

## نقد نظریه رهبری تبادلی با تأکید بر آیات قرآن کریم

مجتبی اسکندری\*

### چکیده

رهبری تبادلی مبتنی بر عمل متقابل است، ایده برنز (۱۹۷۸) این بود که روابط رهبر و پیروان از سوی تبادل برخی پاداشها مانند نرخ عملکرد، پرداخت، شناسایی افراد و تشویقها بهبود می‌یابد. در رهبری تبادلی رهبر اهداف را مشخص می‌کند و با افراد برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی وسیع‌تر همکاری می‌کند. این نوع رهبری به سلسله مراتب و توانایی کار در این نوع تبادل بستگی دارد. رهبری تبادلی به مهارت‌هایی مانند: توانایی کسب نتایج، کنترل از راه ساختارها و فرایندها، حل مسائل، برنامه‌ریزی و سازماندهی و کار در بین محدوده‌های سازمانی نیاز دارد.

نقدهای فراوانی از سوی صاحب‌نظران مدیریت به نظریه رهبری تبادلی وارد شده است. مسئله این است که آیا تکیه صرف بر مبادله پاداش و مدیریت بر مبنای استثنا در هدایت رهبری کارکنان و به‌ویژه افرادی که در مراتب بالای نیازهای انسانی قرار دارند در سازمان‌های امروزی پاسخگو هست یا خیر؟ از سوی دیگر مکتب الهی اسلام نظریات بسیار دقیق و ظریفی را بیان می‌دارد که حاکی از نوع نگاه خاص به انسان و رشد و تعالی اوست که در مکاتب رایج به آن توجه نشده است.

هدف این تحقیق نقد نظریه رهبری تبادلی و بیان نظریات بدیع و جامع در قرآن کریم است. روش مورد استفاده در تحقیق نقد درون‌ساختاری و برون‌ساختاری است. در نقد درون‌ساختاری، هدف سنجش انسجام داخلی اجزای نظریه و هماهنگی بین مفاد نظریه با مبانی و اصول نظریه می‌باشد. در نقد برون‌ساختاری نظریه به لحاظ انطباق مفاد نظریه با دیگر نظریات و انطباق مفاد نظریه با مفروضات دینی (اسلام) بررسی می‌شود.

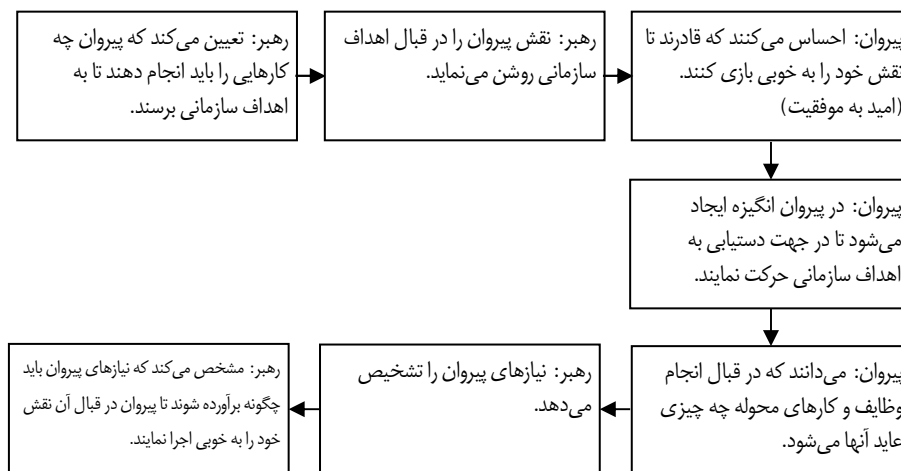
در نقد برون‌ساختاری این نظریه دارای نقاط قابل تقویتی است که منجر به ارائه نظریه رهبری تحولی شده است. و با تدبیر در آیات قرآن کریم درمی‌یابیم که افزون بر نقدهای وارده بر نظریه رهبری تبادلی در رویکرد قرآنی مفاهیم ارائه شده در این نظریه با وسعت و غنای بالاتری ارائه شده است. در بخش تدبیر قرآنی در ابتدا مفاهیم مرتبط با مقوله‌های نظریه سبک رهبری تبادلی استخراج و مقوله‌بندی شده است. سپس نگاه جامع قرآن کریم به نوع نگرش به انسان، نظارت و کنترل، تشویق و تنبیه، بیان شده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری تبادلی، فرایند مبادله، نقد درون‌ساختاری، نقد برون‌ساختاری، قرآن کریم.

### مرور ادبیات رهبری تبادلی

"برنز"<sup>۴۹</sup> (۱۹۷۸) در مورد رهبری تبادلی بیان می‌کند که: این نوع رهبری زمانی به وقوع می‌پیوندد که فردی با دیگران وارد فرایند مبادله می‌شود، که این مبادله می‌تواند اقتصادی، سیاسی و یا حتی روانی باشد. همانند: مبادله کالا با کالا و یا کالا با پول، مبادله آرای رأی‌دهندگان با کاندیداهای نمایندگی مجلس در مقابل خدمات آنان و گوش دادن به سخنان پزشک در ازای کسب سلامتی. البته در این فرایند مبادله، طرفین درگیر از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند، در این فرایند مبادله، اهداف طرفین تا حدی با هم مربوط است و هر کدام سعی دارند با قدرت چانه‌زنی، منابع خود را حداکثر نمایند و روابط آنها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی‌کند (در صورت قطع مبادله، طرفین تمایلی به ادامه همکاری نخواهند داشت). رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر می‌شود. البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند (همپرز و اینستین،<sup>۵۰</sup> ۲۰۰۳، ص ۸۵).

"بس"<sup>۵۱</sup> در تکمیل بیانات "برنز" نقش رهبران تبادلی را در قالب شکل نشان می‌دهد. وی بیان می‌کند که این رهبران پیروان خود را آگاه می‌کنند که چه کارهایی باید انجام شود تا به اهداف مطلوب سازمانی (همانند: کیفیت برتر، فروش بیشتر کالاها یا خدمات و کاهش هزینه‌ها) دست یابند. در این میان رهبر به نیازهای پیروان توجه دارد و با کمک آنها پیروان خود را در جهت مورد نظر خود هدایت می‌کند.



نمودار ۱: نقش رهبران تبادلی از دیدگاه بس (بس، ۱۹۸۵، ص ۱۲)

۴۹. Burns

۵۰. Humphreys & Einstein

۵۱. Bass

باور کلی در مورد رهبران تبدالی این گونه است:

این رهبران با آشکار ساختن منافعی که زیردستان در مقابل معیارهای عملکرد (انتظارات رهبر از زیردستان) و تحقق آن معیارها به دست خواهند آورد، رضایتمندی و انگیزه لازم را در زیردستان خود ایجاد می‌نمایند و آنان را در جهت کاری که دارند و هماهنگ با محیطی که در آن قرار دارند، هدایت می‌کنند. رهبران تبدالی در محدوده اختیارات خود به صورت صریح و آشکار تعیین می‌کنند که پیروان در قبال عملکرد صحیح، چه نوع پاداش‌های مادی دریافت خواهند کرد تا زیردستان را به انجام کار مربوطه با میل و عزم راسخ جهت دهند. سپس منتظر نتیجه می‌مانند و هنگامی که عملکرد حاصل شد، نسبت به درجه موفقیت، پاداش‌های مادی و یا معنوی به زیردستان می‌دهند. این وضعیت اشاره به یک نوع رابطه داد و ستدی میان رهبر و زیردستان دارد. بدین گونه که رهبران تبدالی با شرایط موجود در چارچوب اختیاری که دارند، زیردستان خود را در راستای یک رابطه داد و ستدی که شرایط آن از پیش تعیین شده است به حرکت وا می‌دارند و این رهبران شیوه سنتی را می‌پسندند. در این معنا رهبری تبدالی، فعالیت‌های خود را در فرهنگ موجود پیش می‌برد و استراتژی‌های مدیریت سنتی را برای انجام کارها به اجرا می‌گذارد (خدایاری، ۱۳۸۵؛ موغلی، ۱۳۸۲؛ هوگس و سایرین،<sup>۵۲</sup> ۱۹۹۹؛ بس، ۱۹۹۰).

رهبر تبدالی برای پیروانش بصیرت و ارزش‌ها، نیازها، انگیزه‌ها و اهداف را مفروض و غیرقابل تغییر می‌داند (مارتورانو،<sup>۵۳</sup> ۲۰۰۴).

## ابعاد رهبری تبدالی

### الف) پاداش‌های مشروط

رهبرانی که از پاداش مشروط استفاده می‌کنند به دنبال نتایج عملکرد می‌باشند. کارکنان متناسب با عملکرد خود، پاداش‌های مادی دریافت می‌دارند. رهبران تبدالی به نیازها و خواسته‌های پیروان خود توجه دارند تا رضایت آنان را افزایش دهند (ساروس و سانتورا،<sup>۵۴</sup> ۲۰۰۱، ص ۳۸۸). رهبران تبدالی از پاداش‌های مشروط استفاده می‌کنند که این پاداش‌ها بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو و مبنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شوند (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۸۰).

<sup>۵۲</sup>. Hughes, etal

<sup>۲</sup>. Marturano

<sup>۵۴</sup>. Sarros & Santora

**ب) مدیریت بر مبنای استثنا**

مدیریت بر مبنای استثنا با کناره‌گیری از رهبری (رهبری عدم مداخله‌گر) تفاوت دارد. رهبرانی که از سبک مدیریت بر مبنای استثنا استفاده می‌کنند، اعتماد دارند که کارکنان زیردست آنها وظایف خود را براساس استاندارد عملکرد انجام خواهند داد و به همین دلیل دخالت زیادی در کار آنها نمی‌کنند، مگر در مواردی استثنایی. چنین رهبرانی، زیردستان خود را تحریک نمی‌کنند که نتایجی فراتر از انتظار به دست آورند. تا زمانی که سیستم به اهداف خود می‌رسد و به خوبی کار می‌کند، همه شاد و خوشحال هستند. انگیزه‌ای برای پیشرفت وجود ندارد و کسب و کار به روال قبلی ادامه دارد. در چنین اوضاعی، مخاطره‌جویی و ریسک‌پذیری کم است. به افق‌های جدید در کسب و کار توجه چندانی نمی‌شود و استراتژی‌های روشنی در مورد آینده تدوین نمی‌شود (ساروس و سانتورا، ۲۰۰۱، ص ۳۸۹).

این رهبران فقط در وضعیت اشتباه بودن کارها و یا در صورت نرسیدن به استانداردهای پیش‌بینی شده به حرکت اصلاحی اقدام می‌کنند.

در مدیریت بر مبنای استثنا دو نوع رویکرد وجود دارد. مدیریت بر مبنای استثنای (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنای (منفعل).

در مدیریت بر مبنای استثنای (فعال)، رهبر با رفتار پیش‌کنشانه، انحراف و نواقص موجود در رویه‌های استاندارد را بررسی می‌کند و در صورت وجود اشکالات و موانع، دست به اقدام می‌زند. در صورتی که در مدیریت بر مبنای استثنای (منفعل)، رهبر به جای اینکه بیشتر انحرافات را بررسی کند، منتظر می‌ماند تا مشکلات خود را نشان دهند و سپس به اصلاحات مبادرت می‌ورزد (بس و ریگیو، ۲۰۰۶، ۵۵).

**روش تحقیق**

در یک نظریه برای نقد نظریات در قالب اثبات یا رد و یا پذیرفتن بخشی از آن و رد بخشی دیگر رویکردهای مختلفی وجود دارد و از روش‌های متنوعی نیز استفاده می‌شود.

مسئله این است که اگر همه سیستم‌های فکری از ریشه واحدی برخوردارند (مفاهیم و روابط یکسانی دارند)، و هر کدام با بخشی از محیط زندگی ما تطبیق می‌کند، پس چگونه می‌توان علم را از سایر رویکردها متمایز کرد؟ برای پاسخ به این سؤال باید به ارزیابی گزاره‌ها و استدلال‌های درون سیستم‌های ارزیابی شده پرداخت. در نگاه جدی‌تر درمی‌یابیم که هر سیستم مشترک باید

نشان دهد که از کارایی لازم برخوردار است. بدین معنی که روش‌های مفیدی را برای توصیف فراهم می‌سازد و از عهده حل مسائل جهان اطراف ما برمی‌آید.

راه‌های مختلفی برای سنجش میزان سودمندی یک سیستم فکری در دسترس است. شاید "تعیین اعتبار اجماعی"<sup>۱</sup> رایج‌ترین راهبرد از این دست باشد. در این دیدگاه ارزش یک سیستم سیستم مفهوم‌سازی وابسته به این است که دیگران تا چه اندازه پذیرای آن هستند. این حقیقت که دیگران معتقدند که یک تفکر صحیح است می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای ادعای صحت آن تفکر باشد. به‌عنوان نمونه اگر در یک جلسه دادگاه، هیئت منصفه بپذیرد که یک نظر به یقین صحیح است

(و یا در استیناف بر آن صحنه گذاشته شود)، آنگاه رأی هیئت منصفه در چارچوب نظام حقوقی به‌عنوان رأی صحیح قبول خواهد شد. همچنین اعتبار پاره‌ای از اصول و احکام مذهبی که موافقان و طرفداران زیادی دارند نمونه دیگری از "اعتبار اجماعی" را به نمایش می‌گذارد. این حقیقت که تعداد بی‌شماری از افراد به یک مذهب معتقدند بیانگر اعتبار آن مذهب است؛ زیرا امکان اینکه تعداد زیادی از مردم همزمان اشتباه کرده باشند متصور نیست. در تشخیص هنرمندان بودن یک اثر هنری نیز می‌توان از اعتبار اجماعی استفاده کرد. در مقوله هنر، استقبال عمومی از یک مفهوم‌سازی هنری مساوی با ارزشمندی آن در نظر گرفته می‌شود.

راهبرد دیگر ارزشیابی مفهوم‌پردازی موارد خاص، "تعیین اعتبار خبره"<sup>۲</sup> است. در این نوع تشخیص اعتبار، تصمیم در مورد اینکه آیا آن فکر قابل پذیرش است یا نه؟ از سوی افرادی انجام می‌گیرد که دارای دانش و حکمتی هستند که می‌توانند نشان دهند که موضوع یا مفهومی صحیح یا غلط است. به‌عنوان نمونه برای تعیین اصالت یک اثر هنری باید به سراغ یک منتقد هنری با سابقه رفت. یا برای مشخص نمودن حقیقت در یک دعوی حقوقی بهتر است از یک قاضی یا وکیل کمک گرفت. همچنین برای درک صحت یا عدم صحت یک مسئله مذهبی لازم است از یک عالم دینی سؤال کرد. از دیگر راهبردهای تأیید افکار می‌توان به تعیین "اعتبار داخلی" اشاره کرد که مربوط به کاربرد قواعد رسمی منطبق برای آزمودن مفاهیم و روابط در درون یک سیستم مفهومی است. اگر این مفاهیم و روابط بتوانند در برابر دقت و موشکافی‌های مترکم موجود در ارزشیابی‌های منطقی مقاومت کنند، می‌توان چنین استنباط کرد که اعتبار آنها مورد تأیید قرار گرفته است. از این راهبرد اعتبارسنجی به طور معمول در فلسفه و ریاضیات استفاده می‌شود.

اگرچه علم نیز از اعتبار اجماعی، خبره و درونی استفاده می‌کند؛ ولی وجه تمایز آن این

۱. Consensual

۲. Expert Validation

واقعیت است که علم تنها سیستمی است که تأکید اولیه آن بر اعتبارسنجی منظم تجربی است. در یک دوران طولانی، مفهوم‌پردازی علمی مایل است که فقط از راه مورد آزمون تجربی منظم قرار گرفتن و اثبات مفید بودن پذیرفته شود (جاکوبی، ۲۰۱۰<sup>۱</sup>، ص ۲۶).

روش استفاده شده در این تحقیق تلاش دارد که براساس شیوه اعتبارسنجی منظم بنا شود و دیگر اینکه اعتبار خیره و اجماعی آن از سوی ارزیابی داوران و قضاوت مخاطبان جامعه علمی مدیریت اسلامی در معرض بازخورد قرار گیرد.

بنابراین تلاش شده است تا با استفاده از نقد درون‌ساختاری و برون‌ساختاری نقد نظریه صورت پذیرد. در نقد درون‌ساختاری، میزان انسجام و نظم منطقی اثر و وجود نداشتن تناقض‌های درونی آن و همچنین تحلیل و بررسی میزان هماهنگی مفاد نظریه با اصول و مبانی مفروض آن نظریه مورد توجه است.

در نقد برون‌ساختاری، تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد نظریه با سایر نظریات سبک رهبری به‌علاوه تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی-اسلامی بررسی می‌شود. در ابتدا براساس شیوه نقد منصفانه نقاط قوت نظریه رهبری تبادلی از نگاه محقق بیان می‌شود که عبارتند از:

- رهبری تبادلی به‌عنوان رهبری مدیریتی شناخته شده است. تمرکز بر روی سرپرستی، عملکرد سازمانی و گروهی، ارتقای اطاعت‌پذیری پیروان از راه پاداش‌ها و تنبیه‌ها است؛
- این نوع از رهبری در بحران‌ها، موقعیت‌های اضطراری و در جایی که پروژه به شیوه مرسوم انجام می‌شود، کارساز است؛
- رهبران تبادلی اهداف، ساختار و فرهنگ سازمان موجود را می‌پذیرند و تمایل دارند که هدایت‌کننده رفتارها و عملگرها باشند؛
- پاداش‌های اقتضایی وقتی کارهای برنامه‌ریزی شده در زمان خود یا جلوتر از زمان انجام می‌شود و افراد با آهنگ کاری خوب به تکمیل کار می‌پردازند پرداخت می‌شوند. تنبیه‌های اقتضایی (مانند تعلیق افراد) وقتی کمیت یا کیفیت کار افت می‌کند یا کلاً به اهداف نمی‌رسند اعمال می‌شوند. در مرحله بعد به بیان نکات قابل نقد و قابل تقویت در نظریه پرداخته شده است.

۱. jacoby

### الف) نقد درون ساختاری

#### الف-۱. میزان انسجام و نظم منطقی اثر و وجود نداشتن تناقضات درونی آن

با توجه به ابعاد نظریه رهبری تبدالی که عبارت از:

- تشویق و تنبیه اقتضایی؛
- و مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل است.

مشاهده می‌شود که تشویق و تنبیه اقتضایی بر مبنای حاصل عملکرد فرد است که در مدیریت بر مبنای استثنا به آن توجه می‌شود. و تا زمانی که کارها به روال مناسب پیش می‌رود مداخله‌ای صورت نمی‌گیرد. تشویق و تنبیه اقتضایی ابزار و ضمانت اجرایی برای مدیریت بر مبنای استثنا می‌باشد. بنابراین، این دو جزء با هم سازگاری دارند و نظریه به لحاظ انسجام داخلی مشکلی ندارد.

#### الف-۲. تحلیل و بررسی میزان هماهنگی مفاد نظریه با اصول و مبانی مفروض آن نظریه

فلسفه مدیریت در رهبری تبدالی هدایت کارکنان در جهت تحقق اهداف است. این نوع رهبری اعتقاد دارد که در اداره کارها مدیریت و سوء مدیریت، توأمان وجود دارند و سازمان‌ها در قبال پولی که به کارکنان یا مدیران می‌پردازند از آنها توقع مدیریت دارد و نه سوء مدیریت. تمرکز در این نوع رهبری بر بهره‌وری است و برای تحقق این امر هر کاری باید انجام شود تا سازمان به حداکثر بهره‌وری سازمانی برسد. در مورد انگیزش عقیده این نوع رهبری روش تهدید و تحیب است و این راهی است که از سوی کلیه مدیران موفق در سازمان اعمال می‌شود و نتیجه مثبت هم داشته است. اگر سیاست «تهدید و تحیب» مؤثر واقع نشد کارکنان به اخراج تهدید می‌شوند. این نوع رهبری معتقد به نوازش کارمند نیست و می‌گوید اگر کارمند چنین انتظاری دارد باید آن را در سازمان دیگری جستجو کند. رهبری تبدالی منطبق با نظریه X در مدیریت عمل می‌کند. نظریه X کنترل را مهم‌ترین راه حصول اطمینان از انجام درست کارها می‌داند و عقیده دارد که حلقه کنترل باید به‌طور دائم تنگ‌تر شود. رهبری تبدالی به‌طور کلی مشوق مدیریت تولیدمدار است و سعی در رسیدن به بالاترین بهره‌وری را دارد.

ابعاد نظریه رهبری تبدالی عبارت از تشویق و تنبیه اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل است. مشاهده می‌شود که ابعاد مدل با مفروضات نظری آن که دارای نگاه بدبینانه به انسان و رویکرد کارمدار در برابر کارمندمدار است، دارای سازگاری است. بنابراین نظریه به لحاظ انطباق با مفروضات نظریه نیز مشکلی ندارد اگرچه مبانی آن قابل نقد می‌باشد.

**ب) نقد برون ساختاری**

ب-۱. تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد نظریه با سایر نظریات سبک رهبری این نظریه دارای نقاط قابل تقویتی است که منجر به ارائه نظریه بعد از آن یعنی نظریه رهبری تحولی می‌شود.

۱. رهبران تبدالی به دنبال تغییر آینده نیستند، و تنها به دنبال حفظ وضع موجود می‌باشند؛
۲. نگاهشان به کار پیروان، یافتن خطا و انحراف در کار است؛
۳. با توجه به سلسله مراتب مازلو، رهبری تبدالی در سطح اول نیازها کاربرد دارد و رهبران تبدالی بر پایین‌ترین سطح نیازها تمرکز می‌کنند؛
۴. رهبران تبدالی درگیر فرایندها می‌شوند بیش از آنکه به ایده‌های رو به جلو توجه کنند؛
۵. تنبیه‌های اقتضایی (مانند تعلیق افراد) وقتی کمیت یا کیفیت کار افت می‌کند یا کلاً به اهداف نمی‌رسند اعمال می‌شوند. اغلب تنبیه اقتضایی به تواتر بر مبنای مدیریت براساس اقتضا انجام می‌شود و استثنا شامل کارهای غلط می‌شود (بس، ۱۹۸۵). بنابراین رهبری تبدالی بیشتر به دنبال یافتن خطا و تنبیه است تا تقویت مثبت و دستیابی به سطح بالاتر موفقیت و این نوعی رویکرد منفی به کار و کارکنان است؛
۶. رهبران تبدالی از تنبیه اقتضایی برای اطاعت‌پذیری پیروان استفاده می‌کنند؛
۷. رهبران تبدالی از انگیزاننده‌های بیرونی که دست‌کم تسلیم پیروان را به همراه دارد استفاده می‌کنند؛
۸. رهبری تبدالی اصولاً انفعالی و به دنبال حفظ وضع موجود است.

**طرح نظریه رهبری تحولی برای رفع نقایص نظریه رهبری تبدالی**

رهبری تبدالی و تحولی دو شیوه رهبری هستند که اغلب با هم مقایسه می‌شوند. رهبر تبدالی پاداش‌های محسوس را در قبال کار و تعهد پیروان پرداخت می‌کند. در برابر این روش رهبر تحولی با پیروان درگیر در کار می‌شود، بر نیازهای درونی سطح بالای آنان تمرکز می‌کند، درباره اهمیت کار و نتایج خاص و راه‌های جدید دستیابی به نتایج آگاهی‌بخشی می‌کند. رهبران تبدالی بیشتر انفعالی هستند در حالی که رهبران تحولی رفتارهای فعال از خود نشان می‌دهند که شامل فراهم کردن احساس رسالت مشترک می‌شود.



جدول ۱: مقایسه رهبری تحولی و تبدالی

ردیف	رهبری تحولی	رهبری تبدالی
۱	رهبری تحولی با درگیر کردن قلب و ذهن دیگران سروکار دارد.	رهبر تبدالی پادشاه‌های محسوس را در قبال کار و تعهد پیروان پرداخت می‌کند.
۲	رهبر تحولی به همه مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند تا رضایت و انگیزش بالاتر، و احساس موفقیت بالاتری داشته باشند.	رهبر تبدالی سعی در رفع نیازهای اولیه پیروان دارد.
۳	رهبری تحولی بیش از آنکه به کنترل مستقیم نیاز داشته باشد به اعتماد، توجه به دیگران و تسهیل کارها نیاز دارد.	رهبر تبدالی از ابزار نظارت مستقیم بهره می‌برد.
۴	مهارت‌های مورد نیاز رهبر تحولی عبارت از: برقرار کردن بصیرتی بلندمدت، توانمند کردن افراد تا حد خود کنترلی، مربیگری، توسعه دیگران و چالش فرهنگی برای ایجاد تغییر است.	مهارت رهبر تبدالی تشویق در برابر موفقیت و تنبیه اقتضایی است.
۵	در رهبری تحولی قدرت رهبر از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی می‌شود.	در رهبری تبدالی قدرت مبتنی بر تصور سلسله مراتب و مقام افراد است.
۶	رهبر فوق فعال است.	رهبر فقط پاسخگو است.
۷	با کاربرد ایده‌های جدید برای تغییر فرهنگ سازمانی کار می‌کند.	درون فرهنگ سازمانی موجود کار می‌کند.
۸	پیروان اهداف را به واسطه ایده‌های برتر و ارزش‌های اخلاقی کسب می‌کنند.	پیروان اهداف را به واسطه پادشاه‌ها و تنبیه‌هایی که توسط رهبر وضع شده است کسب می‌کنند.
۹	پیروان ترغیب می‌شوند که اهداف گروه را مقدم دارند.	پیروان توسط جذاب نشان دادن اهداف شخصی برانگیخته می‌شوند.
۱۰	در ملاحظه و توجه شخصی شده، رفتارهای مدیر و رهبر معطوف به هر یک از افراد است تا توجه و حمایت رهبر را نشان دهد.	مدیریت بر مبنای استثنا: شامل حفظ وضع موجود و تلاش برای تصحیح کارها به منظور بهبود عملکرد است.
۱۱	تحریک ذهنی: ترویج ایده‌های خلاق و نوآور برای حل مسائل	حفظ وضع موجود و کار براساس روش‌های موجود
۱۲	رهبران تحولی رفتارهای فعال از خود نشان می‌دهند که شامل فراهم کردن احساس رسالت مشترک می‌شود.	رهبران تبدالی بیشتر انفعالی هستند.

منبع: (اسکندری، ۱۳۹۳)

باید دانست که این دو مفهوم ناقص یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم به شمار می‌آیند. به لحاظ مفهومی هر یک از این دو مفهوم مبهم و به لحاظ ساختاری ناقص و دارای مشکل هستند. اگر ما تمایز و بری میان نظریات توصیفی (نظریات جامعه‌شناسانه) و نظریات هنجاری (فلسفی-اخلاقی) را در نظر بگیریم، روشن می‌شود که رهبری تحولی در سطح نظریات هنجاری (رهبر چگونه باید باشد) فهمیده می‌شود، در حالی که رهبری تبدالی در سطح نظریات توصیفی (رهبر چگونه هست) شناخته می‌شود. بنابراین در مقاله دیگری به نقد نظریه رهبری تحولی پرداخته شده است (اسکندری، ۱۳۹۳).

## ب-۲. تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی-اسلامی

در نقد برون ساختاری در بعد چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی-اسلامی، نقاط قابل تقویت و توسعه‌ای مشاهده می‌شود که با بیان گزاره‌های مرتبط در قرآن کریم به بحث درباره آن پرداخته می‌شود.

با بهره‌گیری از شیوه تدبر در قرآن کریم آیات مرتبط استخراج شده و درون طبقات مورد بحث در نظریه جای گرفته است. سپس با استفاده از آموزه‌های وحیانی قرآن کریم، سعی در توسعه و تکمیل نظریه سبک رهبری تبادلی شده است.

مقولات مورد بررسی عبارتند از:

۱. نگاه بدبینانه به انسان و اعتقاد به کنترل نزدیک؛
۲. نگاه انگیزشی قرآن کریم به کار و فعالیت بر مبنای معامله با خداوند به جای مبادله صرف مادی با مدیر و رهبر؛
۳. نگاه جامع قرآنی به پاداش در برابر پاداش اقتضایی در رهبری تبادلی؛
۴. نگاه جامع قرآنی به تنبیه در برابر تنبیه اقتضایی در رهبری تبادلی.

### مقوله اول: نگاه بدبینانه به انسان و اعتقاد به کنترل نزدیک

نظریه قرآنی در برابر نگاه بدبینانه به انسان‌ها و اعتقاد به کنترل نزدیک شامل ۳ زیرمقوله می‌باشد.

۱. نگاه مثبت به مؤمنان شامل حسن ظن به مؤمنان، تواضع با مؤمنان، پرهیز از نسبت ناروا می‌شود؛
۲. کنترل درونی به جای کنترل بیرونی و نزدیک شامل نظارت الهی و نظارت فرشتگان می‌گردد؛
۳. استفاده از شیوه ابلاغ و تذکر به جای نگهبانی و اجبار شامل ابلاغ به جای نگهبانی و تذکر به جای اجبار می‌باشد.

جدول ۲: نگاه مثبت به مؤمنان در برابر نگاه بدبینانه و اعتقاد به ارجحیت کنترل درونی در برابر کنترل بیرونی

<p>لَوْ لَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ. چرا هنگامی که آن [بهتان] را شنیدید، مردان و زنان مؤمن گمان نیک به خود نبردند و نگفتند: «این بهتانی آشکار است؟».</p>	<p>حسن ظن به مؤمنان (نور، ۱۲)</p>	<p>۱. نگاه مثبت به مؤمنان در برابر نگاه بدبینانه</p>
<p>لَا تَمْدَنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِنْهُمْ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَخَفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ. و به آنچه ما دسته‌هایی از آنان [کافران] را بدان برخوردار ساخته‌ایم چشم مدوز، و بر ایشان اندوه مخور، و بال خویش برای مؤمنان فرو گستر.</p>	<p>تواضع با مؤمنان (حجر، ۸۸)</p>	
<p>وَ خَفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ. و برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند، بال خود را فرو گستر.</p>	<p>تواضع با مؤمنان (شعراء، ۲۱۵)</p>	
<p>إِنَّ الَّذِينَ جَاءُوا بِالْإِفْكِ عُصْبَةٌ مِنْكُمْ لَا تَحْسَبُوهُ شَرًّا لَكُم بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَكُمْ لِكَلِّ الْأَمْرِ مِنْهُمْ مَا أَكْتَسَبَ مِنَ الْإِثْمِ وَالَّذِي تَوَلَّىٰ كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ * لَوْ لَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ. در حقیقت، کسانی که آن بهتان [داستان افک] را [در میان] آوردند، دسته‌ای از شما بودند. آن [تهمت] را شری برای خود تصور مکنید بلکه برای شما در آن مصلحتی [بوده] است. برای هر مردی از آنان [که در این کار دست داشته] همان گناهی است که مرتکب شده است، و آن کس از ایشان که قسمت عمده آن را به گردن گرفته است عذابی سخت خواهد داشت * چرا هنگامی که آن [بهتان] را شنیدید، مردان و زنان مؤمن گمان نیک به خود نبردند و نگفتند: «این بهتانی آشکار است؟».</p>	<p>پرهیز از نسبت ناروا (نور، ۱۱-۱۲)</p>	
<p>وَ مَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَ مَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَ لَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُبْعَثُونَ فِيهِ وَ مَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَ لَا فِي السَّمَاءِ وَ لَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَ لَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ. و در هیچ کاری نباشی و از سوی او [خدا] هیچ [آیه‌ای] از قرآن نخوانی و هیچ کاری نکنید، مگر اینکه ما بر شما گواه باشیم آنگاه که بدان مبادرت می‌ورزید. و هم‌وزن ذره‌ای، نه در زمین و نه در آسمان از پروردگار تو پنهان نیست، و نه کوچک‌تر و نه بزرگ‌تر از آن چیزی نیست، مگر اینکه در کتابی روشن [درج شده] است.</p>	<p>نظارت الهی (یونس، ۶۱)</p>	
<p>اِذْ هَبَّ إِلَىٰ فَرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ * قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَ اجْلَسْ عِذَّةً مِنْ لِسَانِي * وَ يَفْقَهُوا قَوْلِي * وَ اجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَ اشْرِكْهُ فِي أَمْرِي * كَيْ نَسْبُحَكَ كَثِيرًا * وَ نَذْكُرَكَ كَثِيرًا * إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيرًا * قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَىٰ. به سوی فرعون برو که او به سرکشی برخاسته است. * گفت: «پروردگارا، سینه‌ام را گشاده گردان، * و کارم را برای من آسان ساز، * و از زبانم گره بگشای، * [تا] سختم را بفرمندی، * و برای من دستیاری از کسانم قرار ده، * هارون برادرم را، * پشتم را به او استوار کن، * و او را شریک کارم گردان، * تا تو را فراوان تسبیح گوئیم، * و بسیار به یاد تو باشیم، * زیرا تو همواره به [حال] ما بینایی». * فرمود: «ای موسی، خواسته‌ات به تو داده شد».</p>	<p>نظارت الهی (طه، ۲۴-۳۶)</p>	<p>۲. اعتقاد به ارجحیت کنترل درونی</p>
<p>وَ إِنَّ عَلَيْكُمْ لِحَافِظِينَ * كِرَامًا كَاتِبِينَ * يَكْتُبُونَ مَا تُفْعَلُونَ. و قطعاً بر شما نگهبانانی [گماشته شده] اند: * [فرشتگان] بزرگواری که نویسندگان [اعمال شما] هستند؛ * آنچه را می‌کنید، می‌دانند.</p>	<p>نظارت فرشتگان (انفطار، ۱۰-۱۲)</p>	
<p>فَإِنْ أَعْرَضُوا فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا إِنَّ عَلَيْكَ إِلَّا الْبَلَاغُ وَ إِنَّا إِذَا أَنْزَلْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ رَحْمَةٍ فَرَحْ بِهَا وَ إِنَّا نُصِيبُهُمْ سِنِينَ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ فَإِنَّ الْإِنْسَانَ كَفُورٌ. پس اگر روی برتابند، ما تو را بر آنان نگهبان نفرستاده‌ایم. برعهده تو جز رسانیدن [پیام] نیست، و ما چون رحمتی از جانب خود به انسان بچشانیم، بدان شاد و سرمست گردد، و چون به [سزای] دستاورد پیشین آنها، به آنان بدی رسد، انسان ناسپاسی می‌کند.</p>	<p>ابلاغ به‌جای نگهبانی (شوری، ۴۸)</p>	<p>۳. استفاده از شیوه ابلاغ و تذکر به‌جای نگهبانی و اجبار</p>
<p>نَحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَقُولُونَ وَ مَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِجَبَّارٍ فَذَكَرْ بِالْقُرْآنِ مِنَ الْخَافِ وَ عَيْدِ. ما به آنچه می‌گویند داناتریم، و تو به زور وادارنده آنان نیستی؛ پس به [وسیله] قرآن هر</p>	<p>تذکردهنده به‌جای اجبارکننده</p>	

	(ق، ۴۵)	که را از تهدید [من] می‌ترسد بند ده.
--	---------	-------------------------------------

منبع: (اسکندری، ۱۳۹۴)

مقوله دوم: نگاه انگیزشی قرآن کریم به کار و فعالیت بر مبنای معامله با خداوند به جای مبادله مادی با مدیر و رهبر

قرآن کریم به جای اینکه به دنبال مبادله مادی با رهبر باشد بحث معامله با خداوند را به عنوان عامل درونی انگیزشی مطرح می‌سازد.

در این مقوله ۲ زیر مقوله مشاهده می‌شود که عبارتند از:

۱. معامله با خداوند (بهشت جاودان و فتح و پیروزی در برابر ایمان و جهاد در راه خدا):
۲. اطمینان از عدالت الهی در جزای اعمال.

جدول ۳: نگاه انگیزشی قرآن کریم به کار و فعالیت

<p>يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُجْبِكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ * تَوَمَّنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ * يَغْفِرَ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلَكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتِ عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ * وَآخَرَىٰ تُحِبُّونَهَا نُصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَقِتْحٌ قَرِيبٌ وَيُنَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ * يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا أَنْصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ لِحَوَارِيِّينَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنْصَارُ اللَّهِ فَأَمْنَتْ طَائِفَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَكَفَرَتْ طَائِفَةٌ فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا ظَاهِرِينَ.</p> <p>ای کسانی که ایمان آورده‌اید، آیا شما را بر تجارتی راه نمایم که شما را از عذابی دردناک می‌رهاند؟ * به خدا و فرستاده او بگروید و در راه خدا با مال و جانتان جهاد کنید. این [گذشت و فداکاری] اگر بدانید، برای شما بهتر است. * تا گناहतان را بر شما ببخشاید، و شما را در باغ‌هایی که از زیر [درختان] آن جویبارها روان است و [در] سرراهی خوش، در بهشت‌های همیشگی درآورد. این [خود] کامیابی بزرگ است. * و [رحمتی] دیگر که آن را دوست دارید: یاری و پیروزی نزدیکی از جانب خداست. و مؤمنان را [بدان] بشارت ده. * ای کسانی که ایمان آورده‌اید، یاران خدا باشید، همان‌گونه که عیسی بن مریم به حواریون گفت: «یاران من در راه خدا چه کسانی‌اند؟» حواریون گفتند: «ما یاران خداییم». پس طایفه‌ای از بنی اسرائیل ایمان آوردند و طایفه‌ای کفر ورزیدند، و کسانی را که گرویده بودند، بر دشمنانشان یاری کردیم تا چیره شدند.</p>	<p>بهشت جاودان و فتح (پیروزی) در برابر ایمان و جهاد در راه خدا (صف، ۱۰-۱۴)</p>	<p>۱. معامله با خداوند</p>
<p>فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ.</p> <p>پس هر که هموزن ذره‌ای نیکی کند [نتیجه] آن را خواهد دید. * و هر که هموزن ذره‌ای بدی کند [نتیجه] آن را خواهد دید.</p>	<p>عدالت در جزای عمل (زلزله، ۹۹)</p>	<p>۲. اطمینان از عدالت الهی</p>

منبع: (اسکندری، ۱۳۹۴)

مقوله سوم: نگاه جامع قرآنی به پاداش در برابر پاداش اقتضایی در رهبری تبادل

قرآن کریم به جای نگاه محدود رهبری تبادل به پاداش، نگاه جامعی را به تشویق و تنبیه ارائه می‌کند. که از پایین‌ترین حد پاداش که گذشت می‌باشد تا بالاترین حد آن که تبدیل سینات به حسنات و رضوان الهی می‌شود را دربر می‌گیرد. این زیر مقوله‌ها عبارتند از: گذشت کردن، دادن

فرصت جبران، تشویق به بهتر از عمل، پاداش عمل به صورت جزای احسن، تبدیل سیئات به حسنات، پاداش متقین: رضوان الهی و بهشت جاودان.

جدول ۴: نگاه جامع قرآنی به پاداش در برابر نگاه محدود پاداش مشروط

<p>گذشت به همراه امر به معروف و اعراض از جاهلان (اعراف، ۱۹۹)</p> <p>خُدَّ الْعَفْوَ وَ أْمُرْ بِالْعُرْفِ وَ أَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ.</p> <p>گذشت پیشه کن، و به [کار] پسندیده فرمان ده، و از نادانان رُخ برتاب.</p>	
<p>گذشت از سوی دولت‌مندان (نور، ۲۲)</p> <p>وَ لَا يَأْتِلُ أَوْلُوا الْفَضْلَ مِنْكُمْ وَ السَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أَوْلَى الْقَرِيبِ وَ الْمَسَاكِينِ وَ الْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَ لِيَعْفُوا وَ لِيَصْفُحُوا أَلَا تَحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَ اللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ.</p> <p>و سرمایه‌داران و فراع دولتان شما نباید از دادن [مال] به خویشاوندان و تهیدستان و مهاجران راه خدا دریغ ورزند، و باید عفو کنند و گذشت نمایند. مگر دوست ندارید که خدا بر شما بیخشايد؟ و خدا آمرزنده مهربان است.</p>	<p>۱. گذشت کردن</p>
<p>نادیده گرفتن لغزش‌های کوچک (نجم، ۳۲)</p> <p>الَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كِبَائِرَ الْإِثْمِ وَ الْفَوَاحِشَ إِلَّا اللَّمَمَ إِنَّ رَبَّكَ وَاسِعُ الْمَغْفِرَةِ هُوَ أَعْلَمُ بِكُمْ إِذْ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَ إِذْ أَنْتُمْ أَجْنَةٌ فِي بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ فَلَا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ اتَّقَى.</p> <p>آنان که از گناهان بزرگ و زشتکاری‌ها - جز لغزش‌های کوچک - خودداری می‌ورزند، پروردگارت [نسبت به آنها] فراع‌آمزش است. وی از آن دم که شما را از زمین پدید آورد و از همان‌گاه که در شکم‌های مادرانتان [در زهدان] نهفته بودید به [حال] شما داناتر است، پس خودتان را پاک مشمارید. او به [حال] کسی که پرهیزگاری نموده داناتر است.</p>	
<p>(فتح، ۱۶)</p> <p>قُلْ لِلْمُخَلَّفِينَ مِنَ الْأَعْرَابِ سِتْرٌ عَوْنٌ إِلَى قَوْمِ أُولَى نَاسٍ شَدِيدٍ تَقَاتَلَتْهُمْ أَوْ يُسَلِّمُونَ فَإِنْ تَطِيعُوا يُؤْتِكُمْ اللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَ إِنْ تَوَلَّوْا كَمَا تَوَلَّيْتُمْ مِنْ قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا.</p> <p>به برجای‌ماندگان بادیه‌نشین بگو: «به زودی به سوی قومی سخت زورمند دعوت خواهید شد که با آنان بجنگید یا اسلام آورند. پس اگر فرمان برید خدا شما را پاداش نیک می‌بخشد، و اگر - همچنان که پیشتر پشت کردید - [باز هم] روی بگردانید، شما را به عذابی پردرد معذب می‌دارد».</p>	<p>۲. دادن فرصت جبران</p>
<p>(نجم، ۳۱)</p> <p>وَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَ مَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَ يَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحَسَنَى.</p> <p>و هرچه در آسمان‌ها و هرچه در زمین است از آن خداست، تا کسانی را که بد کرده‌اند، به [سزای] آنچه انجام داده‌اند کیفر دهد، و آنان را که نیکی کرده‌اند، به نیکی پاداش دهد.</p>	<p>۳. تشویق به بهتر از عمل</p>
<p>(عنکبوت، ۷)</p> <p>وَ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَ لَنُجْزِيَنَّهُمْ أَحْسَنَ الَّذِي كَانُوا يَعْمَلُونَ.</p> <p>و کسانی که ایمان آورده، و کارهای شایسته کرده‌اند، قطعاً گناهانشان را از آنان می‌زداییم، و بهتر از آنچه می‌کردند پاداششان می‌دهیم.</p>	<p>۴. پاداش عمل به صورت جزای احسن</p>

<p>إِنَّ الدِّينَ قَالُوا رَبَّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ * أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ خَالِدِينَ فِيهَا جِزَاءً بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ * وَ وَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَ وَضَعَتْهُ كُرْهًا وَ حَمَلَهُ وَ فَصَالَهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّى إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَ بَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدِي وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبِيتُ النَّيْكَ وَ أَنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ * أُولَئِكَ الَّذِينَ نَقَّبَلْنَا عَنْهُمْ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَ تَجَاوَزْنَا عَنْ سَيِّئَاتِهِمْ فِي أَصْحَابِ الْجَنَّةِ وَ غَدَّ الصَّدَقَ الَّذِي كَانُوا يُوعَدُونَ.</p> <p>محققاً کسانی که گفتند: «پروردگار ما خداست» سپس ایستادگی کردند، بی‌می بر آنان نیست و غمگین نخواهند شد. * ایشان اهل بهشتند که به پاداش آنچه انجام می‌دادند جاودانه در آن می‌مانند. * و انسان را [نسبت] به پدر و مادرش به احسان سفارش کردیم. مادرش با تحمل رنج به او باردار شد و با تحمل رنج او را به دنیا آورد. و بار برداشتن و از شیر گرفتن او سی ماه است، تا آنگاه که به رشد کامل خود برسد و به چهل سال برسد، می‌گوید: «پروردگارا، بر دلم بیفکن تا نعمتی را که به من و به پدر و مادرم ارزانی داشته‌ای سپاس گویم و کار شایسته‌ای انجام دهم که آن را خوش داری، و فرزندانم را برابرم شایسته گردان؛ در حقیقت، من به درگاه تو توبه آوردم و من از فرمان‌پذیرانم». * اینانند کسانی که بهترین آنچه را انجام داده‌اند از ایشان خواهیم پذیرفت و از بدی‌هایشان درخواهیم گذشت؛ در [زمره] بهشتیانند؛ [همان] وعده راستی که بدانان وعده داده می‌شده است.</p>	<p>(احقاف، ۱۳-۱۶)</p>	
<p>وَ الَّذِينَ لَا يَدْعُونَ مَعَ اللَّهِ إِلَهًا آخَرَ وَ لَا يَقْتُلُونَ النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ وَ لَا يَزْنُونَ وَ مَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ يَلْقَ أَثَامًا * يُضَاعَفْ لَهُ الْعَذَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَ يُخَلَّدُ فِيهِ مُهْتًا * إِلَّا مَنْ تَابَ وَ آمَنَ وَ عَمِلَ عَمَلًا صَالِحًا فَأُولَئِكَ يُبَدِّلُ اللَّهُ سَيِّئَاتِهِمْ حَسَنَاتٍ وَ كَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا.</p> <p>و کسانی اند که با خدا معبودی دیگر نمی‌خوانند و کسی را که خدا [خونش را] حرام کرده است جز به حق نمی‌کشند، و زنا نمی‌کنند، و هر کس اینها را انجام دهد سزایش را دریافت خواهد کرد. * برای او در روز قیامت عذاب دو چندان می‌شود و پیوسته در آن خوار می‌ماند. * مگر کسی که توبه کند و ایمان آورد و کار شایسته کند. پس خداوند بدی‌هایشان را به نیکی‌ها تبدیل می‌کند، و خدا همواره آمرزنده مهربان است.</p>	<p>(فرقان، ۶۸-۷۰)</p>	<p>۵. حد اعلای بخشش: تبدیل سبب‌ها به حسنات</p>
<p>هَذَا يُكْرَهُ وَ إِنَّ لِلْمُتَّقِينَ لِحَسَنَ مَا ب * جَنَّاتٍ عَذْنٍ مَفْتَحَةً لَهُمْ الْأَبْوَابُ * مُتَّكِنِينَ فِيهَا يَدْعُونَ فِيهَا بِفَاكِهَةٍ كَثِيرَةٍ وَ شَرَابٍ * وَ عَندهُمْ قَاصِرَاتُ الطَّرْفِ أَثْرَابٍ * هَذَا مَا تَوَعَدُونَ لِيَوْمِ الْحِسَابِ * هَذَا مَا تَوَعَدُونَ لِيَوْمِ الْحِسَابِ.</p> <p>این یادکردی است، و قطعاً برای پرهیزگاران فرجامی نیک است. * باغ‌های همیشگی در حالی که درهای [آنها] برایشان گشوده است. * در آنجا تکیه می‌زنند [و] میوه‌های فراوان و نوشیدنی در آنجا طلب می‌کنند. * و نزدشان [دلبران] فروهشته‌نگاه همسال است. * این است آنچه برای روز حساب به شما وعده داده می‌شد. * [می‌گویند: «در حقیقت، این روزی ماست و آن را پایانی نیست».</p>	<p>(ص، ۴۹-۵۴)</p>	<p>۶. پاداش متقین، رضوان الهی و بهشت جاودان</p>
<p>هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ السَّكِينَةَ فِي قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ لِيَرْتَدُّوا إِيْمَانًا مَعَ إِيْمَانِهِمْ وَ اللَّهُ جُنُودُ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَ كَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا * لِيُدْخِلَ الْمُؤْمِنِينَ وَ الْمُؤْمِنَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَ يَكْفَرُ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَ كَانَ ذَلِكَ عِنْدَ اللَّهِ فَوْزًا عَظِيمًا.</p> <p>اوست آن کس که در دل‌های مؤمنان آرامش را فرو فرستاد تا ایمانی بر ایمان خود بیفزایند. و سپاهیان آسمان‌ها و زمین از آن خداست، و خدا همواره دانای سنجیده‌کار است. * تا مردان و زنانی را که ایمان آورده‌اند در باغ‌هایی که از زیر [درختان] آن جویبارها روان است، درآورد و در آن جاویدان بدارد، و بدی‌هایشان را از آنان برداید؛ و این [فرجام نیک] در پیشگاه خدا کامیابی بزرگی است.</p>	<p>(فتح، ۴-۵)</p>	

<p>إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ وَالْمُشْرِكِينَ فِي نَارِ جَهَنَّمَ خَالِدِينَ فِيهَا أُولَئِكَ شَرُّ الْبَرِيَّةِ * إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ * جَزَاءُ هُمْ عَذَابٌ رِبُّهُمْ جَنَاتٌ عِدْنٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ خَشِيَ رَبَّهُ.</p> <p>کسانی از اهل کتاب که کفر ورزیده‌اند و [نیز] مشرکان در آتش دوزخند، [و] در آن همواره می‌مانند؛ اینانند که بدترین آفریدگانند. * در حقیقت کسانی که گرویده و کارهای شایسته کرده‌اند، آنانند که بهترین آفریدگانند. * پاداش آنان نزد پروردگارشان باغ‌های همیشگی است که از زیر [درختان] آن، نهرها روان است، جاودانه در آن همی‌مانند؛ خدا از آنان خشنود است و [آنان نیز] از او خشنود؛ این [پاداش] برای کسی است که از پروردگارش بترسد.</p>	(بیته، ۶-۸)	
--	-------------	--

منبع: (اسکندری، ۱۳۹۴)

مقوله چهارم: بیان نگاه جامع قرآنی به تنبیه در برابر تشبیه اقتضایی در رهبری تبدالی نگاه قرآنی به موضوع تنبیه است. در این رویکرد تنبیه حاصل عمل افراد بدون کم و کاست است و برخلاف تشویق که برای ایجاد انگیزه تلاش بیشتر تشویق به بیشتر از عمل انجام می‌گرفت در اینجا تنبیه به اندازه عمل و حاصل ظلم به خود است. و افزون بر بازدارندگی ظاهری بحث غضب الهی و دوری از رحمت خداوند مطرح است که حالت بازدارندگی درونی دارد.

جدول ۷: نگاه جامع قرآنی به تنبیه در برابر نگاه محدود تشبیه مشروط

<p>و قَارُونَ وَ فِرْعَوْنَ وَ هَامَانَ وَ لَقَدْ جَاءَهُمْ مُوسَى بِالْبَيِّنَاتِ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ وَ مَا كَانُوا سَابِقِينَ * فَكَلَّمْنَا بَدْنِيهِ فَمِنْهُمْ مَنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَ مِنْهُمْ مَنْ أَخَذْتُمُ الصَّيْحَةَ وَ مِنْهُمْ مَنْ حَسَبْنَا بِهِ الْأَرْضَ وَ مِنْهُمْ مَنْ أَعْرَفْنَا وَ مَا كَانَ اللَّهُ لِيُظْلِمَهُمْ وَ لَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ.</p> <p>و قارون و فرعون و هامان را [هم هلاک کردیم]. و به راستی موسی برای آنان دلایل آشکار آورد، [ولی آنها] در آن سرزمین سرکشی نمودند و [با این همه بر ما] پیشی نجستند. * و هر یک [از ایشان] را به گناهش گرفتار [عذاب] کردیم؛ از آنان کسانی بودند که بر [سر] ایشان بادی همراه با شین فرو فرستادیم؛ و از آنان کسانی بودند که فریاد [مرگبار] آنها را فرو گرفت؛ و برخی از آنان را در زمین فرو بردیم؛ و بعضی را غرق کردیم؛ و [این] خدا نبود که بر ایشان ستم کرد بلکه خودشان بر خود ستم می‌کردند.</p>	(عنکبوت، ۳۹-۴۰)	۱. تنبیه حاصل ظلم به خود
<p>وَ اللَّهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَ مَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ اسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَ يَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى.</p> <p>و هرچه در آسمان‌ها و هرچه در زمین است از آن خداست، تا کسانی را که بد کرده‌اند، به [سزای] آنچه انجام داده‌اند کیفر دهد، و آنان را که نیکی کرده‌اند، به نیکی پاداش دهد.</p>	(نجم، ۳۱)	۲. تنبیه به اندازه عمل برخلاف تشویق به بیش از عمل
<p>هَذَا وَ إِنَّ لِلطَّاعِينَ لَشَرَّ مَأَبٍ * جَهَنَّمَ يَصَلُّونَهَا فَيَنْسِ الْمَهَاد * هَذَا فَلْيَذُوقُوهُ حَمِيمٌ وَ غَسَاقٌ * وَ آخِرُ مِنْ شَكْلِهِ أَزْوَاجٌ * هَذَا فَوْجٌ مُقْتَحِمٌ مَعَكُمْ لَا مَرْحَبًا بِهِمْ إِنَّهُمْ صَالُوا النَّارَ * قَالُوا بَلْ أَنْتُمْ لَا مَرْحَبًا بِكُمْ أَنْتُمْ قَدِمْتُمُوهُ لَنَا فَيَنْسِ</p>	(ص، ۵۵-۶۱)	۳. غضب الهی (دوری از رحمت)

<p>و دوزخ، جزای سرکشان</p>	<p>الْقُرْآنُ * قَالُوا رَبَّنَا مَنْ قَدَّمَ لَنَا هَذَا فَزِدْهُ عَذَابًا ضَعُفًا فِي النَّارِ. این است [حال بهشتیان] و [اما] برای طغیانگران واقعاً بد فرجامی است. * به جهنم درمی‌آیند، و چه بد آرامگاهی است. * این جوشاب و چرکاب است، باید آن را بچشند. * و از همین گونه، انواع دیگر [عذاب‌ها]. * اینها گروهی‌اند که با شما به اجبار [در آتش] درمی‌آیند. بدا به حال آنها، زیرا آنان داخل آتش می‌شوند. * [به رؤسای خود] می‌گویند: «بلکه بر خود شما خوش مباد! این [عذاب] را شما خود برای ما از پیش فراهم آوردید، و چه بد قرارگاهی است». * می‌گویند: «پروردگارا، هر کس این [عذاب] را از پیش برای ما فراهم آورده، عذاب او را در آتش دو چندان کن».</p>
<p>(فتح، ۶)</p>	<p>و يُعَذِّبُ الْمُنَافِقِينَ وَالْمُنَافِقَاتِ وَالْمُشْرِكِينَ وَالْمُشْرِكَاتِ الظَّالِمِينَ بِاللَّهِ ظُنُّنَ السُّوءِ عَلَيْهِمْ دَائِرَةُ السُّوءِ وَ غَضِبَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَ لَعَنَهُمْ وَ أَعَدَّ لَهُمْ جَهَنَّمَ وَ سَاعَتْ مَصِيرًا. و [تا] مردان و زنان نفاق‌پیشه و مردان و زنان مشرک را که به خدا گمان بد برده‌اند، عذاب کند؛ بد زمانه بر آنان باد. و خدا بر ایشان خشم نموده و لعنتشان کرده و جهنم را برای آنان آماده گردانیده و [چه] بد سرانجامی است!</p>

منبع: (اسکندری، ۱۳۹۴)

### نتیجه‌گیری

با بررسی منابع در ارتباط با نظریه رهبری تبدالی، مبانی نظری و ابعاد نظریه سبک رهبری تبدالی معرفی گردید. با بهره‌گیری از اصول نقد شهید مطهری و شیوه نقد درون‌ساختاری و برون‌ساختاری معین شد که به لحاظ درون‌ساختاری نظریه سبک رهبری تبدالی دارای انسجام بین ابعاد و همین‌طور هماهنگی ابعاد نظریه با مبانی نظری آن که دارای نگاهی بدبینانه به انسان و اعتقاد به کنترل نزدیک است، می‌باشد؛ اما در زمینه نقد برون‌ساختاری ابتدا به نقد نظریات بعدی به این نظریه، به خصوص نقد نظریه رهبری تحولی پرداخته شد و قابل تقویت بودن نظریه به‌خوبی مشخص گردید. سپس براساس نقد برون‌ساختاری با هدف بسط مفهومی نظریه و با رویکرد بررسی آیات قرآن کریم، به مقولات ۴ گانه نظریه پرداخته شده است.

نتایج حاصله بیانگر آن است که خداوند تعالی در قرآن کریم:

الف) به‌جای نگاه بدبینانه به انسان و اعتقاد به کنترل نزدیک، به نگاه خوش‌بینانه به مؤمنان و کنترل درونی به‌جای کنترل بیرونی و نزدیک توجه دارد و به لحاظ شیوه کنترل به ابلاغ و تذکر به‌جای نگرهبانی و اجبار اشاره دارد؛

ب) قرآن کریم رویکرد فوق‌انگیزش‌های مادی را مطرح می‌سازد که شامل معامله با خداوند و جبران زحمات به بهترین وجه در دنیا و آخرت است و به‌علاوه اطمینان از اجرای عدالت در برابر عمل خیر و شر بدون کم و کاست به افراد می‌دهد؛



ج) نگاه جامع قرآنی به پاداش در برابر نگاه محدود پاداش مشروط مطرح گردید که شامل: گذشت به همراه امر به معروف، گذشت از سوی دولتمندان و قدرتمندان، پاداش عمل به صورت جزای احسن، حد اعلای بخشش یعنی تبدیل سینات به حسنات و در نهایت بهشت جاودان و رضوان الهی می باشد؛

د) نگاه جامع قرآنی به تنبیه در برابر نگاه محدود به تنبیه مشروط مطرح است. که شامل موارد زیر است:

۱. خداوند تبارک و تعالی در قرآن کریم تنبیه را حاصل ظلم به خود می داند؛ ۲. انجام تنبیه برخلاف تشویق که به بیش از عمل انجام می شود، به اندازه عمل است؛ ۳. تنبیه الهی شدید است و شامل غضب الهی (دوری از رحمت) و دوزخ می شود.

## منابع

## \* قرآن کریم

۱. اسکندری، مجتبی (بهار و تابستان ۱۳۹۳)، «تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول آفرین»، دو فصلنامه اسلام و مدیریت، س ۳، ش ۵.
۲. خدایاری، ابراهیم (۱۳۸۵)، «بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادلگی با تعهد سازمانی کارکنان» دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکزی.
۳. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)، «طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران»، دانش مدیریت، ش ۶۲، ص ۷۷-۱۰۰.
۴. Bass, B.M, (۱۹۸۵), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
۵. Bass, B. M. (۱۹۹۰). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (winter): ۱۹-۳۱.
۶. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (۲۰۰۶). *Transformational Leadership* (Second Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
۷. Burns, J.M. (۱۹۷۸). *Leadership*. New York: Harper & Row.
۸. Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy, G.J. (۱۹۹۹). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: Irwing MacGraw-Hill.
۹. Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (۲۰۰۳). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, Vol. ۴۱, No. ۱, pp. ۸۸-۹۵.
۱۰. Marturano, A (۲۰۰۴), *۳rd Leadership Workshop*, University of Exeter, ۱۵-۱۶ December.
۱۱. Jaccard j., jacobly j., (۲۰۱۰) *Theory construction and model building*. New York: Guilford Press.
۱۲. Sarros, J. C. and Santora, Y. C. (۲۰۰۱). The transformational- transactional leadership model in practice. *Leadership & Organizational Development journal*. Vol. ۲۲, No. ۸, pp. ۳۸۳-۹۹۳.