کنند: فرایند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به‌منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). *یوکل* (Gary Yukl) رهبری را چنین تعریف می‌کند: رهبری، فرایند نفوذ بر دیگران است تا درک کنند چه چیزی نیاز است انجام دهند و چگونه انجام دهند؛ و همچنین فرایند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی، برای رسیدن به یک هدف مشترک است. بسیاری از تعاریف رهبری این پیش‌فرض را منعکس می‌کنند که رهبری شامل یک فرایند نفوذ اجتماعی است که از طریق آن رهبران نفوذ خود را اعمال می‌کنند بر دیگران تا فعالیت‌ها و روابط را در یک گروه یا یک سازمان ساختار دهند (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۳).

رهبری تحول‌آفرین

شرایط متحول و غیرقابل پیش‌بینی محیط‌های سازمانی و افزایش رقابت، تداوم اثربخشی را در سازمان‌ها با چالش مواجه کرده و ضرورت تغییر و تحول برای پاسخ به شرایط بیرونی را دوجندان نموده است. ناکارآمدی اکثر رویکردهای رهبری در مواجهه با این چالش‌ها، به ظهور رویکرد رهبری تحول‌آفرین در ادبیات سازمان و مدیریت انجامید. رهبری تحول‌آفرین نخستین بار توسط *دان تاون* (Dan Town) (۱۹۷۳) مطرح شد (نورث هاوز، ۲۰۱۶، ص ۱۶۲). پس از آن، *جیمز برنز* با الهام از او رهبری مراددهی و تحول‌آفرین را مفهوم سازی کرد. کار بنیادی *برنز* چارچوب مستحکمی برای *برنارد بس* شد تا با مطالعه رفتارهای رهبران در سازمان‌ها، الگوی رهبری تحول‌آفرین را معرفی کند (زین‌آبادی، ۱۳۸۸، ص ۶۸). رهبری تحول‌آفرین که توسط *جیمز برنز* (۱۹۷۸) و *برنارد بس* شروع شد، در سال‌های اخیر به یک مفهوم بسیار محبوب تبدیل شده است. هم محققان و هم متخصصان به این نظریه جلب شده‌اند و آن را در انواع محیط‌های سازمانی به کار گرفته‌اند (استون و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۴۹).

بس با همکاری *آولیو* (Bruce Avolio) پرسش‌نامه‌ای را برای اندازه‌گیری شیوه‌های رهبری مراددهی (Transactional leadership) و تحول‌آفرین طراحی کرد. آنها با تجزیه و تحلیل رفتارهای افسران ارشد ارتش آمریکا توانستند فاکتورهای

مقدماتی این نظریه را مشخص کنند. پرسش‌نامه رهبری چندعاملی (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) ابزاری برای اندازه‌گیری سبک رهبری مدیران در سطوح مختلف سازمانی معرفی شد. اگرچه هدف بس از طراحی (MLQ) بررسی الگوی رهبری تحول‌آفرین بود، اما به منظور دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیشتر پرسش‌نامه، شاخص‌های رهبری مراددهای را نیز در پرسش‌نامه دخالت داد. این پرسش‌نامه در طی سال‌ها بررسی شد و توسط خود بس و دانشمندانی همچون *آولیو*، *گودهم* و... مورد آزمون‌های فراوانی قرار گرفت. در مدت کوتاهی (MLQ) به‌عنوان مهم‌ترین ابزار سنجش الگوی رهبری تحول‌آفرین عمومیت یافت. روایی و اعتبار پرسش‌نامه بارها مورد آزمون قرار گرفت. جدیدترین ویرایش آنکه در سال ۲۰۰۰ توسط *بس* و *آولیو* تنظیم شده، شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، مراددهای می‌پردازد (*آولیو* و همکاران، ۲۰۰۳).

ابعاد رهبری تحول‌آفرین

بس و همکارانش برای شناسایی این رفتار و ابعاد رهبری تحول‌آفرین، پرسش‌نامه چندعاملی رهبری را تدوین کردند که امکان اندازه‌گیری این ابعاد را فراهم می‌کند. آنها توانستند چهار بعد برای رهبری تحول‌آفرین شناسایی کنند که این ابعاد عبارت‌اند از: ترغیب فکری، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی. این ابعاد به (4I) معروف هستند؛ زیرا همه با حرف I شروع می‌شوند. در ذیل به شرح مختصر این ابعاد پرداخته می‌شود و بعد «ترغیب فکری» به صورت مفصل‌تر بحث می‌گردد.

نفوذ آرمانی

رهبران تحول‌آفرین به روش‌هایی عمل می‌کنند که به آنها اجازه می‌دهد الگویی برای پیروان خود باشند. تأکید رهبر تحول‌آفرین بر اعتماد و توانایی او در برقراری جو حاکی از اعتماد در سازمان، به اعمال بهتر نفوذ آرمانی او کمک می‌کند. پیروان، رهبران خود را شناسایی می‌کنند و می‌خواهند از آنها تقلید کنند. رهبر بر اهمیت داشتن حس جمعی مأموریت تأکید می‌کند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶). رهبرانی که هوش کاریزماتیک زیادی دارند، از قدرت و نفوذ بسیار بالایی برخوردارند؛ به سازمان احترام می‌گذارند و توانایی درک آنچه را که مهم است، دارند. یکی از چیزهایی که رهبر برای کسب اعتبار با پیروان خود انجام می‌دهد این است که نیازهای پیروان را ورای نیازهای خود در نظر بگیرد. این رهبر ریسک را با پیروان خود به اشتراک می‌گذارد و در رفتار با اصول اخلاقی، اصول و ارزش‌ها هماهنگ است (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۸).

انگیزش الهام‌بخش

رهبران الهام‌بخش بر آنچه به چالش می‌کشند آگاهی دارند و برای کار خود استدلال می‌آورند و اهداف چالش را تعیین و چگونگی دستیابی به آن را توصیف می‌نمایند. رهبران تحول‌آفرین به روش‌هایی عمل می‌کنند که با ارائه کارهای چالشی در پیروان انگیزه ایجاد کرده، تا آنها در دستیابی به اهداف مشارکت کنند. روحیه گروه در حالی

برانگیخته می‌گردد که شور و اشتیاق و خوش‌بینی نمایش داده می‌شود. رهبران به دنبال افرادی‌اند که در تجسم وضعیت‌های جذاب آینده مشارکت می‌کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶).

ملاحظه فردی

توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان و اثربخشی دارد. مؤلفه ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین، بر ضرورت نوع‌دوستی تأکید می‌کند. این رهبران به تفاوت‌های فردی در نیازهای زیردستان خود برای رشد و توسعه توجه می‌کنند. آنها فرصت‌های یادگیری جدید همراه با جو حمایتی ایجاد می‌کنند تا در آن رشد کنند. این رهبران مثال‌هایی را تشریح و وظایف را به‌صورت فردی مشخص می‌کنند. این کار نه تنها نیازهای ضروری زیردستان را برآورده می‌کند، بلکه نیازهای افراد و توانایی‌های زیردستان را به سطوح بالاتر ارتقا می‌دهد. ملاحظات فردی روشی برای اطلاع‌رسانی بموقع اطلاعات به زیردستان است (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۹).

ترغیب فکری

ترغیب فکری بیانگر توانایی رهبر در تحریک قوه نوآوری و خلاقیت و توانمندسازی و ایجاد توانایی حل مسئله در زیردستان است. از آنجاکه سازمان‌ها همواره با مسائل و چالش‌های نوظهور مواجه می‌شوند، رهبر نباید صرفاً به دنبال افزایش توانایی زیردستان برای حل مسئله باشد؛ بلکه با استفاده از مهارت ترغیب فکری قابلیت حل هر مسئله‌ای را در آنها ایجاد می‌کند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۷).

رهبران تحول‌آفرین، تلاش‌های پیروان خود را تحریک می‌کنند تا با سؤال پرسیدن از فرضیات، طبقه‌بندی مجدد مشکلات و نزدیک شدن به وضعیت‌های قدیمی با روش‌های جدید، خلاقیت خود را فعال کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۹).

رهبر، خلاقیت را تشویق می‌کند و از انتقاد عمومی برای پاسخ به اشتباهات فردی استفاده نمی‌کند. ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاق از سوی پیرو - که در فرایند حل مشکلات و یافتن راه‌حل‌ها قرار دارد - دعوت می‌شوند. پیروان برای امتحان رویکردهای جدید تشویق می‌شوند. رهبر به دیگران کمک می‌کند تا از بسیاری از زوایای مختلف به مشکلات نگاه کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۷). ترغیب فکری در مفهوم‌سازی، درک و تحلیل مشکلات و راه‌حلی که تولید می‌کنند، دیده می‌شود. از این طریق، روش‌های جدیدی برای رسیدن به مأموریت سازمان کشف می‌کنند. رهبران برای مقابله با مشکلات، با استفاده از دیدگاه‌های منحصر به فرد و مبتکرانه خود، پیروان خود را پرورش می‌دهند (بس و همکاران، ۱۹۹۰).

از مشخصه‌های بارز ترغیب ذهنی، بررسی مجدد پیش‌فرض‌های اساسی و پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام کار می‌باشد (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۱). آنها آگاهانه و به آسانی دانش فنی را به اشتراک می‌گذارند؛ علاقه دائمی به یادگیری دارند؛ رفتارهای ریسک‌پذیر و مسئولانه را تشویق می‌کنند؛ ایده‌ها را از هر جایی می‌شنوند و به فکر تغییر به‌عنوان یک فرصتند (هلریگل و همکاران، ۲۰۱۱).

جدول ۱. شاخص‌هایی را که برای شناسایی ترغیب فکری در رهبران به کار می‌رود، نشان می‌دهد.

ابعاد	شاخص‌ها
ترغیب فکری	تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی
	مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله
	وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف
	تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار

نقد و بررسی رهبری تحول‌آفرین

آنچه موجب شده است که در طی این سال‌ها اندیشمندان نظریه‌های جدیدی را در ادبیات رهبری وارد کنند، برآورده نشدن خواسته‌ها و نیازهای آنان از نظریات رهبری بوده است. کاستی‌هایی که در نظریات پیشین وجود داشته، باعث شده‌اند متفکران به دنبال نظریه جدیدی باشند که بتواند ضعف‌ها و ناتوانی‌های نظریات قبل را پوشش دهد. هر نظریه‌ای که مطرح می‌شود، نقاط قوت و ضعفی دارد. آگاهی از نقاط ضعف یک نظریه می‌تواند نویدبخش نظریه‌ای کامل‌تر باشد. زمانی که نظریات صفات مشخصه رهبری توانست ترکیبی قطعی از صفات رهبری موفق را ارائه دهد، توجهات به رفتارهای رهبری جلب شد و همین‌طور کمبود توجه به شرایط محیطی نظریات را به‌سوی رویکرد اقتضایی سوق داد و تا به امروز دانشمندان در حال تحقیق برای دستیابی به نظریه کامل و جامع رهبری هستند. نظریه رهبری تحول‌آفرین از این قاعده مستثنا نیست و همین امر ما را برای نقد این نظریه مصمم‌تر می‌کند.

از معایب اخلاقی رهبران، خودشیفتگی یا داشتن دید منحرف‌شده از خود است. خودشیفتگی مشکلی است که ناشی از نقص‌های شخصیتی رهبران است و این خودشیفتگی آنان را به‌سوی خودخواهی و بلندپروازی سوق می‌دهد. در نتیجه ممکن است مشکلات را نادیده بگیرند و واقعیت را وارونه جلوه دهند؛ رفتارهای اغراق‌آمیز داشته باشند و از حقیقت فاصله بگیرند. خودشیفتگی موجب می‌شود رهبران توانایی‌های خود را بیش‌ازحد بیندارند و نقش مهارت‌ها، منابع، امکانات و شرایط متغیر را نادیده بگیرند (کانگر و کانگو، ۱۳۹۰).

از آنجا که رهبران قدرت را به دست می‌گیرند، تمام اشکال رهبری به آنها امکان سوءاستفاده و فساد را می‌دهد. این جنبه منفی رهبری، به‌طور بالقوه برای افرادی که مایل به رهبری تحول‌آفرین هستند، مشکل‌ساز است. منابع نفوذ، امکانات متمایزی را برای سوءاستفاده فراهم می‌کنند. درست است که چهره مثبت رهبری منعکس‌کننده مفهوم قدرت اجتماعی است و افرادی که دارای قدرت اجتماعی بالایی هستند، خواهان اداره امورند و می‌خواهند به دیگران خدمت کنند و محیط کار کارآمد را تقویت می‌کنند (کلمنت و همکاران، ۱۹۹۹)، اما در مقابل آن، قدرت شخصی قرار دارد. افرادی که قدرت شخصی را به کار می‌گیرند، پیروان را به‌عنوان ابزار سودمند، مجذب نیروی کاریزما می‌بینند و ناتوان از تفکر مستقل، به کار می‌گیرند. در رهبری تحول‌آفرین، قدرت شخصی به شکل کاریزما می‌تواند بر پیروان بسیار تأثیرگذار باشد. در حقیقت، قدرت کاریزما می‌تواند اثربخشی کلی او را تعیین کند. در الگوی رهبری تحول‌آفرین، زبردستانی که تمایل به وابستگی به یک رهبر آرمان‌گرا دارند، ممکن است از طریق اقدامات خود، مشکل را ادامه دهند. آنها ممکن است رهبر خود را بیش‌ازحد ایدئال فرض کنند و بنابراین

جنبه‌های منفی را نادیده بگیرند. در بعضی موارد ممکن است رهبران چنین رفتارهایی را به دلیل نیازهای خود برای تحسین و تسلط خود تحریک کنند. رهبران می‌توانند پیروان وفادار و مشتاقی را که تمایل دارند ویژگی‌های منفی را در رهبرانشان نادیده بگیرند، توسعه دهند. در نتیجه، اگر انگیزه رهبران یا استانداردهای اخلاقی آنها ضعیف باشد، امکان سوءاستفاده برای آنها فراهم است (استون و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۷).

رهبری تحول‌آفرین با تغییر ارزش‌های مردم و انتقال آنها به یک دیدگاه جدید مرتبط است؛ اما چه کسی باید تعیین کند که آیا مسیرهای جدید خوب‌اند و فایده بیشتری دارند؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد که بیش از پیش دید یک چشم‌انداز بهتر باشد؟ ماهیت نفوذ آرمانی رهبری تحول‌آفرین خطرات قابل توجهی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد؛ زیرا می‌توان از آن برای اهداف مخرب استفاده کرد. به همین دلیل، رهبری تحول‌آفرین مسئولیتی را بر روی افراد و سازمان‌ها قرار می‌دهد تا آگاه شود که چگونه آنها تحت تأثیر و نفوذ قرار می‌گیرند و در چه سمتی حرکت می‌کنند. پیروان زیرک باید هوشیار باشند و توجه دقیق به دیدگاه رهبر خود داشته باشند؛ چه چشم‌انداز جمعی باشد یا خودمحور؛ و چه رهبر با دیدگاه‌های مخالف مدارا کند یا مقابله کند. پتانسیل سوء استفاده از رهبری تحول‌آفرین زمانی کاهش می‌یابد که افراد آگاه بوده و رهبر درگیر نحوه هدایت آنها باشند (نورث هاوس، ۲۰۱۶، ص ۱۷۹). طی مطالعاتی که تاکنون انجام شده، این مطلب روشن شده است که نظریه رهبری تحول‌آفرین بس دارای نقاط ضعف و کاستی‌هایی است. از این رو در ادامه این تحقیق با رجوع به منابع اسلامی، از جمله قرآن و روایات، درصدد برمی‌آییم تا با بهره‌گیری از این چشمه معرفت الهی، بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول‌آفرین را بررسی کنیم و گامی در تکامل این نظریه برداریم.

رهبری در اسلام

مدیریت اسلامی مدعی است که با نگاهی جامع به تمام ابعاد وجودی انسان و با مد نظر قرار دادن تمام نیازهای او می‌توان ارزش‌هایی را برای سازمان تعریف کرد که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به موفقیت‌های منحصر به فرد و متعالی برساند. شیوه رهبری در مدیریت اسلامی، متأثر از مبانی نظری است. اگر برای انسان نوعی کرامت ذاتی قائل باشیم، نحوه تعامل با او کریمانه خواهد بود و در مواجهه با افراد، تا حد امکان نرمش و مدارا صورت می‌گیرد؛ و اگر برای انسان ارزشی قائل نشویم، شیوه رهبری مستبدانه خواهد بود.

در اسلام، رهبری مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد. استاد مطهری در کتاب *امداد غیبی* رهبری را مترادف امامت قرار داده و معادل فارسی آن را رشد بیان نموده است. رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری صحیح از وسایل و سرمایه‌های حیات. رهبری مستلزم نوعی از رشد است؛ زیرا رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروهای انسانی و بهره‌برداری صحیح از نیروها. کلمه رهبر مترادف است با کلمه هادی (مطهری، ۱۳۸۶). رهبر به یک تعریف، کسی است که آسانگر نیل به مقصود است؛ راهنمای دستگیر است و تنها راه را نشان نمی‌دهد؛ بلکه وسایل طی آن و رسیدن به فرجام را نیز فراهم می‌کند (همان، ۱۳۷۷). آیت‌الله مصباح یزدی رهبری را حالتی خاص از مدیریت می‌داند که بر اساس طرح و برنامه سازگار با مبانی اسلام به سوی اهداف اسلام‌پسند - که فوق همه آنها قرب الهی است - می‌باشد. در این راستا، وسیله و کیفیت برخورد با افراد نیز باید مطابق با موازین اسلامی باشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰).

اهمیت فوق‌العاده رهبری بر سه اصل مبتنی است: اصل اول مربوط است به اهمیت انسان و ذخایر و نیروهای که در او نهفته است که معمولاً خود به آنها توجه ندارد. قرآن می‌فرماید: «هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا»؛ اوست کسی که آنچه در زمین است، همه را برای شما آفرید» (بقره: ۲۹). این پیامی است برای انسان تا گمان نکند که مشتی آب‌وخاک است؛ بلکه موجودی است که راه تکامل برای او باز گذاشته شده است (مطهری، ۱۳۸۶). اصل دوم مربوط است به تفاوت انسان و حیوان. زمانی که خداوند جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرده است. خداوند برای هر موجودی آنچه نیاز داشته، فراهم کرده است. حیوانات به یک سلسله‌گریز مجهز و نیاز چندانی به مدیریت و رهبری از خارج ندارند؛ زیرا گزینه کارش راهنمایی و رهبری به صورت خودکار است. انسان‌ها نیز دارای این هدایت تکوینی هستند؛ ولی از آنجاکه انسان موجودی است دارای عقل و شعور، خداوند هدایت تکوینی‌اش را با هدایت تشریحی او به وسیله پیامبران همراه و همگام کرده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۳، ص ۲۱۹). اصل سوم مربوط به قوانین خاص زندگی بشر است. یک سلسله اصول بر رفتار انسان حکومت می‌کند که اگر کسی بخواهد بر بشر مدیریت داشته باشد و وی را رهبری کند، جز از راه شناخت قوانینی که بر حیات و بر روال زندگی بشر حاکم است، نمی‌تواند (مطهری، ۱۳۸۶).

تفاوت مدیریت اسلامی با دیگر مکاتب مدیریت

مدیریت در جامعه اسلامی مبتنی بر مکتب وحی و دین مبین اسلام است و مفروضات بنیادینش را - که شامل مباحث هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی است - از مکتب اسلام می‌گیرد و آن را پایه و زیرساخت برای خود قرار می‌دهد. تفاوت مدیریت اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های الهی است با مدیریت در جوامع شرق و غرب که مبتنی بر ارزش‌های مادی و الحادی است، عبارت است از: اولاً مبتنی بر فرامین الهی است؛ ثانیاً تشویق استثمار و استعمار انسان توسط انسان را منتفی می‌سازد؛ ثالثاً اصول ارزشی و ضد ارزشی آن ثابت و برای تمام زمان‌ها و مکان‌هاست؛ رابعاً متکی بر دو پایه تعالی انسان و تولید است و خامساً تولید تا زمانی صاحب ارزش است که در خدمت تعالی انسان باشد (افجه‌ای، ۱۳۷۳). ابعاد مادی و معنوی مدیریت اسلامی از یکدیگر متمایز نیست و غایت آن بازگشت به سوی خداست. اطاعت کورکورانه در روابط اجتماعی مردود است و محور اصلی خداوند است. در مدیریت اسلامی، هدف غایی رشد و کمال انسان‌ها و تکامل روحی و معنوی است. انگیزه و نیت انجام وظیفه، قرب الهی است و بر پایه ارزش‌های ثابت الهی - که بر مصالح واقعی انسان استوار است - شکل می‌گیرد. مدیریت در همه سطوح، امانتی از سوی خداست که مسئولیت سنگینی به دنبال دارد. فلسفه مدیریت در اسلام، تکلیف‌گرایی است. مدیر تکلیف خود را در قبال خدا، مردم و سازمان انجام می‌دهد و برای رسیدن به نتیجه، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرد؛ درحالی‌که مدیریت در مکاتب دیگر هدفش سود و منفعت مادی بوده و درصدد مرتفع ساختن نیازهای مادی است؛ نیت آن به دست آوردن قدرت و نفوذ است و بر مبنای ارزش‌های مادی و شخصی بنا می‌شود. مکاتب غیراسلامی، مدیریت را حق طبیعی فرد یا برگزیدگان بر مردم می‌دانند و فلسفه آن نتیجه‌گرایی و صرفاً رسیدن به هدف و نتیجه مورد انتظار است (نجاری، ۱۳۸۶).

نظریه‌های غربی، برخاسته از مکاتب فلسفی مدرن غربی‌اند که محوری‌ترین اصل آنها اومانیسزم به‌جای خدامحوری است و جامعه جهانی را در خدمت توسعه نظام سرمایه‌داری قرار می‌دهد و همین امر باعث ایجاد شکاف طبقاتی و ظلم می‌شود. اصول حاکم بر جوامع غربی روحیه مصرف‌گرایی و بحران‌های زیست‌محیطی را به دنبال دارد و این کشورها با استفاده از نهادهای بین‌المللی، کشورهای ضعیف را چپاول و ملت‌ها را استثمار می‌کند (بانشی، ۱۳۹۳).

نظر اسلام درباره ترغیب فکری

بُعد ترغیب فکری در رهبری تحول‌آفرین حول این محور است که رهبر روحیه خلاقیت را در پیروان زنده می‌کند و به آنها جرئت می‌دهد تا مسائل اساسی را زیر سؤال ببرند و آن پیش‌فرض‌هایی را که گمان می‌کردند تغییرپذیر نیستند، بتوانند تغییر دهند. شاخصه‌هایی که برای این بعد ذکر شده، عبارت‌اند از: تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی، مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله، وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف، تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار. در ذیل، با بهره‌گیری از آیات قرآن و روایات، درباره این شاخص‌ها به ترتیب بحث می‌کنیم.

تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی

رهبران تحول‌آفرین استادان ایجاد تغییر در محیط‌های پویا هستند. آنها برای این کار نیاز دارند که پیروانشان از لحاظ فکری با آنها همراهی کنند. آنها این زمینه را فراهم می‌کنند که زیردستان بتوانند مسائلی را که غالباً به‌صورت ثابت و همیشگی هستند، مورد نقد و سؤال قرار دهند تا از این طریق نقایص احتمالی را برطرف کنند. بنابراین، راه بردن مفروضات اساسی را هموار می‌کنند و به آنها جرئت می‌دهند در این زمینه اظهار نظر کنند.

حضرت ابراهیم علیه السلام نیز برای اثبات باطل بودن عقیده قوم خود از همین شیوه استفاده کرد: «فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَأَبْأُؤْتِيَنَّهُنَّ الْآفَاقِينَ؛ هنگامی که تاریکی شب او را پوشانید، ستاره‌ای را مشاهده کرد. گفت: این خدای من است؛ اما آن گاه که غروب کرد، گفت: من چیزی را که ناپدید شود، دوست ندارم» (انعام: ۷۷). ابراهیم علیه السلام که لجاجت اقوام نادان را در راه و رسم غلط خود آزموده بود، برای اینکه نظر عبادت‌کنندگان خورشید و ماه و ستارگان را به سوی خود جلب کند، نخست با آنها هم‌صدا شد. هنگامی که شب شد، ستاره‌ای در برابر دیدگان او خودنمایی کرد. ابراهیم علیه السلام صدا زد: این خدای من است؛ اما هنگامی که غروب کرد، با قاطعیت تمام گفت: من هیچ‌گاه غروب‌کنندگان را دوست نمی‌دارم و آنها را شایسته عبودیت و ربوبیت نمی‌دانم. بار دیگر چشم بر صفحه آسمان دوخت. این بار قرص ماه با فروغ و درخشش دلپذیر خود بر صفحه آسمان ظاهر شده بود. هنگامی که ماه را دید، صدا زد: این است پروردگار من؛ اما سرانجام ماه به سرنوشت همان ستاره گرفتار شد و محو شد. در این هنگام، شب به پایان رسیده بود؛ خورشید از مشرق سر برآورده و نور آن بر کوه و دشت و بیابان می‌تابید. همین که چشم ابراهیم علیه السلام به نور خیره‌کننده آن افتاد، صدا زد: خدای من این است؛ این از همه بزرگ‌تر و پرفروغ‌تر است؛ اما با غروب آفتاب و فرو رفتن قرص خورشید در مغرب، ابراهیم علیه السلام آخرین سخن خویش را ادا کرد و گفت: ای جمعیت! من از همه این معبودهای ساختگی که شریک خدا قرار داده‌اید، بیزارم (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۵، ص ۳۱۰). حضرت ابراهیم علیه السلام تک‌تک معبودهای ساختگی آن قوم را زیر

سؤال برد و بعد از آن، خدای یکتا و معبود واقعی را به آنها معرفی کرد. از لوازم این شاخص، اجازه دادن برای سؤال و انتقاد است؛ زیرا در صورت مقابله با انتقاد، دیگر جایی برای زیر سؤال بردن مسائل نمی‌ماند. خداوند زمانی که حضرت آدم را خلق کرد، فرشتگان با علم به اینکه خداوند کار عبث و بیهوده نمی‌کند، باز درباره این کار سؤال کردند. در واقع خداوند به آنان اذن داد که سؤال کنند؛ و گر نه ملائکه بدون اذن خداوند حرف نمی‌زنند: «وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنۡیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً قَالُوْا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفۡسِدُ فِیْهَا» و چون پروردگار تو به فرشتگان گفت: من در زمین جانشینی خواهم گماشت، فرشتگان گفتند: آیا در آن، کسی را می‌گماری که فساد انگیزد و خون‌ها بریزد؟ (بقره: ۳۰).

قوم حضرت موسی نیز نمونه دیگری است. زمانی که حضرت موسی به کوه طور رفت و سفرش طولانی شد، قوم او توسط سامری به گوساله‌پرستی روی آورد و زمانی که حضرت موسی بازگشت، فرمود: «فَلَا یَرَوْنَ اِلَّا یَرۡجِعُ اِلَیْهِمْ قَوْلًا وَّ لَا یَمْلِكُ لَهُمْ ضَرًا وَّ لَا نَفَعًا؛ آیا گوساله‌پرستان نمی‌بینند که این گوساله پاسخ آنها را نمی‌دهد و ضرر و نفعی برای آنها ندارد» (طه: ۸۹). این آیه گوساله‌پرستان را توبیخ می‌فرماید و این تفکر غلط آنها را چنین نقد می‌کند که چیزی را پرستیدند که می‌دانند جواب‌گوشان نیست و دعایشان را مستجاب نمی‌کند و نفع و ضرری به آنها نمی‌رساند. یک معبود واقعی حداقل باید بتواند سوالات بندگانش را پاسخ دهد. آیا تنها شنیده شدن صدای گوساله از این مجسمه طلایی، صدایی که هیچ اراده و اختیاری در آن احساس نمی‌شود، می‌تواند دلیل پرستش باشد؟ به فرض که گوساله پاسخ سخنان آنها را هم بدهد، تازه می‌شود موجودی مانند یک انسان ناتوان، که مالک سود و زیان دیگری و حتی خودش نیست. با این حال، آیا می‌تواند معبود باشد؟

تمام پیامبران الهی سعی در تغییر اعتقادات باطل قوم خود داشتند و به طرق مختلف این کار را انجام می‌دادند. اولین قدم برای هدایت آنها این است که بفهمند و درک کنند که اعتقادات و مفروضات اساسی آنها نادرست است. در برخی آیات می‌توان به این آبات اشاره کرد: «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ اَتَّبِعُوْا مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ قَالُوْا بَلْ نَتَّبِعُ مَا وَجَدْنَا عَلَیْهِ اٰبَاءَنَا» (لقمان: ۲۱)؛ «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ تَعَالَوْا اِلَیْ مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ وَّ اِلَی الرَّسُوْلِ قَالُوْا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَیْهِ اٰبَاءَنَا ا وَّ لَوْ كَانْ اٰبَاؤُهُمْ لَا یَعْلَمُوْنَ شَیْئًا وَّ لَا یَهْتَدُوْنَ» (مائده: ۱۰۴)؛ «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ اَتَّبِعُوْا مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ قَالُوْا بَلْ نَتَّبِعُ مَا اَلْفَنَّا عَلَیْهِ اٰبَاءَنَا» (بقره: ۱۷۰)؛ «وَ قَالُوْا وَجَدْنَا اٰبَاءَنَا لَهَا عَابِدِیْنَ قَال لَقَدْ كُنْتُمْ اٰتَمًا وَّ اٰبَاؤُكُمْ فِی ضَلٰلٍ مُّبِیۡنٍ» (انبیاء: ۵۳).

دیده می‌شود که مردم در مقابل این تغییرات مقاومت می‌کردند و آنچه را گذشتگان آنها انجام می‌دادند و به آن معتقد بودند، صحیح و تغییرناپذیر می‌پنداشتند؛ این در حالی است که قرآن نیاکان آنها را مردمی گمراه و بدون تعقل معرفی می‌کند. این آیه حاکی از تلاش و سعی پیامبران برای آگاه ساختن مردم به اعتقادات پوچ و بی‌اساسشان است؛ اما مردم گمراه با سوءظن به هدایت پیامبران می‌نگرند و حاضر نیستند آنچه را گذشتگانشان عمل می‌کردند، زیر سؤال ببرند: «قَالُوْا اٰ جِئْنَا لِتَلۡمِظَتَا عَمَّا وَجَدْنَا عَلَیْهِ اٰبَاءَنَا وَّ تَكُوْنُ لَكُمَا الْکِبْرِیَاۗءُ فِی الْاَرْضِ وَّ مَا نَحْنُ بِمُؤْمِنِیۡنَ؛ گفتند: آیا به سوی ما آمده‌ای تا ما را از شیوه‌ای که پدرانمان بر آن یافته‌ایم، بازگردانی؟ بزرگی در این سرزمین برای شما دو تن باشد؟ ما به شما دو تن، ایمان نداریم (یونس: ۷۸).

مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله

با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و گستردگی اطلاعات، یافتن راه‌حل برای مشکلات توسط یک نفر دشوار است. رهبران تحول‌آفرین، زیردستان خود را برای دستیابی به بهترین راه‌حل تشویق می‌کنند. اکتفا نکردن به اولین راه‌حل و آزاد گذاشتن افراد برای اینکه نظر خود را ابراز نمایند، از ویژگی‌های شاخص این رهبران است. آنها جو سازمان را طوری هدایت می‌کنند که افراد برای پیدا کردن راه‌حل جدید ترغیب شوند و بدون ترس از نقد، آن را به اشتراک بگذارند. آنها اهتمام ویژه‌ای به مشورت دارند و از آن بهره می‌برند.

خداوند در قرآن به پیامبر اکرم ﷺ که مصون از هرگونه خطا و اشتباه است، امر می‌کند که از خودرأیی پرهیزد و در انجام کارها حق اظهارنظر را از مردم و صحابه دریغ نکند و فرصتی به وجود آورد تا دیگران بتوانند دیدگاه‌های خود را مطرح کنند. هنگامی که همفکری پایان پذیرفت و نظرات گوناگون بیان شد، به ارزیابی پیشنهادها پردازد و با توکل به خدا و اعتماد به یاری الهی تصمیم قطعی را بگیرد: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ؛ و در کارها با آنها مشورت کن و هنگامی که تصمیم به کاری گرفتی، بر خدا توکل کن» (آل عمران: ۱۵۹). یک انسان هر چه از نظر فکری نیرومند باشد، به مسائل مختلف تنها از یک یا چند بعد می‌نگرد و از این‌رو، ابعاد دیگر بر او مجهول می‌ماند؛ اما هنگامی که مسائل در شورا مطرح گردد و عقل‌ها و تجارب و دیدگاه‌های مختلف به کمک هم بشتابند، مسائل کاملاً پخته و کم‌عیب و نقص می‌گردد و از لغزش دورتر است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۰، ص ۴۶۱). پیامبر اکرم ﷺ می‌فرماید: «ما من رجل يشاور أحدا إلا هدى إلى الرشده؛ احدی در کارهای خود مشورت نمی‌کند، مگر اینکه به راه راست و مطلوب هدایت می‌شود» (حویزی، ۱۴۱۵ق، ج ۴، ص ۵۸۵).

امیرالمؤمنین علیه السلام در نهج‌البلاغه بارها اهمیت مشورت و همفکری را متذکر شده‌اند: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهُمْ فِي عُقُولِهِمْ؛ هر کس خودرأی شد به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۶۱، ص ۶۶۵)؛ «الاسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهُدَايَةِ وَ قَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْتَى بِرَأْيِهِ؛ مشورت چشم هدایت است و آن کس که با رأی خود احساس بی‌نیازی کند، به کام خطرها افتد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۱۱، ص ۶۷۵). این نکته را نباید فراموش کرد که شخصی که با او مشورت می‌شود، باید اهلیت مشورت را داشته باشد: «مَنْ شَاوَرَ نَوَى الْأَلْبَابِ دَلَّ عَلَى الرَّشَادِ؛ هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه درست رهنمون می‌شود» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۲۲، ص ۱۰۵).

وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف

قرآن کریم در موارد متعدد، انسان‌ها را به تفکر و تعقل دعوت کرده است. بیشترین موارد، مربوط به مسائل اعتقادی و آخرت است. پیامبران الهی نیز در تبلیغ دین سعی در تغییر دید مردم به جهان و خلقت داشتند. زمانی که حضرت ابراهیم علیه السلام قوم خود را به یکتاپرستی دعوت می‌کند، آنها امتناع می‌کنند. از این‌رو، آنها را به گونه‌ای دیگر وادار به تفکر می‌کند: سود و منفعت، جمود و بی‌اثر بودن بت‌ها را مطرح می‌کند و می‌خواهد از این زاویه به موضوع نگاه کنند، بلکه اشتباه خود را بیابند و هدایت شوند: «قَالُوا نَعْبُدُ أَصْنَامًا فَنَنْظِلُ لَهَا عَافِيَةً قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُونَ أَوْ

يَنْفَعُونَكُمْ أَوْ يُضُرُّونَ قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَالِكَ يَفْعَلُونَ؛ گفتند: بت‌هایی را می‌پرستیم و همه روز ملازم عبادت آنانیم. ابراهیم علیه السلام گفت آیا هنگامی که آن بت‌ها را می‌خوانید، صدای شما را می‌شنوند یا سودی به شما می‌رسانند یا زبانی؟ گفتند: فقط ما نیاکان خود را یافتیم که چنین می‌کنند» (شعرا: ۷۱-۷۴). ابتدا حضرت ابراهیم علیه السلام سؤال می‌کند که چه می‌پرستید؟ پاسخ دادند: «تَعْبُدُ أَصْنَامًا»؛ بت‌هایی را می‌پرستیم. با این جواب می‌خواستند بگویند: این مجسمه‌ها که می‌پرستیم، صنم هستند؛ یعنی مقصود بالذات برای پرستش نیستند، بلکه تجسمی از معبود اصلی‌اند و برای غیر، عبادت می‌شوند. حضرت ابراهیم علیه السلام بر کلمه «صنم» تکیه نکرد؛ بلکه کلمه «تعبد» را موضوع بحث خود قرار داد و با آن به مخاصمه با ایشان پرداخت. صنم نمایانگر غیر است؛ پس نباید خودش پرستش شود و اگر پرستش شود، باید مشتمل بر چیزی باشد که مردم برای آن، معبود را می‌پرستند؛ یعنی برای جلب منفعت و دفع ضرر باشد؛ درحالی که بت‌ها چنین اثری ندارند و از خواست و حاجت پرستندگان اطلاعی ندارند تا مضطر و بیچاره‌ای را اجابت کنند؛ منافی به او برسانند یا ضرری را از او دور کنند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۳۹۴).

امیرالمؤمنین علیه السلام توجه خاصی به شناخت دقیق مسائل و جمع‌آوری اطلاعات لازم حول موضوع مورد نظر داشت. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی او باعث می‌شد به‌دقت جوانب مختلف و زوایای گوناگون و عواقب مسئله را بررسی کند. نمونه‌ای از این موارد، تصمیم به جنگ با معاویه است. آن حضرت در قبال کارشکنی و ایجاد انحراف در مسلمین توسط معاویه شتاب‌زده وارد عمل نشد. پیامدهای بی‌توجهی به کارهای معاویه و همچنین مشکلات و چالش‌های مبارزه با این فرد را بررسی نمود و با دید وسیع و حساب شده، با معاویه برخورد کرد. این سیره حضرت، درسی برای رهبران است؛ زیرا امام علی علیه السلام با آنکه دارای مقام عصمت بود، جوانب یک موضوع را به دقت بررسی می‌کرد؛ پس به طریق اولی یک رهبر در جامعه اسلامی و در سازمان‌های اسلامی باید به مسائل از زوایای مختلف بنگرد تا از پشیمانی به دور باشد. حضرت علی علیه السلام در خطبه‌ای می‌فرماید: «لَقَدْ ضَرَبْتُ أَنْفَ هَذَا الْأَمْرِ وَ عَيْنَهُ وَ قَلْبْتُ ظَهْرَهُ وَ بَطْنَهُ فَلَمْ أَرِ لِي فِيهِ إِلَّا الْقِتَالَ أَوْ الْكُفْرَ بِمَا جَاءَ [بِهِ] مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ؛ من بارها جنگ با معاویه را بررسی کرده و پشت و روی آن را سنجیده، و من دیدم راهی جز پیکار، یا کافر شدن به آنچه پیامبر صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ آورده، نمانده است» (نهج‌البلاغه، خطبه ۴۳، ص ۹۷).

تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار

رهبران تحول‌آفرین، پیروان خود را به یافتن شیوه‌های جدید انجام کار تشویق می‌کنند. بنابراین، آنها حامیان خلاقیت و نوآوری‌اند و در توانمند ساختن زیردستان، برای حل مسائل به شیوه‌های نو بسیار تلاش می‌کنند و این فرصت را به آنها می‌دهند تا راه‌حل‌های خود را عملی سازند. دین اسلام برای رشد و تعالی مسلمانان، آنان را به تفکر درباره موضوعات پیرامون خود دعوت کرده است و به نوآوری و خلاقیت فرا می‌خواند. تشویق به علم و دانش و تفکر، نشان‌دهنده نگرش اسلام به نوآوری و خلاقیت است.

نحوه دفاع مسلمانان در جنگ احزاب، کاری خلاقانه و ابتکاری جدید در منطقه حجاز بود. وقتی گروهی از هم‌پیمانان رسول خدا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ از قبیله خزاعه آن حضرت را از عزم مشرکان باخبر کردند، حضرت درباره چگونگی

دفاع در برابر دشمنان نظرخواهی کردند. عده‌ای بر این باور بودند که باید به خارج از شهر برای جنگ بروند و عده‌ای با توجه به تجربه شکست در جنگ احد، به دلیل مخالفتشان با رأی پیامبر ﷺ، ماندن در شهر را پیشنهاد دادند. در این میان، سلمان فارسی گفت: ما در ایران هرگاه از سوی سواران دشمن احساس خطر می‌کردیم، در اطراف خود خندق می‌کنیم. با اینکه این شیوه دفاع در آن منطقه مرسوم نبود و جدید بود، پیامبر ﷺ و مردم مدینه پیشنهاد سلمان را برای حفر خندق پذیرفتند (قمی، ۱۳۶۳، ج ۲، ص ۱۷۷). اینکه موضوع جنگ اهمیت زیادی دارد و تصمیم‌گیری درباره آن حساس است، پیشنهاد سلمان فارسی پذیرفته شد و این نشان‌دهنده حمایت از خلاقیت و ارائه راه‌های جدید برای حل مسئله است.

یکی از خلاقیت‌ها در قرآن، داستان نواقرنین است. زمانی که مردم از او درخواست کردند که آنها را از دست آزار و اذیت قومی ظالم نجات دهد، او تصمیم گرفت سد آهنینی بنا کند تا آنها را ایمن نگه دارد. به هرحال، نواقرنین دستور داد: مواد آتش‌زا بیاورید و آن را در دو طرف این سد قرار دهید و با وسایلی که در اختیار دارید، در آن آتش بدمید تا قطعات آهن گداخته شود. در حقیقت، او می‌خواست از این طریق قطعات آهن را به یکدیگر پیوند دهد و سد یکپارچه‌ای بسازد و با این طرح عجیب، همان کاری را انجام داد که امروز به وسیله جوشکاری انجام می‌دهند. سرانجام گفت: مس ذوب‌شده برای من بیاورید تا بر روی این سد بریزم و به این ترتیب مجموعه آن سد آهنین را با لایه‌ای از مس پوشانید و آن را از نفوذ هوا و پوسیدن حفظ کرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۲، ص ۵۳۵). «حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا؛ برای من قطعات آهن بیاورید تا آن گاه که میان دو کوه برابر شد، بدمید. تا وقتی که آن قطعات را آتش گردانید گفت: مس گداخته برایم بیاورید تا روی آن بریزم (کهف: ۹۶).

نتیجه‌گیری

ترغیب فکری، یکی از نیازهای رهبران در سازمان‌های امروزی است؛ زیرا محیط سازمان‌ها پویا و رقابت‌پذیرتر شده است. سازمان‌ها برای بقا و حفظ رقابت، نیاز به خلاقیت، استفاده از ایده‌های جدید و کشف شیوه‌های جدید برای حل مسائل خود دارند. در این پژوهش، بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول‌آفرین بس، با الهام از منابع اسلامی بحث و بررسی شد. با مراجعه به آیات و روایات، به دست آمد که شاخص‌های ترغیب فکری تضادی با تعالیم اسلامی ندارد. در اسلام، توصیه فراوانی درباره تفکر و تعقل در مورد مسائل اعتقادی و اجتماعی و اقتصادی و... شده است. بر فهمیدن بطلان مسیر پیش رو و آگاهی یافتن از راه صحیح تأکید گردیده و در این زمینه آزادی‌های لازم برای پرسش‌گری و جست‌وجوی حقیقت همیشه باز گذاشته شده است. مشورت یک اصل عقلایی است و اسلام این اصل را محترم شمرده است. در اسلام بر مشورت بسیار تأکید شده است؛ زیرا با مشورت، ابعادی از موضوع روشن می‌شود که از دید فرد پنهان بوده یا از آن غفلت کرده است و باعث می‌شود از زوایای مختلف به مسئله نگریسته شود. اسلام با اهمیت دادن به این موضوع، خلاقیت و نوآوری را تشویق کرده است؛ مانند داستان نواقرنین که برای رهایی مردم از دست قوم ظالم، شروع به ساخت سد آهنین کرد که تا آن زمان چنین سازه‌ای ساخته نشده بود؛ یا در جریان جنگ احزاب، که از حفر خندق استفاده شد و این کار در منطقه حجاز شیوه‌ای نامرسوم برای دفاع از حمله دشمن بود.

منابع

- نهج البلاغه، ترجمه دشتی
 افجهای، سیدعلی اکبر، ۱۳۷۳، *مدیریت اسلامی*، تهران، جهاد دانشگاهی.
 بانسی، عبدالله، ۱۳۹۳، «طراحی مدل جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت»، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، ص ۱۴۹.
 حویزی، عبد علی بن جمعه، ۱۴۱۵ق، *تفسیر نورالتقلین*، قم، اسماعیلیان.
 رایبیز، استیفن، ۱۳۷۳، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
 طبرسی، فضل بن حسن، *مجمع البیان*، ترجمه حسین نوری همدانی، تهران، فراهانی.
 کانگر، الدن جی، و همکاران، ۱۳۹۰، *رهبری فرهنگد در سازمان‌ها*، ترجمه وحید کمالیان و حمیدرضا اسماعیلی، تهران، سمت.
 قمی، علی بن ابراهیم، ۱۳۶۳، *تفسیر القمی*، قم، دارالکتاب.
 مجلسی، محمدباقر بن محمد تقی، ۱۴۰۳ق، *بحارالانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
 مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۸۰، *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).
 مطهری، مرتضی، ۱۳۷۷، *امامت و رهبری*، قم، صدرا.
 _____، ۱۳۸۶، *آمادگی‌های غیبی*، تهران، صدرا.
 مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۱، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
 موسوی، سیده مریم، ۱۳۹۴، «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی». پایان نامه، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه رازی.
 موغلی، علیرضا، ۱۳۸۳، «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن» مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ص ۹۵-۱۱۲.
 نجاری، رضا، ۱۳۸۶، *مبانی مدیریت اسلامی*، تهران، دانشگاه پیام نور.
 Avolio, B. J., Antonakis, J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
 Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27, p22.
 Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
 Clements, C., & Washbush, J. B. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 170-176, P.170.
 Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (Vol. 13). South-Western, Cengage Learning, p331.
 Hersey, p., & Blanchard, k. H. (1993). *Management of Organizational Behavior* (6 ed.). New Jersey: Prentice-Hall. P 94.
 Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (7 ed.). SAGE Publications, Inc.
 Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361.
 Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3, Ed.) London: Prentice-Hall.