

## بررسی مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)

دکتر فردوس یادگاری خندانی\*

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۲۸

حمیده محمدی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۵

### چکیده

مدیران به‌عنوان گردانندگان اصلی سازمان‌ها، نقش مهمی در بهبود فعالیت‌های سازمانی ایفا می‌کنند. موفقیت سازمان در تأمین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا اندازه بسیار زیادی به مدیران آن بستگی دارد. سازمان همواره با شرایط مختلفی مواجه می‌شود و هر لحظه، نیاز به تصمیم‌گیری به‌موقع و سنجیده دارد. همچنین برخورد درست و اصولی مدیران با این مسائل، مستلزم برخورداری از تفکری خلاق و پویاست. اسمیت از این نوع تفکر، تحت عنوان «ذهنیت فلسفی» نام می‌برد. وی معتقد است ذهنیت فلسفی، الگویی از تفکر با سه بعد جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری است. یک مدیر برای رسیدن به موفقیت، به این ویژگی‌ها و این نوع تفکر نیاز دارد و با توجه به اینکه پیامبر اکرم(ص) برترین مدیر جامعه مسلمانان بوده‌اند، می‌توانند بهترین الگو در این زمینه باشند. این مقاله تحت عنوان «بررسی مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)» با بررسی سیره و احادیث نبوی نشان می‌دهد که پیامبر اکرم(ص) به بهترین نحو از مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در کارکردهای مدیریتی خود بهره برده و بهترین جایگاه را برای هر یک از این مؤلفه‌ها انتخاب کرده‌اند. در این زمینه، ابتدا مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی بیان شده و سپس این مؤلفه‌ها در کارکردهای مدیریتی پیامبر اکرم(ص) مورد بررسی قرار گرفته است.

### واژگان کلیدی

ذهنیت فلسفی، مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی، کارکردهای مدیریت، سیره پیامبر اکرم(ص)

## مقدمه

در جامعه امروزی که علم مدیریت با سرعت زیاد و هماهنگ با پیشرفت سایر علوم و تکنولوژی پیش می‌رود، اهمیت توجه به آن برای حیات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی یک جامعه، محور اساسی محسوب می‌شود. در اهمیت مدیریت همین بس که پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: هرکس سرپرستی ده نفر را به عهده بگیرد، باید عقل چهل نفر را داشته باشد و هرکس عهده‌دار مدیریت چهل نفر گردد، باید دارای عقل چهارصد نفر باشد(صدیق عربانی، ۱۳۷۸، ص ۱۹). با توجه به اینکه اسلام، دینی جامع بوده و به تمام ابعاد زندگی (معنوی، مادی، فردی، اجتماعی، حسی، روحی، دنیوی، اخروی، عقلی و عاطفی) انسان توجه کامل نموده است، الگوهایی که معرفی می‌کند نیز از جامعیت برخوردارند و در تمامی زمینه‌ها اعم از رفتار، بینش، منش، عقیده، برخورد و تمام حرکات و همچنین جنبه فردی، اجتماعی و دیگر جنبه‌های زندگی، دارای امتیاز و کمال می‌باشند تا بتوانند انسان‌های طالب کمال را جذب و هدایت کنند. پیامبر اسلام(ص) نمونه‌ای هستند که از طرف خداوند به‌عنوان اسوه و الگو معرفی شده‌اند. در مدیریت نیز ایشان می‌توانند در زمینه‌های مختلف، بهترین الگو باشند که یکی از این زمینه‌ها استفاده از ذهنیت فلسفی در مدیریت است. ذهنیت فلسفی، معادل روح فلسفی خصوصیتی است که در رفتار و طرز فکر فیلسوف، برخورد وی با دیگران، روبه‌رو شدن با مشکلات و به طور کلی در کلیه شئون زندگی وی به چشم می‌خورد و باعث تمایز او از دیگران می‌شود(شریعتمداری، ۱۳۷۳، ص ۷۳).

ذهنیت فلسفی، ساختن منش است که عبارت است از شکل دادن عادات، نگرش‌ها و ارزش‌هایی که تفکر و قضاوت صحیح بر آن حاکم باشد(اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۵۰).

هر فردی که ذهن باز دارد، در مقابل ادراکات تازه حساس است، دارای نیروی تمرکز می‌باشد و می‌تواند ادراکات مختلف را با هم مربوط سازد، از ذهنیت فلسفی

برخوردار است. فردی که ذهن فلسفی دارد، علاقه شدیدی به دانستن دارد و این علاقه را با احتیاط زیاد در مورد باورهایش ترکیب می‌کند. او ذهنی منطقی داشته و عادت به درست فکر کردن دارد(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۷۶).

ذهنیت فلسفی دارای ابعادی است که عبارتند از: جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۷۸).

همچنین عادت به تفکر و قضاوت صحیح، ارزش‌گذاری و توانایی کاربرد آن در زندگی را می‌توان ذهنیت فلسفی نامید(اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۶۰).

#### ۱. ابعاد ذهنیت فلسفی

فیلیپ جی اسمیت ذهن فلسفی را از سه بعد مرتبط، متشکل می‌داند که هر بعد نیز دارای چهار نشانه است:

**جامعیت:** در این زمینه فردی که دارای ذهن فلسفی است، امور مخصوص را در یک زمینه وسیع با هم مربوط می‌سازد(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۹). جامعیت از ما می‌خواهد که در برابر فشار آنی مقاومت کنیم و به مسائل خود، براساس هدف‌های درازمدت بنگریم. در انجام چنین کاری، قدرت تعمیم خلاق را به دست آورده و به کار بریم، ولی رشد یک شکیبایی برای تفکرات عمیق نظری، پیش‌نیازی برای آن است(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۹۸).

چهار نشانه جامعیت عبارتند از ۱- نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه‌ای وسیع، ۲- ارتباط دادن مسائل آنی به هدف‌های درازمدت، ۳- به کار بردن قوه تعمیم، ۴- شکیبایی در تفکرات عمیق نظری(اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۷۱).

**تعمق:** در این زمینه نیز فرد دارای ذهن فلسفی، اموری را که دیگران بدیهی و مسلم فرض می‌کنند، مورد سؤال قرار می‌دهد، از راه ژرف‌اندیشی جنبه‌های اساسی مسائل را مشخص می‌سازد و در برخورد با هر نظریه یا مکتب، اصول یا مبانی آنها را مشخص می‌کند.

چهار نشانه تعمق عبارتند از ۱- زیر سؤال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می‌شود، ۲- کشف و تدوین بنیادها، ۳- کاربرد حساسیت برای اموری که دارای معانی ضمنی و رابطه‌ای می‌باشند، ۴- مبتنی کردن انتظارات بر یک جریان فرضیه استنتاجی- قیاسی تا بر یک جریان ساده استقرایی (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۷۱).

**قابلیت انعطاف:** فردی که از ذهنیتی فلسفی برخوردار است، دچار جمود روانی نمی‌شود و مسائل تازه، شباهت‌های سطحی یا حوادث غیرمنتظره، جنبه منطقی فکری او را مختل نمی‌سازد.

چهار نشانه قابلیت انعطاف نیز عبارتند از ۱- رها شدن از جمود روانشناختی، ۲- ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آنها، ۳- دیدن مسائل با جهات متعدد آنها و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، جنبه‌های مورد نظر، انتظارات و غیره، ۴- شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۲۴).

همچنین برخی به‌جز مؤلفه‌های مطرح‌شده، مؤلفه‌های دیگری را تحت عنوان مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی مطرح کرده‌اند. برخی از ویژگی‌هایی که آنها برای تفکر فلسفی ارائه داده‌اند، با ویژگی‌های ذهن فلسفی اسمیت همخوانی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از:

**تردید منطقی:** فیلسوف به امور مختلف با تردید می‌نگرد، البته منظور از تردید فیلسوف، انکار واقعیات و محسوسات نیست. این تردید از پایه و مبنایی برخوردار است و از این لحاظ با تردید افراد عادی متفاوت می‌باشد. فیلسوف به رعایت احتیاط منطقی، تا زمانی که دلیل پذیرش عقیده‌ای را مشخص نکرده است، از قبول آن خودداری می‌کند. برخی از افراد، سهل‌القبول هستند؛ یعنی هرچه به آنها ارائه شود، می‌پذیرند، همچنین بعضی از افراد، تلقین‌پذیرند؛ یعنی وقتی فردی مطلبی را به آنها ارائه دهد، به‌سرعت قبول می‌کنند، مخصوصاً اگر آن مطلب به صورت احساسی و یا با استفاده از واژه‌هایی علمی بیان شود. گاهی نیز افراد عادی، مطالب گذشتگان را بدون

چون و چرا می‌پذیرند، گاهی اوقات نیز گفتار بزرگان و افراد مشهور خودبه‌خود مورد قبول قرار می‌گیرد، زمانی نیز به علت اینکه فرد دارای تخصص است، نظراتش توسط دیگران پذیرفته می‌شود. در تمام موارد، تردید منطقی برای ایجاد اطمینان بیشتر مفید است، البته باید توجه داشت ابزار تردید نیز منطقی و یا قابل توجیه باشد(شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۷۷ و ۷۸).

**کنجکاوی:** فیلسوف، کنجکاو است و دوست دارد برای هر چیز، هر چند ساده و پیش‌پاافتاده باشد، علتی در نظر بگیرد و به توضیح آن پردازد. فیلسوف به پدیده‌های مختلف توجه می‌کند، افکار فلسفی، نظریات علمی، آداب و رسوم، عقاید عمومی، جنبه‌های هنری، شعر و اعتقادات دینی، همه مورد توجه فیلسوف قرار می‌گیرند و همین کنجکاوی شدید فیلسوف، باعث می‌شود که او به توضیح و تفسیر این پدیده‌ها پردازد. نتیجه این کنجکاوی نیز طرح مسائل اساسی و پیشنهاد راه‌های تازه‌ای است که کمتر نظر دانشمندان دیگر را به خود جلب می‌کند(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۷).

**ژرف‌اندیشی:** فیلسوف همیشه از قضاوت‌های سطحی خودداری می‌کند و به عمق قضایا توجه می‌نماید. آنچه از نظر دیگران بدیهی و مسلم است، از سوی فیلسوف مورد غور و بررسی قرار می‌گیرد(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۸).

منظور از ژرف‌اندیشی، گذشتن از ظاهر امور و رسیدن به باطن وقایع، پدیده‌ها و مسائل است. بررسی مبادی هر نظریه، تجزیه و تحلیل پیش‌فرض‌ها و در نظر گرفتن اصول یا قضایایی که یک نظریه بر آنها مبتنی است، نتیجه ژرف‌اندیشی می‌باشد. آنچه دیگران را قانع می‌سازد، فیلسوف را راضی نمی‌کند. فیلسوف به معرفت سطحی قناعت نمی‌کند و ژرف‌اندیشی خاصی در مطالعات او به چشم می‌خورد. او می‌خواهد عمق قضایا را درک کند و از این طریق، ارتباط امور را روشن سازد(یادگاری، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

سعه صدر: سعه صدر یعنی باز بودن فکر یا گسترده بودن دایره تفکر. کسی که از سعه صدر برخوردار است هرگز از روبه‌رو شدن با آرای مخالف، بیم و هراسی به خود راه نمی‌دهد. این فرد، افکار و عقاید، مکتب‌ها و نظام‌های مختلف عقیدتی و روش‌ها و گرایش‌های گوناگون را مورد بررسی قرار می‌دهد و آنچه را که منطقی است، می‌پذیرد. ولی فردی که سعه صدر ندارد، متعصب است. فرد متعصب از اینکه با افکار و عقاید مخالف روبه‌رو شود، می‌هراسد. چنین فردی افکار و عقاید خود را از روی تقلید کورکورانه می‌پذیرد و اگر در موقعیت‌های مختلف با افکار و عقاید معین روبه‌رو شود، بدون اینکه فهم و تعقلی در مورد آنها صورت دهد، آن افکار و عقاید را می‌پذیرد. البته مسائل عاطفی نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. مثلاً فرد به دلیل اینکه به کسی علاقه‌مند است، بدون چون‌وچرا از او تقلید می‌کند و عقاید او را می‌پذیرد (شریعتمداری، ۱۳۷۲، ص ۸۰).

**دید وسیع:** فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، با دیدی وسیع به مسائل می‌نگرد و تا آنجا که امکان دارد سعی می‌کند امور مختلف را در ارتباط با هم مورد مطالعه قرار دهد. هیچ‌گاه امری خاص، ذهن فیلسوف را به خود مشغول نمی‌سازد. فیلسوف غالباً مسائل و مشکلات را در ارتباط با یکدیگر مورد بحث قرار می‌دهد (شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۸).

چنین فردی غالباً امور را در سطح وسیع‌تری مورد مطالعه قرار می‌دهد، رابطه یک امر را با امور دیگر بررسی می‌کند و قبل از آنکه درباره امری خاص اظهار نظر نماید، امور مربوط به آن را نیز مطالعه می‌کند. همین دید وسیع است که فلاسفه را به جهان‌شناسی و طرح مسائل کلی و عمومی وا می‌دارد. این ویژگی در واقع همان جامعیت و مشاهده امر خاص با توجه به ارتباط آن با یک زمینه گسترده است که نظر فیلیپ جی اسمیت می‌باشد. ارتباط دادن یک امر خاص با کل مسائل، موجب بهتر درک کردن آن امر می‌باشد. به بیان دیگر، امری که با امور دیگر در زمان حاضر ارتباط دارد

اگر به‌تنهایی مورد بررسی قرار گیرد، معنایی خاص دارد، ولی اگر در ارتباط با امور دیگر مطالعه شود، معنای گسترده‌تری پیدا می‌کند (یادگاری، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

**وحدت شخصیت:** یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک فیلسوف، برخورداری از وحدت شخصیت است. وحدت شخصیت فیلسوف شامل جنبه‌های بدنی، عقلانی، عاطفی و اجتماعی است. منظور از وحدت شخصیت فیلسوف، وجود هماهنگی میان جنبه‌های عقلانی، عاطفی و اجتماعی فرد است.

معلومات، طرز تفکر و عادات فیلسوف، طرز برخورد او با افراد و مسائل و همچنین نحوه مواجهه او با جریان‌ها و مسائل اجتماعی، با افکار، عقاید و تمایلات او هماهنگ است. معلومات فیلسوف در سطح بالایی قرار دارد، ولی قدرت فکری فیلسوف نیز با معلومات او هماهنگ است. تمایلات فیلسوف، یعنی آنچه برای فیلسوف ارزشمند است، نیز با افکار و عقاید او هماهنگ می‌باشد. مفهوم وحدت شخصیت به توافق گفتار یا کردار و اعمال محدود نمی‌شود، بلکه با توجه به تمامی جنبه‌های مختلف شخصیت و هماهنگی آنها، مفهوم گسترده‌ای دارد. عوامل مختلفی در وحدت شخصیت فیلسوف مؤثرند؛ یکی از این عوامل، قدرت آگاهی فیلسوف است. فیلسوف از آنچه می‌داند، می‌گوید و انجام می‌دهد، آگاه است و جنبه‌های مختلف رفتار او نیز در نظرش معلوم هستند. از عوامل دیگر در وحدت شخصیت فیلسوف، ارزیابی دائمی او از افکار و عقاید، عادات و تمایلات و طرز برخورد و اعمالش می‌باشد. بررسی دائمی فیلسوف از رفتار خود نه تنها مانع پیدایش افکار و عقاید غیر مدلل و عادات و تمایلات ناپسند در وی می‌گردد، بلکه باعث ایجاد هماهنگی این امور با هم می‌شود (شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۹۳-۹۴).

یکی دیگر از عوامل وحدت‌دهنده، جنبه منطقی فکر فیلسوف است. فیلسوف تلاش می‌کند تا در هر زمینه و در هر موقعیت، منطقی عمل کند. پذیرش عقاید، انتخاب ارزش‌ها یا تمایلات و ایجاد عادات، همه در وضعی منطقی صورت می‌گیرد. جنبه

منطقی فکر فیلسوف، مانع پذیرش عقاید متضاد و یا متناقض و انتخاب تمایلات غیراساسی می‌شود. در صورت عدم وجود این ویژگی، یک جنبه از شخصیت فرد نسبت به ویژگی‌های دیگر آن برجسته است و با جنبه‌های دیگر هماهنگی ندارد. بسیاری از افراد ممکن است رفتاری متضاد از خود نشان دهند. برای مثال یک فرد ممکن است در محل کار خود، فردی منضبط و وظیفه‌شناس باشد، اما همین فرد در خانه از انجام وظایف خویش شانه خالی کند. بدون شک فقدان عواملی که باعث وحدت شخصیت می‌شوند، در پیدایش جنبه‌های متضاد در شخصیت فرد مؤثر می‌باشند. فرد ممکن است در خانواده تحت تأثیر عوامل دیگر واقع شود. تماس با خویشان و همسالان و دوستان و همچنین حضور در مؤسسات گوناگون، عوامل مختلفی در زندگی و شخصیت فرد وارد می‌کنند، هر یک از این عوامل ممکن است به صورتی خاص در زندگی فرد اثر بگذارند. بنابراین، این فرد به سبب تأثیر متفاوت هر یک از این عوامل و نفوذ آنها، جنبه‌های متضاد به خود می‌گیرد. البته این در مورد همه افراد صادق نیست. برخی از افراد به آسانی تحت نفوذ محیط قرار می‌گیرند، ولی بعضی از افراد از ثبات و وحدت در شخصیت برخوردارند (شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۹۴-۹۶).

**ترقی طلبی:** فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، همواره به دنبال ترقی و پیشرفت است. او هرگز وضع موجود را به عنوان وضعیت نهایی تلقی نمی‌کند. چنین شخصی همیشه به بررسی و ارزیابی عقاید می‌پردازد و تغییرات لازم را در آنها به وجود می‌آورد. فیلسوف خود را در قالب افکار موجه و منطقی محدود نمی‌کند و همین مسئله، باعث طرح مسائل تازه و تهیه افکار جدید از سوی فیلسوف می‌شود. فیلسوف در عین اینکه به عقاید گذشتگان احترام می‌گذارد، همواره به دنبال بررسی عقاید آنهاست و سعی می‌کند به افکار جدید دست یابد.

او فردی خلاق است که همواره درصدد خلق افکار تازه است. البته بدون دلیل نه عقاید گذشته را نفی می‌کند و نه هر نظر تازه‌ای را می‌پذیرد، بلکه ابتدا به بررسی آنها می‌پردازد و سپس در مورد صحت یا سقم آنها قضاوت می‌کند(شریعتمداری، ۱۳۷۲، ص ۹۳).

**طرفداری از ارزش‌های انسانی:** فیلسوف به ارزش‌های انسانی پایبند است. از نظر او حقوق و آزادی‌های فردی، عدالت اجتماعی، صلح، حاکمیت ملی، تفاهم بین‌المللی، و میراث تمدنی بشر، ارزش و اعتباری ویژه دارند(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۹). بررسی ارزش‌ها و نقش آن در مناسبات اجتماعی باید فیلسوف را به ارزش‌های انسانی علاقه‌مند سازد. فیلسوف از نظامی ارزشی برخوردار است که این ارزش‌ها در انگیزه‌ها، معیارها، اصول و آرمان‌های اخلاقی در طرحی اساسی با هم ارتباط دارند و فیلسوف در ارتباط خود با دیگران و یا در جامعه انسانی، این نظام را بر رفتار خود حاکم می‌کند. فیلسوف از اهمیت و تأثیر ارزش‌ها در زندگی انسان آگاه است و به آن علاقه دارد. احساس تعهد نیز که باعث طرح ارزش‌ها می‌شود، رکن شخصیت فیلسوف را تشکیل می‌دهد. فیلسوف خود را در برابر جامعه، در برابر دیگران و در برابر اجتماع، انسانی متعهد می‌بیند. ارزش‌های انسانی به‌ویژه در مناسبات اجتماعی، نقشی حساس به عهده دارند(شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۸۳ و ۸۴).

## ۲. کارکردهای مدیریتی

برخورداری از ذهنی فلسفی، یکی از مسائلی است که به مدیران در انجام هر چه بهتر وظایف و کارکردهای آنها کمک می‌کند. کارکردها و وظایف یک مدیر عبارتند از:

**برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی یعنی ریختن برنامه و ارائه روش مناسب طراحی و اجرای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و سررسید زمانی معین است. برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند(موسویان، ۱۳۸۵،

ص ۳۶). چنانچه یک فعالیت به خوبی تعریف شده باشد، برنامه‌ریزی آسانی نیز خواهد داشت. اگر اهداف و فعالیت‌ها واضح باشند، برنامه‌ریزی آنها نیز به خوبی انجام خواهد شد (Kimbler & ferrel, 1997, p.6).

**سازماندهی:** سازماندهی فرایندی است که از طریق آن تقسیم کار بین افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر سازماندهی، فرایند تقسیم کار، طبقه‌بندی امور، تعیین شرح وظایف، تعیین حوزه مسئولیت‌های افراد و واحدها و طبقه‌بندی مشاغل و هماهنگی بین اجزای مختلف جهت رسیدن به اهداف مشترک سازمان است (موسویان، ۱۳۸۵، ص ۵۴).

**کنترل:** کنترل یکی از وظایف اصلی مدیر است که با وظایف دیگر او مخصوصاً با وظیفه برنامه‌ریزی در ارتباط است و از طریق آن می‌توان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان با استفاده از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان به دست آورد. از طریق فرایند کنترل است که مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که عملکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق دارد (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۲۳۳).

**ارزشیابی:** ارزشیابی یکی از وظایف اساسی مدیریت است که با بررسی و تحقیق در عملکرد افراد سازمان، میزان دستیابی به اهداف را می‌سنجد و زمینه‌های برطرف کردن موانع، اصلاح روش‌ها، بهسازی نیروها و در نهایت پیمودن مراحل دیگر حرکت و رشد فرد در سازمان را فراهم می‌کند. ارزشیابی عبارت است از سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و دور از داورهای شخصی و ملاکی مبهم، اندازه‌گیری کرد. در آخر، باید ارزیابی به روشن کردن حیطه‌های تصمیم‌گیری و به وجود آوردن ملاک‌های قضاوت و استانداردهای عمل کمک کند (میرکمالی، ۱۳۷۳، صص ۲۴۹ و ۲۴۸).

**انگیزش:** انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز شروع می‌شود و سپس خواست را به دنبال می‌آورد، باعث تنش و کشش می‌شود و در پیامد آن، اقدام برای نیل به هدف صورت می‌گیرد. سرانجام خواست، ارضا می‌شود. تمامی انگیزه‌ها، هدف‌گرا هستند و نیازها و تمایلات در رفتار هدف‌گرا اثر می‌کنند و آن را تغییر می‌دهند. یک مدیر برای اینکه در کار خود موفق باشد باید تشخیص دهد که افراد با چه انگیزه‌ای وظایف خود را انجام می‌دهند. اگرچه بسیاری از رفتارهای انسان تصادفی، از روی احساسات و ناشی از واکنش‌های غیر ارادی است، اما بیشتر آنها هدفمند می‌باشند و انگیزه آنها ارضای نیازهای فرد است. نیازهای کارکنان همیشه با نیازهای سازمان همسو نیست و بهترین مدیر کسی است که بتواند ابتدا نیازهای کارکنان را شناسایی کند و سپس با جهت دادن آنها به سوی نیازهای سازمانی، بین این دو هماهنگی برقرار کند (فیضی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۶).

**رهبری:** رهبری، عمل تأثیرگذاری بر افراد است، به طوری که از روی میل و علاقه برای رسیدن به هدف‌های گروهی تلاش کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱، ص ۷۱). گاهی اوقات، رهبری و مدیریت به‌عنوان یک مفهوم در نظر گرفته می‌شوند. چنانچه یک مدیر بتواند به‌خوبی سازمان خود را اداره کند و به اهداف فردی و سازمانی دست یابد، رهبر موفقی نیز خواهد بود (Field&Holden&Lawor, 2000, p.2).

رهبری فرایندی است که جهت دستیابی به اهداف بر فعالیت‌های گروهی تأثیر می‌گذارد. رهبری را می‌توان نفوذ هدایت و ارشاد، خط‌مشی و طرز تفکر دانست. از طریق رهبری است که یک فرد می‌تواند بر دیگران تأثیرگذار باشد. دو کلمه کلیدی در مفهوم رهبری، «تأثیرگذاری بر افراد» و «دستیابی به اهداف» است (ارنستین و لانتبورگ، ۱۳۸۲، ص ۱۹۴).

با توجه به اینکه هدف این مقاله تبیین مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در (سیره نبوی) کارکردهای مدیریتی پیامبر اکرم (ص) است؛ لذا در ادامه به بررسی مؤلفه‌های بیان‌شده در مدیریت پیامبر اکرم (ص) پرداخته می‌شود.

### ۳. مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم (ص)

#### ۳-۱. جامعیت

استفاده از جامعیت در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم (ص): در جریان صلح حدیبیه، پیامبر (ص) و سهیل بن عمرو به نمایندگی از سوی کفار مکه برای نوشتن صلح‌نامه اجتماع کردند. علی (ع) نیز به‌عنوان کاتب صلح‌نامه تعیین شدند. پیامبر اکرم (ص) به علی (ع) دستور دادند تا صلح‌نامه را بنویسند، و گفتند: بنویس «بسم الله الرحمن الرحیم». سهیل گفت: من رحمن را نمی‌شناسم، آن‌گونه که ما می‌نویسیم بنویس. بنویس «باسمک اللهم». مسلمانان از این موضوع تنگدل شدند و گفتند خداوند رحمن است و گفتند که غیر از کلمه رحمن، چیزی ننویس. سهیل گفت: در این صورت من نسبت به هیچ چیز موافقتی نخواهم کرد. رسول خدا (ص) فرمودند: بنویس «باسمک اللهم»، این صلح‌نامه‌ای است که رسول خدا با شرایط آن، صلح می‌کند. سهیل گفت: اگر من تو را رسول خدا می‌دانستم، با تو مخالفتی نمی‌کردم و از تو پیروی می‌نمودم. چرا از اسم خود و اسم پدرت که محمد بن عبدالله است، روی گردانی؟ مسلمانان از این موضوع بیشتر ناراحت شدند و صداها بلند شد. گروهی از اصحاب به پا خاستند و گفتند چیزی جز محمد رسول الله ننویس. پیامبر (ص) فرمودند: من محمد پسر عبدالله هستم و دستور دادند بنویس! نویسنده چنین نوشت: «باسمک اللهم، این پیمان صلحی است که محمد بن عبدالله و سهیل بن عمرو بسته‌اند و...». چون صلح برقرار شد، در اثر آن عده زیادی مسلمان شدند و شمار ایشان بیشتر از شمار مسلمانانی بود که از آغاز دعوت پیامبر (ص) تا آن روز مسلمان شده بودند. در واقع برای اسلام، فتحی بزرگ‌تر از صلح حدیبیه نبوده است، در حالی که اصحاب رسول خدا غالباً این صلح را خوش

نمی‌دانستند(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۴۶۴). پیامبر اکرم(ص) می‌توانستند از همان ابتدا با نماینده قریش مخالفت کنند و شرایط او را نپذیرند، ولی چنین نکردند؛ زیرا ایشان می‌دانستند که این صلح، چه نتایج سرشار و چه تأثیری بر مسلمانان خواهد داشت و در نتیجه این صلح، تا چه اندازه بر تعداد پیروان ایشان افزوده خواهد شد. این مسئله ناشی از دید وسیع و جامع پیامبر اکرم(ص) نسبت به این موضوع و توجه به هدف‌های بلندمدت در مقابل هدف‌های کوتاه‌مدت بوده است.

#### استفاده از جامعیت در زمینه ایجاد انگیزش توسط پیامبر اکرم(ص): در هنگام تقسیم

غنائم حنین و طائف، سعدبن ابی وقاص گفت: ای رسول خدا، به عیینة بن حصن و اقرع بن حابس هر کدام صد شتر بخشیدی و حال آنکه جعیل بن سراقه ضمیری را رها فرمودی و به او چیزی نبخشیدی. پیامبر(ص) فرمودند: سوگند به کسی که جان من در دست اوست، اگر تمام زمین از امثال عیینة و اقرع پر شود، جعیل بهتر از همه آنهاست. می‌خواستم دل آن دو را به دست آورم که مسلمان شوند و حال آنکه جعیل بن سراقه را با اسلامش واگذاشتم(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۷۲۱).

گویند چون پیامبر(ص) بین قریش و برخی از قبایل عرب، غنائم را تقسیم فرمودند و برای انصار چیزی از آن منظور نشده بود، انصار رنجیده خاطر شدند. پیامبر(ص) فرمودند: ای گروه انصار، چرا در مورد اندکی مال دنیا که من خواستم با آن دل قومی را به دست آورم که مسلمان شوند، آزرده خاطر شده‌اید و حال آنکه من شما را با اسلامتان واگذاشتم. ای گروه انصار، آیا خشنود نیستید که مردم شتر و گوسفند ببرند و شما رسول خدا را همراه خود ببرید؟ این برخورد برای انصار، بهتر از هر چیزی بود که خداوند نصیب آنها فرموده بود(واقدی، ۱۳۶۹، صص ۷۲۷-۷۲۸).

برخی از مدیران تصور می‌کنند که همه افراد را می‌توان با استفاده از حقوق و دستمزد بیشتر، برانگیخت، در حالی که چنین نیست و این تفکر، ناشی از دید محدود آنها نسبت به این مسئله است. البته بعضی از افراد ممکن است با استفاده از پاداش مالی

برانگیخته شوند، ولی این مسئله در مورد تمام افراد صادق نیست. همان‌طور که بیان شد، پیامبر اکرم(ص) از دیدی وسیع در این زمینه برخوردار بودند. ایشان با در نظر گرفتن علایق و سلیقه‌های مختلف در یاران خود، از عوامل انگیزشی متفاوتی جهت ترغیب آنها استفاده می‌نمودند.

### ۳-۲. تعمق

**استفاده از مؤلفه تعمق در برنامه‌ریزی توسط پیامبر اکرم(ص):** در جنگ احد پیامبر اکرم(ص) به تیراندازان فرمان داده بودند که شما در جای خود بمانید و مواظب پشت‌سر باشید و اگر دیدید که ما به جمع‌آوری غنیمت مشغول شدیم شما در آن کار شرکت نکنید. حتی اگر دیدید که ما کشته می‌شویم، باز هم به یاری ما نیایید. ولی زمانی که مشرکان فرار کردند و مسلمانان به تعقیب آنها پرداختند و شروع به غنیمت گرفتن کردند، بعضی از تیراندازان به بعضی دیگر گفتند که چرا بی‌جهت در اینجا مانده‌اید؟ خداوند، دشمن را شکست داد و برادران شما مشغول گرفتن غنیمت هستند. شما نیز بروید و غنیمت بگیرید. برخی دیگر نیز آنها را از این کار منع کردند و گفتند مگر پیامبر به شما نگفت در هر صورت از جای خود حرکت نکنید. عبدالله بن جبیر که در آن روز فرمانده آنها بود، افراد خود را به اطاعت از دستور رسول خدا(ص) فرمان داد، ولی آنها سرپیچی کردند و تنها ده نفر از آنها همراه با فرمانده خود باقی ماندند. مشرکان نیز از این فرصت استفاده نمودند و به مسلمانان حمله کردند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۶۶). این اقدام یاران پیامبر، ناشی از نگاه سطحی آنها به این مسئله بود، در حالی که پیامبر اکرم(ص) قبلاً با دید عمیق خود نسبت به آن، اهمیت آن مکان را برای افراد خود شرح داده بودند. برنامه‌ریزی پیامبر اکرم(ص) در این زمینه بسیار دقیق و عمیق بود، ولی عدم توجه یاران ایشان نسبت به اهمیت آن مکان، باعث شکست آنها در مقابل دشمن شد.

استفاده از مؤلفه تعمق در کنترل شرایط توسط پیامبر اکرم(ص): بعد از جنگ احد چون پیامبر(ص) از نماز صبح به خانه مراجعت فرمودند، بلال را گفتند تا جار بزند و بگوید که رسول خدا دستور فرموده است به تعقیب دشمن برویم.

در لشکر دشمن نیز عکرمه بن ابی جهل می‌گفت: کاری نکردیم، اشراف و بزرگان مسلمانان را کشتیم و پیش از آنکه کاملاً مستأصل و بیچاره‌شان کنیم، بازگشتیم و اکنون هم پیش از آنکه قدرت یابند باید از میان برداریمشان...

معبد پیش ابوسفیان آمد. ابوسفیان گفت: ای معبد چه خبر بود؟ او جواب داد: محمد و یاران او را پشت سر گذاشتیم. آنها نسبت به شما سخت خشمگین و آتشینند. هرکس که دیروز در جنگ احد حرکت نکرده، امروز بر گرد او جمع شده است و همه اوس و خزرج هم پیمان شده‌اند که برنگردید تا انتقام خون خود را بگیرید. ابوسفیان نیز به سوی مکه حرکت کرد و از جنگ منصرف شد(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۲۴۵ و ۲۴۸). پیامبر اکرم(ص) دقیقاً همه شرایط را کنترل می‌کردند. در صورتی که ایشان جنگ را تمام شده می‌دانستند، امکان داشت با شکست سختی از سوی دشمن مواجه شوند، ولی نگاه عمیق و دقیق پیامبر اکرم(ص) باعث شد که دشمن از فکر حمله مجدد به آنها منصرف گردد.

### ۳-۳. انعطاف پذیری

پیامبر اکرم(ص) فرموده‌اند: چه بسیار پرستش‌گر نادان و چه بسیار دانشمند بدکار، پس از نادان‌های عبادتگر و بدکاران دانشمندان دوری گزینید(کرمی فریدنی، ۱۳۸۵، ص ۳۱۵). ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: سخن حق را از هرکسی بپذیر، چه کوچک و چه بزرگ، هرچند از دشمن و بیگانه باشد و گفتار ناحق را از هیچ‌کس مپذیر، چه کوچک و چه بزرگ، هرچند از دوستی نزدیک باشد(احمدیان، ۱۳۸۱، ص ۲۶۶). پیامبر اکرم(ص) از هرگونه جمود روانی به دور بودند. مسئله مهم برای ایشان، سخن و عمل حق بود، حال از طرف هرکس که باشد، پیر یا جوان، عابد و دانشمند، دوست و دشمن.

ایشان نه تنها در احادیث خود پیروانشان را به دور بودن از جمود روانی سفارش می‌کردند، بلکه خود ایشان نیز آن را در سراسر زندگی خود پیاده می‌نمودند

**استفاده از انعطاف‌پذیری در سازماندهی توسط پیامبر اکرم(ص):** روز احد، پیامبر اکرم(ص) فرمودند: چه کسی این شمشیر را از من می‌گیرد که حق آن را ادا کند؟ گفتند حق آن چیست؟ فرمودند: که دشمن را با آن بکشد، عمر گفت من، ولی پیامبر(ص) از او روی برگرداندند، دوباره شمشیر را با همان شرط عرضه فرمودند. زبیر برخاست و گفت من. پیامبر(ص) از او هم روی برگرداندند. عمر و زبیر هر دو ناراحت شدند. آنگاه پیامبر(ص) برای بار سوم شمشیر را عرضه داشتند، ابودجانه گفت: ای رسول خدا من آن را می‌گیرم که حَقِّش را ادا کنم. پیامبر(ص) شمشیر را به او دادند و او نیز چون دشمن را دید، به راستی حق آن را ادا کرد(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۸۷).

مهم‌ترین معیار پیامبر اکرم(ص) برای انتخاب افراد جهت انجام امور، تنها شایستگی آنها برای انجام آن کار بود. اگر پیامبر اکرم(ص) ابودجانه را برای این کار انتخاب کردند و دیگران را انتخاب نمودند، به این دلیل بود که می‌دانستند او بهتر از سایر افراد می‌تواند این کار را انجام دهد. نه اینکه مثلاً او زودتر مسلمان شده، یا پدر و مادر و خانواده او افراد مؤمنی بودند. همان‌طور که پیامبر اکرم(ص) پیش‌بینی کرده بودند، او واقعاً حق آن شمشیر را ادا کرد.

مردم ثقیف، تازه مسلمان شده بودند و چون نمایندگان ثقیف خواستند برگردند، گفتند: ای رسول خدا، مردی را تعیین فرمای که در نماز، عهده‌دار امامت ما باشد. پیامبر اکرم(ص) عثمان بن ابی‌العاص را که از همه کوچک‌تر بود، به این کار گماشتند، چون توجه او را نسبت به اسلام دیده بودند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۷۳۶). پیامبر اکرم(ص) فردی را انتخاب کردند که از همه کوچک‌تر، ولی شایسته‌تر بود. چنانچه پیامبر اکرم(ص) ملاکی غیر از شایستگی داشتند، افراد مسن‌تر و باتجربه‌تر را انتخاب می‌نمودند، در

حالی که پیامبر اکرم(ص) با این انتخاب خود، نشان دادند که شایستگی به سن نیست، بلکه به خود فرد بستگی دارد.

اواخر عمر پیامبر اکرم(ص) بود و جنگ موته در راه بود. پیامبر اکرم(ص) اسامه بن زید را برای فرماندهی جنگ انتخاب کردند، برخی از مهاجرین و از همه بیشتر، عیاش بن ابی ربیععه اعتراض کردند که چگونه این نوجوان به فرماندهی این لشکر منصوب شده است، آنهم بر مهاجران نخستین؟! گفتگو در این مورد، زیاد شد. عمر بن خطاب قسمتی از این مطالب را شنید و پاسخ کسی را که گفته بود، داد. سپس به حضور پیامبر(ص) آمد و گفتار کسانی را که چنین گفته بودند، به پیامبر خبر داد. رسول خدا سخت خشمگین شدند و بیرون آمدند. در حالی که دستاری بر سر بسته و قطیفه‌ای پوشیده بودند، به منبر رفتند و خدای را حمد و ستایش کردند. آنگاه فرمودند: ای مردم، این گفتار چیست که از بعضی به من رسیده که درباره فرماندهی اسامه بن زید گفته‌اید؟ به خدا قسم تازگی ندارد اگر در مورد فرماندهی اسامه به من اعتراض می‌کنید، که قبلاً هم در مورد فرماندهی پدرش به من اعتراض کردید، حال آنکه به خدا قسم او شایسته فرماندهی بود و پسرش هم پس از او شایسته این کار است. او از محبوب‌ترین مردم در نظر من بود و پسرش هم، چنان است و آن هر دو، شایسته و سزاوار برای هر خیری هستند. بنابراین، همگی خیرخواه او باشید که از برگزیدگان شماست. آنگاه از منبر فرود آمدند و به خانه خود رفتند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۸۵۵).

اعتراضی که از سوی مهاجران مطرح شد، ناشی از جمود روانی آنها بود؛ چراکه فکر می‌کردند چون اسامه کوچک‌تر از مهاجرین اولیه است، شایستگی فرماندهی را ندارد و مهاجرین نخستین نیز تنها به خاطر اینکه مسن‌تر بودند، شایستگی بیشتری برای این مقام دارند، ولی پیامبر اکرم(ص) با این انتخاب خود، به آنها نشان دادند که هرگز چنین نمی‌باشد و شایستگی در سن نیست.

زمانی که ابوسفیان از احد به سوی مکه حرکت می‌کرد، مسلمانان را مخاطب ساخت و فریاد زد: وعده ما و شما سال دیگر در بدر. رسول خدا(ص) نیز آنرا پذیرفتند، از این‌رو در ماه شعبان، عبدالله بن عبدالله ابن‌ابی را در مدینه منصوب فرمودند و با لشکر اسلام به سوی بدر حرکت کردند. چون به آنجا رسیدند، به انتظار ابوسفیان توقف کردند. از آن‌طرف ابوسفیان نیز با اهل مکه به راه افتاد ولی چون به «مخبه» در ناحیه مرالظهران رسید، درصدد مراجعت برآمد و گفت: ای گروه قریش، برای جنگ کردن سالی را باید انتخاب کرد که فراخی و فراوانی در آن باشد تا شتران و مال‌هایتان از درخت و گیاه استفاده کنند و شما از شیر آنها، اما امسال چون خشکسالی است و مناسب با جنگ نیست، از این‌رو من به مکه باز می‌گردم و شما هم برگردید. بدین ترتیب، آنها را از نیمه راه برگرداند و اهل مکه ایشان را «لشکر سویق» نامیدند. رسول خدا(ص) هشت روز در بدر توقف نمودند و چون از آمدن ابوسفیان خبری نشد، به سوی مدینه حرکت کردند(ابن‌هشام، ۱۳۶۶، ص ۱۵۱). پیامبر اکرم(ص) همیشه برای هر کاری بهترین فرد را انتخاب می‌کردند. در مورد این غزوه نیز چنین بود. ایشان عبدالله بن عبدالله بن‌ابی را به‌عنوان جانشین خود انتخاب کردند. عبدالله بن‌ابی یعنی پدر همین فرد، سردهسته منافقان بود که سوره منافقون نیز در مورد او نازل شد، ولی با این همه، پیامبر اکرم(ص) پسر او را به‌عنوان جانشین خود در مدینه انتخاب نمودند. پیامبر اکرم(ص) به دور از هرگونه تعصب و جمود روانی، او را انتخاب کردند؛ زیرا ایشان عقیده داشتند اعمال پدرش، دلیلی بر عدم شایستگی او نیست، همان‌طور که اعتقاد داشتند شایستگی پدر، هیچ دلیل مطمئنی برای شایستگی فرزند نیست و این، به معنی برخوردار بودن ایشان از ذهنی فلسفی است.

### ۳-۴. تردید منطقی

استفاده از تردید منطقی در برنامه‌ریزی توسط پیامبر اکرم(ص): غزوه بنی‌سلیم در بحران از ناحیه فرع در ابتدای ماه جمادی‌الاول، آغاز بیست‌وهفتمین ماه از هجرت صورت

گرفت و پیامبر(ص) ده شبانه‌روز از مدینه غایب بودند. واقدی می‌گوید چون به پیامبر(ص) خبر رسید که گروه زیادی از بنی‌سلیم در بحران گرد آمده‌اند، ایشان آماده مقابله شدند. بدون اینکه مطلب را آشکار کنند، همراه سیصد مرد از اصحاب بیرون آمدند و به سرعت راه را پیمودند، به طوری که یک‌شبه به نزدیک بحران رسیدند. در آنجا مردی از بنی‌سلیم را دیدند و از او در مورد قوم و جمع ایشان پرسیدند. آن مرد به پیامبر(ص) خبر داد که آن گروه در روز گذشته پراکنده شده و به قبیله خود برگشته‌اند. پیامبر(ص) فرمان دادند که او را پیش یکی از مسلمانان که از بنی‌سلیم بود، حبس کنند سپس حرکت کردند تا به بحران رسیدند. البته در آنجا هیچ‌کس نبود. چند روزی در آنجا اقامت فرمودند و بدون برخوردی، بازگشتند و آن مرد را آزاد کردند(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۱۴۳). پیامبر اکرم(ص) می‌توانستند در ابتدا حرف آن مرد را باور کنند و از همانجا بازگردند، ولی ایشان از کسانی نبودند که چشم‌پسته چیزی را بپذیرند؛ چراکه ایشان احتمال می‌دادند آن مرد دروغ بگوید. در نتیجه، کل برنامه‌ریزی پیامبر(ص) با بازگشت به مدینه بی‌فایده بود؛ زیرا دشمن با استفاده از این فرصت می‌توانست شکست سختی به آنها وارد کند، ولی پیامبر اکرم(ص) با استفاده از این تردید منطقی، مطمئن شدند که مشکلی نیست و می‌توانند با خیال راحت به شهر خود بازگردند.

#### استفاده از تردید منطقی در سازماندهی توسط پیامبر اکرم(ص): ابوبراء عامر

بن‌مالک بن‌جعفر پیش پیامبر(ص) آمد و برای آن حضرت، دو اسب و دو ناقه هدیه آورد. پیامبر(ص) فرمودند: من هدیه مشرک را نمی‌پذیرم و اسلام را بر او عرضه کردند. او نه اسلام آورد و نه آن را رد کرد و گفت: ای محمد، من آیین تو را کاری پسندیده و گرامی می‌بینم. خویشان من پشت‌سرم هستند، اگر چند نفری از یاران خود را همراه من بفرستی، امیدوارم قوم من دعوت تو را بپذیرند و از آیین تو پیروی کنند و اگر آنها به پیروی تو درآیند، کارت بالا خواهد گرفت! پیامبر(ص) فرمودند: من از جانب مردم نجد برای یاران خود بیمناکم. عامر گفت: مترسید که من آنها را در پناه خود می‌گیرم و

هیچ‌کس از اهل نجد متعرض آنها نمی‌شود. پیامبر اکرم(ص) چهل نفر از یاران خود را که قاریان قران بودند، به فرماندهی منذرین عمرو ساعدی فرستاد. آنها چون به منطقه چاه معونه رسیدند، اردو زدند. منذر، حرام‌بن‌ملحان را با نامه پیامبر و چندتن از بنی‌عامر نزد عامر بن طفیل فرستاد، ولی عامر نامه را پاره کرد و حرام راکشت و از بنی‌عامر خواست تا به جنگ با آنها برود، ولی آنها گفتند ما حمایت ابوبراء را گرامی می‌داریم. او نیز با قبائل بنی‌سلیم، عَصِیَّه و رِغْل، به جنگ مسلمانان رفت و همه را کشت. پیامبر اکرم(ص) وقتی خبر کشته شدن آنها را شنیدند فرمودند که این نتیجه عمل ابوبراء است. من این مأموریت را خوش نداشتم(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۲۵۴-۲۵۷). شک پیامبر(ص)، بی‌مورد نبود و این مسئله را نیز مطرح کردند. مسلماً مسلمان شدن تعدادی از کافران و بیرون آمدن آنها از زیر سایه کفر، از اهداف پیامبر اکرم(ص) بود. ولی چنانچه بیان شد، نه‌تنها این مسئله اتفاق نیفتاد، بلکه تعدادی از بهترین یاران پیامبر(ص) نیز کشته شدند. زمانی که ابوبراء این مسئله را مطرح کرد، شاید اگر هر مدیر دیگری بود از شنیدن آن بسیار خوشحال می‌شد و فوراً آن را می‌پذیرفت، ولی پیامبر اکرم(ص) به نتیجه این کار شک داشتند؛ به همین خاطر بعد از اینکه ابوبراء آنها را در پناه خود گرفت، با آن موافقت کردند و چنانچه عامر پناه دادن او را به رسمیت شناخته بود، این حادثه ناگوار اتفاق نمی‌افتاد.

**استفاده از تودید منطقی در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص):** هنگامی که رسول خدا(ص) عازم سفر تبوک بودند، جمعی از منافقین به نزد آن حضرت آمدند و گفتند: یا رسول‌الله، ما برای شب‌های سرد زمستان و اوقات بارانی و کسانی که مبتلا به دردی هستند و نمی‌توانند به مسجد شما بیایند، مسجدی بنا کرده‌ایم و میل داریم بدان مسجد بیایید و نمازی در آن بخوانید. رسول خدا(ص) فرمودند: من اکنون در سفر هستم و اگر انشاء‌الله از این سفر بازگشتم، بدانجا خواهم آمد. هنگامی که رسول خدا(ص) از تبوک بازگشتند و به ذی‌اوان که فاصله‌اش با مدینه یک ساعت بود رسیدند، خبر بنای مسجد

مزبور و اجتماع منافقین در آنجا به سمع آن حضرت رسید. رسول خدا(ص) مالک بن دحشم و معن بن عدی (یا برادرش عاصم بن عدی) را خواستند و به آنها فرمودند: به سوی مسجد ضرار که اهلش ستمکارند بروید و آن را ویران کنید و بسوزانید. آن دو به سرعت به دنبال این کار رفتند و همچنان که منافقان در آن بودند، آن را آتش زده، ویران کردند و منافقین نیز که چنان دیدند، از آنجا متفرق شدند. خدای تعالی نیز این آیه را نازل فرمود: «آن مردمی که مسجدی برای زیان به اسلام برپا کردند و مقصودشان کفر و عناد و تفرقه میان مومنین بود و...» (واقعی، ۱۳۶۹، ص ۳۳۴). مسلماً مسجد از بناهای بسیار مقدّس است و بنای آن نیز در اسلام سفارش شده است، ولی پیامبر اکرم(ص) به محض اینکه منافقان از ایشان خواستند آن مسجد را افتتاح کنند، از این کار امتناع کرده و آن را به بعد موکول کردند؛ چراکه به هدف و نیت آنها شک داشتند و همچنان که بیان شد، شک پیامبر(ص) بی مورد نبود و آن مسجد، تنها دسیسه‌ای بود از سوی منافقان بود. مسلماً اگر پیامبر اکرم(ص) در مورد نیت آنها شک نمی‌کردند، آنان می‌توانستند صدمات جبران‌ناپذیری به مسلمانان وارد کنند و با این اقدام عاقلانه پیامبر اکرم(ص) از این صدمات جلوگیری شد.

**استفاده از تردید منطقی در کنترل توسط پیامبر اکرم(ص):** پیامبر اکرم(ص) به طور مرتب همه شرایط را کنترل می‌کردند. زمانی که جنگ احد پایان یافت، پیامبر اکرم(ص) به حضرت علی(ع) فرمودند: یا علی از دنباله ایشان برو و ببین تا ایشان چه می‌کنند و ببین که ایشان قصد مکه دارند یا مدینه. حضرت علی(ع) آنها را تعقیب کردند و چون دانستند که آنها قصد مکه دارند، بازگشتند و جریان را به پیامبر اکرم(ص) اطلاع دادند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۹۰). پیامبر اکرم(ص) از طرف ابوسفیان مطمئن نبودند و هنوز شک داشتند که حتی با رفتن ابوسفیان، آیا جنگ پایان یافته است یا نه. مسلماً فرستادن حضرت علی(ع) به دنبال این کار نه تنها ضرری برای آنها نداشت، بلکه چنانچه ابوسفیان قصد جنگ داشت، حضرت علی(ع) از این امر آگاه می‌شدند و در

نتیجه پیامبر می‌توانستند آمادگی لازم را برای رویارویی با آنها کسب کنند و چنانچه جنگی در کار نبود، آنها چیزی را از دست نمی‌دادند و با خیال راحت به مدینه باز می‌گشتند.

**استفاده از تردید منطقی در ایجاد انگیزش توسط پیامبر اکرم(ص):** یهود بنی‌قریظه از قبایلی بودند که با پیامبر پیمان بسته بودند که علیه ایشان فعالیت نکنند، ولی در زمان جنگ خندق، حیی بن‌اخطب از کعب که پیمان را از طرف بنی‌قریظه با پیامبر اکرم(ص) امضا کرده بود، خواست تا پیمان خود را با پیامبر بشکنند. او از اینکار ممانعت کرد، ولی سرانجام حیی آنقدر اصرار کرد تا موفق شد کعب را راضی کند. این خبر به اطلاع پیامبر اکرم(ص) رسید. پیامبر سعدبن معاذ، سعدبن عباد و اسیدبن حضیر را احضار کردند و فرمودند: به من خبر رسیده است که بنی‌قریظه پیمان خود را شکسته و تصمیم به جنگ گرفته‌اند. بروید و ببینید که آیا خبری که به من رسیده است حق و صحیح است. اگر این مطلب باطل و دروغ بود، هنگامی که بازگشتید، آشکارا در میان بگذارید و اگر دیدید راست است، به اشاره بگویید که خود من بفهمم و مایه تضعیف روحیه مسلمانان نشوید. آن دو بعد از اینکه به میان بنی‌قریظه رفتند و دیدند خبر راست است، نزد پیامبر اکرم(ص) آمدند و طبق سفارش ایشان با اشاره دست، راست بودن آن خبر را برای پیامبر اکرم(ص) بازگو کردند(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۳۴۲-۳۴۳). پیامبر اکرم(ص) از مردم شنیده بودند که بنی‌قریظه پیمان خود را نقض کرده‌اند، ولی ایشان یک فرد عادی نبودند که هرچه دیگران گفتند، باور کنند. ایشان می‌دانستند که صحت یا عدم صحت این خبر چه تأثیری در روحیه مسلمانان خواهد داشت؛ لذا جهت مطمئن شدن از صحت این پیام، چندتن از افراد مورد اطمینان خود را برای تأیید این خبر فرستادند. پیامبر اکرم(ص) احتمال می‌دادند که این خبر دروغ باشد و بی‌جهت سبب تضعیف روحیه مسلمانان شود. حتی زمانی که ایشان مطمئن شدند که این خبر راست است، آن

را به یاران خود اطلاع ندادند، ؛ چراکه ایشان می‌دانستند این خبر تا چه حد به انگیزه مسلمانان، آسیب وارد می‌کند.

### ۳-۵. سعه صدر

استفاده از سعه صدر در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم(ص): در حدیث است که فضاله بن عمیر لثی یکی از افراد قریش بود که در کناری ایستاده و رسول خدا(ص) را تماشا می‌کرد. ناگاه به فکر افتاد که رسول خدا(ص) را در همان حال که مشغول طواف هستند، بقتل برساند، به این منظور، خود را نزدیک رسول خدا(ص) رسانید. چون چشم آن حضرت به او افتاد فرمودند: فضاله هستی؟ عرض کرد: آری یا رسول الله. فرمودند: پیش خود چه فکری کرده بودی؟ پاسخ داد: مشغول ذکر خدا بودم. حضرت خنده‌ای کردند و به او فرمودند: از خدا آمرزش طلب. سپس دست مبارکشان را روی سینه فضاله نهادند و قلب او آرام شد. فضاله می‌گوید که به خدا سوگند، هنوز دستش را از روی سینه‌ام برنداشته بود که احساس کردم او محبوب‌ترین خلق خدا در نزد من است(ابن هشام، ۱۳۶۶، ص ۲۸۰). مسلماً چنانچه پیامبر اکرم(ص) در مقابل نیت آن فرد سعه صدر به خرج نمی‌دادند، او هرگز مسلمان نمی‌شد و در مقابل اسلام و مسلمین قرار می‌گرفت و حتی می‌توانست از مسلمان شدن بسیاری از افراد جلوگیری کند، در حالی که با روح بزرگ و سعه صدر بالای پیامبر(ص)، یکی از بهترین مسلمانان زمان خود و یکی از بهترین پیروان پیامبر اکرم(ص) گردید.

بعد از اینکه قریش مسلمان شدند، سایر قبایل عرب نیز یک‌به‌یک نزد پیامبر می‌آمدند و مسلمان می‌شدند. بنی تمیم قبیله‌ای بود که مال و حشم بسیار داشت. محمد بن اسحاق می‌گوید که ابن حاجب که رئیس و پیشوای قوم بنی تمیم بود، با گروهی از بزرگان قوم خود خدمت پیامبر(ص) رسیدند. چون به مدینه رسیدند، به در مسجد آمدند. پیامبر اکرم(ص) در حجره بودند. آنها صبر نکردند که پیامبر بیرون بیایند و گفتند: یا محمد، بیرون بیا. پیامبر اکرم(ص) از درون حجره آواز آنها را شنیدند و از

بی ادبی آنها ناراحت شدند، ولی بیرون آمدند و پیش آنها نشستند و هیچ نگفتند. آنها گفتند: یا محمد، ما آمده ایم که مفاخر خود را برای تو بگوییم. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: بگوئید تا ببینیم چه می خواهید بگوئید. در این زمان عطار دین حاجب که از یکی خطیبان و پیشوای آنها بود بلند شد و خطبه خواند. سپس پیامبر (ص) از ثابت بن قیس خواستند که جواب او را بدهد. چون ثابت جواب آنها را داد، شاعر آنها بلند شد و شعر گفت. پیامبر اکرم (ص) نیز به دنبال حسان بن ثابت فرستادند. زمانی که او نزد پیامبر آمد، شاعر بنی تمیم دوباره شعر خود را خواند و پیامبر نیز از حسان خواستند تا جواب او را بدهد و حسان نیز در جواب او، بر همان وزن و قافیه شعر گفت. در این زمان، اقرع بن حابس که از بزرگان بنی تمیم بود، به قوم خود گفت: ای قوم، خداوند هیچ چیز را از این مرد دریغ نداشته است. خطیب او بلیغ تر از خطیب ما است و شاعر او فصیح تر از شاعر ماست و مفاخرت آنها نیز از ما بیشتر است. حالا بهانه ای برای شما نیست، بلند شوید و مسلمان گردید. پس آنها بلند شدند و مسلمان گردیدند (همدانی، ۱۳۷۳، صص ۵۰۴-۵۰۶)

ضمام بن ثعلبه از قوم بنی سعد بود. قوم بنی سعد او را نزد پیامبر فرستادند تا در مورد اسلام تحقیق کند. او نیز به مدینه آمد و در مسجد رفت و گفت: پسر عبدالمطلب کیست؟ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: منم پسر عبدالمطلب. ضمام گفت: من می خواهم سؤالاتی از تو بپرسم، ممکن است آن سؤالات کمی تند باشد و تو نباید از من برنجی. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: هر چه می خواهی بپرس. ضمام گفت: یا محمد، سوگند به آن خدایی که خدای تو و جهانیان است، راست بگو. آیا تو پیامبر خدا هستی و راست می گویی که تو را برای مردم فرستاده اند؟ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: سوگند به آن خدایی که خدای من و جهانیان است، من پیامبر خدایم و مرا برای خلق فرستاده اند. ضمام بار دیگر گفت: سوگند به آن خدایی که خدای تو و جهانیان است، راست می گویی که به تو فرموده اند که به ما بگویی بت پرستیدن را ترک کنیم و خدای تو را

بپرستیم؟ پیامبر فرمودند: بله، سوگند می‌خورم. ضمام بار دیگر گفت: تو را سوگند می‌دهم که به تو فرموده‌اند به ما بفرمایی پنج نماز برپا داریم؟ پیامبر فرمودند: بلی، همچنین سوگند می‌خورم. ضمام در مورد زکات، حج، روزه و دیگر ارکان که به اصل اسلام تعلق داشت، سوال کرد و پیامبر نیز هر بار سوگند می‌خوردند. ضمام وقتی کاملاً سؤالات خود را پرسید، گفت: «اشهد ان لا اله الا الله و اشهد انک رسول الله» و ادامه داد: هر آنچه تو بگویی من همان را انجام می‌دهم و کم و زیاد نمی‌کنم. سپس به سوی قوم خود حرکت کرد و ابتدا سراغ لات و عزرا رفت و آنها را دشنام داد. مردم گفتند که آیا از نفرین آنها نمی‌ترسی، او جواب داد: نه، آنها جز مستی چوب، بیشتر نیستند. او گفت: ای قوم، بدانید که خداوند پیامبری را فرستاد و قرآن را با او نازل کرد و او مردم را از گمراهی می‌رهاند و به راه راست هدایت می‌کند. من به او ایمان آوردم و آمده‌ام تا شما را هم به اسلام دعوت کنم و از گمراهی برهانم. حال بیایید و مسلمان شوید و بت‌پرستی را رها کنید. وقتی ضمام این‌چنین گفت، هنوز شب نشده بود که قوم او از زن و مرد، همه مسلمان شدند(همدانی، ۱۳۷۳، صص ۵۰۸-۵۰۹).

پیامبر اکرم(ص) برگزیده و فرستاده خداوند بودند. ایشان هدفی را برگزیده بودند و در راه رسیدن به آن از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کردند. چنانچه پیامبر اکرم(ص) این همه سعه صدر نداشتند، نمی‌توانستند تا این اندازه در کار خود موفق باشند. اگر پیامبر از همان ابتدا که با صدای بلند با ایشان صحبت می‌کردند و یا نظری مخالف با نظرشان بیان می‌کردند عصبانی می‌شدند و یا حاضر نمی‌شدند به سخنان آنها گوش دهند، آنها نیز هرگز هیچ علاقه‌ای به دین اسلام پیدا نمی‌کردند و مانع ورود دیگر افراد قبیله به دین اسلام نیز می‌شدند، ولی پیامبر اکرم(ص) با صبر و حوصله و سعه صدر فراوان، به سخنان آنها گوش دادند و در نهایت نیز با پاسخ دادن به سؤالاتشان، آنها را به دین اسلام دعوت نمودند. آنها نیز در نهایت نه تنها خود مسلمان شدند، بلکه باعث مسلمان شدن تمامی افراد قبیله خود گشتند. پیامبر گرامی اسلام، همواره با سعه صدر در برابر

آرا و اندیشه‌های مختلف، برخورد می‌نمودند و اجازه می‌دادند صاحبان اندیشه، دیدگاه، انتقاد و اعتراض خود را بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی بیان کنند. استاد مطهری در این زمینه می‌گوید: «شما کی در تاریخ عالم دیده‌اید که در مملکتی که همه مردمش احساسات مذهبی دارند، به غیرمذهبی‌ها آن اندازه آزادی بدهند که بیایند در مسجد پیامبر یا در مکه بنشینند و حرف خودشان را آن‌طور که دلشان می‌خواهد بزنند. خدا را انکار کنند، منکر پیامبری پیامبر شوند، نماز و حج و... را رد کنند و بگویند ما اینها را قبول نداریم، اما معتقدان مذهب با نهایت احترام با آنها برخورد کنند. در تاریخ اسلام از این نمونه‌های درخشان فراوان می‌بینیم و به دلیل همین آزادی‌ها بود که اسلام توانست باقی بماند. اگر در صدر اسلام در جواب کسی که می‌آمد و می‌گفت من خدا را قبول ندارم، می‌گفتند بزنید و بکشید، امروز دیگر اسلامی وجود نداشت. اسلام به این دلیل باقی مانده که باشجاعت و باصراحت، با افکار مختلف مواجه شده است» (مطهری، ۱۳۵۹، ص ۱۴).

تحمل مسئولیت‌های بزرگ، ظرفیت بزرگ می‌طلبد و چون مسئولیت رسول‌الله (ص) سنگین‌ترین مسئولیت اجتماعی، سیاسی و اجرایی است، باید از ظرفیت و سعه صدری که توان تحمل آن مسئولیت را دارد، بهره‌مند باشد. مدیریت جامعه مسلمانان، بزرگ‌ترین مسئولیت می‌باشد و برای انجام آن، شرح صدر، شرط لازم و ضروری است. و به همین خاطر است که خداوند سبحان (که مسئولیت اداره امور جامعه را بر دوش پیامبر می‌نهد) به او شرح صدر و ظرفیت لازم را نیز عطا می‌کند. خداوند در قرآن می‌فرماید: «الم نشرح لک صدرک؛ آیا به تو شرح صدر عطا نکردیم.» استفاده از شرح صدر، نقش مهمی در ایجاد یک مدیریت و رهبری صحیح بازی می‌کند. شرح صدر، موجب تبادل افکار، بالندگی و جذب افکار و اندیشه‌های مخالف می‌شود. شرح صدر یک مدیر یا یک رهبر، باعث جلوگیری از ایجاد تنش‌ها و چالش‌های بی‌ثمر می‌گردد و هماهنگی نیروهای اجتماعی را به دنبال دارد. شرح صدر،

موجب گذشت از لغزش‌های افراد می‌شود و چنانچه ناشی از توانمندی باشد، باعث جذب طرف مقابل می‌گردد و از جسارت و طغیان جلوگیری می‌کند. چنانچه در مورد پیامبر اکرم(ص) چنین بودند و شرح صدر ایشان، موجب جذب نیروها به سوی ایشان و در نهایت، هماهنگ و همسو شدن نیروها در جهت تحقق اهداف گردید(احمدی، ۱۳۷۷، ص ۷۲).

### ۶-۳. کنجکاوی

**استفاده از کنجکاوی در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص):** یکی از مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی، کنجکاوی است؛ یعنی فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، همیشه پیش از اظهارنظر، علت مسائل را بررسی می‌کند و بدون بررسی دلیل مسائل، به صورت سطحی و از روی حدس و گمان به قضاوت نمی‌پردازد. پیامبر اکرم(ص) نیز از چنین رفتاری برخوردار بودند و علت مسائل برای ایشان اهمیت زیادی داشت.

از ابی‌هریره نقل شده است که پس از ورود رسول خدا(ص) به مدینه، زن و مردی از یهودیان مرتکب زنا می‌شدند. یهودیان در کتابخانه مخصوص خود اجتماع کردند و گفتند: این زن و مرد را نزد محمد بفرستید و حکم آن دو را از او سوال کنید تا ببینید چه حکم می‌کند. عبدالله بن عمر می‌گوید: هنگامی که حکمیت را نزد رسول خدا(ص) بردند، آن حضرت از ایشان خواستند که تورات را حاضر کنند. پس مردی از دانشمندان ایشان، تورات را آورد و شروع به خواندن کرد و چون به آیه رجم رسید، دست خود را روی آن نهاد و آن را قرائت نکرد. عبدالله بن سلام پیش آمد و دست او را از روی صفحه تورات برداشت و گفت: ای رسول خدا، این آیه رجم است که این مرد از خواندن آن امتناع می‌ورزد. رسول خدا(ص) فرمودند: وای بر شما ای گروه یهود، چرا حکم خدای را ترک می‌کنید و عمل به آن را واگذارده‌اید؟ گفتند: به خدا سوگند همچنان به این حکم عمل می‌شد، تا اینکه مردی از خانواده اشراف و درباریان شاه با زنی زنا کرد و چون خواستند او را سنگسار کنند، شاه از این کار جلوگیری کرد. پس از

چندی، مرد دیگری مرتکب این عمل شد و چون پادشاه خواست او را سنگسار کند، فریاد آن مرد بلند شد و گفت: به خدا نباید مرا سنگسار کنید تا پیش از من، فلائی را سنگسار نمایید. چون سخن او را به شاه گفتند: بزرگان یهود را حاضر ساخت و پس از مشورتی که با ایشان کرد، قرار گذاردند از سنگسار کردن زناکار صرف نظر شود و صورتش را سیاه کنند و دست او را بسته، وارونه بر الاغ سوار نمایند. رسول خدا فرمودند: من نخستین کسی هستم که حکم خدای را زنده خواهم کرد و به کتاب او عمل خواهم نمود. سپس دستور دادند که آن دو را سنگسار کنند (ابن هشام، ۱۳۶۶، صص ۳۷۲-۳۷۴). پیامبر اکرم (ص) می‌توانستند از همان ابتدا حکم سنگسار کردن را در مورد آنها صادر کنند، ولی ایشان ابتدا از یهود سوال کردند که چرا خود آنها چنین حکمی را با اینکه در تورات وجود داشته است، اجرا نکرده‌اند. پیامبر اکرم (ص) می‌خواستند مطمئن شوند که پشت سر این مسئله، دسیسه‌ای پنهان نباشد و زمانی که اطمینان حاصل کردند که با صدور این حکم می‌توانند حکم خداوند را که مدت‌زمانی در جامعه یهود منسوخ شده بود اجرا کنند، به صدور حکم اقدام نمودند.

مثال دیگری در این زمینه، هنگامی است که پیامبر اکرم (ص) به غزوه تبوک رفتند و تعدادی از مردم مدینه با ایشان نرفتند، زمانی که پیامبر از جنگ بازگشتند، تعداد زیادی از آنها نزد پیامبر آمدند تا علت عدم حضور خود را در جنگ بیان کنند و پیامبر اکرم (ص) نیز به آنها اجازه صحبت دادند. بسیاری از آنها به دروغ، عذرهایی آوردند و سوگند یاد کردند که اگر چنین عذرهایی نداشتند، پیامبر را در جنگ، همراهی می‌کردند. پیامبر نیز به ظاهر آنها را بخشیدند و از جرم آنها گذشتند، تا اینکه از سوی خداوند، آیه‌ای نازل شد که: «عذر آنها باطل است و سوگندشان دروغ می‌باشد، آنها منافق‌اند و جایگاهشان دوزخ است، من از آنها خشنود نیستم، توهم نباش.» سه نفر از مسلمانان بودند که آنها نیز بی‌هیچ عذری، از رفتن به جنگ امتناع کرده بودند، ولی هیچ نفاق و شکّی در دل آنها نبود و هیچ چیز به دروغ نگفتند و حقیقت را بیان نمودند.

یکی از این افراد، کعب بن مالک بود که خویشانش، او را بسیار سرزنش کردند که چرا به دروغ، عذری نیاوردی. او وقتی دید که دو نفر دیگر از صالحان مدینه نیز چون او کرده‌اند، صبر کرد تا ببیند خداوند در مورد او چه می‌فرماید. بعد از پنجاه روز خداوند توبه او را پذیرفت و او از این خبر بسیار خوشحال شد و نزد پیامبر آمد و گفت: همه اموال خود را در راه خدا خواهم داد و هرگز در زندگی دروغ نخواهم گفت؛ چراکه رستگاری امروز من به خاطر راستگویی است (همدانی، ۱۳۷۳، صص ۴۹۰-۴۹۴). برخی از مدیران ارشد زمانی که می‌بینند خطایی از طرف زیردستان آنها سرزده است، به سرعت به دنبال سرزنش و تنبیه آنها هستند. آنها حتی علت این مسئله را از خود افراد سؤال نمی‌کنند و فرصت هیچ‌گونه دفاعی به آنها نمی‌دهند، ولی پیامبر اکرم(ص) حتی زمانی که خطاهای غیرقابل بخششی از سوی افرادشان سر می‌زد، از آنها می‌خواستند تا صحبت کنند و علت این عمل خود را بیان نمایند و در نهایت پس از شنیدن سخنانشان، قضاوت می‌کردند که آیا آنها سزاوار سرزنش هستند یا نه. در نتیجه با این اقدام خود، از سرزنش افراد بی‌گناه جلوگیری می‌نمودند.

### ۳-۷. وحدت شخصیت

پیامبر اکرم(ص) از وحدت شخصیت برخوردار بودند و به آنچه می‌گفتند، عمل می‌کردند، حتی اگر به خاطر آن، در سخت‌ترین شرایط قرار می‌گرفتند و از آنچه انجام می‌دادند، آگاه بودند. ایشان در همه مسائل، منطقی فکر می‌کردند. طرز تفکر، عادات، نحوه برخورد ایشان با افراد، جریان‌ها و مسائل اجتماعی، همه با هم هماهنگ بود. پیامبر اکرم(ص) تنها رهبری مذهبی و تک‌بعدی نبودند، بلکه در تمامی زمینه‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و مذهبی، رهبری نمونه محسوب می‌شدند (صمیمی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۴).

**وحدت شخصیت در نحوه کنترل توسط پیامبر اکرم(ص):** چون پیامبر(ص) خیر را گشودند، یهودیان پیش آن حضرت آمدند و گفتند: ای محمد، ما صاحبان نخلستان و

آشنا به فنون خرماداری هستیم. پیامبر(ص) نیز با آنها قرار گذاشتند که در پرورش و کشاورزی نخل و زراعت‌های دیگر اقدام کنند و در عوض، سهمی از خرما و کشاورزی ببرند. اما پس از این قرارداد، همچنان برخی از مسلمانان به زراعت و سبزیکاری آنها تجاوز می‌کردند و یهود از این بابت به رسول خدا(ص) شکایت بردند. پیامبر(ص) مردم را در مسجد فراخواندند و فرمودند: یهودیان شکایت کرده‌اند که شما به سبزه‌زارها و مزارع ایشان تجاوز می‌کنید، در صورتی که ما به ایشان در مورد خون‌ها و اموالشان امان داده‌ایم و معاهده بسته‌ایم و نمی‌توانیم اموال کسانی را که با آنها پیمان داریم، تصرف کنیم مگر در مقابل حق. پس از آن مسلمانان هیچ چیز از یهودیان نمی‌گرفتند مگر اینکه پول آن را پرداخت می‌کردند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۵۲۷). هماهنگی بین قول و عمل، یکی از نشانه‌های مؤلفه وحدت شخصیت است و پیامبر اکرم(ص) در زمان کنترل شرایط، همواره و در هر شرایطی به تعهد خود پایدار بودند.

### ۳-۸. ترقی طلبی

استفاده از مؤلفه ترقی طلبی در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم(ص): ربیعۀ بن عباد از پدرش نقل می‌کند که گفت: من در آن هنگام، جوانی نارس بودم و در منی رسول خدا(ص) را مشاهده کردم که نزد قبایل عرب می‌آمدند و در برابر منازل ایشان می‌ایستادند و می‌فرمودند: ای فرزندان قبیله، من پیامبر خدا هستم که نزد شما آمده‌ام تا به شما بگویم که خداوند دستور داده تنها او را پرستید و چیزی را شریک او مسازید و این بت‌هایی را که می‌پرستید، به دور اندازید و به من ایمان آورید و گفته‌هایم را تصدیق کنید و یاریم نمایید تا خدا برای شما بیان کند که مرا به چه چیز مأمور ساخته است. این جملاتی بود که پیامبر گرامی اسلام به هر قبیله‌ای که می‌رسیدند، تکرار می‌فرمودند. آن حضرت همچنان دعوت خویش را ادامه دادند و در موسم آمدن قبایل به مکه، نزد آن قبایل می‌رفتند و ایشان را به دین اسلام و یاری خویش می‌طلبیدند. برای حرکت پیامبر کافی بود که بشنوند مرد محترمی از رؤسای قبایل یا دیگران، به

شهر مکه آمده است، آن حضرت به محض شنیدن، برمی‌خاستند و به دنبال آن مرد می‌رفتند و او را به دین خود دعوت می‌کردند و از او یاری می‌طلبیدند(ابن‌هشام، ۱۳۶۶، صص ۲۷۴-۲۷۵). پیامبر اکرم(ص) همچنان به دنبال پیشرفت و گسترش دین اسلام بودند. هدف ایشان، گسترش دین اسلام نه تنها در مکه یا مدینه، بلکه در سرتاسر دنیا بود. ایشان هرگز دست از تلاش برنداشتند و در تمامی زمینه‌ها به دنبال رشد و پیشرفت بودند. پیامبر اکرم(ص) می‌فرمایند: انسان خردمند کسی است که همواره در به دست آوردن نیکی‌ها و ارزش‌ها از فرادستان خود پیشی می‌گیرد(کرمی فریدنی، ۱۳۸۵، ص ۳۵۲). از نظر ایشان انسان هر لحظه باید به دنبال رشد و پیشرفت باشد؛ چراکه هر چه تلاش شود، باز هم جایی برای تلاش و پیشرفت و کمال، باقی خواهد بود.

### ۳-۹. دفاع از ارزش‌های انسانی

یکی از مؤلفه‌هایی که اسمیت از آن به‌عنوان دفاع از ارزش‌های انسانی نام برده است، عدالت می‌باشد. از نظر او یکی از ویژگی‌های فرد دارای ذهن فلسفی، برخورداری از عدالت است و چه کسی عادل‌تر از پیامبر اکرم(ص). پیامبر اکرم(ص) مدیری بودند که همواره عدالت را مدنظر داشتند و لحظه‌ای از آن غافل نمی‌شدند.

**استفاده از عدالت در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص):** پیامبر اکرم(ص) به هنگام تقسیم غنایم، تا آن اندازه عدالت داشتند که می‌فرمودند: اگر نخ و سوزنی را هم برداشته‌اید، برگردانید و از غلّ و غش پرهیزید که در قیامت مایه ننگ و رسوایی و آتش است. ایشان سوزنی را از کنار شتری برداشتند و فرمودند: به خدا قسم از آنچه خدا به شما داده است، غیر از خمس حتی این سوزن و نظایر آن بر من حرام است و خمس هم که در عمل، به مصرف خود شما می‌رسد(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۷۱۷). پیامبر اکرم(ص) مدیری عادل بودند، همواره عادلانه قضاوت نمودند و در حق هیچ‌کس ظلم نمی‌کردند.

حسان بن ثابت شعری سروده بود. صفوان بن معطل پیش جعیل بن سراقه رفت و به او گفت: بیا پیش حسان برویم و او را بزنیم. او این شعر را برای کوبیدن من و تو گفته است. جعیل قبول نکرد و گفت من بدون اجازه رسول خدا چنین کاری نمی‌کنم، ولی صفوان خود دست به این کار زد و به حسان حمله و او را زخمی نمود. مردم قبیله‌اش او را گرفتند و با طناب بستند. در این هنگام، عماره بن حزم از آنجا گذشت و آنها را به خاطر این کار نکوهش کرد و گفت: آیا بدون اجازه رسول خدا چنین کرده‌اید؟! آنها صفوان را رها کردند و لو و ثابت را نزد پیامبر بردند. حسان بن ثابت به پیامبر گفت که او میان اقوام و خویشانم بر من شمشیر کشیده و مرا زخمی کرده است. پیامبر (ص) ناراحت شدند و به او فرمودند که آیا تو چنین کرده‌ای؟ او گفت: ای رسول خدا، او مرا آزار داده، هجو کرده و نادان شمرده است. آنگاه پیامبر (ص) رو به حسان کردند و گفتند: آیا مردمی را که مسلمان شده‌اند هجو گفته و نابخرد شمرده‌ای؟ سپس فرمودند که فعلاً صفوان را حبس کنید. اگر حسان مرد، او را به خون حسان بکشید. آنها نیز صفوان را زندانی کردند. وقتی سعد بن عباده این موضوع را شنید، آنها را سرزنش کرد و گفت: چرا نسبت به مردی از اصحاب رسول خدا بد رفتاری کرده و او را خشمگین ساخته‌اید؟! آنها جواب دادند که رسول خدا (ص) فرمان داده‌اند که او را زندانی کنیم. سعد بن عباده گفت: عفو و بخشش نزد رسول خدا (ص) مطلوب‌تر است، البته آن حضرت به حق قضاوت فرموده‌اند، ولی من می‌دانم که میل دارند صفوان آزاد شود. خزرجیان صفوان را آزاد کردند. سعد بن عباده او را به خانه خود برد و جامه‌ای ارزنده به او پوشاند. پیامبر (ص) او را در مسجد دیدند و فرمودند: چه کسی این جامه را به او پوشانده است؟ گفتند سعد بن عباده. فرمودند که خداوند به او از جامه‌های بهشت پوشاند (واقعی، ۱۳۶۹، ص ۳۲۶). یکی از مشکلات عمده سازمان‌ها، مسئله رابطه‌مداری به‌جای ضابطه‌مندی است. پیامبر اکرم (ص) تنها به این دلیل که حق با دیگری بود، به ضرر یکی از یاران خود قضاوت کردند و حتی به خاطر اجرای عدالت، حاضر به اعدام

وی شدند. البته پیامبر(ص) تمایل داشتند که این فرد که از اصحاب ایشان بود، مورد بخشش قرار گیرد، ولی این میل پیامبر، هرگز مانع اجرای عدالت از سوی ایشان نگردید. سرانجام نیز با بخشش طرف مقابل، هم او راضی شد و هم پیامبر اکرم(ص) و یاران‌شان راضی گشتند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اندیشمندانی که در زمینه ذهنیت فلسفی به تحقیق و بررسی پرداخته‌اند، عقیده دارند که داشتن ذهنیت فلسفی برای هر فردی با هر عقیده‌ای مهم است، ولی برای یک مدیر، ضمن ضروری بودن این ذهنیت، داشتن آن به تنهایی کافی نیست، بلکه او باید بتواند از این مؤلفه‌ها به‌خوبی در مراحل مختلف مدیریت خود (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، ارزشیابی، کنترل، ایجاد انگیزش و...) استفاده کند. همانگونه که بیان شد، پیامبر اکرم(ص) نه تنها این ویژگی‌ها را دارا بودند، بلکه به‌خوبی از آنها در مدیریت خود استفاده کردند، از این‌رو مدیران مختلف جهت استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند ایشان را الگوی خود قرار دهند تا از مدیریتی موفق در سازمان خود بهره‌مند گردند.

در این مقاله، مؤلفه‌های جامعیت، سعه صدر، وحدت شخصیت و ترقی‌طلبی در کارکرد رهبری؛ مؤلفه‌های جامعیت و تردید منطقی در کارکرد ایجاد انگیزش؛ مؤلفه‌های تعمق، تردید منطقی و وحدت شخصیت در کارکرد برنامه‌ریزی؛ مؤلفه‌های تعمق، تردید منطقی و وحدت شخصیت در کارکرد کنترل؛ مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و تردید منطقی در کارکرد سازماندهی و مؤلفه‌های تردید منطقی، کنجکاوی و دفاع از ارزش‌های انسانی در کارکرد ارزشیابی در زمینه مدیریت پیامبر اکرم(ص) شناسایی شدند. می‌توان گفت که هرکدام از این جایگاه‌ها، بهترین جایگاهی هستند که هریک از این مؤلفه‌ها می‌توانند در کارکردهای مختلف مدیریت از آن برخوردار باشند. دلیل عمده آن نیز، موفقیت پیامبر اکرم(ص) در زمینه‌ها و کارکردهای مختلف مدیریتی است.

در این مقاله تنها موارد و مثال‌هایی اندک در مورد مدیریت پیامبر اکرم (ص) به‌عنوان نمونه مطرح شدند، حال آنکه مدیریت آن حضرت به قدری وسیع، عمیق و گسترده است که کمتر کسی توانایی تبیین و بررسی کامل آن را دارد، ولی با توجه به اینکه مدیریت از مسائل بسیار مهم و حیاتی در رشد و پیشرفت است، تبیین گوشه‌هایی از مدیریت ایشان نیز می‌تواند راهنمای خوبی برای مدیران باشد.

#### کتابنامه

- ابن‌هشام، عبدالملک (۱۳۶۶)، *زندگانی حضرت محمد (ص)*، ترجمه سیدهاشم رسولی، قم: کتابخانه اسلامی، جلد اول و دوم.
- احمدی، حبیب‌الله (۱۳۷۷)، *رسول‌الله (ص) الگوی زندگی*، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- احمدیان، ابراهیم (۱۳۸۱)، *نهج‌الفصاحه*، قم: انتشارات گلستان ادب.
- اسمیت، فیلیپ جی، گوردون هولفیش، اچ. (۱۳۷۳)، *تفکر منطقی روش تعلیم و تربیت*، ترجمه علی شریعتمداری، تهران: انتشارات سمت.
- اسمیت، فیلیپ جی (۱۳۷۰)، *ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی*، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: انتشارات گلچین.
- استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)، *مدیریت*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگان.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مروری بر تئوری‌ها و اصول مدیریت*، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- انصاری، شهرام (۱۳۸۷)، «مدیریت فرایند یا فراگرد»، <http://eng-manage.blogfa.com>
- اورنستین، آلان سی، لانبورگ، فرد سی. (۱۳۸۲)، *مدیریت آموزشی؛ مفاهیم و عمل*، مترجم محمد علی فرینا، تبریز: نشر جمالی.
- رسولی محلاتی، سیدهاشم (۱۳۵۲)، «*زندگانی حضرت محمد خاتم‌النبین*»، تاریخ انبیا، قم: انتشارات علمیه اسلامی.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۲)، *فلسفه تربیت پرورش فکر*، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۴)، *اصول و فلسفه تعلیم و تربیت*، تهران: انتشارات امیرکبیر.

صدیق عربانی، یوسف (۱۳۷۸)، پرتوی از اخلاق مدیریت در اسلام، گیلان: انتشارات دانشگاه گیلان.

صمیمی، مینو (۱۳۸۴)، محمد(ص) در اروپا، ترجمه عباس مهرپویا، تهران: انتشارات اطلاعات. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.

فیضی، طاهره (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

کرمی فریدنی، علی (۱۳۸۵)، پرتوی از پیام پیامبر، برگردانی تازه از نهج‌الفصاحه، قم: انتشارات حلم.

مطهری، مرتضی (۱۳۵۹)، پیرامون انقلاب اسلامی، قم: دفتر انتشارات اسلامی.

منتظرالقائم، اصغر (۱۳۷۳)، تاریخ صدر اسلام، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

موسویان، سیدرسول (۱۳۸۵)، اصول سرپرستی سازمان، تهران: انتشارات ارکان.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۳)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین.

واقدی، محمدبن‌عمر (۱۳۶۹)، المغازی، ترجمه محمود مهدوی دامغانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.

همدانی، رفیع‌الدین اسحاق‌بن‌محمد (۱۳۷۳)، سیرت رسول‌الله(ص) از روایت عبدالملک‌بن‌هشام، ویرایش متن: جعفر مدرس صادقی، تهران: نشر مرکز.

یادگاری خندانی، فردوس (۱۳۷۸)، تأثیر ذهنیت فلسفی مدیران بر انجام شیوه‌های مدیریتی ایشان، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

Kimbler,dl ,ferrel. william (1997), **TQM-based project planning**, London: published by Chapman & hall .

Field, kit. Holden, Phil, Lawor ,Hugh (2000) , **Effective Subject Leader Ship**, London: routledge .