

## در مسیر نظریه رهبری حکیمانه اسلامی

تاریخ دریافت: ۹۵/۷/۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۵

حمزه صمدی میارکلائی<sup>۱</sup>

حسین صمدی میارکلائی<sup>۲</sup>

### چکیده

آشفتگی‌ها، پیچیدگی‌ها، تنوع، پویایی‌ها، عدم قطعیت‌ها و تغییرات سریع و فزاینده ملی و بین‌المللی در فناوری‌ها، بازارها و کیفیت‌های زندگی دنیای امروز، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا در جستجوی رهبرانی باشند که کمترین اشتباهات را در تصمیم‌گیری‌هایشان داشته باشند. رهبرانی که حساب‌شده و با وسواسی خاص، تصمیم‌های درست را اتخاذ کنند و رفتارهای مناسب و درستی را برای هدایت و رهبری پیروان به‌کار گیرند. بنابراین، سازمان‌های عصر حاضر باید در جستجوی رهبرانی باشند که به صورت «خردمندان و حکیمانه»<sup>۳</sup> به هدایت و رهبری می‌پردازند. این مقاله، با دیدی متفاوت، به ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی می‌پردازد. گزاره اصلی این مقاله عبارت است از «ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی». این نظریه ترکیبی از رویکردهای عقلانی، مذهبی، اخلاقی و ارزشی به رهبری است و عرصه گسترده‌ای را برای بررسی، مطالعه و پژوهش در رهبری و توسعه آن فراهم می‌آورد. این نظریه، با تأکید بر حکمت رهبر، علاوه بر پرداختن به رفتار و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، زمینه مطالعه ماهیت و وجود رهبری را نیز ممکن می‌سازد.

واژگان کلیدی: رهبری، نظریه رهبری، حکمت، رهبری حکیمانه اسلامی

۱. دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد، قائمشهر، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد، قائمشهر، ایران (نویسنده

مسئول) hossein\_samadi\_m@yahoo.com

## مقدمه و طرح مسئله

رهبری سازمان‌ها در محیط بسیار پیچیده، نامطمئن، آشفته، بی‌ثبات و رقابتی عصر حاضر نیازمند کاربرد بیش از یک سبک یا یک رفتار ویژه رهبری است. رهبران باید قادر باشند تا در موقعیت‌های متفاوت و بر مبنای شرایط و اقتضائات، اقدام به هدایت و رهبری نمایند. رهبری را باید فرایند و چارچوبی دانست که رهبری در آن شکل می‌گیرد. اگر در مواجهه با هر یک از موقعیت‌های گوناگون (از قبیل: موقعیت‌های بی‌ثبات و در حال تغییر، وضعیت‌های بحرانی، موقعیت‌های سیاسی، موقعیت‌های رقابتی و تخصصی، موقعیت‌های سلسله‌مراتبی و معمول درون‌سازمانی و ...)، بخواهیم از یک سبک و رفتار رهبری متناسب با آن موقعیت استفاده کنیم، یا باید برای هر موقعیتی یک رهبر با یک سبک رهبری مناسب استخدام کنیم، که عملی بی‌معنی و غیر عقلایی می‌نمایند، یا اینکه سبک رهبری رهبر فعلی را تغییر داده یا بهبود ببخشیم تا مناسب وضعیت موجود باشد؛ حال آنکه این اقدام نیز بسیار دشوار است، چرا که تغییر سبک رهبری، کاری بسیار دشوار و تا حدودی ناممکن است. بنابراین، نیازمند یک «رهبری تمام عیار و بی‌نقص»<sup>۱</sup> هستیم که دست به اقدام‌ها و تصمیم‌های درستی بزند. حال آنکه، بسیاری از رهبران واجد همه این صلاحیت‌ها و کیفیت‌ها نیستند. بنابراین، تلاش شده است تا با ارائه رهبری حکیمانانه اسلامی، ضعف موجود در نظریه‌های حاضر را برطرف کرد. رهبری حکیمانانه مبتنی بر ویژگی حکمت رهبر است. یعنی فرد رهبر، با به‌کارگیری حکمت، تصمیم‌های درستی را اخذ کرده و رفتارهای درستی را در موقعیت‌های مختلف از خود نشان می‌دهد.

عصر حاضر سرشار از پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و نیروهایی است که تغییرات و پویایی‌های سازمانی و اجتماعی را در سرتاسر دنیا موجب می‌شوند. به عقیده ماکسلی این واقعیت نیازمند رهبری جامع و گل‌گرایی است که عرصه‌های بنیادی چهارگانه وجود انسان از قبیل: (۱) جسم (فیزیکی)؛ (۲) ذهن (تفکر منطقی-عقلانی)؛ (۳) قلب (عواطف و احساسات) و (۴) روح و روان را با یکدیگر ترکیب می‌کند (Moxley, 2000).

توسعه رهبران و ظرفیت‌های رهبری، بیش از هر زمان دیگری برای سازمان‌ها اهمیت دارد. در صنایع انتفاعی و غیر انتفاعی، رهبران به روش‌های مختلف در چالش با ارائه نوعی رهبری اثربخش هستند. رهبران باید آمادگی اتخاذ تصمیم‌های درست، تعیین مسیر درست به منظور دستیابی سازمان به موفقیت و اجتناب از اشتباهات اخلاقی را داشته باشند (Murphy and Johnson, 2011: 459).

از لحاظ تاریخی، رهبری و حکمت عمیقاً در هم تنیده شده و متأثر از یکدیگر می‌باشند (Solansky, 2014: 39) و نظریه‌پردازان و اندیشمندان مدیریت و رهبری و نیز کارگزاران سازمانی علایق رو به رشدی را نسبت به حکم (Ardelt, 2003 & 2004)، فلسفه حکمت (Baltes and Staudinger, 2000; Hughes, 2001; Eflin, 2003; Baltes and Kunzmann, 2004; Osbeck and Robinson, 2005)، روان‌شناسی حکمت (Takahashi and Overton, 2004; Kunzmann and Baltes, 2005)، حکمت و شخصیت (Staudinger, Dorner and Mickler, 2005)، حکمت و اخلاقیات (Kupperman, 2005)، حکمت و خطمشی عمومی (Etheredge, 2005)، حکمت و درک دولت و اداره امور دولتی (Raadschelders, 2008)، کاربرد حکمت و ارزیابی آن در سازمان‌ها (Srivastva and Cooperrider, 1998; Bierly, Kessler, and Christensen, 2000; Brown and Starkey, 2000; Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse, & Kouzmin, 2001; Kriger & Malan, 1993; Whittington, Pitts, Kageler, & Goodwin, 2005; Izak, 2013: 108-115) و نیز نقش حکمت در اثربخشی مدیریت و رهبری (Boal & Hooijberg, 2000; Kriger & Seng, 2005; Nonaka, & Toyama, 2007: 731-394; McKenna, Rooney and Boal, 2009: 177-190; Nonaka and Takeuchi, 2011; Yang, 2011; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014: 335-358; Zacher, Pearce, Rooney, & McKenna, 2014: 171-187; Intezari & Pauleen, 2014: 393-404; Solansky, 2014: 39-51; Nonaka et al., 2014; Ma and Tsui, 2015) را نشان می‌دهند.

در اهمیت حکمت، نیکولاس ماکسول، فیلسوف علم معاصر انگلیسی، در کتاب خود، *از دانش تا حکمت: انقلابی در هدفها و روش‌های علم*، تصریح می‌کند که باید به سمت حکمت حرکت کرد (Maxwell, 1984) او حرکت از دانش به سمت حکمت را به عنوان نیازی برای انقلاب علمی مطرح می‌کند (Maxwell, 2007). وی با انتقاد نسبت به صرف بودجه‌های بسیار برای مسائل نظامی، مدعی است که مشکلات علم ناشی از فقدان حکمت است. وی معتقد است که اگرچه علم کنونی منافع بیشماری به وجود آورده است، اما فقدان حکمت می‌تواند منجر به مصیبت‌ها و مرگ انسان‌ها شود (Maxwell, 1984, 2007).

یکی از علت‌های توجه اندک به موضوع حکمت در دوران کنونی، ناشی از جهان‌بینی سکولار و فاقد حکمت حاکم بر اندیشه دانشمندان است. این جهان‌بینی دیدگاه‌های مبتنی بر دین و مذهب را تنها به دلیل اینکه از طرف سکولارها پذیرفته نمی‌شود نادیده می‌گیرند و این موضوع مصیبت و ویرانی را برای جامعه علمی و بشری به ارمغان آورده است. علت دیگر آن است که دانشمندان جدید هر دانشی که ریشه در حواس ما ندارند را طرد می‌کنند. بسیاری از

اعضای جامعه علمی در سراسر دنیا نسبت به دانش‌های نوین که خارج از محدوده آگاهی و دانش آنهاست، مقاومت کرده و دیدگاه‌های جدید را رد می‌کنند. آنها آنچه را که می‌بینند می‌پذیرند و نسبت به نادیده‌ها بیگانه‌اند. نادیده گرفتن مسائل اخلاقی در کارهای علمی، استثمار طبیعت و جوامع انسانی، غفلت از دغدغه‌های بنیادین بشر و بی‌توجهی به اخلاقیات در سیاست و مدیریت به دلیل فراموشی حکمت است.

علم محض قادر به پاسخگویی به سؤال‌های مهم انسان در مورد ابتدا و انتهای خلقت نبوده و در نهایت، قادر به تعیین و ترسیم مسیر درست و حقیقی زندگی بشریت نیز نخواهد بود؛ برخی از دانشمندان، مانند آلبرت اینشتین، نسبت به علم فارغ از حکمت<sup>۱</sup> عکس‌العمل نشان داده و از ساختن بمب اتم ابراز ندامت کرده و از دولت‌های خود خواستند تا آزمایش سلاح‌های هسته‌ای را متوقف کنند و تولیدات فکری برای ساختن سلاح‌های کشتار جمعی را از بین ببرند.

### هدف و سؤال‌های پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده، هدف اصلی این تحقیق، ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی است که مهم‌ترین عنصر در هدایت و رهبری هر جامعه، سازمان و مجموعه است. در این مسیر، نظریه‌های موجود رهبری که عمدتاً غربی هستند را مورد نقد کرده، نقاط قوت و ضعف آنها را بررسی کرده و با عنایت به ویژگی‌های حکمت، به‌ویژه حکمت اسلامی، ویژگی‌های برجسته رهبر حکیم را در قالب بیانیه‌هایی برشمرده‌ایم. بر این اساس، در این تحقیق برآنیم تا به سؤالات ذیل پاسخ دهیم:

۱. آیا رهبری یک سبک یا یک روش است، یا اینکه می‌تواند به عنوان یک فرایند مورد توجه قرار گیرد؟
۲. آیا نظریه‌های موجود رهبری برای انسان ارزشی ابزاری متصورند یا اینکه برای او ارزشی غائی قائل‌اند؟
۳. آیا نظریه‌های موجود رهبری با فطرت و روحيات انسان سازگار بوده و رفتاری معنوی، کریمانه، حکیمانه و اخلاقی را مطلوب او می‌دانند و سعادت دنیوی و اخروی او را تأمین می‌کنند؟
۴. آیا در نظریه رهبری، می‌توان نقشی را برای حکمت در نظر گرفت؟

۵. آیا می‌توان رهبری حکیمانه را به عنوان یک نظریه مطرح نمود؟

۶. ویژگی‌ها و کیفیت‌های برجسته رهبر حکیم کدام‌اند؟

در این مقاله، برخی از نظریه‌های موجود و مشهور رهبری را بیان کرده و بررسی خواهیم کرد. سپس، نظریه رهبری حکیمانه اسلامی را به عنوان فرایند، الگو و چارچوب رهبری تمام عیار ارائه می‌نمایم. در ادامه، ویژگی‌ها و کیفیت‌های اصلی رهبری حکیمانه اسلامی را تبیین خواهیم نمود. در نهایت، مراحل عمده فرایندی را ارائه خواهیم داد که رهبری حکیمانه با استفاده از آن به هدایت و رهبری سازمان و جامعه می‌پردازد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش این تحقیق مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به نظریه‌های رهبری و مشاهدات و ادراکات نویسندگان از رهبری مطلوب است که در نهایت، منجر به ارائه نظریه می‌شود. در مرور نظام‌مند، یافته‌های مطالعات منحصر به فرد متعدد با رویه‌های مشخصی تحلیل می‌شوند. با تفاوت قائل شدن میان فنون داستانی، فرا-تحلیل<sup>۱</sup> و مرور نظام‌مند، هادکینسون و معتقدند که مرور نظام‌مند اشاره به رویکردهایی دارد که به گردآوری اسناد و شواهد در دسترس مرتبط با سؤال تحقیق پرداخته، آن را بر اساس تفوق علمی مورد ارزیابی قرار می‌دهند، پیش از اینکه با ملاحظات آینده ترکیب شود یا از فرایندهای مرور رسمی‌تر محروم شود؛ و اغلب درگیر با قضاوت‌های چندین داور است (Hodgkinson & Ford, 2014). مرور نظام‌مند در بر گیرنده پنج گام اصلی است که در آن محقق (۱) ابتدا سؤال‌های تحقیق را شکل می‌دهد، (۲) کارهای تحقیقاتی مرتبط را شناسایی می‌کند، (۳) کیفیت مطالعات را ارزیابی می‌کند، (۴) شواهد را خلاصه می‌کند و (۵) یافته‌ها را تفسیر می‌کند (Kitchenham et al, 2009 & Khan et al, 2003). هوپ و هیل در مقاله خود از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده کردند. مؤلفین کار را با طرح سؤال آغاز کردند و سپس، از طریق مرور اجمالی نظام‌مند بینش‌های بدیهی حاصل از ادبیات، به سؤال‌ها پاسخ دادند. آنها بدنه اصلی مقاله و پاسخ به سؤال‌ها را در قالب بیانیه‌هایی<sup>۲</sup> شکل دادند (Hupe & Hill, 2007: 279-299). در واقع، روش استفاده شده در این مقاله شباهت بسیاری به نظریه داده‌بنیاد<sup>۳</sup> دارد؛ رویکردی که هم در تحقیقات کیفی و هم در تحقیقات کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و

1. Narrative, Meta-Analytic, and Systematic Reviews Techniques

2. Statements

3. Grounded Theory

هدف آن ارائه نظریه و دیدگاهی است که مبتنی بر شواهد<sup>۱</sup> است. این رویکرد، روشی برای کشف نظریه‌ای جدید است که در آن محقق پدیده‌های متفاوت را برای یافتن شباهت‌های میان آنها بررسی می‌کند (نیومن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۱)؛ این نظریه، نظریه‌ای داده‌بنیاد است، چراکه محققین با بررسی و رصد سخنرانی‌ها، رفتارها و تصمیم‌های اتخاذشده امام خمینی (رضوان‌الله‌علیه) و مقام معظم رهبری (دام‌ظله) به عنوان امام و رهبر امت اسلامی تحت عنوان ولایت فقیه و همچنین مطالعه روایات و داستان‌های تاریخی و مطالعه تصمیم‌های انبیا و ائمه معصومین (سلام‌الله‌علیهم) در متون دینی، کیفیت‌ها و خصیصه‌های ارزشمندی را که برخاسته از ویژگی حکمت است را تبیین نموده‌اند. در این تحقیق، مؤلفین با بررسی و مرور ادبیات مربوط به رهبری، داده‌های مربوطه را گردآوری نمودند، آن را مورد نقد و بررسی قرار داده و با استفاده از بیانیه‌هایی که کیفیت‌های برجسته رهبر حکیم را تبیین می‌کنند، نظریه رهبری حکیمانه اسلامی را ارائه نموده‌اند.

در این مقاله، برخی از نظریه‌های موجود و مشهور رهبری را بیان کرده و مورد بررسی قرار خواهیم داد. سپس، نظریه رهبری حکیمانه اسلامی را به عنوان یک فرآیند، یک الگو و یک چارچوب رهبری تمام عیار ارائه می‌نمایم. در ادامه، ویژگی‌ها و کیفیت‌های اصلی رهبری حکیمانه اسلامی را تبیین خواهیم نمود. در نهایت، مراحل عمده‌ی فرآیندی را ارائه خواهیم داد که رهبری حکیمانه با استفاده از آن به هدایت و رهبری سازمان و جامعه می‌پردازد.

## پیشینه و چارچوب نظری تحقیق

### نظریه‌های رهبری

رهبری یکی از عنوان‌هایی است که در علوم اجتماعی بسیار مورد بحث و گفتگو قرار گرفته است (DeRue et al., 2011: 7) و اگرچه هزاران سال است که موضوع رهبری مورد توجه قرار دارد، اما پژوهش علمی در این عرصه، تنها در قرن بیستم آغاز شده است. ادبیات رهبری را می‌توان به نظریه‌های صفات، نظریه‌های رفتاری، نظریه‌های اقتضائی و حتی جایگزین‌های رهبری تقسیم نمود. ادبیات رهبری بسیار پُر حجم است، از این‌رو، به روش‌های متعددی نظریه‌های رهبری را مورد مطالعه و معرفی قرار می‌دهیم: (۱) نظریه صفات (که بر ویژگی‌های شخصیتی رهبر از قبیل: جاه‌طلبی و انرژی، میل به رهبری، صداقت و راستی، اعتماد به نفس،

1. Faithful to the evidence

2. Neuman

هوشیاری و داشتن اطلاعات و دانش مربوطه تکیه دارد) (Robbins, 2003a: 130-141؛ ۲) نظریه رفتاری (که رفتارهای برخی از رهبران معروف را مورد بررسی قرار می‌دهند، مانند طرفداری از کارمند یا رابطه‌مداری و طرفداری از تولید یا وظیفه‌مداری) (Stogdill, 1974؛ ۳) نظریه اقتضائی (که بر عوامل موقعیتی و اثر آن بر اثربخشی رهبری تمرکز می‌کند و اینکه موقعیت نیز نقشی حیاتی در تعیین رهبر و اثربخشی آن ایفا می‌کند و برای کارآ بودن، رهبران باید در موقعیت‌های مختلف به طور متفاوتی رفتار نمایند) (House, 1996; Judge et al., 2002؛ ۴) جایگزین‌های رهبری (Kerr and Jermier, 1978؛ ۵) شناسایی مجموعه‌ای از ویژگی‌های رهبری که یکبار دیگر مورد توجه قرار گرفته است، مانند: نظریه‌های رهبری فرهمند (Conger and Kanungo, 1988)، رهبری تعاملی و تحول‌گرا (Bass, 1990, 1999 & 2000؛ ۶) رهبری خدمت‌گزار (Greenleaf, 1977)، و نظریه ابر رهبر یا رهبری عالی (Manz and Sims, 1986 & 2001؛ ۷) اساس این خط فکری این است که رهبری بیشتر نوعی شیوه است و کمتر به ماهیت رهبری توجه می‌کند (Robbins, 2003a: 130-141; Buelens et al., 2011: 618-627؛ ۸) اخیراً نیز توجه نظریه‌پردازان رهبری به محیط و شرایط کار معطوف شده و نظریه رهبری معنوی را با تأکید بر معنویت در محیط کار (Fry, 2003; Fry, 2005; Fry et al., 2005; Fry et al., 2011) و نیز (۷) نظریه‌های متعالی رهبری از قبیل: رهبری اصیل و قابل اعتماد<sup>۱</sup> (الگوهای مثبت رهبری) (Avolio and Gardner, 2005)، رهبری اخلاقی (Brown and Treviño, 2006: 596-616)، اصول حکمت به عنوان مبنایی فرا- نظری برای ارزیابی رهبری (McKenna, Rooney and Boal, 2009: 177-190) و قابلیت‌های رهبر خردمند (Nonaka and Takeuchi, 2011) را ارائه نموده‌اند.

### رهبر خردمند (حکیم)

رهبر خردمند را نوناکا و تاکئوچی معرفی کردند. آنها شش قابلیت را برای رهبر خردمند بر شمرند: ۱) رهبران خردمند تنها زمانی تصمیم‌گیری می‌کنند که تعیین کنند چه چیزی برای سازمان یا جامعه خوب است. رهبر خردمند آرمان‌گراست و آنچه را که از نظر او برای شرکت و جامعه درست و خوب است، انجام خواهد داد؛ ۲) آنها به سرعت ماهیت هر موقعیت یا مسئله را می‌فهمند و به صورت شهودی ماهیت و مفهوم کارکنان، اشیا و رویدادها را درک می‌کنند.

رهبر خردمند فیلسوفی است که ماهیت مسئله را درک می‌کند و از مشاهدات تصادفی، نتیجه‌گیری‌های کلی انجام می‌دهد؛ (۳) به طور مستمر، مفاهیم مشترک رسمی و نیز غیر رسمی را برای مدیران و کارکنان ایجاد می‌کنند تا از طریق تعاملاتشان معنی و مفهوم جدیدی را بسازند. استاد هنرمندی است که موضوع‌های کلیدی را در لحظه درک می‌کند و بی‌درنگ نسبت به آنها اقدام می‌کند؛ (۴) آنها می‌دانند که چگونه از استعاره‌ها و داستان‌ها برای تبدیل تجربه‌های واقعی‌شان به دانش ضمنی افراد و گروه‌ها استفاده کنند. رهبر خردمند داستان‌سرایی است که از استعاره‌ها، داستان‌ها و سخنرانی‌ها استفاده می‌کند؛ (۵) آنها قدرت سیاسی را برای گرد هم آوردن افرادی که هدف‌های متعارض دارند به کار می‌برند تا در آنها برای اقدام، انگیزه ایجاد کنند. سیاست‌مداری است که می‌تواند مردم را نسبت به یک اقدام برانگیزاند و (۶) آنها توسعه خرد عملی و کاربردی را از طریق کارآموزی و مربی‌گری در کارکنان، به ویژه در کارکنان خط مقدم، ترغیب می‌کنند. معلمی با ارزش‌های خوب و اصول قوی است که دیگران از او یاد می‌گیرند ( Nonaka and Takeuchi, 2011).

کایپا و راجو در کتاب *از هوشمند تا حکیم: عمل و رهبری به وسیله حکمت*، معتقدند که برای شروع کار یک رهبر حکیم، رهبر باید دنیا را به گونه‌ای متفاوت ببیند، به این منظور، شش روش را پیشنهاد می‌کند: (۱) رهبر باید از محدودیت‌های آگاه بوده و فراتر از آنها گام بردارد؛ (۲) باید از خطر، شدت و وحشت بیاموزد؛ (۳) با الهام‌بخشی از گفتار و کتاب‌ها عمل کند؛ (۴) باید از منطقه آرام و بی‌دغدغه خود خارج شود؛ (۵) باید عینک‌های کهنه را از چشم دور ساخته و از عینک‌های تازه برای دیدن استفاده کند و (۶) ارتباطات غیرمرتبط را پیگیری نماید و در جستجوی مجاورت‌های اتفاقی باشد (Kaipa & Radjou, 2013; Rao, 2014).

با تکیه بر تجربیات و دانش در زمینه رهبری، ادمونسون معتقد است که حکمت امری حیاتی برای رهبری خوب است. وی ۷ ویژگی را برای رهبر حکیم بیان می‌کند: (۱) رهبر حکیم زمان را کالایی سودمند دانسته، و با صبر و حوصله در تصمیم‌های خود، قضاوت‌های درستی را انجام می‌دهد؛ (۲) رهبر حکیم ارزش بالایی را برای صداقت در نظر می‌گیرد. آنها اخلاقی رفتار می‌کنند، و معتقدند که اعتبار و شهرت به‌سختی حاصل می‌شوند و باید با آن به عنوان طلا رفتار کرد؛ (۳) رهبران حکیم با بصیرت رهبری می‌کنند و ارزش تصویر بزرگ را درک می‌کنند؛ (۴) رهبر حکیم خطرپذیر بوده و نوآوری را ترغیب می‌کند. اگر مسیر پیشرفتی وجود نداشته باشد، احساس رعب و وحشت می‌کند؛ (۵) رهبر حکیم مجاهدتی آشکار داشته، و سرسختانه با ناملایمت‌ها در



ستیز است؛ ۶) رهبر حکیم اندیشمندی راهبردی است و معتقد است که بدون برنامه‌ریزی مناسب، هیچ رؤیایی به واقعیت نخواهد پیوست. آنها از سیستم‌ها و ساختارهای سالم استفاده می‌کنند، و ۷) رهبر حکیم خالصانه و بدون ریا افراد را دوست دارد، آنها را عناصر کلیدی سازمان و تیم دانسته و توانمند می‌سازد. آنها کارکنان را به عنوان بزرگترین دارایی در نظر می‌گیرند (Edmondson, 2015).

تغییرات سریع، پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و بی‌ثباتی‌های روزافزون دنیای امروز، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا در جستجوی رهبرانی باشند که کمترین اشتباهات را در تصمیم‌گیری‌هایشان داشته باشند. رهبرانی که حساب‌شده و با وسواسی خاص، تصمیم‌های درست را اتخاذ کنند و اقدامات درستی را در موقعیت‌های متفاوت انجام دهند. اشتباه محاسباتی در تصمیم‌گیری‌ها، صدمات و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را ایجاد می‌کنند که (با سرعت فزایندهٔ ایجاد تغییرات در دنیای امروز) تقریباً غیر قابل جبران هستند. شیوه‌ها و رفتارهای مناسب و درستی که رهبران برای هدایت و رهبری پیروان به کار می‌گیرند، اثرات بسیاری بر موفقیت و ناکامی سازمان‌ها دارند. عدم توانایی رهبران در ایجاد انگیزش و تقویت آن در کارکنان، موجب هدر رفتن انرژی کارکنان می‌شود؛ ناامیدی، بی‌انگیزگی، نارضایتی، عدم وفاداری و تعهد و کاهش عملکرد و اثربخشی کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد و اثربخشی سازمان را موجب خواهد شد. بنابراین، سازمان‌های عصر حاضر باید در جستجوی رهبرانی باشند که به صورت «خردمندانه و حکیمانه<sup>۱</sup>» به هدایت و رهبری می‌پردازند. از این‌رو، در بخش یافته‌های تحقیق، با تبیین مفهوم حکمت و با استناد به شواهد تاریخی و دینی، همچنین ادبیات نظری مربوط به مفهوم رهبری، نظریهٔ رهبری حکیمانهٔ اسلامی را تشریح می‌کنیم.

### یافته‌های تحقیق

#### در مسیر نظریهٔ رهبری حکیمانهٔ اسلامی

در این بخش، مؤلفین ریشه‌ها و مبانی نظری رهبری حکیمانهٔ اسلامی و مفهوم حکمت را تشریح می‌کنند. این مقاله، با دیدی متفاوت، به ارائهٔ این نظریه می‌پردازد. نظریهٔ رهبری حکیمانهٔ اسلامی، نظریه‌ای پویاست که تمامی جنبه‌های مثبت نظریه‌های رهبری پیش‌گفته (رهبری خدمت‌گذار، رهبری معنوی، رهبری اخلاقی، رهبری فرهمند، رهبری اصیل و قابل اعتماد،

رهبری تحول‌آفرین، و ...) را ترکیب می‌نماید و جنبه‌های منفی آنها را کنار می‌گذارد. البته، این نظریه تنها آمیزه‌ای از نظریه‌های موجود رهبری نیست، بلکه از لحاظ مفهومی متمایزتر از آنهاست و از لحاظ ادراکی نیز کمتر گیج‌کننده است. در واقع ترکیبی از رویکردهای عقلانی، مذهبی، اخلاقی و ارزشی به رهبری<sup>۱</sup> است.

از نظر ما، «رهبری عبارت است از توانایی فرد در نفوذ، ایجاد انگیزه، و هدایت افراد و گروه‌ها در مسیر دستیابی به هدف‌ها.»<sup>(۱)</sup> یکی از توانایی‌های رهبر، نفوذ در دیگران است؛ به گونه‌ای که افراد تحت تأثیر شخصیت، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای رهبری قرار گیرند؛<sup>(۲)</sup> ایجاد انگیزه، یکی دیگر از توانایی‌های رهبر است؛ پس از نفوذ بر افراد، رهبر باید قادر باشد تا با استفاده از ابزارهای مناسب، آنها را برانگیزاند، و<sup>(۳)</sup> پس از اعمال نفوذ و برانگیزاندن افراد، رهبر بایستی توانایی هدایت و رهبری مجموعه تحت رهبری خود را در راستای دستیابی به هدف‌ها داشته باشد. با این تعریف از رهبری، نظریه رهبری حکیمانه، نظریه‌ای عمومی نسبت به رهبری را مطرح می‌کند که مختص محیط سازمانی نیست، بلکه رهبری هر مجموعه‌ای (خانواده، اجتماع‌های انسانی، گروه، تیم، سازمان، و جامعه) را ممکن می‌سازد.

در سازمان‌ها و جوامع مذهبی، به ویژه اسلامی، نظریه رهبری حکیمانه به طور کامل قابلیت اجرا داشته و عملی است، اما در جوامع غیر اسلامی، تا حد امکان (با توجه به اصول، ارزش‌ها و هنجارهای ملی و مذهبی جوامع) عملی خواهد بود. این نظریه می‌تواند بنیان فکری و عملی سازمان‌ها و جوامع را دستخوش تحولات اساسی و انقلابی نماید.

پیشینه نظریه رهبری حکیمانه به آغاز خلقت بر می‌گردد، از جایی که نخستین گروه‌ها و اجتماع‌های انسانی شروع به پیدایش کرده و پیامبران و رسولان الهی به هدایت و رهبری این اجتماع‌های انسانی پرداختند؛ پس از آنها، امامان معصوم (علیهم‌السلام) عهده‌دار رهبری جامعه شدند و در نهایت، در جوامع امروزی، در عصر غیبت، خبرگان دینی و مذهبی، مانند آیت‌الله بروجردی (ره)، امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) با عنوان «ولایت مطلقه فقیه»، هدایت و رهبری جامعه را در دست گرفتند.

مقام معظم رهبری در خصوص شکل‌گیری انقلاب اسلامی و شخصیت حضرت امام خمینی (ره)، با اشاره به رهبری حکیمانه ایشان می‌فرمایند: «رهبری حکیم، پر قدرت، با اراده و عزم

1. Inclusive of the rational-and religious-and ethics-and values-based approaches to leadership

راسخ و نافذ در همه دل‌ها، در میان مردم به وجود آمد و وارد میدان شد، ملت هم تجربه پیدا کرده بودند، لذا انقلاب اسلامی شکل گرفت» (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۸۹: ۲۰۲).

## حکمت

در رهبری حکیمانه اسلامی، رهبر با بهره‌گیری از حکمت اقدام به رهبری می‌نماید. بنابراین، به طور مختصر، به واژه «حکمت<sup>۱</sup>» می‌پردازیم.

بالتی و کونزمن معتقدند که «حکمت اوج کمال انسان است» (Baltes and Kunzmann, 2003: 131-133) و آن را می‌توان از روش‌های مشروع متعددی توصیف کرده و مورد مطالعه قرار داد: (۱) فلسفه غرب حکمت را نظریه‌ای تحلیلی از دانش تخصصی، قضاوت و مشورت در مورد مسائل مختلف و بی‌ثبات زندگی مورد توجه قرار می‌دهد و (۲) سنت‌های غیرسکولار (غیر مادی) فلسفی آسیا که حکمت را آنچنان مورد توجه قرار می‌دهد که از طریق افراد حکیم یا پیامدهای آنها معرفی می‌شود (Baltes and Kunzmann, 2004: 290-299).

یکی از تعاریف ممکن حکمت مرتبط با تعریف ارسطو است، یعنی «بینشی کلی و قضاوت درست نسبت به یک موضوع یا موقعیت از طریق درک پدیده علت و معلولی» (Beekun, 2012: 1005). از نظر ما، واژه حکمت برگردان واژه عربی (*hikmah*) و به معنی «رسیدن به حق و حقیقت از طریق عقل و علم است؛ حکمت از تقوا نشئت می‌گیرد.» علامه طباطبایی می‌فرماید: حکمت بنا نوع است یعنی نوعی از محکم کاری یا کار محکمی که سستی و رخنه‌ای در آن راه ندارد و غالباً در معلومات عقلی واقعی که ابداً قابل بطلان و کذب نیستند استعمال می‌شود.<sup>۲</sup> همچنین فرموده‌اند: منظور از حکمتی که در قرآن به کار رفته، مجموعه علوم و معارفی است که انسان را به حقیقت رهنمون می‌کند؛ به طوری که هیچ شک و ابهامی در آن نماند. زیرا مجموعه عقاید و آموزه‌هایی که قرآن بیانگر آنهاست، همه با مقتضای فطرت بشر همسو است و مقتضای فطرت، آن بخش از علم و عمل را شامل می‌شود که کمال واقعی و سعادت حقیقی او را تأمین بکند.<sup>۳</sup> پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمودند: «هر کس چهل صبح خود را مخصوص خدا بکند، چشمه‌های حکمت از قلب وی بر زبانش جاری می‌شود»<sup>۴</sup> (عابدینی مطلق، ۱۳۹۳: ۳۲۸).

1. Wisdom

۲. المیزان فی تفسیر القرآن، جلد ۳، ص ۳۹۵

۳. المیزان فی تفسیر القرآن، جلد ۱۲، ص ۵۷۱

۴. نهج الفصاحه، ح ۲۸۲۴

در مورد نحوه تکاملی حکمت، می‌توان گفت: حکمت حاصل فرایندی تکاملی است که از تبدیل داده‌ها به اطلاعات (توصیف: چه چیزی؟) آغاز می‌شود، در تبدیل اطلاعات به دانش (آموزش: چگونگی؟) پیگیری می‌شود، در انتقال از دانش به درک و فهم (توجیه: چرایی؟) ادامه می‌یابد و به تبدیل درک و فهم به حکمت (بهترین کار چیست؟) ختم می‌شود. فرایند تبدیل داده تا درک و فهم، هم‌راستا با تعریف پیتر دراگر از کارایی است؛ «یعنی انجام درست کارها» که فرایندی گذشته‌نگر بوده و بر دانش و مهندسی (اینکه چه کاری انجام شده است؟)، تأکید دارد (خاکی، ۱۳۹۲: ۴۴-۳۷). حکمت نیز هم‌راستا با تعریف پیتر دراگر از اثربخشی است؛ «یعنی انجام کارهای درست» (Drucker, 2002: 2-3; Drucker, 2008: 23) که فرایندی آینده‌نگر است و بر بصیرت و طراحی (چه کاری می‌تواند و باید انجام شود؟) تکیه می‌کند (خاکی، ۱۳۹۲: ۴۴-۳۷).

در واقع، کسب حکمت نیازمند طی شدن فرایند تکاملی فوق نخواهد بود و همیشه نیازمند اطلاعات، دانش و تجربه فرد نیست؛ بلکه ممکن است نیازمند سازوکارهای دیگری باشد و به یک‌باره و در کوتاه‌مدت شکل گیرد؛ اما همواره نیازمند بنیانی درست و تحولی انقلابی در فرد است؛ یعنی هر فردی قادر نیست تا بدون خودسازی درست، به مدارج عالیة حکمت که به معنای تشخیص حق و چیزهای درست و نیز اقدام درست است، دست یابد. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کسی که میان خود و خدا را اصلاح کند، خداوند میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد و کسی که امور آخرت را اصلاح کند، خدا امور دنیای او را اصلاح خواهد کرد و کسی که از درون جان، واعظی دارد، خدا را بر او حافظی است» (نهج‌البلاغه، حکمت ۸۹).

فرد حکیم نسبت به محدود بودن دانش خود آگاه بوده و می‌داند چیزهایی وجود دارد که او نمی‌داند، بنابراین، می‌کوشد تا دانش خود را گسترش دهد؛ از این‌رو، حکیم از دانش کافی برخوردار خواهد شد (حسینی، ۱۳۹۰؛ خاکی، ۱۳۹۲: ۴۴-۳۷). سولانسکی تأکید می‌کند که ترس از نادانی، ضرورتی برای حکمت است. وی معتقد است رهبران حکیم از نادانی وحشت دارند، درحالی‌که رهبران نادان بی‌پروا هستند (Solansky, 2014: 39). دانش از شیوه‌های گوناگونی از قبیل آموزش رسمی، خودآموزی، گذر عمر و تجربه... کسب می‌شود و نیازمند تحصیلات و درجه‌های علمی متداول نبوده و لزومی ندارد که فرد حکیم، «دانشمند» و «فیلسوف» خوانده شود؛ دانش حکیم، دانش کاربردی و عملی و همراه با کردار است، بنابراین، ابزاری است برای سنجش موقعیت‌های پیچیده و متفاوت، قضاوت در مورد آنها، تصمیم‌گیری و نهایت عمل؛ حکیم هم از دانش کاربردی به حد کفایت برخوردار است و می‌تواند از پس زندگی خود برآید

و هم می‌تواند این دانش را به کردار درآورد و به عبارتی «عالم عامل» است؛ عقلانیت فرد حکیم او را به سمت ایجاد وضعیتی هدایت می‌نماید که در آن وضعیت، دست کم مزاحمتی برای دیگران ایجاد نکند و به زیان آنها عمل نکند، چرا که این اقدام به نفع او نیز خواهد بود؛ حکیم به موجودات غیر انسانی نیز توجه دارد و خوب زیستن خود را به بهای زیان رساندن به زندگی آنها نمی‌پسندد؛ حکیم خود را جزئی از نظم کلی هستی می‌داند که همه اجزای آن به هم پیوسته هستند و هستی برای او معنی‌دار است. معنویت لازمه‌ی حکمت نیست، اما با حکمت سازگار است و به خوبی زمینه معنویت را فراهم می‌آورد؛ حکیم می‌تواند دیندار نیز باشد، به شرطی که دینداری او با توصیفات پیش‌گفته حکمت ناسازگار نباشد. این شرط برآورده‌شدنی است، اما واضح است که هرگونه دینداری با زندگی حکیمانه سازگار نیست. بنابراین، می‌توان سخن از «حکمت دینی» به میان آورد، حکمتی که از دینداری حکیم رنگ گرفته باشد (حسینی، ۱۳۹۰؛ خاکی، ۱۳۹۲: ۴۴-۳۷)؛ از این رو، این نظریه رهبری را «نظریه رهبری حکیمانه اسلامی» نام‌گذاری کرده‌ایم.

### نظریه رهبری حکیمانه اسلامی<sup>۱</sup>

مفاهیم نظریه رهبری حکیمانه اسلامی متفاوت از مفاهیم موجود رهبری است که مبنای غربی و غیر اسلامی دارند. مفاهیمی از قبیل: معنویت، مذهب، صداقت، غایت‌گرایی، الهام‌بخشی، ارزش و ضد ارزش، فرهنگندی و اعتقاد به کرامت، کمال و سعادت انسانی و سایر مفاهیم اسلامی مانند این، متفاوت از آن چیزی است که در اندیشه غرب وجود دارد. درک و فهم نظریه رهبری حکیمانه، نیازمند درک و شعوری اسلامی و دینی است و خیلی با اندیشه مادی‌گرایانه‌ی (این جهانی) غربی<sup>۲</sup> قابل فهم نخواهد بود.

در مفهوم اسلامی، رهبری عبارت است از «ایجاد تغییر و تحول در جامعه مسلمین، برای رسیدن به جامعه ربانی» (ایزدینا، ۱۳۷۹: ۹).

در نظریه رهبری حکیمانه اسلامی، رهبر دارای ایمان، باورها و اعتقادات (ملکات نفسانی) مذهبی است. این باورها و اعتقادات، مبنای رفتارها (یا سبک‌های) رهبری هستند. رهبری حکیمانه برخاسته از هوشمندی، خردمندی و حکمت شخص رهبر است. اساس حکمت رهبری

1. Islamic Wisely Leadership Theory (IWLT)

2. Western Secularist Thought

و رهبری حکیمانه اسلامی<sup>۱</sup> بر پایه «راستی و درستی رهبری» استوار است؛ یعنی مبتنی بر باورها، ارزش‌ها، نیات، گفتار، کردار و رفتار راست و درست رهبر است.

رهبری حکیمانه اسلامی بر اصول عزت، حکمت و مصلحت<sup>۲</sup> بنیان نهاده شده است؛ یعنی رهبری حکیمانه در تعامل سازنده با جهان (مانند سایر جوامع، سازمان‌ها، مردم و محیط پیرامونی)، ارتباطی عزت‌مندانه و عزت‌مدارانه، حکیمانه و مصلحت‌گرایانه دارد. در تصمیم‌گیری‌ها باید مصلحت را در نظر داشت؛ مصلحت از عقل تبعیت می‌کند. عقل یعنی این‌که نفع و ضرر را تشخیص داد، نفع اکثریت را شناخت و در جهت آن اقدام کرد.

رهبری حکیمانه اسلامی انسان‌گراست؛ انسان‌گرایی به معنای کمال معنوی و کمال الهی (سعادت) انسان (با توجه به ارزش‌های معنوی و الهی انسانی). رهبری حکیمانه اسلامی کمالی را برای فرد، سازمان و جامعه مدنظر قرار می‌دهد که معنوی و الهی است؛ و در راستای معرفت و عبودیت خداوند است. در این نظریه، آن چیزی که رهبر در جستجوی آن است، سعادت انسان (کارکنان) است؛ و علاوه بر آخرت، کیفیت زندگی مادی انسان را نیز در بر می‌گیرد؛ که در راستای معرفت و عبودیت خداوند باشد. در اندیشه غربی، انسان دارای ارزش ابزاری است؛ به این معنی که انسان ابزاری است در دست مدیریت، برای دست‌یابی به هدف‌ها و توسعه سازمان و جامعه. در حالی که در اسلام، کرامت، کمال و سعادت انسان، دارای ارزشی نهایی و غایی است. همان‌گونه که مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «مهم‌ترین مسئولیت این جامعه [اسلامی] این است که انسان‌ها بتوانند در سایه‌سار چنین اجتماعی، چنین حکومتی، چنین فضائی، به کمال معنوی و کمال الهی برسند؛ که انسان‌ها به عبودیت برسند ... بنابراین، جامعه‌ای که به عبودیت خدا می‌رسد، یعنی به معرفت کامل خدا می‌رسد، تخلق به اخلاق‌الله پیدا می‌کند؛ این، آن نهایت کمال انسانی است. بنابراین، هدف نهائی، آن است؛ و هدف قبل از آن، ایجاد جامعه‌ی اسلامی است، که هدف بسیار بزرگ و بسیار والاّی است»<sup>۳</sup>.

در این بخش، مؤلفه‌ها و کیفیت‌های کلیدی رهبری حکیمانه اسلامی را بر اساس دیدگاه‌مان شناسایی و مورد بررسی قرار می‌دهیم و در قالب بیانیه‌هایی مطرح می‌کنیم که این کیفیت‌ها عبارت‌اند از:

#### 1. Leader Wisdom and Islamic Wisely Leadership

۲. مصلحت عبارت است از جلب منفعت و دفع ضرر. و به معنای خیر، صلاح و منفعت تفسیر شده است (رحمانی، ۱۳۸۵: ۹۶).

۳. بیانات مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در دیدار دانشجویان کرمانشاه، ۱۳۹۰/۰۷/۲۴.

(۱) رهبری حکیمانه رهبری همه‌جانبه و جامع‌الاضداد است؛ یعنی رهبر حکیم فقط رهبری اخلاقی، روحانی یا معنوی نیست، بلکه از لحاظ جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، علمی، فرهنگی و اجتماعی نیز به عنوان رهبر مطرح است. رهبر حکیم مانند حضرت علی (ع) شخصیتی جامع‌الاضداد دارد؛ دارای جاذبه و دافعه است، به موقع جذب می‌کند و به موقع دفع می‌کند. این کیفیت‌ها شخصیت رهبران حکیم را در «شخصیت/ انسان کامل»<sup>۱</sup> پیکربندی می‌کند. رهبران حکیم افرادی هستند که علم، اخلاق و عرفان را در هم می‌آمیزند و بر اساس آن، می‌اندیشند و رفتار می‌کنند. رهبران حکیم به دلیل دارا بودن صفاتی از قبیل: اخلاقیات، صداقت، پاکدامنی، امانت، راستی و درستی، مناعت و تعالی معنوی و سایر صفات بارز و آشکار برجسته‌تر از سایر افراد هستند. البته، این کیفیت‌های عالی و برجسته به آسانی به وسیله افراد عادی قابل شناسائی و ارزیابی نیستند.

(۲) رهبر حکیم قاضی‌ای عادل و منصف است؛ یعنی حاکمیت روح عدالت بر اندیشه رهبری حکیمانه. روح عدالت حاکم بر اندیشه رهبری حکیمانه است. اگر کسی به اوج تعادل برسد، می‌تواند حاکمیت عدالت بر اندیشه و احساس را داشته باشد و اگر کسی با رهبر حکیم ارتباط اندکی داشته باشد، تعادل فوق‌العاده‌ی روح آنها را ملاحظه خواهد کرد. این تعادل موجب می‌شود تا رهبر حکیم هر نظری که می‌دهد درست‌ترین نظر باشد. رهبر حکیم عادل است و به واسطه تسلط عدالت بر اعضا، جوارح و عقلانیت رهبری حکیمانه، هیچگاه در مقام قضاوت تحت تأثیر احساسات قرار نمی‌گیرد.

(۳) رهبری حکیمانه مبتنی بر رهبری بیدارگرانه است که حسن حقیقت‌جوئی و حقیقت‌طلبی را در افراد بیدار می‌کند؛ یکی از روش‌های مورد استفاده‌ی رهبر حکیم، بیدار کردن حسن حقیقت‌جوئی<sup>۲</sup> در افراد و به ویژه، در کارکنان و پیروان است. بر خلاف تحمیل حقیقت، رهبر حکیم آگاهی‌های لازم را به پیروان می‌دهد، آنها را ترغیب می‌کند تا بدون واسطه و بدون اینکه تحت تأثیر دیگران قرار بگیرند، حقیقت را جستجو کنند، بازگشتی به خود داشته باشند و خویشان را بشناسند. در این نقش، رهبری حکیمانه بیدارگر و آگاهی‌دهنده است. یکی از ویژگی‌های رهبری حکیمانه اسلامی، شناسائی و توسعه انگیزه درون‌فردی در پیروان است. این انگیزه منبعث از غایت‌گرایی (آخرت‌گرایی) است؛ یعنی اعتقاد به خداوند، معاد و

قیامت، و انتظار اینکه اجر و پاداشی که در آخرت نصیب آنها می‌شود بسیار بهتر و بالاتر از پاداش‌های سازمانی و دنیوی است و نیز در مقابل رفتارهای ناشایست و نابهنجار بازخواست می‌شوند و به شدت مجازات خواهند شد. وظیفه رهبری حکیمانه شناسائی و توسعه این نوع انگیزش است. ایجاد معنویت در محیط کار، تا حدودی به این امر کمک می‌کند.

۴) رهبر حکیم با بصیرت، تحلیل‌گر و نظریه‌پردازی چیره‌دست است؛ در این مفهوم، رهبر حکیم رهبری زمان‌شناس است. یک از ویژگی‌های رهبری حکیمانه اسلامی داشتن نگاهی کلان به مسائل و توان تحلیل درست، دقیق و عمیق مسائل و روی‌دادها است، به گونه‌ای که بتواند گذشته و آینده تاریخ را به هم پیوند بزند و بتواند نقش پیروان را در زمان حال ترسیم کند. رهبری حکیمانه نسبت به مسائل و روی‌دادها بصیرت (بینشی عمیق) دارد، عمق مسائل و روی‌دادها را درک می‌کند و این بصیرت را در دیگران نیز ایجاد می‌کند. تیلور و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که افراد حکیم، نه تنها به لحاظ شایستگی و کمال فردی مورد توجه قرار می‌گیرند، بلکه بصیرت‌هایشان را نیز به دیگران انتقال می‌دهد (Taylor et al., 2011: 130). بصیرت<sup>۱</sup> به معنی «بینش» است. بصیرت به معنای ژرف‌نگری و کسب شناخت و آگاهی لازم از روی‌دادها و مسائل است. بصیرت عبارت است از توانایی رهبر در درک، تفسیر و شناخت صحیح محیط، روی‌دادها، حوادث و مسائل؛ بصیرت یعنی «عمل به هنگام». مقام معظم رهبری در مورد بصیرت می‌فرماید: «این بصیرتی که در حوادث لازم است و در روایات و در کلمات امیرالمؤمنین هم روی آن تکیه و تأکید شده، به معنای این است که انسان در حوادثی که پیرامون او می‌گذرد و در حوادثی که پیش‌روی اوست و به او ارتباط پیدا می‌کند، تدبّر کند، سعی کند از حوادث به شکل عامیانه و سطحی عبور نکند؛ به تعبیر امیرالمؤمنین، اعتبار کند، فکر کند و بر اساس این فکر، اعتبار کند. یعنی با تدبّر مسائل را بسنجد، با این سنجش، بصیرت پیدا کند.

۵) رهبر حکیم یک آینده‌نگر قدرتمند و یک استراتژیست تواناست؛ حضرت علی (ع) می‌فرماید: «دور اندیشی<sup>۲</sup> سرمایه است<sup>۳</sup>». و «آنکه به استقبال آینده می‌رود، بیناترین است و آنکه به آینده پشت می‌کند، سرانجام سرگردان می‌ماند». رهبری حکیمانه رهبری راهبردی و

1. Insight or Visionary  
2. Visionary Skill



آینده‌نگرانه است که از طریق خلاقیت و خطرپذیری، با به‌کارگیری چشم‌انداز، ارزش‌ها، فرهنگ و جو سازمانی، ساختارها، نظام‌ها و راهبردها و نیز با توجه به مسائل آینده می‌کوشد تا سازمان و جامعه را در راستای آینده بهتر و باکیفیت‌تر دگرگون و متحول سازد. یکی از عوامل موفقیت رهبران، داشتن تفکری راهبردی است.

۶) رهبری حکیمانه مبتنی بر آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه<sup>۱</sup> است؛ رهبری حکیمانه مبتنی بر دیدگاهی آرمان‌گرایانه و آرمان‌خواهانه است. در این دیدگاه، رهبری با فراست، در صدد تعیین و تبیین آرمان‌ها و خواست‌های بلندپروازانه، هم برای سازمان و هم برای اعضای آن سازمان بر می‌آید. رهبر حکیم، پیشرفت و عدالت را به عنوان دو پارامتر اصلی آرمان‌گرایی مطرح می‌کند. او پیشرفتی را مورد توجه قرار می‌دهد که محور اصلی آن، عدالت و هویت‌خواهی است. یک پیشرفت عدالت‌محوری که در آن، ضمن حفظ ارزش‌ها، اعتلای معنوی انسان‌ها، اهمیت والای عقلانیت در اتخاذ تصمیم‌ها و اهمیت محوری کارکنان (مردم)، بر دستیابی به کارآمدی بیشتر در پیش‌برد روندها و هدف‌های سازمان و جامعه تأکید می‌شود. رهبری حکیمانه نوک قلّه‌های بلند را هدف قرار داده و پیروان را تشویق و ترغیب می‌نماید تا در راستای دستیابی به این آرمان‌ها، مقتدرانه و امیدوارانه دست به اقدام و مجاهدت بزنند.

۷) رهبری حکیمانه یک رهبری توانمندساز است؛ رهبری حکیمانه به پیروان خود اعتماد دارد و از طریق واگذاری اختیار و مسئولیت و مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها، آنها را توانمند می‌سازد. رهبران حکیم از طریق توانمندسازی، بهترین ظرفیت‌های پیروان را بیرون می‌کشند. رهبری حکیمانه به بلوغ کارکنان و ارتقای آن کمک می‌کند. رهبری حکیمانه اسلامی نگران ارتقای پتانسیل‌ها، ظرفیت‌ها و کیفیت‌های پیروان است. رهبر حکیم، علاقه‌مند به ارتقای معنوی، روحی، فکری، هوشمندی و خردمندی، اجتماعی و حرفه‌ای پیروان است. یکی از هنرهای رهبری حکیمانه، تربیت پیروان بزرگی است که در آینده، رهبران بزرگی می‌شوند.

۸) رهبری حکیمانه عبارت است از رهبری صادقانه؛ صداقت به معنای «راستی و درستی»<sup>۲</sup> است. به این معنی که رهبر در باورها و اعتقادات، پندار (نیت و اندیشه)، گفتار و کردار (رفتار) خود صداقت دارد. بر خلاف اندیشه غربی، که دیدگاهی ابزاری نسبت به انسان (کارکنان) دارد (که محصول فلسفه اصالت نفع بوده و جایگاه انسان را تا حد پست‌ترین موجودات هم

تنزل می‌دهد)، در دیدگاه رهبری حکیمانه اسلامی، انسان (کارکنان) دارای ارزشی غایی و نهایی است. به دلیل حکمت، بصیرت، خیرخواهی و صداقت رهبر، رهبر حکیم از چنان اعتبار، احترام و جایگاهی نزد پیروان خود برخوردار است که پیروان حاضرند جانشان را در راه دستیابی به هدف‌ها فدا کنند (اقدام به فداکاری، ایثارگری و جان‌بازی می‌کنند). این رفتار پیروان در نظریه رهبری حکیمانه اسلامی از این واقعیت نشئت می‌گیرد که پیروان حس حقیقی رهبر را درک می‌کنند و بر این باورند که «رهبر راه دستیابی به کمال و سعادت حقیقی را به آنها نشان می‌دهد». اما در نظریه‌های رهبری موجود، که غالباً غربی هستند، رهبر به دنبال مسخ کردن کارکنان بوده و سپس در صدد استعمار و استثمار آنها بر می‌آید که در بلندمدت این نقش بازی کردن آشکار می‌شود.

۹) رهبر حکیم هنرمندی است که به مهندسی و معماری فرهنگی<sup>۱</sup> می‌پردازد؛ رهبران خردمند و حکیم، به شکلی هوشمندانه و حکیمانه، دست به خلق واژگان و عبارتهای جدیدی می‌زنند و آنها را به فرهنگ لغات سازمان یا جامعه می‌افزایند. با بیان این واژگان و عبارتهای آنها مفهومی گسترده و فرهنگی عظیم را در قالب واژه یا عبارتی کوتاه پایه‌ریزی و تبیین می‌کنند. رهبری حکیمانه با بیان این واژه‌های جدید، توجه پیروان را به سمت موضوع مهمی جلب می‌نماید. پس از آن، پیروان به تفسیر و تعبیر این واژگان و عبارتهای رهبر از طرح آن می‌پردازند. پس از مدتی، پس از این‌که دیدگاه‌های (درست و نادرست) متعددی در مورد این واژگان مطرح شد، رهبر در جلسات متعدد به تشریح و تبیین کامل این واژه‌ها می‌پردازد؛ بدفهمی‌ها و کژفهمی‌ها را اصلاح می‌کند و شاخصه‌ها، معیارها و ویژگی‌های مفهومی جدید را به وضوح بیان می‌کند؛ و پیروان را ترغیب می‌کند تا در راستای آن فعالیت کنند. رهبری حکیمانه با استعمال واژه‌ها و عبارتهای حکیمانه، مفاهیم جدید و ویژه‌ای را مطرح می‌کند که با استفاده از آن، بر پیروان اثر گذاشته و بسیج و عزم عمومی را در راستای دستیابی به این مفاهیم و هدف‌های مورد نظر ایجاد می‌کند. در واقع، «رهبری حکیمانه با واژه‌سازی‌های متناسب، منظومه‌ای مفهومی با ظرفیتهای جدید ایجاد می‌کند.

۱۰) رهبری حکیمانه مبتنی بر رهبری کریمانه است؛ رهبری حکیمانه از سبک کریمانه برای رهبری استفاده می‌کند. مبنای این سبک از رهبری، کرامت ذاتی انسان است. بهره‌گیری از قاطعیت و شجاعت توأم با نرمش در ارتباط با پیروان از اهمیت بسیاری برخوردار است. همان‌گونه که

1. The wise leader is a craftsman who addresses to cultural engineering and architecturing.

امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) می‌فرماید: «... بنابراین از خداوند در اموری که برای تو مهم است یاری بجوی و سختی و قاطعیت را با نرمش و انعطاف در هم بیامیز؛ تا جایی که نرمش کارساز است، نرمش کن و در مواردی که جز سختگیری و قاطعیت کارساز نیست، مصمم و با قدرت دست بکار شو ...<sup>۱</sup>». آقاپیروز (۱۳۹۰) معتقد است که اگر نوعی کرامت ذاتی را برای انسان قائل باشیم، نحوه رهبری و تعامل با او کریمانه خواهد بود و اگر او را پست بدانیم، شیوه رهبری، استبدادی و خوارکننده خواهد بود. وی معتقد است که نرمش و شدت عمل از ویژگی‌های بارز رهبری کریمانه می‌باشند؛ این دو ویژگی در دو طرف پیوستار قرار می‌گیرند و رهبر باید در محدوده‌ی نرمش عمل نماید و در صورت ناچاری جهت خود را به سمت نقطه مقابل (شدت عمل) تغییر داده و آن را مبنا قرار دهد. چنانچه اعمال نرمش (مدارا) و نیز شدت عمل، به منظور انجام تکالیف الهی با انگیزه الهی باشد، رهبر می‌تواند توفیق بیشتری در نفوذ بر پیروان داشته باشد (آقا پیروز، ۱۳۹۰: ۱۱۶-۹۱).

(۱۱) رهبر حکیم عامل وحدت است؛ یکی دیگر از ویژگی‌های رهبری حکیمانه، وحدت‌بخشی و حفظ انسجام درونی میان اجزا، عناصر و بخش‌های گوناگون مجموعه‌ی تحت رهبری است. رهبری حکیمانه با هنرمندی و ایجاد الگوهای ذهنی، گروه‌ها و افرادی که دیدگاه‌ها و نظرات متضادی با یکدیگر دارند را گرد هم می‌آورد<sup>۲</sup>، میان آنها به عنوان کل، انسجام، وحدت و هم‌دلی ایجاد می‌کند و راهنمایی جهت نگرش، تصمیم و رفتار ارائه می‌کند. علاوه بر این، میان افراد هم‌فکری که متعهد به دست‌یابی به رسالت الهی و بسترسازی برای رشد و تعالی سازمان هستند، انسجام و وحدت رویه ایجاد می‌کند. شومیکر و همکارانش معتقدند که این ویژگی رهبر نیازمند معاضدت‌ی فعال است. موفقیت در وحدت‌بخشی نیازمند ارتباطاتی کنش‌گرایانه، اعتمادسازی و تعهد همیشگی دارد (Schoemaker et al., 2013). رهبر حکیم قادر است تا هویتی جمعی اجتماعی<sup>۳</sup> را ایجاد کند. دی و همکارانش معتقدند فرایندهای رهبری قادر است تا نیازها، هدف‌ها و پیامدهای مورد انتظار افراد را همسو نماید که این همسوسازی یکی از وظیفه‌های اصلی رهبری است؛ در نتیجه، تعریف از خود به عنوان «من»، دست‌کم به تعریفی به نسبت جمعی، یعنی «ما» تبدیل می‌شود. کارکنان، به

۱. نهج‌البلاغه: نامه ۴۶

2. the power of bring together people  
3. Collective Social Identity

جای مجموعه‌ای مستقل از هویت‌های منحصر به فرد، خودشان را در شرایط جمعی تصور می‌کنند و نیازهای گروهی و تیمی، هدف‌های فردی، و پیامدهای مورد انتظار گروهی را شناسایی می‌کنند (Day et al., 2004: 860).

۱۲) رهبری حکیمانه مبتنی بر تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری است؛ هر سازمان و مدیریتی بر مبنای تکالیفی بنا شده که اغلب تعهدات اخلاقی‌ای را بر می‌انگیزد و رهبر باید مبنای کار خود را بر این تعهدات استوار سازد که سبب رسیدن به اهداف می‌شود. امام خمینی (ره) همیشه می‌فرمود: «ما مأمور به تکلیف هستیم، نه نتیجه.» برای رهبران حکیم، عمل به تکلیف یک اصل است. در واقع، عمل به تکلیف، وظیفه‌ای الهی است. اگرچه به ظاهر بر نتیجه تأکید نمی‌شود؛ اما از آنجائی که تکلیف‌مداری با نیت خدایی همراه است، به خودی خود نتیجه است، چرا که صرف عمل به تکلیف، رضایت الهی را به همراه دارد. خداوند می‌فرماید: «ای اهل ایمان، شما اگر خدا را یاری کنید، خدا هم شما را (همه جا) یاری کند و ثابت قدم گرداند»<sup>۱</sup> و نیز می‌فرماید «اگر شما را خدا یاری کند، محال است کسی بر شما غالب آید و اگر به خواری واگذارد آن کیست که بتواند بعد از آن شما را یاری کند؟ و اهل ایمان تنها به خدا باید اعتماد کنند»<sup>۲</sup>.

فروزنده دهکردی و جوکار معتقدند یک سازمان تکلیف‌گرا دارای کارکنانی با انگیزه، فداکار و علاقه‌مند است که با رضایت درونی به وظایف عمل می‌کنند؛ خدمت به مردم را وظیفه خود می‌دانند؛ عاشقانه خدمت می‌کنند؛ از سازمان و اموال عمومی حفاظت می‌کنند؛ اصالت را به رفتار انسانی و اخلاقی می‌دهند و از ابزارهای مطلوب و شرعی برای دستیابی به هدف‌ها استفاده می‌کنند. همچنین، تکلیف‌گرایی میان هدف‌های فردی و سازمانی انسجام و وحدت رویه ایجاد می‌کند؛ تعارض‌ها را به حداقل می‌رساند؛ افراد را خود-کنترل می‌کند؛ تحمل و حل مسائل و مشکلات را برای افراد سازمان آسان می‌کند؛ برای انجام رسالت‌های الهی و فراهم آوردن بستر رشد و تعالی سازمان، افراد همفکر را گرد هم می‌آورد و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۸۹: ۲۱۷-۲۱۶).

۱۳) رهبر حکیم هم خود را می‌شناسد و هم دشمن / رقیب خود را می‌شناسد؛ خودشناسی، دشمن‌شناسی و رقیب‌شناسی<sup>۳</sup> از ویژگی‌های بارز رهبری حکیمانه است. رهبر حکیم می‌داند

۱. سوره محمد: آیه ۷

۲. سوره آل عمران: آیه ۱۶۰

وضعیت و موقعیت گذشته‌ی وی چه بوده، از وضعیت و موقعیت حاضر و فعلی خود آگاه است و مقصد نهایی خود را نیز می‌داند؛ بنابراین، هیچگاه دچار گمراهی، سردرگمی و آشفتگی نخواهد شد. خودشناسی آنقدر دارای اهمیت است که مقدم بر خداشناسی گرفته شده است. خودشناسی عبارت است از «آگاهی و شناخت انسان به هستی و وجود خود؛ استعدادها و توانایی‌هایی که واجد آنهاست؛ جایگاهی که در هستی دارد و نسبت او با مبدأ هستی» که او را مهیای دستیابی به مدارج عالیة اخلاقی و عرفانی می‌کند. بدیهی است که هرچه انسان تلاش بیشتری در این راه نشان دهد، رتبه و درجه‌اش بلندتر خواهد بود.

روث‌اشتاین و بورک معتقدند اجماع رو به رشدی در میان اندیشمندان رهبری وجود دارد که خودشناسی (خودآگاهی) مبنای توسعه رهبری است و در نتیجه، محور تلاش‌های خود-مدیریتی است. خودشناسی بنیانی را برای خویش‌نگری، گزینش، تعیین اولویت، تغییر و توسعه پی‌ریزی می‌کند (Rothstein and Burke 2010: 5). آولیو و گاردنر معتقدند خودشناسی زمانی روی می‌دهد که افراد از وجود خود و از آن بستری که وجود در درون آن بنا می‌شود آگاه باشند که در طول زمان آنها در آن بستر فعالیت می‌کنند. خودشناسی نقطه‌ای نهایی نیست، بلکه فرایند پدیداری است که به طور مستمر برای درک استعدادها، نقاط قوت، درک هدف، ارزش‌های، باورها و خواسته‌های محوری حاصل می‌شود. خودشناسی مستلزم آگاهی اساسی و بنیادی از دانش، تجربه و قابلیت‌های فرد است (Avolio and Gardner, 2005: 324). یکی از ویژگی‌های برجسته رهبری حکیمانه دشمن‌شناسی است؛ در محیط سازمانی، این خصیصه مهم، هم با عنوان دشمن‌شناسی (هنگامی است که رقبای شرکت یا سازمان در صدد آسیب‌رسانی و نابودی آن بر می‌آیند) و هم با عنوان رقیب‌شناسی (هنگامی است که سازمان‌ها و شرکت‌های متعدد در عرصه‌های مشترکی مشغول به فعالیت و رقابت سالم هستند) مطرح می‌شود. رهبر حکیم با استفاده از بینش و بصیرت خود به خوبی مسائل، رویدادها و رفتارهای دشمنان (در محیطی تخصصی) و رقبا (در محیطی رقابتی) را شناسایی و درک می‌کند.

۱۴) پیش‌بینی‌پذیری<sup>۱</sup> رهبری حکیمانه مبتنی بر حق‌جویی (حق‌طلبی) و حق‌مداری اوست؛ نیروی محرک و برانگیزاننده و جهت‌دهنده رهبری حکیمانه، انگیزه‌های فردی و گروهی نیست، بلکه آرمان‌های حق‌خواهانه، حق‌جویانه و ارزش‌های انسانی رهبری است که جهت-

دهنده است. از این رو، همه تلاش‌های رهبر مبتنی بر حق و آرمان‌های حق‌جویی و حق‌خواهی است. بنابراین، اگر رهبری بر سر دوراهی قرار گیرد که یک طرف آن حق باشد، به طور قطع، حق را بر می‌گزیند. رفتارهای رهبری حکیمانه اسلامی را می‌توان پیش‌بینی کرد. از آنجایی که انسان‌های مؤمن از حق تبعیت می‌کنند و اجازه عدول از اخلاقیات و دین را به خود نمی‌دهند و اسیر بی‌عدالتی، سیاست‌بازی، دورویی، نفاق، دروغ و نیرنگ نمی‌شوند پیش‌بینی‌پذیر هستند. آنها در باورها، اعتقادات، پندارها، اندیشه‌ها، نیات، گفتار، کردار و اعمال و رفتار خود ثبات دارند؛ از این رو، پیش‌بینی‌پذیر هستند. پیش‌بینی‌پذیری یکی از محصولات و یکی از نتایج صداقت، صراحت و روشنی و حسن‌نیت در انجام کارها (تمام امور زندگی) است.

۱۵) رهبران حکیم افرادی انقلابی، تحول‌گرا و پیشرفت‌گرا<sup>۱</sup> هستند؛ رهبر حکیم، متظاهر، محافظه‌کار و عافیت‌طلب نیست؛ بلکه نسبت به وضعیت موجود ابراز نارضایتی می‌کند، نسبت به آنچه که وجود دارد معترض بوده و به دنبال بهبود وضعیت است. رهبران حکیم، افرادی سیاسی هستند، اما سیاست‌زده و سیاسی‌کار نیستند و حرف را صریح و صادقانه می‌گویند و به آن عمل می‌کنند؛ یعنی این‌گونه نیست که کلمه‌ای را بگویند و معنای دیگری را اراده کنند. آنها افرادی انقلابی هستند؛ انقلابی به این معنی که پیوسته تغییر و تحول ایجاد می‌کنند؛ تغییر و تحولی که در جهت بهبود و پیشرفت باشد و کیفیت‌ها را افزایش دهد. رهبران حکیم افرادی شجاع و جسور<sup>۲</sup> هستند، در تصمیم‌گیری و اقدام قاطعیت دارند و نسبت به تصمیم‌ها و رفتارهای نادرست و متضاد با منافع جامعه سازش‌ناپذیرند. رهبر حکیم اعتقاد راسخ به هدف و اراده قوی دارند، اعتماد به نفس<sup>۳</sup> همراه با آرامش خاطر است. این اطمینان خاطر و شجاعت نه تنها در شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها و در تصمیم‌گیری‌ها به رهبر کمک می‌کند، بلکه به پیروان و یاران نیز انتقال می‌یابد.

۱۶) رهبران حکیم بیانی رسا و کلامی نافذ<sup>۴</sup> دارند و نصیحت‌گر و موعظه‌گر<sup>۵</sup> هستند؛ رهبری حکیمانه بیانی رسا و کلامی نافذ دارد. نافذ بودن بیان رهبر از خودسازی و صداقت رهبر نشئت می‌گیرد؛ راز نفوذ کلام و اثرگذاری بیان رهبری حکیمانه در خلوص رهبری<sup>۶</sup> نهفته

---

1. Revolutionary, Transformational and Progressive Leaders  
2. Courageousness  
3. Strong-Willed, Self-confidence  
4. Impressive Language  
5. Preachership

۶. به این معنی که «از کوزه همان برون تراود که در اوست».

است. کلام رهبر بیش از آنکه از نظر معنی و مفهوم لفظی اثرگذار باشد از نظر نماد بیشترین تأثیر را بر پیروان می‌گذارد. جدای از بیان احساسات و ایده‌آل‌ها، برای اثرگذاری بر پیروان، رهبری حکیمانه مستلزم مجموعه‌ای از فنون هنرمندانه سخنورانه‌ای (در قالب بیان آیات و روایات، اشعار و داستان‌های تاریخی و حماسی) است؛ محتوای نمادین پیام رهبری اثری ژرف در پیروان می‌گذارد.

۱۷) رهبری حکیمانه مبتنی بر مرجعیت و الگو بودن رهبر است؛ رهبران حکیم از طریق رفتار یا سرمشق قرار گرفتن به رهبری مجموعه تحت هدایت خود می‌پردازند. جان پی. کاتر معتقد است که یکی از قوی‌ترین راه‌های برقراری ارتباط برای رهبری و هدایت افراد، از طریق رفتار انجام می‌گیرد. مشاهده رفتار رهبر بسیار اثرگذارتر از بیان صدها داستان است. کاتر این نوع رهبری را «رهبری از طریق سرمشق»<sup>۱</sup> نام‌گذاری می‌کند. هنگامی که کارکنان شاهد رفتارهایی از سوی رهبری باشند که در تناقض با چشم‌انداز باشد، مجموعه کاملی از پرسش‌های دردسزآفرین را در مورد اعتبار و تمایل به نقش بازی کردن رهبر مطرح می‌کند (Kotter, 1996: 95-96). در این نوع رهبری، رهبری شایان تقلید<sup>۲</sup> است و پیروان از رهبر تقلید می‌کنند. در آموزش از طریق مُریدی، فرد مُرید برای مدت نسبتاً طولانی در کنار مراد خود کسب فیض می‌کند و از نزدیک شاهد گفتارها و، به ویژه، کردار و رفتار او می‌شود. از این‌رو، بیش از آنکه اثرگذاری و تربیت از طریق گفتار انجام گیرد، از طریق رفتار رهبر و مشاهده رفتار از سوی مرید او صورت می‌گیرد. در این مفهوم؛ پیرو می‌کوشد تا از رهبر الگوبرداری کند. کوزز و پوزنر معتقدند که رهبر شایسته تقلید، پنج فعالیت زیر را انجام می‌دهد: (۱) الگوی رفتاری است؛ (۲) چشم‌انداز مشترکی را الهام می‌بخشد؛ (۳) با فرایند در چالش است؛ (۴) دیگران را برای اقدام توانمند می‌سازد و (۵) قلب (عواطف و احساسات) را تقویت می‌کند (Kouzes and Posner, 2007: 14).

۱۸) رهبری حکیمانه مبتنی بر تصمیم‌ها و رفتارهای سنجیده، عالمانه و دانش‌مدارانه است؛ رهبران حکیم بر این باورند که کارها و اقدامات و تصمیمات باید حکیمانه، عالمانه و دانش‌مدارانه باشند، بر اساس برهان و استدلال بوده و محکم باشد و مبتنی بر مشورت و شور با صاحبان حکمت، خرد و علم باشد. «سنجیده کار کردن یکی از شاخصه‌های

---

1. Leading through Behavior or Leadership by Example  
2. Exemplary Leadership

حکیمانگی است، یعنی پیش از انجام هر کار و بیان هر سخنی باید جوانب آنها خوب سنجیده بشود<sup>۱</sup>. به همین جهت، مقام معظم رهبری تأکید می‌کنند در نظام اسلامی، حکیمانه بودن کارها به این معناست که نباید از روی احساسات و بدون توجه به منافع و شرایط لازم و بهره‌هایی که ما باید از رابطه با دنیا بگیریم، حرکت کنیم<sup>۲</sup>. همچنین، در شاخصه‌های حکیم بودن به این نکته هم اشاره دارند که انسان حکیم انسانی است که نه در جایی که باید شتابزدگی نکند، شتابزدگی می‌کند؛ نه آنجایی که باید با سرعت حرکت کند، کوتاهی می‌کند<sup>۳</sup>.

۱۹) رهبر حکیم رهبر بحران است (صمدی‌میارکلائی و صمدی‌میارکلائی، ۱۳۹۴). به دلیل داشتن سعه صدر، رهبران حکیم به عنوان رهبران بحران نیز مطرح هستند. شرح صدر یا سعه صدر عبارت است از ظرفیت فکری و روحی و به عبارت دیگر، گنجایش انسان برای ادراکات و احساساتی است که بر او وارد می‌گردد و در مقابل ضیق صدر است که به معنای کم‌ظرفیتی و عدم گنجایش لازم نسبت به واردات فکری و روحی می‌باشد (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۶۷: ۱۱). سعه صدر به رهبران کمک می‌کند تا بر بحران‌های روانی، فکری و روحی غلبه کرده و در بحرانی‌ترین شرایط، تمرکز خود را حفظ کرده و از لحاظ روانی باثبات باشند. این ویژگی، در بحران‌های گوناگون یاری‌گر رهبر است. بر خلاف رهبری فرهمند که گوش شنوا ندارد و نسبت به انتقادهای ناراحت می‌شود، سعه صدر رهبر حکیم، بیانگر ظرفیت بالای رهبری نسبت انتقادهای نامالیمات است.

۲۰) رهبر حکیم الهام‌بخش<sup>۴</sup> است و بر قلب‌ها رهبری می‌کند؛ الهام‌بخشی یکی از اسرار موفقیت رهبری حکیمانه در هدایت و رهبری افراد است. امروزه رهبر از طریق پاداش و تنبیه بر کارکنان اثر نمی‌گذارد، بلکه به آنها الهام می‌بخشد؛ یعنی انگیزه درونی در کارکنان ایجاد می‌کند، تا به سطوح بالایی از تعهد، موفقیت و نوآوری دست یابند. این الهام‌بخشی در سایه صداقت و شفافیت رهبر و کسب و گسترش اعتماد موجود در روابط میان رهبر و پیروان ایجاد می‌شود. به منظور الهام‌بخشی، رهبری حکیمانه محیط را سرشار از هدف‌های

۱. بیانات مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در دیدار مسئولان و کارگزاران نظام، ۱۳۶۸/۱۱/۰۹.

۲. بیانات مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در دیدار اعضای هیئت دولت، ۱۳۸۴/۰۷/۱۷.

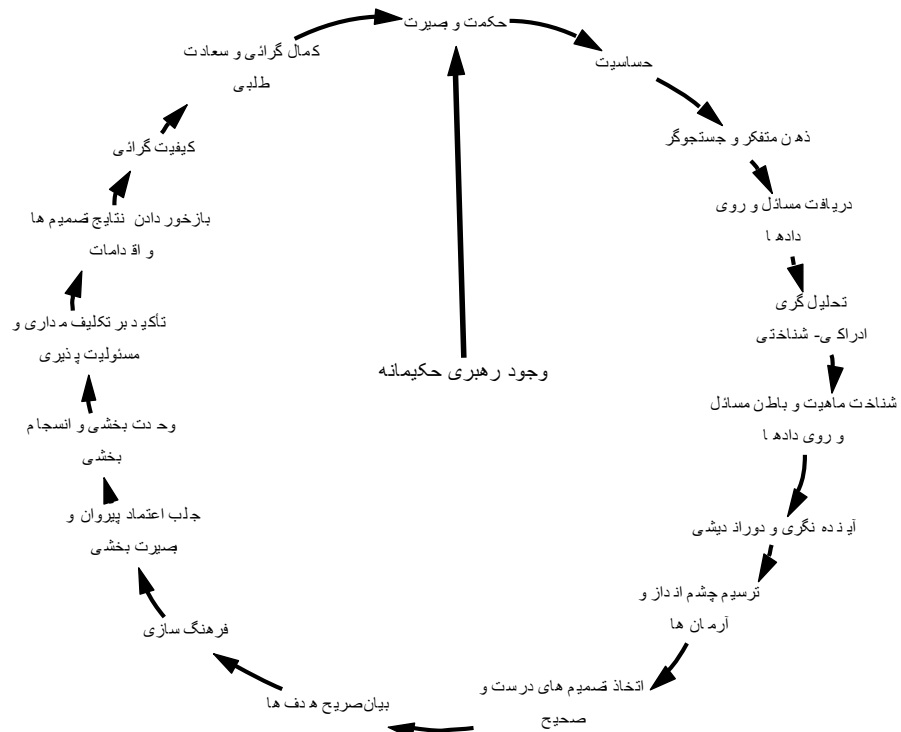
۳. بیانات مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در دیدار فرماندهان سپاه، ۱۳۶۹/۰۶/۲۹.



درست و معنی‌دار و ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی ایجاد می‌کند که به جای سلطه و حاکمیت قوانین و مقررات، فرهنگ و ارزش‌های محیط راهبر فعالیت‌های پیروان هستند. الهام‌بخشی موجب می‌شود تا کارکنان (و به طور کل پیروان) بدون اجبار و به صورت داوطلبانه به اقداماتی در جهت نیل به هدف‌های درست دست بزنند. کانگر معتقد است که الهام‌بخشی رهبر بر کارکنان از چند طریق ممکن است: (۱) پیکربندی مأموریت سازمان حول هدف‌های درونی مبتنی بر ارزش‌ها و باورهایی که از لحاظ فرهنگی معانی مثبتی برای سازمان دارند؛ (۲) تشریح هدف‌های سازمانی و یکپارچه کردن ارزش‌های مثبت از طریق استفاده از داستان‌ها برای بیان ارزش‌های هدایت‌کننده در عمل؛ (۳) یادآوری و برجسته کردن باورهای کلیدی در زمان پیکربندی شرح مأموریت سازمان؛ (۴) بکارگیری شباهت‌ها، استعاره‌ها و داستان‌ها در زمان سخنرانی؛ (۵) استفاده از فنون سخنورانه در زمان برقراری ارتباط با مخاطبان؛ (۶) بیان و آشکار کردن احساسات در زمان سخنرانی؛ (۷) داشتن میزانی تخصص در زمان صحبت کردن برای تقویت باورپذیری کارکنان نسبت به گوینده و سخنان او و (۸) رعایت اخلاقیات (عدم سواستفاده از مهارت‌های زبانی) (Conger, 1991: 31-45). رهبران حکیم بر قلب‌ها رهبری می‌کنند. بلانچارد معتقد است برای رهبری بر قلب‌ها باید: (۱) ارزش‌ها را انتخاب کرد؛ (۲) برای تعالی و کمال هدف‌گذاری کرد؛ (۳) صداقت و راستی را حفظ کرد؛ (۴) برای ایجاد تغییر، شجاعت و جسارت پیدا کرد و (۵) به سایرین کمک کرد تا به پتانسیل‌هایشان نائل شوند (Blanchard, 2007).

### مراحل عمده فرایند رهبری حکیمانه اسلامی

فرایند رهبری حکیمانه اسلامی، فرایندی است که طی آن رهبر حکیم به هدایت و رهبری می‌پردازد. این فرایند از مراحل متعدد و متسلسلی تشکیل می‌شود که آغاز و پایان خاصی ندارد و هر مرحله می‌تواند به طور مستمر فعال باشد و این امکان وجود دارد که برخی از این مراحل به صورت هم‌زمان به اجرا درآیند (شکل شماره ۱).



شکل شماره ۱ مراحل عمده فرایند رهبری حکیمانه اسلامی

همان‌گونه که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، مراحل عمده فرایند رهبری حکیمانه عبارت است از: (۱) وجود رهبری؛ هسته اصلی، مهم و محرک فرایند رهبری حکیمانه، وجود رهبری است. وجود رهبری، برای شخص رهبر، حکمت‌آفرین و بصیرت‌بخش است؛ (۲) حکمت و بصیرت؛ آغاز فرایند رهبری حکیمانه، مبتنی بر حکمت و بصیرت رهبری است؛ یعنی رهبر حکیم بر مبنای حکمت و بصیرت اقدام به رهبری می‌کند؛ (۳) حساسیت؛ حکمت و بصیرت رهبری، حساسیت را در رهبر ایجاد می‌کند. حساسیت رهبر به این معنی است که رهبر حکیم نسبت به مسائل، رویدادها، و پدیده‌ها پیرامونی بی تفاوت نیست؛ بلکه، هر چیزی برای او بامعناست و چیز بیهوده و لغوی وجود ندارد؛ (۴) ذهن جستجوگر و متفکر؛ این حساسیت، ذهن جستجوگر رهبر را بر می‌انگیزاند تا به تفکر در مورد پدیده‌ها بپردازد؛ (۵) ردیابی و کشف علائم و هشدارها؛ ردیابی، کشف علائم و هشدارها و دریافت داده‌ها و اطلاعات از رویدادها و مسائل پیرامونی، حاصل ذهن جستجوگر و متفکر است؛ (۶) تحلیل‌گری ادراکی/شناختی؛ تحلیل‌گری

ادراکی / شناختی داده‌ها و اطلاعات پیرامونی رهبر حکیم از طریق عقل، علم، شهود، حکمت و عرفان رهبر انجام می‌گیرد؛ ۷) شناخت، درک و فهم درست ماهیت و باطن رویدادها و مسائل؛ با استفاده از تحلیل‌گری ادراکی / شناختی، رهبری حکیم تعریف و درک درست و صحیحی از ماهیت و باطن رویدادها و مسائل به دست می‌دهد؛ ۸) آینده‌نگری و دوراندیشی؛ با شناخت، درک و فهم درست ماهیت و باطن رویدادها و مسائل موجود، رهبری حکیم نتیجه، پیامدها و آینده مسائل و رویدادهای فعلی را پیش‌بینی می‌کند؛ ۹) ترسیم چشم‌انداز و آرمان‌گرایی؛ در این نقش، رهبر حکیم یک استراتژیست است. رهبری حکیم آرمان‌ها را بر اساس واقعیت و آینده‌ی مورد انتظار و نیز امکانات و قابلیت‌های موجود تدوین می‌کند؛ ۱۰) اتخاذ تصمیم‌های درست و صحیح؛ رهبر حکیم بر اساس واقعیت‌های موجود، آرمان‌های تعیین‌شده و آینده‌ی مورد انتظار، تصمیم می‌گیرد که چه اقدامی را انجام دهد؛ ۱۱) بیان صریح هدف‌ها؛ رهبر حکیم، بدون سیاسی‌بازی و مخفی‌کاری، و صریح و صادقانه به بیان هدف‌های مطلوب و متعالی و راه‌های نائل آمدن به آنها می‌پردازد (هدف‌هایی از قبیل: عملکرد بالا، اثربخشی، بهره‌وری، کسب رضایت ذی‌نفعان درونی و بیرونی، تعالی، سعادت و کمال انسان)؛ ۱۲) فرهنگ‌سازی؛ رهبر حکیم معماری فرهنگی است. رهبری حکیمانه رهبری‌ای ارزش‌مدار و فرهنگ‌ساز است و فرهنگ عمومی را برای پیاده‌سازی تصمیم‌ها و تأمین هدف‌ها ایجاد می‌کند؛ ۱۳) جلب اعتماد و بصیرت‌بخشی / الهام‌بخشی؛ به منظور پیاده‌سازی تصمیم، رهبر حکیم می‌کوشد تا از طریق انتقال حقیقت به پیروان، آنها را برانگیزاند و اعتماد و مشارکت حداکثری پیروان را جلب نماید. در این نقش، رهبری حکیم بیدارگر، آگاهی‌دهنده و بصیرت‌دهنده است. به این منظور، رهبری حکیم ارتباطی مستقیم و بی‌واسطه با پیروان برقرار می‌کند؛ ۱۴) وحدت‌بخشی و انسجام‌بخشی؛ رهبری حکیم، انسجام و وحدت را عامل اصلی دستیابی به پیشرفت، کمال و سعادت می‌داند و می‌کوشد تا با یک‌پارچه‌سازی وظایف، رفتارها، ارزش‌ها، هدف‌ها و دل‌های پیروان، به این مهم دست یابد. رهبری حکیم در این نقش، عامل وحدت است؛ ۱۵) تأکید بر تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری؛ در مسیر چشم‌انداز و آرمان‌ها، رهبر حکیم بر تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری تمرکز می‌کند تا تصمیم‌ها را به درستی پیاده‌سازی نماید؛ ۱۶) بازخور دادن نتایج اقدامات؛ رهبری حکیم می‌کوشد تا با بیان موفقیت‌ها، بیان موانع پیشرفت و راه‌های غلبه بر آنها، از طریق حق‌گوئی و واقع‌گوئی به بازخور دادن نتایج اقدامات و تصمیم‌ها اهتمام ورزد. در مواقع ضروری، رهبر به طور مستقیم و بدون واسطه، مسائل را با مخاطبان و پیروان خود در میان می‌-

گذارد؛ ۱۷) کیفیت‌گرایی؛ از نظر رهبر حکیم، هر روز فرد، سازمان یا جامعه باید بهتر، پرت‌تر و باکیفیت‌تر از روز گذشته باشد (هم از لحاظ معنوی و هم از لحاظ مادی و کیفیت زندگی). رهبر حکیم به بهبود مستمر کیفیت می‌اندیشد. وی می‌کوشد تا از طریق مهندسی مجدد و پیاده‌سازی برنامه‌های اصلاحی، مجموعه‌ی تحت‌رهبری خود را به سمت کیفیت بالاتر رهنمون نماید؛ ۱۸) کمال‌گرایی و سعادت‌طلبی؛ پس از تأمین هدف‌های سطح پایین‌تر، رهبر حکیم تلاش می‌کند تا هدف‌های سطوح بالاتر را تدوین نموده و سرانجام، فرد، سازمان و جامعه به آرمان‌شهر و مدینه فاضله‌ای نائل گردد تا به موجب آن، کمال و سعادت فردی، سازمانی و اجتماعی آنها تأمین شود.

لازم به ذکر است که تا مرحله دهم، یعنی «اتخاذ تصمیم‌های درست و صحیح»، فرایند رهبری حکیمانه مربوط به شخص رهبر است؛ یعنی مربوط به کیفیت‌ها و قابلیت‌های فردی خود رهبر است. اما در مراحل بعدی، پیروان نیز نقش به‌سزایی را ایفا می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

آشفته‌گی‌ها، نابسامانی‌ها، پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و تغییرات سریع فناوری‌ها، بازارها و کیفیت‌های زندگی در دنیای امروز، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا در جستجوی رهبرانی باشند که کمترین اشتباهات را در تصمیم‌گیری‌هایشان داشته باشند. رهبرانی که حساب‌شده و با وسواس خاصی، تصمیم‌های درست را اتخاذ کنند و رفتارهای مناسب و درستی را برای هدایت و رهبری پیروان به‌کار گیرند. بنابراین، سازمان‌های عصر حاضر باید در جستجوی رهبرانی باشند که به صورت «خردمندانه و حکیمانه» به هدایت و رهبری می‌پردازند. در ادامه بحث به نتایج این تحقیق در زمینه نقد نظریه‌های موجود رهبری و گزاره‌های اصلی به دست آمده اشاره می‌شود.

### نقد نظریه‌های موجود رهبری

پژوهش رهبری با جستجوی ویژگی‌های وراثتی آغاز شد که رهبر را از غیر رهبر متمایز می‌کرد و به تبیین اثربخشی فرد به عنوان رهبر می‌پرداخت. پژوهش‌های نخستین، آغاز پارادایم صفات رهبری بودند. مطالعات متعدد در این زمینه بر این باور بودند که ویژگی‌های منحصر به فرد رهبر از قبیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و صفات شخصیتی اثربخشی

رهبری را پیش‌بینی می‌کنند. منتقدین پارادایم صفات رهبری، اندیشمندان را به جستجویی فراتر از صفات رهبری تهییج کردند تا چگونگی پیش‌بینی اثربخشی از طریق رفتارهای رهبری را مورد ملاحظه قرار دهند. این پژوهش‌ها به ابتکار عمل و مراعات حال دیگران رهنمون گردید و پارادایم رفتاری را پایه‌ریزی کرد. تأثیر پارادایم رفتاری را می‌توان در نظریه اقتضائی فرد فیدلر، شبکه مدیریتی بلیک و موتون و رهبری تعاملی و تحول‌گرا (الگوی تمام عیار رهبری) مشاهده کرد. برخی از پژوهشگران از ازدیاد و کمبود همبستگی و ترکیب نظریه‌ها و ساخت‌های رهبری گلایه می‌کنند. نخستین انتقاد این است که اندیشمندان و پژوهشگران رهبری بدون تلاش برای مقایسه و تطبیق درستی و اعتبار نظریه‌های موجود، نظریه‌های جدید رهبری را خلق می‌کنند (DeRue et al., 2011: 7-52). در واقع، هر یک از صاحب‌نظران جدید، کار پیشینیان را مورد انتقاد قرار داده و خود راه جدیدی را در پیش گرفته است. اگر این اقدامات در مسیر پژوهش‌های گذشته صورت بگیرد و علاوه بر نظرات و دیدگاه‌های جدید، ترکیبی از کارهای گذشته را به کار گیرد، نتیجه بهتری به دست خواهد داد.

از طرفی، نظریه‌های رهبری موجود در جوامعی نشو و نما یافته‌اند که فرهنگ ارزشی غرب بر آن جوامع مستولی یافته است. رابینز معتقد است که بیشتر نظریه‌های رهبری در ایالات متحده آمریکا، به وسیله آمریکایی‌ها و با موضوع‌های آمریکایی توسعه یافته‌اند؛ به این معنی که این نظریه‌ها گرایشی آمریکایی دارند. این نظریه‌ها به جای تأکید بر حقوق پیروان، بر مسئولیت‌هایشان تمرکز می‌کنند؛ لذت‌گرایی<sup>۱</sup> را بر تعهد نسبت به وظیفه یا انگیزش نوع‌دوستانه ترجیح می‌دهند؛ مرکزیت کار و ارزش‌گرایی دموکراتیک را مفروض می‌دانند؛ و به جای معنویت، مذهب، یا خرافات، بر عقلانیت تأکید می‌کنند؛ این مفروضات کاربرد جهانی ندارند. برای مثال، در کشوری مانند هند که در آن تأکید فراوانی بر معنویت وجود دارد، یا کشوری مانند ژاپن که در آن بیشترین نگرانی کارکنان این است که بتوانند آبروی خود را حفظ کنند<sup>۲</sup>، یا کشوری مانند چین که در آن اهانت آشکار به کارکنان مورد پذیرش نیست، مفروضات فوق توجیه‌پذیر نیستند (Robbins, 2003b: 99). نظریه رهبری حکیمانه اسلامی پا را از نگاه‌های تک‌بعدی، سطحی‌نگرانه و ساده‌انگارانه فراتر گذاشته و رهبری را حاصل فرایندی می‌داند که از فلسفه وجودی رهبر گرفته تا ماهیت، ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری را در بر می‌گیرد و اقتضائات را نیز

1. hedonism  
2. save face

پوشش می‌دهد. با ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی باید بگوئیم: «دیگر نباید بدون توجه به نظریه‌های موجود در مورد رهبری، نظریه‌پردازی کرد و الگوهای جدیدی از رهبری را ارائه کرد.» نظریه‌ها و پارادایم‌ها هرگز نمی‌میرند، بلکه تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند. بنابراین، کنار زدن نظریه‌های گذشته، کاری معقول نمی‌نمایاند؛ بلکه باید آنها را حفظ کرد و نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدید را بر مبنای آنها ارائه کرد. اما آن چیزی که باید توسعه یابد، نظریه رهبری حکیمانه است.

نظریه‌های جدید و در حال ظهور رهبری، متعهد به پیشبرد درک از سه مبنای اصلی رهبری راهبردی، یعنی ظرفیت یادگیری، ظرفیت تغییر و حکمت مدیریتی هستند (Boal and Hooijberg, 2000: 529). در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع و قانونی خود نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران به منظور اثرگذاری بر آنها نیست (مانند رهبری تعاملی)، بلکه تأکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران است (مانند رهبری تحول‌گرا) (صمدی‌میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۸-۱۱۷؛ صمدی‌میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۱۹-۴۹۹). علاوه‌بر ارتقای انگیزش بیرونی، آنها بر انگیزش درونی و حتی انگیزش درون‌فردی پیروان تأکید ویژه‌ای دارند. بنابراین، الگوهای عقلایی رهبری بایستی با الگوهای فراعقلایی (یا الگوهای مبتنی بر شهود، کاریزما و...) ترکیب شوند تا رهبری حکیمانه اسلامی را به وجود آورند.

این مقاله به سه گزاره اصلی پرداخته است که عبارت‌اند از:

**گزاره ۱: ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی.** گزاره اصلی این مقاله این است که با دیدی متفاوت، به ارائه نظریه رهبری حکیمانه اسلامی می‌پردازد. این نظریه نظریه‌ای پویاست که تمامی جنبه‌های مثبت نظریه‌های رهبری پیش‌گفته را ترکیب می‌نماید. البته، این نظریه تنها ترکیبی از نظریه‌های موجود رهبری نیست، بلکه از لحاظ مفهومی متمایزتر از آنهاست و از لحاظ ادراکی کمتر گیج‌کننده است. نظریه رهبری حکیمانه اسلامی ترکیبی از رویکردهای عقلایی، مذهبی، اخلاقی و ارزشی به رهبری است که عرصه گسترده‌ای را برای بررسی، مطالعه و پژوهش در رهبری و توسعه آن فراهم می‌آورد. این نظریه علاوه‌بر پرداختن به رفتار و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، زمینه مطالعه ماهیت و وجود رهبری را نیز ممکن می‌سازد. برخلاف نظریه‌های رهبری موجود، که بر یک رفتار، شیوه یا بُعد رهبری تمرکز می‌کنند، مانند نظریه رهبری تحول‌گرا که بر بُعد تحول‌گرایی رهبر تأکید می‌کند و به دلیل اینکه تنها ابزار

در اختیار آنها چگش است، لاجرم، همه چیز را می بینند؛ نظریه رهبری حکیمانه جعبه ابزار کاملی را در اختیار رهبری قرار می دهد که به فراخور موقعیت ها و شرایط متنوع، از ابزار ویژه و متناسب با آن موقعیت و وضعیت استفاده می کند.

رهبران حکیم از سطوح مهارت های ارتباطی بالایی برخوردارند و با پیروان خود به خوبی ارتباط برقرار می کنند. رهبران حکیم هدف های روشن و آشکاری را تبیین می کنند که عملکرد عالی را در پی دارد؛ چرا که همه عملکردهای عالی با هدف های واضح و آشکار آغاز می شوند. در انتقال احساسات، افکار و اندیشه ها<sup>۱</sup> به پیروان و کارکنان، رهبران حکیم از توانایی بالایی برخوردارند. در زمان بحران، رهبری حکیمانه مبتنی بر ارتباطات اثربخش (صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، آگاهی بخشی، حقیقت گویی و ارتباطات بدون واسطه ای است که رهبر با ذی نفعان و، به طور کل، با مخاطبین خود برقرار می کند. رهبر حکیم قادر است تا تهدیدهای بالقوه را به فرصت هایی در راستای نیل به هدف های عالی تبدیل کند.

رهبران حکیم نسبت به نیازهای پیروان خود پاسخگو هستند؛ از این رو، پیروان نیز نسبت به عملکرد خود پاسخگو خواهند بود. رهبران حکیم نیازهای پیروان خود را توسعه می بخشند؛ چرا که پایین نگه داشتن سطوح نیازهای پیروان در بلندمدت موجب می شود نیازهای موجود و سطح پایین آنها تأمین شود و نسبت به مشوق های معمول برانگیخته نشوند. یکی از اقداماتی که رهبران حکیم باید انجام دهند این است که از طریق گسترش نیازهای پیروان و تبیین مشوق های مورد نیاز برای تأمین این نیازها از اشباع روانی و اشباع نیازهای پیروان جلوگیری کنند.

رهبری حکیمانه مبتنی بر تفکر و اندیشه رهبری است، بنابراین، رهبران حکیم اندیشمندان قاطعی هستند؛ آنها اندیشه های بزرگی در سر دارند؛ اقدامات بزرگی را انجام می دهند و به مقام های عالی دست می یابند. اندیشمندان قاطع به نتایج قاطعی نیز دست خواهند یافت، چرا که آنها از مسائل نمی هراسند. ارزش ها بسیار مورد توجه رهبران حکیم قرار دارند، از این رو، زمانی را برای شناسایی ارزش های محوری قرار می دهند.

رهبران حکیم از طریق ارائه اندیشه ها و افکار جدید، تبیین چشم اندازها و افق های روشن، توانمندسازی (تفویض اختیار و مسئولیت) و از طریق برانگیختن انگیزه درون فردی، نیازهای پیروان را توسعه می بخشند.

**گزاره ۲: انگیزش درون‌فردی.** یکی دیگر از گزاره‌های مهم در این مقاله، طرح مفهوم «انگیزش درون‌فردی» است؛ انگیزش درون‌فردی مرتبط با ایمان، باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و انتظارات افراد است. ریشه این نوع از انگیزش در خودشناسی، خداشناسی، دشمن‌شناسی، خداباوری و خدامحوری پیروان قرار دارد. منشأ انگیزش درون‌فردی، امیدواری و انتظار تحقق وعده‌های الهی است. هنگامی که کارکنان خدا را ناظر بر اعمال و رفتار خود بدانند، معاد و روز محاسبه اعمال توسط خداوند را پذیرفته باشند، خود را مسئول تمامی گفتار، اعمال و رفتارشان می‌دانند؛ از این‌رو، می‌کوشند تا بهترین، دقیق‌ترین و درست‌ترین اعمال و رفتار را به نمایش بگذارند.

کارکنانی که از انگیزش درون‌فردی برخوردارند، واجد کیفیت‌های زیر هستند: خود-کنترل و خود-هدایت‌کننده هستند؛ احساسات و رفتارهای خود را کنترل و هدایت می‌کنند؛ تکلیف‌گرا یا وظیفه‌گرا هستند (بدون اینکه از طریق یک نیروی بیرون‌فردی تحریک شوند یا تحت فشار قرار گیرند تا به تکالیف و وظایفشان عمل کنند، از طریق ایمان و ارزش‌های درونی و هدف‌های عالی خود برانگیخته می‌شوند: ۱) قبل از انجام عمل، با خود شرط می‌کنند که کار را به درستی انجام دهند؛ ۲) رفتارهای درستی را اعمال می‌کنند؛ تصمیم‌های درستی را اخذ می‌کنند؛ می‌کوشند تا از انحرافات و نقصان‌های حین عمل جلوگیری نمایند؛ ۳) پیوسته خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (که آیا به درستی عمل کرده‌اند یا خیر؟)؛ پس از انجام وظیفه، عملکرد خود را در زمینه خوبی‌ها و بدی‌ها، اطاعت و عصیان، خداپرستی و هواپرستی به دقت مورد محاسبه قرار می‌دهند؛ ۴) در صورت بروز انحراف در اعمال و رفتار، یعنی پس تعیین نقصان و اهمال‌کاری در انجام وظیفه، اقدامات جبرانی را به عمل می‌آورد، یعنی خود را سرزنش می‌کنند و برای جبران این انحراف و اهمال‌کاری، مجازاتی را برای نفس خود در نظر می‌گیرند. یکی از ویژگی‌های بارز انگیزش درون‌فردی این است که از طریق ناملاپمات و دشواری‌های خارج از وجود فرد کاهش نمی‌یابد.

**گزاره ۳: پیروان مطیع و فرمان‌بردار.** آخرین گزاره‌ای که در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است، توجه به نقش مهم و حیاتی پیروان در فرایند رهبری حکیمانه است؛ یعنی پیروانی که نسبت به رهبرشان مطیع و فرمان‌بردارند. این اطاعت حاصل اعتماد متقابل میان رهبر و پیروان است. رهبر و پیرو، واژه‌ها و مفاهیمی هستند که جداسازی آنها نه تنها در عمل، بلکه تصور جداسازی آنها نیز بسیار دشوار است. در تاریخ، نمونه‌های متعددی وجود دارد که نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده پیروان بزرگ در پیروزی و موفقیت رهبران بزرگ است و بر عکس، نمونه‌هایی



وجود دارد که نشان‌دهنده نقش رهبران بزرگ در هدایت و رهبری پیروان در راستای دستیابی به هدف‌های عالی است.

## استلزاماتی برای پژوهش‌های بعدی و کاربردهای عملی

### برای پژوهش

مبانی نظری و نمونه‌های عملی حکمت، در دیدگاه‌های مختلف غربی و شرقی (فرهنگ‌های آسیایی، اروپایی، آمریکایی و ...)، در ادیان و مذاهب مختلف الهی (اسلام، مسیحیت، یهود و...)، در شیوه عمل پیامبران الهی و نیز در دوره‌های تاریخی (از دوران ایران باستان، مصر باستان، چین، یونان باستان، تمدن‌های سومر، بابل، آشور و... تا دوران معاصر) و به ویژه، در مدیریت و رهبری سلطنت‌های گسترده جهانی، مانند بزرگترین دولت جهانی ایران باستان، از غنای بسیاری برخوردارند که می‌توان انواع گوناگونی از الگوهای رهبری حکیمانه را از آنها آموخت. از این-رو، پیشنهادها و توصیه‌هایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

(۱) به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود تا مفهوم حکمت را در هر یک از این ابعاد مورد بررسی قرار داده، زوایای پنهان آن را آشکار نمایند و به عنوان الگوی اقتضای بومی، به جامعه خاصی با مذهب و دین خاصی ارائه نمایند؛

(۲) از طرفی، به پژوهش‌گران سازمانی توصیه می‌شود تا به کاربرد حکمت و اثربخشی آن در عرصه سازمانی پرداخته و نقش حکمت در اثربخشی مدیریت و رهبری را برجسته نمایند؛

(۳) به پژوهش‌گران عرصه رهبری پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از کیفیت‌های بیستگانه‌ای که برای «رهبری حکیمانه اسلامی» ذکر شده، به عنوان مقیاس سنجش رهبری حکیمانه استفاده کرده و رهبری را در گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها و حتی جوامع مختلف، مورد ارزیابی قرار دهند.

(۴) توصیه می‌شود تا با استفاده از مراحل عمده هجده‌گانه «فرایند رهبری حکیمانه اسلامی»، که ذکر آن در متن گذشت، به بررسی فرایند رهبری حکیمانه در گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها و حتی جوامع پردازند.

### برای عمل

به منظور برون‌رفت از بحران‌های پیش‌رو (بحران‌های روحی و اشباع روانی کارکنان، سرخوردگی، فرسودگی، یأس و ناامیدی و...)، پیشرفت و بالنگدی و ارتقای بلوغ پیروان، کمال

و سعادت حقیقی انسان، و دستیابی به اثربخشی پیروان، سازمان‌ها و جوامع، به مدیران و رهبران سازمان‌ها، شرکت‌ها و جوامع در سرتاسر دنیا توصیه می‌شود: ۱) نظریه رهبری حکیمانه اسلامی را سرلوحه اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها، رفتارها و هدایت و رهبری سازمان متبوع خود قرار دهند و ۲) از طریق ایجاد (یا کمک به ایجاد) انگیزش درون‌فردی در کارکنان، پیروانی را تربیت کنند که تحت تأثیر شرایط و بحران‌های روحی و روانی قرار نگیرند.

انگیزش درون‌فردی نیازمند برانگیخته شدن از بیرون فرد نیست، بلکه منبعث از هدف‌های عالی درون‌فردی است. هدف‌های عالی درون‌فردی مسلم فرض شده و مشتمل بر تعالی، کمال و سعادت افراد است. ممکن است پیروان نسبت به هدف‌های عالی درون‌فردی خود آگاهی نداشته باشند، اما به طور ضمنی در جستجوی تعالی، کمال و سعادت باشند؛ از این‌رو، وظیفه رهبری حکیمانه تعیین هدف‌های درون‌فردی پیروان نیست، بلکه رهبری حکیمانه می‌کوشد تا این هدف‌های عالی را شناسایی، رمزگشایی و آشکار نماید. شناسایی، رمزگشایی و آشکار کردن هدف‌های درون‌فردی، عامل اصلی در توسعه و تقویت انگیزه درون‌فردی است.

یکی از روش‌های مورد استفاده‌ی رهبر حکیم، بیدار کردن حس حقیقت‌جوئی<sup>۱</sup> در افراد و به ویژه، در کارکنان و پیروان است. سپس، رهبری حکیمانه از طریق هدایت‌گری (نشان دادن راه‌های دستیابی به این هدف‌ها) و برقراری ارتباط اثربخش با پیروان به رهبری آن‌ها می‌پردازد. رهبری حکیمانه از طریق حکمت و معنویت موجبات توسعه فردی و خودشکوفایی<sup>۲</sup> پیروان را فراهم می‌آورد.

## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۶)، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای، چاپ دوم، قم: انتشارات مؤمنین.
- نهج البلاغه (۱۳۸۶)، حجت‌الاسلام محمد دشتی، قم: انتشارات دارالمعارف.
- آقا پیروز، علی (۱۳۹۰)، «رهبری در مدیریت اسلامی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، (۳): ۹۱-۱۱۶.
- ایزدپناه، عباس (۱۳۷۹)، «رهبری دموکراتیک و رهبری ربانی»، پژوهشنامه انقلاب اسلامی، (۴): ۵-۲۵.
- رحمانی، محمد (۱۳۸۵)، «مصلحت در حکومت نبوی (احکام حکومتی)»، حکومت اسلامی، (۴): ۱۱-۹۴.
- حسینی، مالک (۱۳۹۰)، حکمت: چند رویکرد به یک مفهوم، تهران: انتشارات هرمس.

- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲)، مدیریت اخلاق حرفه‌ای در سازمان (به شیوه جوانمردان)، تهران: نشر فوزان.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ آقاجانی، حسنعلی و صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر)»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، (۱) ۷: ۱۳۸-۱۱۷.
- صمدی میارکلائی، حمزه و صمدی میارکلائی، حسین (۱۳۹۴)، «ارائه الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، (۱۸) ۶۸: ۶۴-۳۱.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ صمدی میارکلائی، حمزه و آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵)، «تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۴) ۲: ۵۱۹-۴۹۹.
- عابدینی مطلق، کاظم، (۱۳۹۳)، نهج‌الفصاحه، چاپ دوم، قم: انتشارات آفرینه.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله و جوکار، علی‌اکبر (۱۳۸۹)، مدیریت اسلامی و الگوهای آن، چاپ سوم، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۸)، تفسیر نور، تهران: انتشارات مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۶۷)، «مدیریت اسلامی»، دانش مدیریت، پاییز - ۲: ۱۴-۷.
- مقام معظم رهبری (حفظه‌الله)، بیانات موجود در سایت: <http://farsi.khamenei.ir/>
- Ardel, M. (2003), Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale, *Research on Aging*, 25: 275-324.
- Ardel, M. (2004), Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept, *Human Development*, 47: 257-285.
- Avolio, Bruce J & Bass, Bernard M. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Avolio, Bruce J & Gardner, William L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16; 315-338.
- Baltes, P. B & Kunzmann, U. (2003), Wisdom, *The Psychologist*, 16: 131-133.
- Baltes, P. B & Kunzmann, U. (2004), The Two Faces of Wisdom: Wisdom as a General Theory of Knowledge and Judgment about Excellence in Mind and Virtue vs. Wisdom as Everyday Realization in People and Products, *Human Development*, 47, 5: 290-299.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000), A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence, *American Psychologist*, 55: 122-136.
- Bass, Bernard M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18: 19-36.
- Bass, Bernard M. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006), *Transformational Leadership*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey, USA.
- Bass, Bernard M. (2000), The future of leadership in learning organizations, *Journal of Leadership Studies*, 3: 18-41.
- Beekun, Rafik I. (2012), Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs, *Journal of Management Development*, 31(10): 1003-1020.

- Bierly, P., III, Kessler, E. & Christensen, E. (2000), Organizational learning, knowledge and wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, 13: 595-618.
- Blanchard, Ken. (2007), *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence*. Second Edition, David C. Cook Publishing, Colorado Springs, Colorado, USA.
- Boal, Kimberley B. & Hooijberg, R. (2001), Strategic leadership research: Moving on, *The Leadership Quarterly*, 11: 515-549.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000), Organizational identity and learning: A psychodynamic approach, *The Academy of Management Review*, 25: 102-120.
- Brown, Michael E. & Treviño, Linda K. (2006), Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17: 596-616.
- Buelens, Marc. Sinding, Knud., Waldstrøm, Christian., Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo (2011), *Organisational Behaviour*. Fourth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., UK.
- Claire E. Greaves. Zacher, Hannes., McKenna, Bernard. & Rooney, David (2014), Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4): 335-358.
- Conger, Jay A. (1991), Inspiring others: the language of leadership, *Academy of Management Executive*, 5(1): 31-45.
- Conger, Jay A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Day, David V. (2000), Leadership development: A review in context, *The Leadership Quarterly*, 11: 581-613.
- Day, David V.; Gronn, Peter. & Salas, Eduardo. (2004), Leadership Capacity in Teams, *The Leadership Quarterly*, 15: 857-880.
- DeRue, D. Scott.; Nahrgang, Jennifer D.; Wwillman, Ned. & Humphrey, Stephen E. (2011), Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, 64: 7-52.
- Drucker, F. Peter (2002), *The Effective Executive*. NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- Drucker, F. Peter (2008), *Management*. NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- Edmondson, Ron. (28 October 2015), 7 Attributes of a Wise Leader. <http://www.ronedmondson.com/2015/10/7-attributes-of-a-wise-leader.html>
- Eflin, J. (2003), Epistemic presuppositions and their consequences, *Metaphilosophy*, 34: 48-67.
- Etheredge, Lloyd S. (2005), Wisdom in Public Policy, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*: 297-328. New York: Cambridge University Press.
- Fry, Louis W. (2003), Toward a Theory of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly*, 14: 693-727.
- Fry, Louis W., Hannah, Sean T., Noel, Michael, & Walumbwa, Fred O. (2011), Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance, *The Leadership Quarterly*, 22: 259-270.
- Fry, Louis W., Vitucci, Steve., & Cedillo, Marie (2005), Transforming the Army through spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 16: 835-862.
- Greenleaf, Robert K. (1977), *Servant Leadership*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greiner, Larry E. (1972), Evolution and Revolution as Organizational Grow, *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2014), Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S1-S5.
- House, Robert. J. (1996), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *The Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352.
- Hughes, G. J. (2001). *Aristotle on ethics*, London: Routledge.

- Hupe, P. & Hill, M. (2007), Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public administration*, 85(2): 279-299.
- Intezari, Ali & Pauleen, David J. (2014), Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times?, *Journal of Business Ethics*, 120: 393-404.
- Izak, Michal (2013), The foolishness of wisdom: Towards an inclusive approach to wisdom in organization, *Scandinavian Journal of Management*, 29: 108-115.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002), Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765-780.
- Kaipa, P., & Radjou, N. (2013), From smart to wise: Acting and leading with wisdom. John Wiley & Sons.
- Kerr, Steven., & Jermier, John M. (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 375-403.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003), Five steps to conducting a systematic review, *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3): 118-121.
- Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009), Systematic literature reviews in software engineering—a systematic literature review. *Information and software technology*, 51(1): 7-15.
- Korac-Kakabadse, N., Korac-Kakabadse, A & Kouzmin, A. (2001), Leadership renewal: Towards the philosophy of wisdom, *International Review of Administrative Sciences*, 67: 207-227.
- Kotter, John P. (1990), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, December 79(11): 85-96.
- Kotter, John P. (1996), *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kouzes, James M., & Posner, Barry Z. (2007), *The Leadership Challenge*. Fourth Edition, United States of America, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kriger, M. & Seng, Y. (2005), Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions, *The Leadership Quarterly*, 16: 771-806.
- Kriger, M. P. & Malan, L.-C. (1993), Shifting paradigms: The valuing of personal knowledge, wisdom, and other invisible processes in organizations, *Journal of Management Inquiry*, 2: 391-398.
- Kunzmann, Ute. & Baltes, Paul B. (2005), The Psychology of Wisdom: Theoretical and Empirical Challenges, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*: 110-135. New York: Cambridge University Press.
- Kupperman, Joel J. (2005), Morality, Ethics, and Wisdom, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*: 245-271. New York: Cambridge University Press.
- Langton, Nancy., & Robbins, Stephen P. (2006), *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Third Edition, Pearson Education Inc, Canada.
- Ma, Li, & Tsui, Anne S. (2015), Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership, *The Leadership Quarterly*, 26: 13-24.
- Manz, Charles C. & Sims, Henry P. Jr. (1986), *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*. NY: Wiley, USA.
- Manz, Charles C, & Sims, Henry P. Jr. (2001), *The New SuperLeadership: Leading Others To Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California, USA.
- Maxwell, N. (1984), *From knowledge to wisdom: A revolution in the aims and methods of science*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.
- Maxwell, N. (2007), From knowledge to wisdom: the need for an academic revolution. *London Review of Education*, 5(2), 97-115.

- Maxwell, N. (2013), From knowledge to wisdom: Assessment and prospects after three decades. *Integral Review*, 9(2), 76-112.
- McKenna, Bernard; Rooney, David & Boal, Kimberley B. (2009), Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership, *The Leadership Quarterly*, 20: 177-190.
- Moxley, R. S. (2000), *Leadership and Spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murphy, Susan Elaine. & Johnson, Stefanie K (2011), The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership, *The Leadership Quarterly*, 22: 459-470.
- Neuman, WL. (2007), *Basics of social research: qualitative and quantitative approach*. Second edition. Second edition. Pearson Education, Inc.
- Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko (2007), Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), *Industrial Corporate Change*, 16(3): 371-394.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, (May 2011), The Wise Leader, *Harvard Business Review*, 89(5): 58-67.
- Nonaka, Ikujiro; Chia, Robert; Holt, Robin & Peltokorpi, Vesa. (2014), Wisdom, management and organization, *Management Learning*, 45: 365-376.
- Osbeck, Lisa M. & Robinson, Daniel N. (2005), Philosophical Theories of Wisdom, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*: 61-83. New York: Cambridge University Press.
- Raadschelders, Jos C.N. (2008), Understanding Government: Four Intellectual Traditions in the Study of Public Administration, *Public Administration*, 86(4): 925-949.
- Rao, M. S. (2014), From Smart to Wise: Acting and Leading with Wisdom. *Human Resource Management International Digest*, 22(7).
- Robbins, Stephen. P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Seventh Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J, USA.
- Robbins, Stephen. P. (2003a), *Essentials of Organizational Behavior*. Seventh Edition. Prentice Hall PTR. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Robbins, Stephen. P. (2003b), *The Truth About Managing People . . . and Nothing but the Truth*. 1<sup>st</sup> Edition. Prentice Hall PTR. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Rothstein, Mitchell G., & Burke, Ronald J. (2010), *Self-Management and Leadership Development*. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts: USA.
- Schoemaker, J.H. Paul., Krupp, Steve., & Howland, Samantha. (2013), *Strategic Leadership: The Essential Skills*, *Harvard Business Review*, January-February.
- Solansky, Stephanie T. (2014), To Fear Foolishness for the Sake of Wisdom: A Message to Leaders, *Journal of Business Ethics*, 122: 39-51.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D. L. (Eds.). (1998), *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Staudinger, Ursula M. Dorner, Jessica & Mickler, Charlotte. (2005), Wisdom and Personality, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*; 191-219, New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, Robert J. (2007), A Systems Model of Leadership: WICS, *American Psychologist*, 62(1): 34-42.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Takahashi, Masami & Overton, Willis F (2005), Cultural Foundations of Wisdom: An Integrated Developmental Approach, In Sternberg, Robert J. Jordan, Jennifer (Eds.). *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*: 32-60. New York: Cambridge University Press.
- Taylor, Matthew; Bates, Glen & Webster, Jeffrey Dean (2011), Comparing the Psychometric Properties of Two Measures of Wisdom: Predicting Forgiveness and

- Psychological Well-Being with the Self-Assessed Wisdom Scale (SAWS) and the Three-Dimensional Wisdom Scale (3D-WS), *Experimental Aging Research*, 37, 2: 129–141.
- Yang, Shih-ying. (2011), Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom, *The Leadership Quarterly*, 22: 616-632.
  - Whittington, J. L., Pitts; T. M., Kageler, W. & Goodwin, V. L. (2005), Legacy leadership: The leadership wisdom of the apostle Paul, *The Leadership Quarterly*, 16: 749–770.
  - Zacher, Hannes; Pearce, Liane K; Rooney, David & McKenna, Bernard (2014), Leaders' Personal Wisdom and Leader–Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration, *Journal of Business Ethics*, 121: 171-187.