

## Analyzing the Inverted Pyramid Leadership Model in Charitable Institutions with Objections on Blanchard's Religious Model

Abbas Shafiee\*

### Abstract

Basically, charitable organizations are non-profit organizations that are not based on personal profit and pursue charitable and public goals. Considering this, management in such organizations must be voluntary, benevolent and selfless and in a spiritualistic interpretation. This research aims to analyze the leadership model of the inverted pyramid as a model suitable for the management of charitable organizations with an emphasis on Blanchard's religious model, which is carried out with a descriptive-analytical method based on the model of Jesus with the method of Qur'anic stories. The results and achievements of the research show that the leadership model of the inverted pyramid with regard to the leadership style of Jesus can be a suitable model for charity organizations and managers at different levels can show their effectiveness by being inspired by the mentioned model. This model has elements such as a submissive heart, submissive intellect and submissive hands (behavior) which is based on the vision and strategy of monotheism on the axis of service, humility, humility and spirituality, and the leaders and managers in this model, in addition to emphasizing on being a servant, They perform service with a humble look and give their service a spiritual and divine color and are encouraged in the path of loving service to spiritual and divine business; Therefore, according to the Qur'anic approaches inspired by this model, managers with monotheistic vision and strategies in the corridor of spirituality strategy with tools such as modesty and humility walk the path of material and spiritual service and objectify the effectiveness in charitable institutions.

**Keywords:** Leadership, charitable institutions, Jesus, inverted pyramid.

---

\* Associate Professor, Management, Research institute of Hawzah & University, Qom, Iran,  
ashafiee844@gmail.com.

## واکاوی الگوی رهبری هرم معکوس در نهادهای خیریه با ابتناء بر مدل دینی بلانچارد

عباس شفیعی\*

### چکیده

اصولاً نهادهای خیریه از جمله نهادهای غیرانتفاعی هستند که بر مبنای سوددهی شخصی پایه ریزی نشده و اهدافی خیرخواهانه و عمومی را دنبال می‌کنند. با عنایت به این امر، مدیریت در این گونه سازمان‌ها لازم است داوطلبانه، خیرخواهانه و ایثارگرانه و در یک تعبیر معنویت‌گرا باشد. این پژوهش درصدد واکاوی الگوی رهبری هرم معکوس به عنوان الگوی متناسب با مدیریت نهادهای خیریه با تأکید بر مدل دینی بلانچارد بوده که با روشی توصیفی - تحلیلی بر مبنای الگوی حضرت عیسی (علیه السلام) با روش قصص محوری قرآنی انجام می‌یابد. نتایج و دستاوردهای تحقیق نشان می‌دهد که الگوی رهبری هرم معکوس با عنایت به شیوه رهبری حضرت عیسی (علیه السلام) می‌تواند برای سازمان‌های خیریه الگویی مناسب بوده و مدیران در سطوح مختلف می‌توانند با الهام از الگوی یادشده اثربخشی خود را نشان دهند. این الگو، دارای عناصری همچون قلب خاضع، عقل خاضع و دستان (رفتار) خاضع است که با چشم‌انداز و راهبرد توحیدی بر محور خدمت‌گذاری، تواضع، فروتنی و معنویت پایه‌ریزی شده و رهبران و مدیران در این الگو، افزون‌بر تأکید بر خادم بودن خود، خدمت را با نگاه متواضعانه انجام داده و به خدمت خود رنگ معنویت و الهی می‌بخشند و در مسیر خدمت‌گذاری عاشقانه به تجارت معنوی و الهی دلگرم‌اند؛ از این رو، با توجه به رهیافت‌های قرآنی مشعر به این الگو، مدیران دارای چشم‌انداز و راهبردهای توحیدی در دالان راهبرد معنویت با ابزاری همچون تواضع و فروتنی مسیر خدمت‌گذاری مادی و معنوی را پیموده و اثربخشی را در نهادهای خیریه عینیت می‌بخشند.

واژگان کلیدی: رهبری، نهادهای خیریه، حضرت عیسی (علیه السلام)، هرم معکوس.

## مقدمه

در حال حاضر تعداد مراکز خیریه در کشور به بیش از هزاران مرکز رسیده است که با توجه به روحیه خیرخواهانه مردم و فعالیت تعداد زیاد مراکز خیریه در کشور باید انتظار داشت که روزه‌روز از تعداد نیازمندان کم شود. با وجود این، فعالیت این مراکز نتوانسته آن‌طور که باید و شاید مرهمی بر زخم‌های نیازمندان باشد؛ زیرا سازوکار مشخصی برای شفاف عمل کردن مراکز خیریه در کشور تعریف نشده است. افزون بر این، مدیریت یکپارچه‌ای نیز بر این مراکز نظارت نمی‌کند؛ از این رو مردم در شناسایی مؤسسه‌های خیریه قانونی دچار مشکل هستند. مجوز این نهادها از سوی وزارت کشور، سازمان بهزیستی، نیروی انتظامی و استانداری‌ها صادر می‌شود. سازمان بهزیستی تاکنون به بیش از دو هزار مرکز خیریه مجوز فعالیت داده و عملکرد آنها را زیر نظر دارد. سازمان اوقاف و امور خیریه نیز از سازمان‌هایی است که به تعدادی از مراکز خیریه نظارت داشته و سعی در جمع‌آوری بانک جامعی در این باره دارد که تاکنون چهارصد مؤسسه خیریه تحت اشراف سازمان اوقاف درآمده‌اند؛ ولی بر تعداد زیادی از این مراکز هیچ نوع نظارتی وجود ندارد. نبود نظارت کافی بر مؤسسه‌های خیریه سبب شده تعدادی از آنها تحت پوشش فعالیت‌های خیرخواهانه به سودجویی بپردازند. همچنین سبب موازی‌کاری بین آنها و صنایع شدن حق نیازمندان واقعی شده است؛ زیرا تعدادی از فرصت‌طلبان با مراجعه به تعداد زیادی از مؤسسه‌های خیریه از حمایت‌های آنها استفاده می‌کنند.

فقدان قوانین شفاف و مشخص ناظر به نحوه عملکرد این نهادهای خیریه از دیگر مشکلاتی است که جامعه از آن رنج می‌برد. وراثتی بودن مدیریت در این نهادهای خیریه نیز مشکلی جدی فراروی تکافل اجتماعی تلقی می‌شود. همچنین، فقدان اطلاعات کافی راجع به ورودی و خروجی نهادهای خیریه (گردش مالی) یکی دیگر از مشکلات است و این درحالی است که شفافیت مالی مؤسسه‌های خیریه، زمینه‌ساز توسعه مشارکت‌های مردمی است و می‌تواند به مأموریت اصلی خود بهتر عمل نمایند که همان انقطاع فقر نسلی است. برخی از پژوهشگران یکی از راه‌های کاهش این‌گونه مشکلات را تشکیل شبکه ملی مؤسسات خیریه و ساماندهی بخش خیریه کشور می‌دانند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵ ص ۱۵). اصولاً به دلیل رسوخ باورهای مذهبی در جامعه و برخورداری مردم ایران از روحیه خیرخواهی، هم‌اکنون بسیاری از نهادهای خودجوش خیریه وجود دارند که با بهبود بخشی به مدیریت آنها و ارتقاء و ساماندهی مناسب آنها می‌توان گره‌های زیادی از مشکلات موجود را باز نمود.

بدیهی است که بدون توجه به احساس دل‌بستگی فرد به جامعه و حس نوع‌دوستی و خیررسانی به دیگران، برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های تربیتی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، فاقد هرگونه پشتوانه اجرایی خواهد بود (موسی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۶). برخی از اندیشمندان بر این باورند که سازمان‌های غیرانتفاعی و صندوق‌های داوطلبانه حتی قادرند که از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر پشتیبانی نمایند و از این طریق اشتغال کشور را توسعه بخشند (حیدری، ۱۳۹۵، ص ۶). مؤسسات خیریه‌ای که در کشور دارای عملکردهای موفق بوده و هستند، کم نیستند. به‌عنوان مثال، «مؤسسه خیریه حمایت از مستمندان تبریز» با الهام از ارزش‌های اسلامی، توانسته این شهر را به الگویی از یک «شهر با کاهش آمار گدا» تبدیل نماید یا «مؤسسه خیریه صدیقین» که با ابتکارات جدید خود اقدامات مؤثری در توانمندسازی زنان سرپرست خانوار و ایجاد زمینه‌های خوداشتغالی و خودکفایی آنها را فراهم نموده است، «انجمن خیرین مدرسه‌ساز ایران» که همانند شجره مبارکه‌ای هر سال پرثمرتر از سال‌های پیش خدمات شایان توجهی را به نهاد آموزش و پرورش کشور ارائه می‌کند و در سال ۱۳۹۰ به‌تنهایی بیش از هزار میلیارد تومان و دو برابر دولت در امر مدرسه‌سازی سرمایه‌گذاری کرده و این ارقام همچنان در حال افزایش است.

### بیان مسئله

اصولاً وجود مراکز امور خیریه همچون «مجمع خیرین بخش سلامت»، صندوق‌های قرض‌الحسنه مردمی، اوقاف، نذورات، صدقات، سنت قربانی و اطعام، گواه روشن برخوردار بودن کشور ما از ظرفیت بی‌بدیل منابع خیریه مردمی جهت زدودن غبار فقر از جامعه است. وجود چنین ظرفیت بالقوه‌ای در این بخش باعث شده که برخی از نظریه‌پردازان اقتصادی به این راه‌حل برسند که یکی از بهترین راه‌حل‌های برون‌رفت از مشکلات فقر و بیکاری در تمام جوامع تشویق و گسترش فعالیت‌های نهادهای خیریه است. گفتنی است که بیشتر کشورها پس از چند دهه بی‌توجهی به این بخش، به نهاد وقف و خیریه بازگشته‌اند (مهدوی و طغیان، ۱۳۹۵، ص ۷).

اکنون سؤال مطرح این است که با توجه به ماهیت مردمی نهادهای خیریه و وجود نیروهای داوطلب و لغزان و همچنین، منابع مالی محدود و... چه الگویی برای اداره نهادهای خیریه می‌توان پیشنهاد کرد؟ و اساساً آیا می‌توان الگو یا مدل دینی مدیریت در نهادهای خیریه را بازکاوی کرد؟ مدل هرم معکوس در رهبری چیست و این مدل در بستر الگوی دینی حضرت عیسی (علیه السلام) چه جایگاهی دارد؟ این پژوهش در پاسخ به این پرسش‌ها با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای و انجام مطالعات قرآنی (قصص محوری) این فرضیه را مطرح می‌کند که شاید بهترین الگو برای مدیریت

نهادهای خیریه، مدل رهبری هرم معکوس با ابتناء بر الگوی رهبری حضرت عیسی (علیه السلام) باشد؛ زیرا براساس گزاره‌های دینی در این الگو تصویری پررنگ از تواضع و خدمت به نمایش گذاشته شده است (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۱، ص ۳۷). بنابراین، مدیران نهادهای خیریه که غالباً به انگیزه‌های خیرخواهانه در این عرصه گام برمی‌دارند، باید خود را خدمتگزار اقشار فقیر بدانند و در این مسیر از هرگونه خدمتی دریغ نوزند. این نوع مدیریت در نهادهای خیریه موجب اعتمادبخشی در جامعه شده و در عملکرد منطقی، روشمند و صحیح نهادهای خیریه بسیار مؤثر خواهد بود.

### ادبیات و پیشینه پژوهش

در این بخش لازم است در آینه ادبیات پژوهش، نخست، مفاهیم مرتبط طرح و سپس به پیشینه تحقیق اشاره شود؛ همچنان که مشاهده می‌شود، یکی از مفاهیم مرتبط با پژوهش مفهوم الگو یا مدل است. اگر پرسیده شود که «الگو» یا «مدل» چیست، گفته می‌شود که مراد از الگو یا مدل، نسخه کوچک شده یک شیء یا پدیده است که بیشترین شباهت‌ها و حتی خصوصیات یک پدیده را منعکس می‌کند. عده‌ای میان واژه «الگو»<sup>۱</sup> و واژه «مدل»<sup>۲</sup> تمایز می‌گذارند؛ ولی بسیاری بین «الگو» و «مدل» تفاوتی قائل نشده‌اند و این دو واژه را به جای هم به کار برده‌اند (گرجی، ۱۳۸۸). مدل‌ها از نظر «هیو و کلیور» (۱۹۸۲) به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند: مدل‌های فیزیکی؛<sup>۳</sup> مدل‌های ذهنی<sup>۴</sup> و مدل‌های نمادین؛<sup>۵</sup> مدل‌های فیزیکی به مدل‌های تمثیلی مانند اسباب‌بازی‌ها و مدل‌های ترسیمی مانند نقشه یا طرح ترسیمی هواپیما تقسیم می‌شوند. مدل‌های ذهنی تصاویر ذهنی یا مفاهیمی هستند که آدمی در ذهن خود دارد؛ مانند تصویر ذهنی ارتباطات و مدل‌های نمادین که معمولاً انتزاعی‌اند. به مدل‌های کلامی مانند گفتار و نوشتار و مدل‌های ریاضی که شاخص آنها فرمول‌های ریاضی است تقسیم می‌شوند. گفتنی است افزون‌بر این تقسیم‌بندی، مدل‌ها برحسب عملکردشان نیز به مدل‌های توصیفی،<sup>۶</sup> پیش‌بینی‌کننده<sup>۷</sup> و هنجاری<sup>۸</sup> تقسیم می‌شوند.

- 
1. Pattern
  2. Model
  3. physical modeles
  4. mental modeles
  5. symbolic modeles
  6. descriptive
  7. predictive
  8. normative

در مدل‌های توصیفی سعی بر این است که واقعه یا پدیده‌ای توصیف شود؛ درحالی‌که در مدل‌های پیش‌بینی‌کننده، پیش‌بینی مبنا قرار گرفته است؛ مانند تجزیه و تحلیل‌های مربوط به نقطه سر به سر و نمودارهای روش ارزیابی و بازنگری برنامه<sup>۱</sup> و آن دسته از مدل‌ها که کوشش می‌کنند نشان دهند برای تحقق خواسته‌ای چه باید کرد مانند برنامه‌ریزی خطی و محاسبه موجودی انبار، مدل‌های هنجاری نامیده می‌شوند. یادآوری می‌شود که در مسائل اجتماعی مدل‌ها و الگوهای مفهومی کاربرد زیادی داشته و در مواردی چون توصیف، شرح و پیش‌بینی پدیده‌های اجتماعی کاربرد دارند (الوانی، ۱۳۷۸).

منظور از الگوی اسلامی، مدل مفهومی و انتزاعی است که بعد از تحلیل گفتمان در گزاره‌ها و گزاره‌پردازی حاصل می‌شود. در متون دینی واژه «الگو» دارای مفهومی عمیق، گسترده و ارزشی است که غالباً به‌عنوان سازه‌ای اجتماعی مطرح می‌شود؛ چه اینکه در آموزه‌های اسلامی به‌معنای سرمشقی نیکو برای پیروان است (احزاب، ۲۱). در پژوهش حاضر سازه «الگوی رهبری» به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی است که با مدل‌سازی و الگوسازی می‌توان آن را تبیین و توصیف نمود. از این رو، با توجه به رویکرد اسلامی، سازه رهبری، می‌تواند به‌عنوان مدلی اسلامی منظور شود که در ابعاد «معرفتی، عاطفی و رفتاری» خود را نشان دهد و در نتیجه، در بستر رویکرد اسلامی، «امام» و «رهبر» به‌عنوان الگو و سرمشق برای مردم در جامعه در نظر گرفته شده است (احزاب، ۲۱).

بنابراین، امام یا رهبر دینی، الگو و سرمشقی اجتماعی است که دیگران لازم است از آن پیروی کنند. با این توصیف، اطلاق الگو یا مدل بر موضوع رهبری به‌عنوان پدیده اجتماعی قابل تبیین است. در ادبیات علمی رهبری مساوق با نفوذ و اثرگذاری است (کریتزر، ۲۰۰۵)؛ چه اینکه در بیشتر تعاریف رهبری، نفوذ و اثرگذاری مشاهده می‌شود و حتی برخی از اندیشمندان، رهبری را با «نفوذ»<sup>۱</sup> برابر می‌دانند و معتقدند که «رهبری، هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است؛ به طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به هدف‌های گروه تلاش کنند (کونتز و دیگران، ۱۹۹۰، ص ۳۹۷).

عده‌ای نیز در تعریف رهبری معتقدند که «رهبری به‌عنوان یک فرایند، عبارت از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه، به‌منظور دستیابی به هدف است» (مورهد و گریفین، ۲۰۰۱، ص ۳۳۴). نفوذ پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت یا نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۷) و اگر فردی در دیگران نفوذ کند، به‌طور طبیعی آن فرد رهبر و دیگران پیرو محسوب می‌شوند و اصولاً تبعیت پیروان از رهبری

1. pert

بستگی به میزان اخلاقی و غیراخلاقی بودن دستورات رهبری است (همان)؛ از این رو، آنچه از ادبیات علمی به دست می‌آید این است که «نفوذ» نقطه تمرکز در تعاریف رهبری است.

در ادبیات اسلامی واژه معادل «رهبر و رهبری»، «امام و امامت» است (شریعتی، بی‌تا). «امام» یعنی پیشرو و پیشوای مردم در فضائل. واژه امام در کتب لغت به «شاقول» یا ریسمان کار تعبیر شده که بنایان با آن دیوار را اندازه می‌گیرند. «امام» راهنمایی است که مسافران در تاریکی شب در پی او راه را طی می‌کنند و تیری است که در کارخانه‌های اسلحه‌سازی استفاده می‌شود تا دیگر تیرها مثل آن ساخته شوند (شیخ صدوق، ۱۴۰۴، ص ۹۶). «امام» (رهبر اسلامی) مشعل هدایت، آفتاب عالم‌تاب، حرارت هستی‌بخش، تجلی انس الهی، پناهگاه بندگان، امانت الهی، حاملان قدرت و علم خداوندی، برهان و حجت الهی، و مظهر عبودیت توحیدی است (حسینی، ۱۳۹۵، ج ۲، ص ۱۳).

در تعبیر نهج البلاغه رهبر و امام رشته‌ای است که مروریدها را در کنار همدیگر قرار داده و آنها را با هم یکسان می‌کند (نهج البلاغه، خ ۱۴۶). برخی از اندیشمندان اسلامی افزون بر هدایت و راهنمایی، بر عناصر دیگری همچون بسیج نیروها تأکید می‌کنند (مطهری، ۱۳۸۰، ج ۳، ص ۳۱۴). برخی نیز بر این باورند که در مفهوم هدایت، رهبران امر خدا را بر امر خود مقدم می‌شمرند؛ ولی در دعوت به گمراهی، فرمان خود را بر فرمان پروردگار مقدم می‌دانند (مکارم شیرازی، ۱۳۶۲، ص ۲۹۷). شاید این امر نقطه تمایز میان رهبری اسلامی و غیراسلامی باشد؛ چه اینکه در قاموس خلقت، حق مساوق وجود بوده و حقیقت تنها در توحید الهی متجلی است و همه چیز غیر از حق، باطل است. اکنون اگر کسی امر خود را بر امر الهی مقدم بدارد، مفهوم آن این است که براساس نفسانیت خویش عمل کرده و غیرالهی است. بنابراین نوع رهبری او نیز منشأ نفسانی داشته و غیراسلامی خواهد بود.

با توجه به مطالب پیش گفته در تعابیر به کار رفته درباره رهبری، الگو، پیشوا، و مقتدا بودن مورد تأکید بوده و هدایت به عنوان نقطه تمرکز مفهومی در رهبری قلمداد شده و وظیفه امام یا رهبر، راهنمایی و هدایت است و رهبری فرایند مستمر هدایت نیروها به امر الهی است که در آن تبشیر و انذار صورت می‌گیرد (انبیاء، ۷۳). شاید بتوان ادعا کرد که نوع الگوی رهبری در مؤسسات خیریه همانند الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام متمایز است؛ زیرا همان طور که در قاموس رهبری حضرت عیسی علیه السلام خدمات رایگان بلکه متواضعانه ارائه می‌شود. در مؤسسات خیریه نیز انتظار این است که خدمات رایگان و بی‌منت در اختیار جامعه هدف قرار گیرد. خیریه‌ها در کشورهای مختلف با عناوینی مانند مؤسسات خیریه<sup>۲</sup> و بنیادهای خیریه<sup>۳</sup> شناخته می‌شوند. در برخی کشورها خیریه‌ها

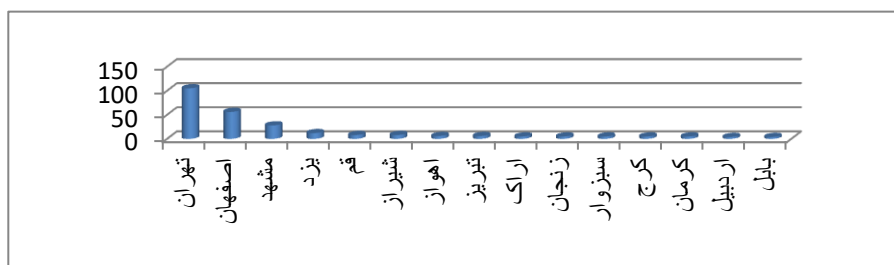
1. Influence

2. charity organizations

3. charity foundations

زیرمجموعه یا مترادف مؤسسات غیرانتفاعی یا به اختصار<sup>۱</sup> NPO تلقی می‌شوند؛ یعنی مؤسساتی که به قصد کسب منافع مادی مؤسسان یا اعضا تشکیل نمی‌شوند؛ بلکه هدفی ماورای اهداف مالی را دنبال می‌کنند. در برخی کشورهای دیگر، مؤسسات خیریه زیرمجموعه مؤسسات غیردولتی یا به اختصار<sup>۲</sup> NGO قرار می‌گیرند (دوراندیش، ۱۳۸۹، ش ۲۱۴۶، ص ۳۰).

امروزه با کاهش نقش دولت‌ها و افزایش تدریجی قدرت مردم در اقتصاد با افزایش خصوصی‌سازی انتظار می‌رود که تعداد ثروتمندان به سرعت گسترش یابد و نهاد وقف و خیریه بار دیگر جایگاه خود را در تأمین انگیزه‌های انسان دوستانه، فقیرنوازانه، علم‌پرورانه و دین‌مدارانه پیدا کند (عظیم‌زاده اردبیلی و عظیم‌زاده اردبیلی، ۱۳۹۵، ص ۱۴). در نمودار ۱ نمایی از نهادهای خیریه فعال موجود در کشور دیده می‌شود.



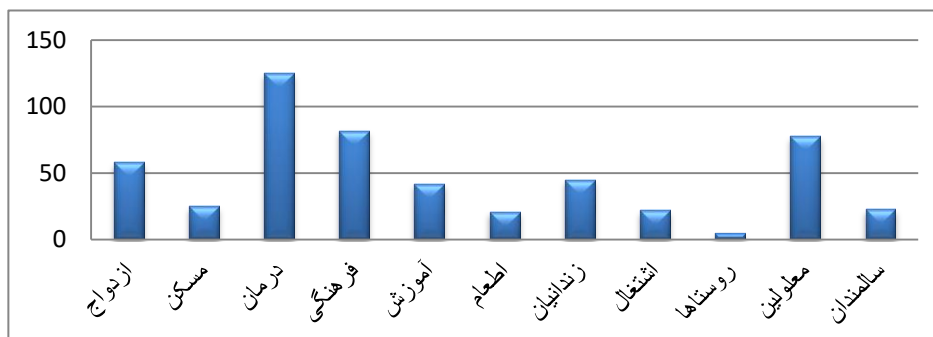
نمودار ۱: نهادهای خیریه به تفکیک حوزه فعالیت

منبع: داده‌های تحقیق

1. non-profit organizations

2 non-governmental organizations





نمودار ۲: نهادهای خیریه به تفکیک موضوع

منبع داده‌های تحقیق

همان‌طور که نمودار یادشده نشان می‌دهد اولاً، پتانسیلی از ظرفیت‌ها از طریق این نهادها در کشور به وجود آمده است؛ و ثانیاً، مشاهده می‌شود که نهادهای خیریه با وجود گستردگی از حیث موضوع و محیط جغرافیایی، هنوز توفیق چندانی در زدودن سیمای فقر از جامعه نیافته‌اند. از این رو، در جامعه اسلامی ایران با وجود فعالیت نهادهای مردم‌نهاد در زمینه اشاعه کارهای خیر و همچنین فعالیت نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی همچون کمیته امداد، بهزیستی، صندوق‌های قرض‌الحسنه، وزارت کار و تعاون، هنوز سیمای زشت فقر و تکدی‌گری و بیکاری از چهره شهرها به‌ویژه کلان‌شهرها زدوده نشده است. افزون‌براینکه ورشکستگی صندوق‌های بازنشستگی، عدم اعتماد عمومی به عملکرد نهادهای دولتی و شبه‌دولتی، عدم گستردگی حوزه فعالیت نهادهای خصوصی بر ضرورت بیش از پیش وجود این نهادها می‌افزاید.

### چالش‌های فراروی نهادهای خیریه

نهادهای خیریه با تمام قوت‌ها و ظرفیت‌هایی که در زدودن فقر در جامعه دارند، همواره با چالش‌ها و تنگنانهایی روبه‌رو هستند که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

#### عدم سهولت در دریافت و پرداخت وجوه

یکی از مشکلاتی که امروزه در مسیر توسعه نهادهای خیریه وجود دارد، عدم سهولت دریافت و پرداخت وجوه خیرخواهی است. مدیران نهادهای خیریه می‌توانند با ارائه راه‌های آسان و ایمن برای دریافت و پرداخت وجوهات مسیر توسعه مالی نهادهای خیریه را فراهم آورند. این روش‌ها به سرعت در جامعه فراگیر خواهد شد؛ زیرا هم حس غریزی خواهان آن بوده و هم جبر اجتماعی بر انجام آن اصرار دارد.

### تخصیص غیربهبینه کمک‌ها و عدم رعایت اولویت نیازها

مردم ناظران درونی نهادهای خیریه هستند و عملکرد نهادهای خیریه در مرئی و منظر مردم قرار دارد. مردم با مشاهده ساختمان‌های مجلل، خودروهای گرانتقیمت، سفرهای خارجی مدیران و ریخت‌وپاش‌های اضافی از نهادهای خیریه به این حقیقت پی می‌برند که کمک‌های آنها در مسیر حقیقی خود قرار نگرفته است. گفتنی است که به چند دلیل نظارت بر خیریه‌ها امری ضروری است: الف) ضعف بستر قانونی برای ساماندهی به خیریه‌ها؛ ب) کلاهبرداری؛ ج) نفوذ فرهنگی و سیاسی؛ د) وجود چندین سازمان مجوز دهنده؛ ه) فقدان سازمان نظارت‌کننده بر عملکرد خیریه‌ها؛ و) وجود خیریه‌های سرراهی؛ ز) عدم وجود بانک اطلاعاتی از مجموعه خیریه‌های کشور (مرتب، ۱۳۹۵، ص ۲).

**بالا بودن هزینه‌های پرسنلی و اداری:** یکی از مواردی که انگیزه خیرین را در جوامع کاهش می‌دهد، پیدایش این تصور است که بسیاری از عطایای مردمی، بابت حقوق کارمندان مؤسسات خیریه و بوروکراسی اداری هزینه خواهد شد.

**محدود بودن منابع مالی و شیوه خاص تأمین مالی:** بیشتر مؤسسات خیریه هیچ‌گونه کمک مالی از دولت دریافت نمی‌کنند. مهم‌ترین منابع مالی این مؤسسات عبارت‌اند از: کمک‌های مالی هیئت‌امنا، کمک‌های مالی افراد نیکوکار، مبالغ حاصل از حق عضویت افراد، کمک‌های مالی و غیرمالی (سرمایه‌ای) سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها، وقف و نذورات، وجوه بازگشتی حاصل از سرمایه‌گذاری در پروژه‌های اقتصادی، سود سپرده‌های بانکی، اجرای برنامه‌های خیریه در قالب‌هایی مانند همایش، بازارچه و برنامه‌های شاد (دوراندیش، ۱۳۸۹، ش ۲۱۴۶، ص ۳۰). برخی از پژوهشگران معتقدند که تأمین مالی جمعی الگوی مناسبی برای جذب وجوه مردم در راستای تأمین مالی امور خیر می‌باشد (حسن‌زاده سروستانی، ۱۳۹۵، ص ۱۸).

**بهره‌گیری از نیروهای داوطلب و غیرثابت:** محدودیت منابع مالی مؤسسات خیریه، تمایل هیئت‌مدیره را به استفاده هر چه بیشتر از نیروهای داوطلب جوان به‌ویژه دانشجویان و افراد تازه فارغ‌التحصیل افزایش می‌دهد که این موضوع مدیریت راهبردی مؤسسه را دشوار و تا حدی پرمخاطره می‌کند. گفتنی است که روز پنجم ماه دسامبر روز جهانی داوطلب<sup>۱</sup> نام‌گذاری شده است؛ اما به‌هر حال باید توجه داشت که مسئولیت و جایگاه‌های مهم و حساس همچون مسئول روابط عمومی، مسئول مددکاری و مسئول امور مالی به‌ویژه در مؤسساتی که در مراحل رشد<sup>۲</sup> یا

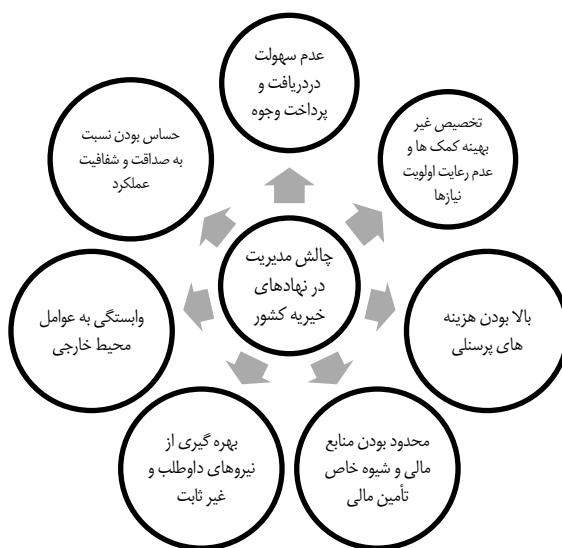
1. world volunteer day

2. growth

بلوغ و تکامل<sup>۱</sup> هستند در اختیار یا حداقل تحت نظارت افراد موظف و متعهد مؤسسه همچون مدیرعامل یا فردی منتصب از جانب وی باشد (همان).

**صداقت و شفافیت عملکرد:** اگر مردم و به طور کلی حامیان مالی خیریه‌ها احساس کنند که سیاست‌ها، برنامه‌ها و اهداف مؤسسه در حال دور شدن از گفته‌ها و نوشته‌های زمان تأسیس مؤسسه است و با اعتقادات یا باورهای آنها همسویی ندارد، بین آنها و مؤسسه نوعی گسست عاطفی اتفاق می‌افتد و به دنبال آن کمک‌های خود را به مؤسسه قطع می‌کنند (همان).

**وابستگی مؤسسات خیریه به عوامل محیط خارجی:** وابستگی مؤسسات خیریه به عوامل محیط خارجی به ویژه عوامل محیط کلان<sup>۲</sup> یعنی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آوری، دیگر عامل قابل توجه است؛ هر چند که عوامل یادشده بر عملکرد هر بنگاه و سازمانی تأثیرگذار است، اما برای مؤسسات خیریه به واسطه نوع و چگونگی تأمین منابع مالی و نیز ساختار منابع انسانی آنها که مشتمل بر افراد موظف و داوطلب است تأثیر بیشتری دارد (دوراندیش، ۱۳۸۹، ش ۲۱۴۶، ص ۳۰). این چالش‌ها در آینده مدیریت راهبردی قابل تأمل بوده و با تفکری راهبردی می‌توان آنها را به فرصت‌های پیشرفت و رشد تبدیل کرد. در نمودار ۳ چالش‌های یادشده به نمایش درآمده است:



نمودار ۳: چالش مدیریت در نهادهای خیریه کشور

1. maturity

2. macroenvironment

### پیشینه تحقیق

با بررسی‌های انجام‌شده در خصوص موضوع پژوهش حاضر تحقیقی مستقل که بتواند الگویی دینی در نهادهای خیریه ارائه کند، یافت نشد؛ با این توصیف، برخی از تحقیقات به صورت استرادی به حوزه الگوهای دینی و نهادهای خیریه اشاره دارند که می‌توان مطالعات مهم این حوزه‌ها را موارد زیر دانست:

دیباچی (۱۳۸۷) در کتاب خود میان الگوهای حکومت‌داری پیامبران در قصص قرآن نقاط اشتراک و تمایز قابل استفاده‌ای را از ابعاد تدبیر امور عمومی و سیاست‌گذاری استخراج کرده است. نقی پورفر (۱۳۷۱)، در اثر خود با بهره‌گیری از راهبرد قصص محور، به بررسی اصول و الگوهای مدیریتی قصص قرآنی، از جمله داستان‌های ابراهیم و ذبح اسماعیل، ابراهیم و آتش نمرود، یونس و خروج بدون اذن الهی، لوط و فرمان خروج، موسی و فرمان خروج و مانند آن پرداخته است. محمدی سیرت (۱۳۹۱) پس از بررسی چارچوب مفهومی بحران در قرآن کریم و رابطه آن با جنگ، جهاد، رعب و... به قصص پیامبران الهی اولوالعزم حضرت نوح (علیه السلام)، حضرت موسی (علیه السلام) و نبی اکرم (صلی الله علیه و آله) اشاره کرده است و پس از تحلیل بحران‌هایی که پیامبران الهی با آن مواجه شدند، به اصول مدیریت بحران توسط آنها در سه مرحله پیش، حین و پس از بحران اشاره کرده است. عباسی مقدم (۱۳۷۹) در پژوهشی اسوه‌های قرآنی را طرح و شیوه‌های تبلیغی آنان را واکاوی نموده است. حیدری (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان تحلیل کارکردهای بخش سوم (امور خیریه و نیکوکاری)، در توسعه اقتصادی و اشتغال، الگوی توسعه اشتغال محلی - منطقه‌ای را با استفاده از ظرفیت بخش سوم مشتمل بر پنج مرحله زیرساخت‌ها و هماهنگی‌ها، مطالعات و ارتباطات، برنامه‌ریزی و ابزارها، تأمین مالی و اجرا و بازخورد و اصلاح معرفی نموده و تمامی مراحل را با تأکید بر بخش خیریه توضیح داده است.

نکویی مقدم و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «نقش مؤسسات خیریه در نظام سلامت یک مطالعه کیفی» معتقدند که در مؤسسات خیریه‌ای که به نظام سلامت اختصاص دارند موضوعات بهداشتی در اولویت آنها نبوده و این امر مهم در فعالیت‌های مؤسسه‌ها نادیده گرفته شده است. همچنین، کمک‌های مردمی در نظر گرفته شده برای تجمیع درآمد منبع قابل اطمینانی نیست و باید به درآمدهای اختصاصی توجه شود.

حسن‌زاده سروسنایی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «تأمین مالی جمعی، الگویی مناسب جهت جذب مشارکت‌های خیرین» تلاش نموده‌اند تا فرایند تأمین مالی جمعی برای حمایت از نیازمندان را به صورت روشمند بیان نمایند. مهدوی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با

عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد بخش وقف و خیریه با استفاده از کارت امتیاز متوازن، معتقدند که بخش وقف و خیریه را می‌توان از جهت کمیت و کیفیت خدمات آنها مورد ارزیابی قرار داد. یکی از مدل‌هایی که جنبه‌های گوناگون کمیت و کیفیت را مورد ارزیابی قرار می‌دهد کارت امتیاز است.

عظیم‌زاده اردبیلی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «نقش وقف و امور خیریه و داوطلبگی بر فرایندهای اجتماعی» بر ترویج فرهنگ وقف و حضور داوطلبانه مردم در نهادهای خیریه و کمک و مساعدت نظام تقنینی و قضایی و مدنی از مؤسسات وقفی و خیریه تأکید نموده‌اند و خواستار اصلاح و بازنگری در قوانین حمایتی در این باره و یکپارچه‌سازی نهادهای خیریه شده‌اند.

همان‌طور که پیشینه تحقیق نشان می‌دهد در مورد موضوع این پژوهش کار مستقلی انجام نشده است. اثر حاضر بر پژوهش‌های گذشته از چند وجه ممتاز تلقی می‌شود: الف) تلاش نموده تا با استفاده از رهیافت‌های مدیریتی حضرت عیسی (علیه السلام)، به پیشنهادهایی جهت بهبود مدیریت نهادهای خیریه دست یابد؛ ب) اداره نهادهای خیریه با ابتناء بر مدلی دینی تاکنون دغدغه پژوهش‌های سابق نبوده است؛ از این رو خلأ پژوهشی در این باره احساس می‌شود.

### روش تحقیق

این تحقیق، پژوهشی توصیفی - تحلیلی است که براساس نتیجه بنیادی - توسعه‌ای و براساس هدف اکتشافی و براساس داده، کیفی است. روش گردآوری در آن به صورت کتابخانه‌ای و اسنادی است. بدین سان، جمع‌آوری اطلاعات مربوطه از منابع اسلامی با مراجعه مستقیم و غیرمستقیم انجام و داده‌ها استخراج می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری است؛ زیرا در مطالعات کتابخانه‌ای بهترین ابزار فیش‌برداری است (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶). روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر قصص محوری در قرآن است که نوعی تحلیل متنی متناظر با شیوه استخراج از متون اسلامی است و به صورت اکتشافی اصطیاد می‌شود (شفیعی، ۱۳۹۶، ص ۱۹). در تحلیل گزاره‌های قرآنی با توجه به اعتبار سندی آنها به دلیل قطعی الصدور بودن از منظر سندی اعتبار و اعتماد حاصل می‌شود. افزون بر این، اعتبار دلالتی گزاره‌های قرآنی نیز با مراجعه به انظار مفسران و متخصصان به دست می‌آید. گفته می‌شود که اعتبار و روایی در این پژوهش با توجه به تحلیل قصه محوری متخصصانی همچون «بلانچارد» از قصه گفتمان حضرت عیسی (علیه السلام) با حواریون و اصطیاد مدلی از

رهبری ظهور بیشتری دارد؛ از این رو، تحلیل قصه قرآنی حضرت عیسی علیه السلام و حواریون در این پژوهش انجام می‌شود.

یادآوری می‌شود که هدف اصلی قرآن از نقل قصه‌ها و داستان‌های عبور دادن انسان از گذرگاه‌های تاریک و ترسناک و رساندن او به سرزمین روشنایی‌ها و هدایت است. از این روش و شیوه قرآن در نقل قصه‌ها و داستان‌ها باید تحت عنوان «روش قصه‌پردازی یا قصص محوری قرآن» نام برد (نقی پورفر، ۱۳۷۷). در روش قصص محوری، قصه (داستان) الگوی موردنظر با توجه به قضایای مرتبط مبنا قرار می‌گیرد و تحلیل پیرامون الگو یا مدل موردنظر صورت می‌پذیرد (همان) و در نتیجه، در این مقاله، قصه و زندگی حضرت عیسی علیه السلام با تأکید بر الگوی دینی آن حضرت مدنظر است و سعی نگارنده بر این است که الگوی دینی حضرت با استنادات از گزاره‌های دینی موردتوجه قرار گیرد. گفتنی است چشم‌انداز که این الگوی قرآنی به صورت راهبردی و سیستمی تجزیه و تحلیل شده و در تحلیل داده‌ها بر مدل دینی بلانچارد متمرکز شده است. بلانچارد با نقل قصه حضرت عیسی علیه السلام و گفتمان وی با حواریون شیوه تعامل آن حضرت را با نیروهایش به تحلیل گذاشته و مدلی علمی از رهبری را طراحی کرده است (بلانچارد، ۱۳۸۱).

از این رو، آنچه در این تحقیق بر مدار آن انجام شده قصه قرآنی حضرت عیسی علیه السلام با حواریون است که در گفتمان بین رهبری از سویی و پیروان از سوی دیگر اتفاق می‌افتد. قصه قرآنی نشان می‌دهد حضرت عیسی علیه السلام از حواریون حاجتی می‌طلبد و آن این است که نسبت به آنها خدمت متواضعانه نشان دهد و پس از انجام رهبری متواضعانه، از حواریون می‌خواهد رهبری متواضعانه را سرلوحه خود قرار دهند (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۱، ص ۳۷). این شیوه از رهبری را برخی از نظریه‌پردازان حوزه رهبری با استخراج از کتاب آسمانی انجیل به تصویر کشیده و آن را مدل هرم معکوس در رهبری نام‌گذاری کرده‌اند (بلانچارد، ۱۳۸۱). با عنایت به قصه محوری (قصه حضرت عیسی علیه السلام و حواریون) این پژوهش انجام شده است. از این رو، در تحقیق حاضر با تحلیل داده‌ها به منظور پاسخ به سؤال چستی الگوی دینی مدیریت در نهادهای دینی به واکاوی آن اقدام می‌شود.

### تحلیل داده‌ها و ترسیم مدل هرم معکوس در رهبری

حضرت عیسی علیه السلام از پیامبران بزرگ الهی است که نام مبارکش در قرآن با عنوان «عیسی» ۲۵ بار و با عنوان «مسیح» ۱۱ بار و قضایای مرتبط با ایشان در ۱۳ سوره آمده است. در سوره‌ای که به نام مادرش «مریم» نام‌گذاری شده بخش مهمی از زندگی همچون ولادت و الگوی رهبری وی به تصویر کشیده شده است. براساس گزارش قرآن، آن حضرت در دنیا و آخرت مورد تأیید بوده است؛

همچنان که آمده است: «إِذْ قَالَتِ الْمَلَائِكَةُ يَا مَرْيَمُ إِنَّ اللَّهَ يُبَشِّرُكِ بِكَلِمَةٍ مِّنْهُ اسْمُهُ الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ وَجِيهًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ» (آل عمران، ۴۵)؛ «باد کن هنگامی را که فرشتگان گفتند ای مریم! خداوند تو را به کلمه‌ای از جانب خود که نامش مسیح عیسی ابن مریم است مژده می‌دهد درحالی که او در دنیا و آخرت آبرومند و از مقربان است». در جای دیگر از گزارش قرآن ماجرای زندگی آن حضرت «قَوْلَ الْحَقِّ» (گفتار درست) عنوان شده است (مریم، ۳۴). افزون‌براین، نام حضرت در کنار نام انبیای دیگر جزء شایستگان لقب گرفته است (انعام، ۸۵). با توجه به اینکه حضرت عیسی علیه السلام در دنیا و آخرت از جمله مقربان و آبرومند لقب گرفته (آل عمران، ۴۵) والگوی زندگی وی «قول الحق» ترسیم شده (مریم، ۳۴) و آن حضرت جزء شایستگان منظور شده است (انعام، ۸۵)، می‌توان گفت که ایشان و الگوی حضرت، مورد تأیید قرآن بوده و برای جوامع دینی، سازمان‌های اسلامی و نهادهای خیریه می‌تواند الگویی اثرگذار تلقی شود.

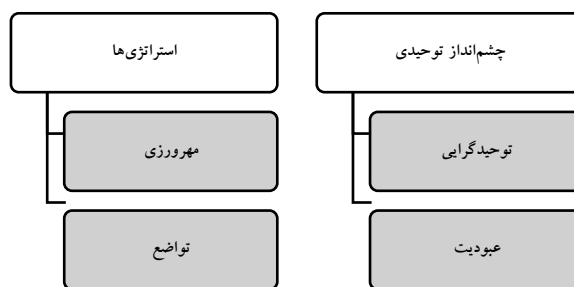
#### تحلیل راهبردی الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام

در تحلیل راهبردی، تجزیه و تحلیل کلان صورت می‌گیرد (استانلی، ۲۰۲۱). تحلیل در سطح کل و کل‌نگری امری مهم در موضوعات راهبردی محسوب می‌شود. براساس این رویکرد، با مبنا قرار گرفتن رویکرد سیستمی و توجه به شرایط محیطی، نوع نگاه بلندمدت بوده و تفکر راهبردی مورد توجه است (مینتزبرگ، ۲۰۰۵). این مهم در الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام قابل مشاهده است؛ زیرا این الگو دارای چشم‌انداز و راهبردهای توحیدی است. این موضوع در مدل رهبری معکوس خود را نشان می‌دهد؛ زیرا در الگوی حضرت عیسی علیه السلام «توحید‌گرایی و عبودیت» مهم ارزیابی می‌شود. در گزارش قرآن به این چشم‌انداز تصریح شده است؛ آنجاکه از سوی حضرت، مردم دعوت به این چشم‌انداز شده‌اند: «وَإِنَّ اللَّهَ رَبِّي وَرَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ» (مریم، ۳۶)؛ «به‌راستی که خدا پروردگار من و شماست، پس او را عبادت کنید». همچنان که مشاهده می‌شود حضرت عیسی علیه السلام دعوت به عبودیت خدا کرده و در ادامه، آن را «صراط مستقیم» دانسته است «هَذَا صِرَاطٌ مُسْتَقِيمٌ» (مریم، ۳۶)؛ «این راه راست است» و در نتیجه آن حضرت در دالان چشم‌انداز توحیدی با تحلیل عوامل داخلی همچون قوت‌ها (وجود رهبری الهی دلسوز و مهربان برای قوم، وجود حواریون و یاران مخلص و مقاوم و بهره‌مندی قوم از تمکن مالی بالا و نصرت الهی و معجزات آن حضرت مانند شفای مریضان و زنده شدن مردگان و...)، ضعف‌ها (مانند ضعف اعتقادی و معنوی قوم، کمی یاران، وجود انسان‌های شیطان‌صفت در قوم و ایجاد اختلاف بین آنان و...) و تحلیل عوامل محیطی همچون فرصت‌ها (مانند وجود عهد عتیق، پیشرفت پزشکی، وجود رهبری الهی دلسوز و متواضع که بنا به اقتضانات محیطی

به زنده کردن مردگان و دمیدن در کالبد ظاهری پرنندگان و بینا کردن نابینایان می‌پرداخت) و تهدیدات (مانند حاکمیت سیاسی روم شرقی، تحمیل فرهنگ رومی، حاکمیت کاهنان و علمای یهود و...) راهبردهای مهمی تدوین کرد که حرکت بر مدار نرم‌خویی و نیل به مکانیسم هرم معکوس به‌عنوان مدل رهبری از جمله نتایج و رهاورد آن بوده است.

همچنان‌که بلانچارد با توجه به قصه و گفتمان حضرت عیسی و حواریون و نوع رهبری متواضعانه آن حضرت در سه محور قلب خاضع، عقل و فکر خاضع، و دستان خاضع مدل رهبری حضرت را به تصویر می‌کشد (شفیعی، ۱۴۰۲، ص ۶۸-۶۹). گفتنی است که آموزش این نوع از رهبری به‌عنوان راهبردی مهم در دستور کار بوده است؛ زیرا در مسیر دعوت توحیدی گروه حواریون را تشکیل داده و با خلق فرصت‌ها به آموزش رهبری و مدیریت حواریون پرداخته است و در این مسیر شیوه هرم معکوس را در رهبری و مدیریت مبنای حرکت توحیدی خود قرار داده است (مجلسی، ۱۴۲۳ق، ج ۱۴، ص ۲۷۸). با این تصویر، راهبردهای ایشان بر محور تواضع و خدمت‌گزاری مبتنی بوده است؛ از این‌رو، برخی از مهم‌ترین راهبردهای ایشان، حرکت بر مدار نرم‌خویی، تواضع، فروتنی و حفظ کرامت انسانی مخاطبان بوده است.

به‌دیگرسخن، راهبرد مهم حضرت در مسیر دعوت به چشم‌انداز توحیدی، مهرورزی، عطفوت به‌صورت مواسات و همدردی با مردم بوده است. چنان‌که دیده می‌شود که آن حضرت با داشتن روحیه مهربانی و مهرورزی برای هم‌نوعان مشرک نیز آمرزش الهی را طلب می‌نماید. قرآن در این باره از زبان آن حضرت چنین گزارش می‌دهد: «إِنْ تُعَذِّبُهُمْ فَإِنَّهُمْ عِبَادُكَ وَإِنْ تَغْفِرْ لَهُمْ فَإِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ» (مانده، ۱۱۸)؛ «اگر عذابشان کنی آنان بندگان تو اند و اگر بر ایشان بخشایی تو خود توانا و حکیمی». براساس منابع اسلامی حضرت عیسی علیه السلام با مهرورزی و تواضع، خود را خدمتگزار مردم دانسته و در عمل، در این مسیر فداکاری می‌کرد (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۱، ص ۳۷). نمودار ۴ چشم‌انداز و راهبردهای حضرت عیسی علیه السلام را نشان می‌دهد:

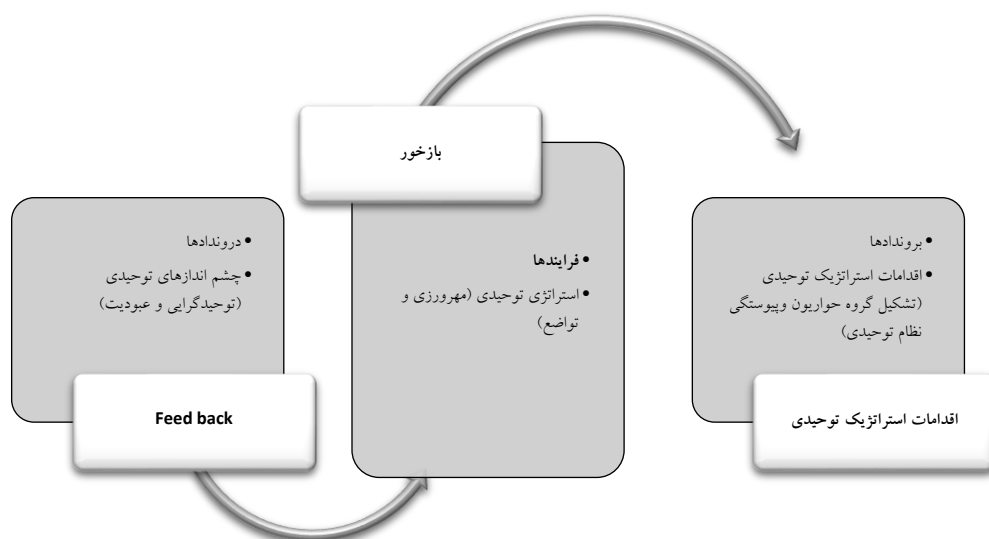


نمودار ۴: چشم‌انداز و راهبردهای حضرت عیسی علیه السلام



### تحلیل سیستمی الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام

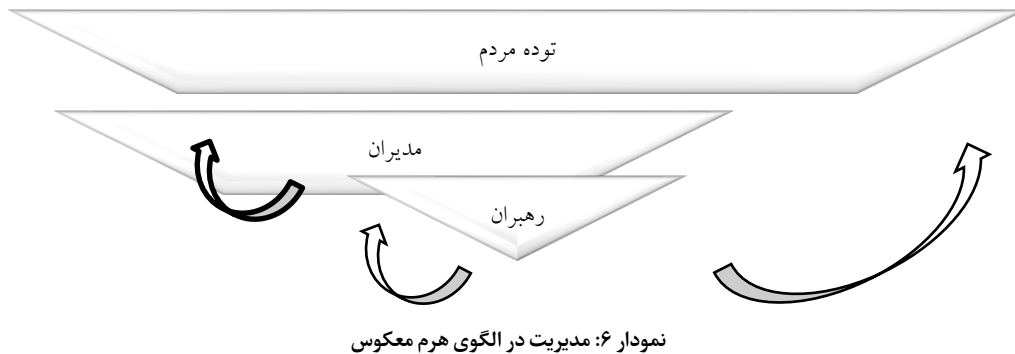
در تحلیل سیستمی هم به ابعاد درونی و هم به ابعاد بیرونی توجه می‌شود و در آن نوعی جامع‌نگری و کل‌نگری وجود دارد (زاهدی، ۱۳۷۶) و در نتیجه ابعاد الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام مشتمل بر عناصر دروندادی، فرایندی و برون‌دادی است؛ از این رو، الگوی حضرت عیسی علیه السلام را می‌توان با تحلیلی سیستمی نیز به تصویر کشید. این الگو دربرگیرنده عناصر دروندادی همچون چشم‌انداز توحیدی شامل توحیدگرایی، عبودیت و عناصر فرایندی همچون راهبردها شامل مهرورزی، تواضع و عناصر برون‌دادی همچون اقدامات راهبردی شامل تشکیل گروه حواریین و توسعه و پیوستگی نظام توحیدی است. در نمودار ۵ مدل سیستمی الگوی حضرت عیسی علیه السلام به نمایش درآمده است:



نمودار ۵: مدل سیستمی الگوی حضرت عیسی علیه السلام

از مطالب پیش‌گفته استفاده می‌شود که با تحلیل این الگو می‌توان گفت که مدیران در نهادهای خیریه با به‌کارگیری این سیستم نگرشی در همه مراحل درونداداها، فرایندها و برون‌دادها می‌توانند بهترین خدمات را به فقرا ارائه دهند. برای مثال، مدیران با داشتن چشم‌انداز توحیدی و عبودیت و با تأکید بر راهبردهای مهرورزی و تواضع به تشکیل گروه‌های کاری متناظر پرداخته و مدل خود را با عناصر قلب خاضع، عقل خاضع و دستان خاضع به منصفه ظهور گذاشته و در مؤسسات خیریه به مردم خدمت‌رسانی می‌کنند. «بلانچارد» با تحلیل قضایای تعامل حضرت عیسی علیه السلام و حواریون به تبیین راهبرد حضرت عیسی پرداخته و داشتن «قلب خاشع»، «عقل خاشع» و «دستان خاشع» را

در مدل هرم معکوس به عنوان عناصر اساسی قلمداد می‌کند (بلانچارد، ۱۳۸۱، ص ۱۱۲). نمودار ۶ این الگو را نشان می‌دهد.



رهیافت‌های تحلیل داده‌ها از الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام نشان می‌دهد که الگوی رهبری هرم معکوس را می‌توان یکی از مدل‌های دینی برگرفته از رفتار حضرت عیسی علیه السلام به منظور مدیریت در نهادهای خیریه تلقی کرد. این الگو توسط بلانچارد تدوین و ارائه شده است (بلانچارد، ۱۳۸۱). تعبیر به «هرم معکوس»<sup>۱</sup> در رهبری با حاکمیت مردمی تقارن دارد؛ زیرا عموماً تصور بر این است که سطوح پایین‌تر سازمانی باید به سطوح بالاتر خدمت کنند تا سلسله‌مراتب سازمانی حفظ شود. اکنون اگر خدمتگزاری برعکس شود، یعنی سطوح عالی‌تر به سطوح دانی‌تر خدمت کنند و افزون‌بر آن، رهبران و مدیران در عرصه خدمت‌رسانی به افراد دانی تواضع نیز نمایند، هرم سازمانی معکوس عینیت می‌یابد. انبیاء و اوصیای الهی این‌گونه بودند. شیوه‌ای از مدیریت و رهبری را اتخاذ می‌کردند که هرم معکوس در آن به وضوح دیده می‌شد؛ یعنی مردم و خدمت به آنان مهم ارزیابی می‌شد. آنان در ازای هر خدمتی که به مردم می‌کردند، مزدی نمی‌خواستند. جالب‌تر آن است که در مقابل مردم تواضع هم نشان داده و خدمت خویش را با تواضع و فروتنی همراه می‌کردند و این مفهوم هرم معکوس در مدیریت و رهبری است (شفیعی، ۱۴۰۲، ص ۶۶).

ممکن است این سؤال مطرح شود که چرا این مدل می‌تواند الگوی دینی تلقی شود؟ بلانچارد در کتاب خود با عنوان «هرم معکوس در رهبری» جریان گفتمان حضرت عیسی علیه السلام را با حواریون به نقل از کتاب انجیل نقل کرده و براساس همین قضیه مدل خود را مدلی دینی می‌خواند که نوع مدیریت و رهبری حضرت عیسی علیه السلام است (بلانچارد، ۱۳۸۱). افزون‌بر این، دیده می‌شود که در منابع دینی اسلامی قضیه مزبور نقل شده و سیره نظری و عملی حضرت عیسی علیه السلام تأیید شده است

1. Inverted Pyramid

(کلینی، ۱۴۱۳ق، ج ۱، ص ۳۷). با توجه به این نکته مهم، ترسیم سیره نظری و عملی حضرت عیسی علیه السلام بر پارادایم حاکم بر آن اشعار دارد؛ زیرا در این باره می توان به عمل حضرت عیسی علیه السلام مثال زد. آن حضرت خطاب به حواریون خود می فرماید: «یا معشر الحواریین لی الیکم حاجة افضوها لی! قالوا: فُضِیْتُ حَاجَتُکَ یا روح الله فقام فَعَسَلَ اَقْدَامَهُمْ فَقَالُوا: کُنَّا نَحْنُ احَقُّ بِهَذَا یا روح الله! ای گروه حواریون مرا نسبت به شما حاجتی است آن را برایم برآورده کنید. آنان گفتند: ای روح الله! برآورده می شود، پس آن حضرت بلند شد و پاهای آنان را شست (به آنان خدمت کرد) آنان عرض کردند: یا روح الله! ما به این کار سزاوارتریم» (کلینی، ۱۴۱۳ق، ج ۱، ص ۳۷).

در اینجا دیده می شود که حضرت عیسی علیه السلام که رهبر حواریین است و داناتر و آگاه تر از آنان و از نظر رتبه بالاتر از آنان است، از آنان حاجتی می طلبد و اجازه می خواهد که به آنها خدمت کند. سپس ادعای خویش را به زیور عمل آراسته کرده و در مقابل آن تواضع می کند و پای آنان را می شوید. حواریین با تصور اینکه چون از نظر رتبه پایین تر از رهبر خویش هستند پس باید خدمت کنند بیان می کنند که: «ما سزاوارتر به خدمت هستیم». حضرت عیسی علیه السلام در پاسخ سخنی به زبان می راند که برای آنهايي که ادعای رهبری دارند بسیار آموزنده است. ایشان می فرماید: «إِنَّ احَقَّ النَّاسِ بِالْخِدْمَةِ الْعَالَمِ؛ همانا سزاوارترین مردم به خدمت، فرد آگاه و دانشمند است» (همان). آن حضرت با این سخن بیان می کند که رهبر به دلیل آگاهی و دانایی اش شایسته تر و سزاوارتر به خدمت است و سپس روش رهبری خود را بیشتر توضیح داده و خطاب به حواریین خود کرده و می فرماید: «أَتَمَّا تَوَاضَعْتُ هَكَذَا لِكَيْمَّا تَوَاضَعُوا بَعْدِي فِي النَّاسِ كَتَوَاضَعِي لَكُمْ؛ همانا من نسبت به شما تواضع کردم تا بعد از من شما نیز نسبت به مردم مانند من عمل کنید» (همان). همچنان که دیده می شود خدمت خالصانه توأم با تواضع، شاخص مهم در آینه مدل هرم معکوس در رهبری است.

### عناصر مدل هرم معکوس

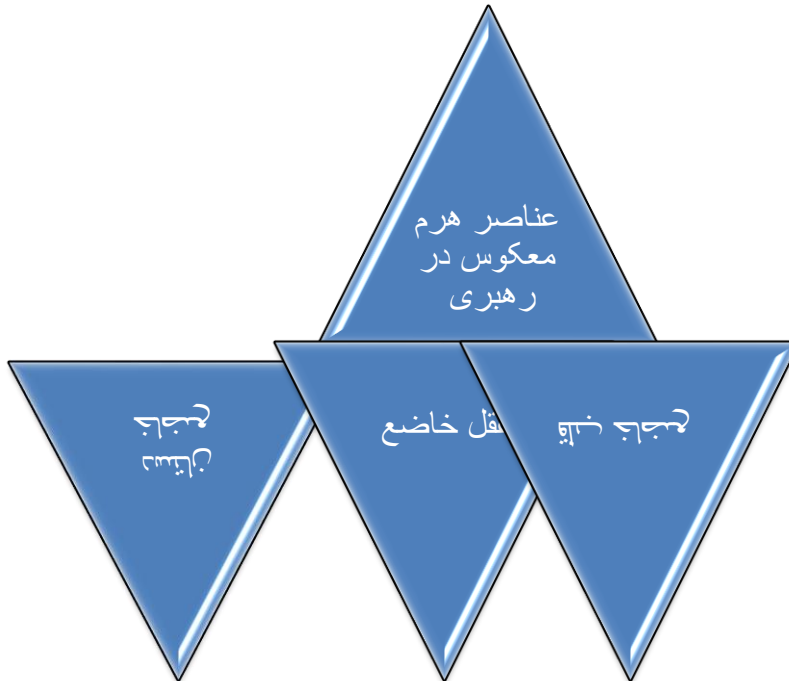
بلانچارد براساس سیره عملی حضرت عیسی علیه السلام برای مدل خود سه عنصر اساسی طرح می کند که عبارت اند از:

الف) قلب خاضع (شخصیت رهبری): براساس این عنصر از منظر بلانچارد نکات زیر اهمیت دارد:

- رهبری کارآمد را باید از اصلاح درون آغاز کرد؛
- رهبری واقعی از درون و با خضوع قلب شروع می شود و سپس برای خدمت به دیگران به برون سرایت می کند؛

- رهبرانی که دارای قلبی خاضع هستند، دارای ویژگی‌ها و ارزش‌های مشترک هستند؛
- (ب) عقل و فکر خاضع: بلانچارد با بیان این عنصر به توضیح مدل خود پرداخته و نکات زیر را در این بخش مطرح می‌کند:
- امر رهبری با یک دید و شناخت شفاف و روشن آغاز می‌شود. رهبری در این بعد دو نقش بینشی (انجام کارهای درست و خیر) و اجرایی (درست انجام دادن کارها) دارد. بینش و شناخت نوعی آینده‌نگری تعیین جهت است که رهبری بر عهده می‌گیرد؛
- چنانچه انتظار داشته باشم افراد مسئولانه برخورد کنند باید خود نیز پاسخگو باشم. نقش اجرایی زندگی براساس شناخت و جهت است و این نقش مستلزم برعکس کردن هرم سلسله‌مراتب سنتی است؛ زیرا براساس این الگوی رهبری خاضعانه آن‌گونه که حضرت عیسی (علیه السلام) مظهر آن بود و طی یک اقدام نمادین به شستن پاهای حواریون پرداخت تنها زمانی قابل اجراست که آینده‌نگری و جهت حرکت برای همگان واضح و روشن باشد (بلانچارد، ۱۳۸۱)؛
- رهبر خاضع یک مربی اجرایی و کاری است. یادآوری می‌شود که یک سیستم مدیریتی اجرایی کارآمد دارای سه بعد برنامه‌ریزی کاری، راهنمایی روزمره، و ارزیابی عملکرد هر فرد در انتهای دوره معین است.
- (ج) دستان خاضع (رفتار خاضع): بلانچارد در توضیح این عنصر مهم نکات زیر را مهم ارزیابی می‌کند.
- رهبری خاضعانه به مفهوم جلب رضایت همگان نیست. این نظریه پرداز حوزه رهبری می‌نویسد: من می‌خواهم خدمت کنم و به افراد و پرسنل کمک کنم تا در تحقق اهدافشان موفق بوده و کارآمد باشند؛ اما توجه ویژه من به عبودیت و سر تعظیم فرود آوردن در مقابل رسالتی مهم‌تر و مجموعه‌ای از ارزش‌هاست. حضرت عیسی (علیه السلام) سعی نکرد همه را راضی کند. او صرفاً درصدد جلب رضایت خداوند بود. با توجه به این نکته بلانچارد رهبری خاضعانه را بدون رابطه با خداوند بی‌معنا قلمداد می‌کند (همان)؛
- رهبران خاضع به ارزش‌های معنوی بیش از موفقیت‌های مادی و دنیوی توجه دارند؛
- رهبران خاضع و کارآمد به ایجاد یک هدف نهایی سه‌گانه (بنیه مالی، مشتریان طرفدار سازمان و پرسنل سازمان) می‌پردازند؛
- رهبران خاضع و کارآمد به‌طور روزمره تعهدات خویش را برای خدمت کردن موردتوجه و بررسی قرار می‌دهند.
- از مطالب پیش‌گفته استفاده می‌شود که عناصر اصلی هرم معکوس در رهبری مشتمل بر قلب

خاضع، عقل خاضع و دستان (رفتار) خاضع است. این عناصر در نمودار ۷ به نمایش درآمده است:

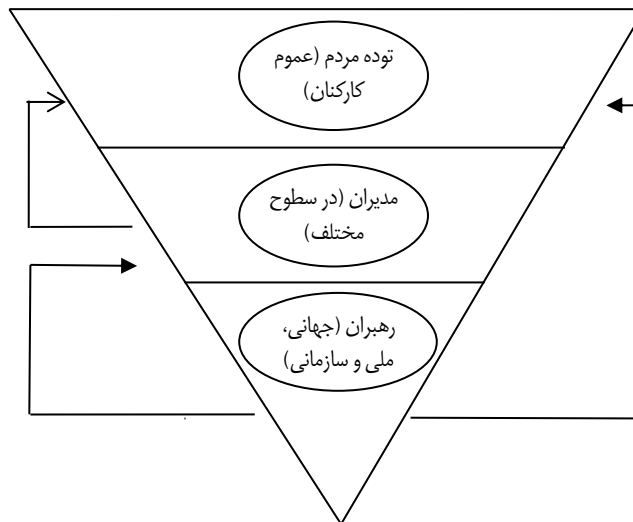


نمودار ۷: عناصر اصلی هرم معکوس

از این رو، در این مدل، اولاً مدیران و رهبران باید نوع نگاه‌شان به مردم نگاه حاکم و رعیت نباشد؛ بلکه هرم سازمانی، هرمی معکوس تعریف شود؛ زیرا در رأس هرم، مردم قرار می‌گیرند و به تعبیر بنیانگذار جمهوری اسلامی «اینها [مردم] ولی نعمت ما هستند و ما باید ولی نعمت خودمان را قدردانی کنیم و خدمت کنیم» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۶، ص ۲۵)؛ ثانیاً براساس مدل هرم معکوس مناصب کلیدی باید در دست افراد برخاسته از طبقه پایین قرار گیرد؛ زیرا اینها طعم تلخ فقر را چشیده‌اند و مستضعفین را درک می‌کنند. امام راحل در این باره معتقد است: «خاصیت یک حکومت محرومین، مستضعفین و حکومت مردمی این است که هم مجلسش می‌فهمد مستضعفین و محرومین یعنی چه، هم حکومت و وزراء می‌فهمند که یعنی چه... خودشان لمس محرومیت را کرده‌اند» (همان، ج ۱۸، ص ۲۹). وقتی مدیران از قشر زجرکشیده انتخاب شوند،

جهت‌گیری آنان نیز باید به‌سوی همان قشر بوده و خدمات‌رسانی مدیران در راستای مصلحت زاغه‌نشینان تعریف شود. بنابراین، از منظر امام خمینی باید: «مصلحت زجرکشیده‌ها و جبهه‌رفته‌ها و شهید و اسیر و مفقود و مجروح‌داده‌ها و در یک کلام، مصلحت پابرنه‌ها و گودنشین‌ها و مستضعفین، بر مصلحت قاعدین در منازل و مناسک و متمکنین و مرفهین گریزان از جبهه و جهاد و تقوا و نظام اسلامی، مقدم باشد» (همان، ج ۲۰، ص ۳۳۳).

با توجه به نکات یادشده مدیران و رهبران باید مردمی بوده و جهت‌گیری خدمات آنان به‌سوی مستضعفین و محرومان باشد. رهبر خدمتگزار ملت بر این باور است که «آقا دولت مال مردم است. بودجه مملکت از جیب مردم است. شما نوکر مردم هستید. دولت‌ها خدمتگزار مردم‌اند. لفظاً نگوئید من خدمتگزار و عملاً تو سر مردم بزنی و این ارباب‌های بیچاره‌تان را پایمال کنی» (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۷۵). با توجه به این رویکرد، «دولت در حکومت اسلامی در خدمت ملت است. باید خدمتگزار ملت باشد و ملت اگر چنانچه نخست‌وزیر هم یک‌وقت ظلم کرد، به دادگاه‌ها شکایت می‌کند و دادگاه‌ها او را به دادگاه می‌برند و جرم او اگر ثابت شد به جزای اعمالش می‌رسد» (همان، ج ۵، ص ۲۲۸). با توجه به این نگرش، در این الگو، هرم معکوس معنادار است. نمودار ۸ این الگو را نشان می‌دهد: (الگوی هرم معکوس برگرفته از بلانچارد، ۱۳۸۱).



نمودار ۸: الگوی هرم معکوس

همچنان که این نمودار نشان می‌دهد در باور رهبر خدمتگزار انقلاب «هرچه صاحب‌منصب ارشد باشد باید بیشتر خدمتگزار باشد. مردم بفهمند که هر درجه‌ای که این بالا می‌رود با مردم متواضع‌تر می‌شود» (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۷، ص ۶) در این الگو مردم و کارکنان سازمانی به‌عنوان ولی نعمت در رأس قرار گرفته و در سطوح بعدی مدیران (عالی، میانی و عملیاتی) و رهبران (در سطوح جهانی، ملی و سازمانی) قرار دارند و درواقع، مدیران و رهبران خدمتگزاران مردم و کارکنان سازمانی محسوب می‌شوند و اساساً با تحلیل داده‌ها با ابتناء بر مدل هرم معکوس در رهبری که عناصری همچون قلب خاشع، عقل خاشع و دستان خاشع را تشکیل می‌دهد. الگوی حضرت عیسی علیه السلام می‌تواند در مدیریت مؤسسات خیریه مورد توجه قرار گیرد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همچنان که مشاهده شد، حضرت عیسی علیه السلام با چشم‌اندازی توحیدی در دالان راهبردی الهی به‌عنوان الگوی مهم در گزارش قرآن مطرح است. در بررسی ادوار مختلف زندگی آن حضرت، رهیافت‌ها و نتایج متنابهی مشاهده می‌شود که برخی از آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. براساس گزارش قرآن، الگوی رهبری حضرت عیسی علیه السلام مورد تأیید خداوند بوده است. چشم‌انداز اصلی در الگوی ایشان چشم‌انداز توحیدی و دعوت به عبودیت است. آن حضرت در دالان راهبردی توحیدی از راهبرد تواضع و فروتنی و مهرورزی بهره‌جسته است و با توجه به راهبرد مهرورزی و فروتنی دست به اقدامات راهبردی در مسیر دستیابی به چشم‌انداز توحیدی زده است. براساس گزارش قرآن، کادرسازی و سازمان‌دهی نیروها و توسعه قلمرو تبلیغ دینی و توجه به پیوستگی نظام توحیدی از جمله اقدامات مهم حضرت در عصر خویش بوده است. با توجه به آموزه‌هایی که از سیره مدیریتی حضرت عیسی علیه السلام به دست می‌آید، بهترین نوع رهبری و مدیریت در نهادهای خیریه، مدیریت با مدل رهبری هرم معکوس است؛ زیرا در این مدل، رهبران و مدیران نهادهای خیریه با قلب خاضع، عقل خاضع و دستان (رفتار) خاضع به غایت خاشع و خاضع بوده و خود را خدمتگزار اقشار ضعیف جامعه می‌دانند و از اعماق جان به فقرا و نیازمندان خدمت‌رسانی می‌نمایند. به نظر می‌رسد با این نوع نگرش و کاربست مدل هرم معکوس در رهبری بتوان به افزایش اثربخشی در مدیریت نهادهای خیریه دست یافت و مانع بروز برخی از مشکلات فراروی نهادهای خیریه همچون سودجویی‌ها، طمع‌ورزی‌ها و... شد که غالباً ناشی از نگرش مادی مدیران به نهادهای خیریه است.

## منابع

- \* قرآن کریم
- \* نهج البلاغه
۱. امام خمینی، روح الله (۱۳۷۸). صحیفه امام. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
  ۲. امام خمینی، روح الله (۱۳۸۵). تحریر الوسیله. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
  ۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
  ۴. بلانچارد، کنت (۱۳۸۱). مدیریت بر قلب‌ها. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: فرا.
  ۵. حسن‌زاده سروسستانی، حسین؛ مهدی حاجی رستم‌لو، و مهدی تمیزی‌فر (۱۳۹۵). «تأمین مالی جمعی، الگویی مناسب جهت جذب مشارکت‌های خیرین». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
  ۶. حسینی، حسین (۱۳۹۵). پیشوا در کلام امام رئوف شرحی بر حدیث امامت امام رضا علیه السلام. تهران: مرکز فرهنگی انتشارات منیر.
  ۷. حیدری، محمدرضا، و مرتضی درخشان (۱۳۹۵). «تحلیل کارکردهای بخش سوم (امور خیریه و نیکوکاری)، در توسعه اقتصادی و اشتغال». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
  ۸. دوراندیش، پژمان (۱۳۸۹). «آشنایی با مؤسسات خیریه و منابع درآمد آن‌ها». روزنامه دنیای اقتصاد، ش ۲۱۴۶.
  ۹. دیباجی، محمدعلی (۱۳۸۷). «پیامبران دولتمرد، پژوهشی درباره مدل‌های حکومت دینی در قرآن». تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
  ۱۰. رضاییان، علی (۱۳۸۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. تهران: سمت.
  ۱۱. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۶). تجزیه و تحلیل سیستم‌ها. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
  ۱۲. سرمد، زهره، عباس بازرگان، و الهه حجازی (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: آگاه.
  ۱۳. شریعتی، محمدتقی (بی‌تا). امامت در نهج البلاغه. بی‌جا: بعثت.
  ۱۴. شفیع‌ی، عباس (۱۴۰۲). الگوی رهبری امام خامنه‌ای. قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
  ۱۵. شیخ صدوق، محمد بن علی بن حسین بن بابویه (۱۴۰۴ق). من لایحضره الفقیه. قم: مؤسسه النشر الاسلامی.



۱۶. مطهری، مرتضی (۱۳۸۰). مجموعه آثار آیت‌الله مطهری. قم: صدرا.
۱۷. عباسی مقدم، مصطفی (۱۳۷۹). اسوه‌های قرآنی و شیوه‌های تبلیغی آنان. قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
۱۸. عظیم‌زاده اردبیلی، فائزه، و محمدمنصور عظیم‌زاده اردبیلی (۱۳۹۵). «نقش وقف و امور خیریه و داوطلبگی بر فرایندهای اجتماعی». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
۱۹. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۱۳). الکافی. تهران: کتابفروشی علمیه اسلامیة.
۲۰. گرجی، ابراهیم، و سجاد برخوردار (۱۳۸۸)، مبانی روش تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، ثالث.
۲۱. مجلسی، محمدباقر (۱۴۲۳ق). بحارالانوار. الجامعة لدرر اخبار الائمة الاطهار (علیهم‌السلام)، بیروت: دارالاضواء.
۲۲. محمدی سیرت، حسین (۱۳۹۱). اصول مدیریت بحران در قرآن کریم. چاپ اول، تهران، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
۲۳. مرتب، یحیی، و وحید یآوری (۱۳۹۵). «بررسی چگونگی نظارت کارآمد بر نهادهای و فعالیت‌های خیریه». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
۲۴. مرتضوی، مهدی، محمد حسن‌زاده، محمد جواد تاجیک، و سهیل نجات، (۱۳۹۵). «مفهوم‌سازی شبکه ملی مؤسسات خیریه». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
۲۵. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۲). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۲۶. موسی‌پور، نعمت‌الله، لیلا عیاری، و سیدمحمد سیدکلان (۱۳۹۵). «ارائه الگوی کارآمد تربیتی امور خیر و نیکوکاری در بستر نظام آموزش و پرورش». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
۲۷. مهدوی، سمیه، و مهدی طغیانی (۱۳۹۵). «شاخص‌های ارزیابی عملکرد بخش وقف و خیریه با استفاده از کارت امتیاز متوازن». اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران: بنیاد خیریه راهبردی آلاء.
۲۸. نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۷۱). پژوهشی پیرامون تدبیر در قرآن: زمینه‌ها، کلیدها، اصول، شیوه‌ها، مراحل، نمونه‌ها. تهران: اسوه.
۲۹. نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۷۷). اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. تهران: دانشگاه تهران.

۳۰. نکویی مقدم، محمود، سعیده امیر یوسفی، زهرا قربانی بهابادی، و محمدرضا امیراسماعیلی (۱۳۹۲). «نقش مؤسسات خیریه در نظام سلامت: یک مطالعه کیفی». مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، ۲(۱)، ۱-۱۰.

31. Ktreditner, Robert (2005). Management. New York: John Wily.
32. Koontz, Harold & heinz wehrich (1990). Essencials of Management. New York, MC: Grow-Hill.
33. Mintzberg, Henry & others (2005). Strategy safari. New York: YEAR.
34. Moorhead Gregory & ricky W. Griffin (2001). organizational Behavior Boston Houghton Mifflin.
35. Stanley. C. Ross (2021). organizatonal Behavior Today. New York. Routledge.