

سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه

مجتبی اسکندری *

ابوالفضل محمدی **

حسن علی اکبری ***

بهمن سیف ****

دریافت مقاله: ۹۲/۸/۲۰

پذیرش نهایی: ۹۳/۴/۱۱

چکیده

حضرت امیر المؤمنین علی (ع) به‌عنوان فرماندهی توانمند و امیر دل‌های پاک رزمندگان اسلام، سبک خاصی در نفوذ بر نیروهای رزمنده و سایر مخاطبان مثل مردم، نزدیکان و دشمنان داشتند که برخاسته از وحی و برگرفته از سیره نبی مکرم اسلام حضرت محمد (ص) است. در این مقاله تلاش شده است با مطالعه نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های آن حضرت در نهج البلاغه، اصول حاکم بر سبک رهبری نظامی ایشان شناسایی و تبیین شود. روش تحقیق استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد است و با استخراج ۱۰۴۶ مضمون از کل منبع تحقیق در نهایت سبک رهبری ایشان، که چگونگی تعامل هر فرمانده را با چهار گروه مخاطب و هم‌چنین ویژگیهای اعتقادی و فردی ایشان را نشان دهد، تدوین شد. با توجه به یافته‌های این پژوهش سبک مطلوب از دید امام علی (ع) سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف محور است که در مورد زبردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سختگیرانه و مبارزه جوانمردانه به‌کار می‌رود. اجرای این سبک، که به نام سبک فرماندهی و رهبری حکیمانه نامگذاری شده است به کسب موفقیت در مأموریت و رشد انسانها و هم‌چنین رضایت خداوند منجر می‌شود.

کلید واژه‌ها: فرماندهان از دید امام علی (ع)، نهج البلاغه و فرماندهی، سبک رهبری در اسلام، سبک رهبری نظامی حضرت علی (ع).

dreskandari@iran.ir

* دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

abdmotlagh@gmail.com

** استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

aliakbary-1341@yahoo.com

*** استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

bahmansafe@yahoo.com

**** نویسنده مسئول: دانش آموخته دکتری مدیریت سیستم‌ها

مقدمه

امام علی (ع) اندیشمندی نظامی، رزمنده ای شجاع، فرماندهی دلیر و مدبر بود که قریب به نیم قرن تجربه نظامیگری داشت و بیشتر عمر خود را در میدان رزم و جنگ سپری کرد و طبعاً می‌تواند الگوی شایسته و مناسبی برای نظامیان بویژه نظامیانی باشد که خود را پاسدار مکتب تشیع و حافظ دستاورد های انقلاب اسلامی می‌دانند (قائدان، ۱۳۸۰: ۴۳۳).

برای دستیابی به بخشی از اندیشه های آن حضرت و تبیین الگوی رفتاری مورد تأکید ایشان، مراجعه به نهج البلاغه جایگاه خاصی دارد. در همین راستا رهبر فقید انقلاب اسلامی ایران امام خمینی (ره) در بیان عظمت بیانات حضرت علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید:

نهج البلاغه مجموعه ای است دارای ابعادی به اندازه یک انسان و یک جامعه بزرگ انسانی از زمان صدور آن تا هر چه تاریخ به پیش رود (امام خمینی، ۱۳۸۷، ج: ۱۹).

هدف این تحقیق دسترسی به الگویی جامع برای فرماندهان نظامی در راستای کسب اهداف سازمانی و رشد کارکنان است.

۱- مبانی نظری

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است. از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضائیان، ۱۳۸۳).

۱-۱- رهبری

واژه‌های «رهبر» و «رهبری» در زبان فارسی، معادل واژه‌های "leader" و "to lead" در زبان انگلیسی، و هم‌چنین واژه‌های «القائد» و «القیاده» در زبان عربی است.

اصطلاح رهبری ابتدا توسط هنری فایول تحت عنوان "جهت دهی یا دستور دهی" به عنوان یکی از وظایف پنجگانه مدیریت مطرح شد؛ سپس واژه هدایت به عنوان معادل فارسی عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی، و بالاخره با تطور معنایی، این عبارت، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنا شد (سیدجوادین ۱۳۸۳).

در پنجاه سال گذشته شاید به تعداد کسانی که کوشیده اند مدیریت و وظایف آن را تعریف

کنند از رهبری تعریف وجود دارد. از این تعاریف به چند تعریف بسنده می شود.

جدول شماره ۱: تعاریف گوناگون رهبری

ردیف	نویسنده	تعریف	نقطه کانونی تعریف
۱	شهید مطهری	رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهترسازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کاربردن آنهاست.	بسیج نیروها
۲	الوانی	رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.	نفوذ بر مرئوسان
۳	رابینز	رهبری، توانایی در اعمال نفوذ یا اثرگذاردن بر یک گروه در جهت تامین هدفها است.	توانایی در نفوذ
۴	میرسپاسی	هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدفهای تعیین شده گام بر دارند.	هنر یا علم نفوذ
۵	رضائیان	رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگیهای شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می کنند.	نفوذ برای مشارکت داوطلبانه
۶	رابرت تننام	رهبری را به عنوان تأثیر گذاری بین افراد تعریف می کنند که در وضعیتهایی اعمال می شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدفهای خاصی معطوف شود.	تأثیر گذاری بر افراد
۷	هارولد کونتز و سریل اودانل	رهبری نفوذ در مردم است برای به پیروی کشاندن آنها و رسیدن به مقصودی مشترک	نفوذ بر مردم
۸	جرج تری	رهبری هنر یا فرایند نفوذ گذاری بر مردم است به طوری که از روی میل و اشتیاق کوشش هایشان را برای رسیدن به هدفهای گروهی متمرکز کنند.	هنر یا فرایند نفوذ
۹	کونتز	رهبری عموماً به عنوان هنر تأثیر و یا جریان تأثیرگذاری بر مردم است به گونه‌ای که آنها بتوانند با تمایل در جهت اهداف گروهی کوشش نمایند.	هنر تأثیرگذاری بر مردم
۱۰	هرسی و بلانچارد	فرایند نفوذ در فعالیتهای فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی مشخص در موقعیتی معین	نفوذ بر فرد یا گروه

منبع: (اسکندری، ۱۳۸۸)

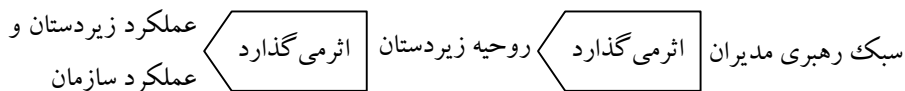
همان گونه که در تعاریف رهبری ملاحظه می شود، مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. بنابراین رهبری، مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را برای اجرای کار بپذیرند.

۱-۲- سبک رهبری

سبک رهبری الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می دهد؛ آن گونه که به چشم دیگران بیاید. گاهی سبک رهبری با شخصیت رهبر یکسان شمرده می شود و آن را تعبیر و تفسیری می دانند که دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار رهبر دارند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۸۸).

سبک رهبری، الگوهای رفتاری است که رهبران در فرایند نفوذ و هدایت کارکنان مطلوب شمارند و ایفا کنند (کنتز^۱، ۱۹۷۲).

سبک رهبری مدیران بر عملکرد زیردستان و بالا بردن عملکرد سازمان مؤثر است؛ بنابراین پرداختن به آن حائز اهمیت است.



نمودار شماره ۱: اهمیت رهبری (ویر^۲ و همکاران، ۱۹۸۵: ۲۱۱)

۱-۳- رهبری نظامی (فرماندهی)

رهبر با به کارگیری اصول و فنون رهبری در شکلهای مناسب آن مثل اقدامات، دستورها، دستورالعملها و تدابیر، زیردستان را در سازمانهای نظامی برای تحقق اهداف معین، هدایت و راهنمایی می کند (اسکندری، ۱۳۸۸).

1 - Koontz
2 - Webber

هدف نهایی رهبری نظامی ایجاد و نگهداری سازمان رزمی است که با وفاداری و اشتیاق و علاقه، مأموریت تعیین شده و قابل دستیابی را حتی در صورت نبودن دستورهای لازم برای اجرای کار به فرجام رساند (علایی، ۱۳۷۳: ۳۱).

رهبری در عرصه نظامی در عصر حاضر به فرماندهی تعبیر می‌شود. فرمانده نظامی در واقع علاوه بر رهبری سازمان، مدیریت میدان عملیات را هم بر عهده دارد. او هم در عرصه استراتژی و هم در عرصه تاکتیک، نقش کلیدی و اصلی را ایفا می‌کند. تدوین استراتژی را به تنهایی یا با نظر شورایی از مستشاران انجام می‌دهد و در نهایت آن را به اجرا در می‌آورد که در حیطه مدیریت عملیات قرار می‌گیرد.

نقش رهبر نظامی در واحدهای رزمی، نقش هدایت و ایجاد انگیزه برای اجرای مأموریت‌های مهم است به گونه‌ای که از همه امکانات مادی و معنوی برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌کند. آیین نامه ابلاغی ارتش جمهوری اسلامی ایران فرماندهی را این گونه تعریف می‌کند:

"فرماندهی، اختیاری است که به یک فرد نظامی بر حسب درجه یا شغل و مسئولیتی که دارد واگذار می‌شود تا نسبت به زیر دستان خود اعمال کند" (دستور رزمی، ۱۳۵۴: ۲).

۱ - ۳ - ۱ - رابطه فرماندهی و مدیریت با رهبری

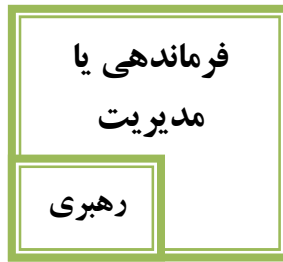
رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر می‌کوشد تا با نفوذ بر کارکنان، آنان را به انجام دادن وظایف خود برانگیزد؛ به عبارت دیگر، رهبری نفوذ در دیگران از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان است. اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می‌دانند؛ بدین معنی که پیروان به دلخواه و نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می‌کنند. از این تعریف چنین بر می‌آید که فرایند

رهبری تابعی از رهبر، پیرو و سایر متغیرهای موقعیت است؛ یعنی $L = f(L, F, S)$

(هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷: ۶۳ و ۶۴) L (leadership) = f (leader, follower, situation)

آنچه آشکارا فرماندهی نظامی را از مدیریت متمایز می‌کند، اختیارات منحصر به فرد فرماندهان نظامی در متوسل شدن به نیروی قهری در مقیاس بزرگ، مجبور کردن زیردستان برای کارهای آسیب زنده و قدرت عفو کردن در دادگاه نظامی است؛ اما از جهات دیگر وظایف مشابه بسیاری هست؛ مثلاً از فرماندهان و مدیران نه تنها انتظار می‌رود که رهبری کنند بلکه باید خوب رهبری کنند (اسکندری، ۱۳۸۸).

بنابراین با مقداری تساهل جایگاه فرماندهی با مدیریت معادل گرفته می شود و رهبری به عنوان یکی از وظایف عمده و اصلی آنها به شمار می آید که در نمودار شماره ۲ آمده است .



نمودار شماره ۲: رابطه بین مدیریت و رهبری (مؤلف، ۱۳۹۲)

۱- ۳- ۲- سیر تحول نظریه های رهبری

نظریه های رهبری طی دوره حدود هشتاد ساله مراحل تکاملی مفصلی را طی کرده است. در جدول شماره ۲ نظریات رهبری در قالب چهار پارادایم دسته بندی شده است.

جدول شماره ۲: سیر تحول تاریخی نظریه‌ها و تحقیقات رهبری

نظریه‌های رهبری	مفاهیم خاص و ویژه	پنج نویسنده نظریه پرداز در این زمینه
۱ - نظریه شخصیتی (چه کسی)	- رهبری کردن به این بستگی دارد که چه کسی رهبر است و رهبری چه ویژگیهایی دارد. - نظریه انسان یا شخص بزرگ و ویژه - رهبری به ویژگی شخصی، ذاتی و ویژگیهای فردی بستگی دارد.	ویگام، ۱۹۳۱ دوید، ۱۹۳۶ جینینگس، ۱۹۶۰ اسکات، ۱۹۷۳ کرک پاتریک و لوک، ۱۹۹۱
۲ - نظریه رفتاری (چه چیزی)	- رهبری کردن به فعالیت و رفتارهای رهبر بستگی دارد (آنچه رهبر انجام می دهد). - شبکه مدیریتی - مجموعه‌ای از دو رفتار مهم که به طور مشترک در رهبران بزرگ هست یعنی اجرای کارها به بهترین وجه و ارتباط مناسب با افراد.	همفیل، ۱۹۵۰ همفیل و کنس، ۱۹۵۷ استوگدیل و کنس، ۱۹۵۷ بلیک و موتون، ۱۹۶۴ کوزس و پوسنر، ۱۹۹۰
۳ - نظریه اقتضایی یا موقعیتی (چه هنگام)	- رهبری کردن به این بستگی دارد که چه وضعیت‌هایی برای رهبری کردن مناسب است و اینکه چه زمانی برای ظهور و ابراز رهبری مناسب است. - نظریه های وضعیتی و اقتضایی - رهبری به آنچه رهبران در وضعیت های ویژه به دلیل ویژگیهای ذاتی و اوضاع خارجی انجام می دهند، وابستگی دارد. رهبری بدون زمینه و موقعیت خاص و وضعیتی قابل تعریف خواهد بود که رهبران در آن زمینه و موقعیت ظهور می کنند	هومانس، ۱۹۵۰ فیدلر، ۱۹۶۷ وروم و یتون، ۱۹۷۳ هولاندر، ۱۹۷۸ هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۹
۴ - نظریه تحول گرایی مبتنی بر ارزشها (چرا؟)	- رهبری به ارزشها و چشم انداز متکی است (رهبران فکر می کنند و سپس اظهار نظر). - روابط رهبر- پیرو و گفتمان رهبری - مدیریت - مطالعه رهبران ویژه در وضعیت های خاص که در حال اجرای کارهایی خاص هستند، مورد تأکید قرار نمی گیرد، در عوض عوامل و عناصر ارتباطی مشترکی که فارغ از زمان به نمایش و ظهور می - رسد، ویژگیهایی است که «رهبری» گفته می شود.	گرین لیف، ۱۹۷۷ برنز، ۱۹۷۸ بنیس و نانوس، ۱۹۸۵ فیرهولم، ۱۹۹۱ کاوی، ۱۹۹۲

منبع: (Matthewr.Fairholm(2002))

۲- پیشینه پژوهش

درباره تبیین سبک فرماندهی امام علی علیه السلام و هم‌چنین ویژگیهای آن حضرت در جایگاه رهبری حکومت اسلامی مستند به سیره یا آثار آن حضرت، فعالیت‌های زیادی انجام شده است. اما در خصوص سبک رهبری نظامی آن حضرت، یعنی الگوهای رفتاری ایشان به عنوان یک فرمانده نظامی با افراد تحت فرمان، دشمنان و مردم، پژوهش مستقلی مشاهده نشد. در ادامه چند مورد از پژوهش‌های نزدیک به موضوع این تحقیق به صورت خلاصه معرفی می‌شود:

جدول شماره ۳: معرفی پژوهش‌های پیشین

ردیف	مؤلف	منبع	برداشت
۱	جمال الدین دین‌پرور (۱۳۸۶)	کتاب: فرمان‌های امام امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام به مدیران ارشد	مؤلف این کتاب از میان ۷۹ نامه نهج‌البلاغه، ۱۹ نامه آن حضرت را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و نکات مدیریتی آنها را استخراج کرده است.
۲	محمد فاضل لنکرانی (۱۳۷۹)	کتاب: آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه‌السلام	این کتاب شرحی است که حضرت آیت‌الله فاضل لنکرانی رحمت‌الله علیه در جمع فضلا و دانش‌پژوهان حوزه علمیه قم درخصوص نامه ۵۳ نهج‌البلاغه بیان کرده‌اند.
۳	اصغر قائدان (۱۳۷۵)	کتاب: سیاست نظامی امام علی (ع)	نویسنده با بررسی سیر دوران حیات آن حضرت در میدانهای جنگ به تشریح نقش ایشان در پیروزیهای لشکر اسلام پرداخته است.
۴	مصطفی دلشاد تهرانی (۱۳۸۹)	کتاب: دلالت دولت	نویسنده عهد نامه مالک اشتر را به صد و ده بند تقسیم کرده و هر بند را به عنوان یک دستورالعمل اجرایی برای اجرای سبک فرماندهی امیر شرح داده است.
۵	محمود رضائی زاده (۱۳۷۶)	پایان نامه: سبک رهبری رهبران اسلامی (حضرت پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در آثار شهید علامه مطهری	در این تحقیق سبک رفتاری پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در برابر دو دسته مسائل اصولی و مسائل شخصی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به این پرسش پاسخ داده می‌شود که آیا حضرات پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در برابر تمام مسائل یکسان رفتار می‌کردند؛ یعنی سبک رهبری واحد داشتند و یا بر اساس اختلاف ماهیت مسائل، دارای سبک‌های رفتاری متفاوتی بودند.

۳ - روش تحقیق

روش این تحقیق، استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد^۱ از روشهای کیفی است. این روش تلاشی سامانمند برای استخراج «نظریه» از «داده» است. روش داده بنیاد از کدگذاری به عنوان یک روش اساسی برای مشخص کردن مفاهیم داده‌ها استفاده می‌کند؛ بدین ترتیب یک نظریه از داده‌های متعدد در منابع تحقیق و در سیر تکاملی به شرح نمودار ۳ تشکیل می‌شود.



نمودار ۳: مسیر تکامل نظریه در مفهوم‌سازی بنیادی (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳)

مقوله‌ها^۲، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر^۳ است و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. آنها از طریق همان فرایند تحلیلی مقایسه‌ها برای برجسته‌سازی شباهتها و تفاوتها تولید می‌شود که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده می‌شود. مقوله‌ها «شالوده» ساختن نظریه است و ابزاری فراهم می‌کند که به وسیله آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود (استراوس و کوربین^۴، ۱۹۹۴).

فرایند رویش نظریه با کدگذاری باز، محوری و انتخابی به انجام می‌رسد. فرایند اشباع مفاهیم و حرکت زیکزاکی برای دستیابی به مقوله‌ها، اعتبار و امکان اعتماد تحقیق را تضمین می‌کند.

لینکلن و گوبا^۵ (۱۹۸۵) برای قابل اعتماد بودن پژوهشهای کیفی، معیارهایی چون امکان اعتبار، اتکاپذیری یا توانایی اتکا، انتقال‌پذیری یا توان انتقال، تصدیق‌پذیری یا امکان تأیید ارائه کرده‌اند که از طریق استراتژیهای متعددی نظیر ردیابی حسابرسی گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی

-
- 1 - Grounded Theory
 - 2 - Categories
 - 3 - More abstract
 - 4 - Strauss & Corbin
 - 5 - Guba and Lincoln

یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنیها یا منابع اسنادی، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل مورد کیفی، تأیید ساختاری و کفایت منابع مورد ارجاع استفاده می‌شود (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷).

۴ - یافته‌های تحقیق

۴ - ۱ - کد گذاری باز

محقق با مراجعه به ترجمه و شرح نهج البلاغه، نکات کلیدی و داده‌ها را در قالب مضامین مرتبط با بحث رهبری نظامی، استخراج، و با ترکیب مضامین نزدیک به هم، مفاهیم کلی تری را تدوین، و سپس با ترکیب مفاهیم، مقوله‌های تحقیق را تدوین کرده است. تحقیق در ابتدا از نامه‌های حضرت علی (ع) شروع شده است.

۴ - ۱ - ۱ - مضامین و مفاهیم بخش نامه‌ها

در این تحقیق به منظور یافتن مضامین مرتبط با موضوع، تمامی ۷۹ نامه نهج البلاغه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در این بخش، ۴۹۶ مضمون در مورد چگونگی رفتار با انسانها برای پیشبرد اهداف سازمانی به دست آمد که نمونه آنها در قالب جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول شماره ۴: مضامین نامه‌های نهج البلاغه به تفکیک شماره نامه

شماره نامه‌ها	مضامین استخراج شده		
۱	توجه و آگاه سازی مردم	تشویق و تهییج مردم به شرکت در جهاد	پرهیز از گرفتن بیعت بدون رضایت قلبی
۲	تشویق و تهییج مردم به شرکت در جهاد	دعا برای مردمی که در جهاد شرکت کرده‌اند.	
۳	مراقبت غیر محسوس از فرماندهان و مسئولان خودی	مذمت رفاه طلبی و ثروت اندوزی	هشدار به فرماندهان نسبت به پیامد رفتار ناهنجار نصیحت و خیرخواهی کردن برای فرماندهان
۴	ابلاغ دستور به صورت صریح و روشن	برخورد قاطع با افراد سرکش و متمرّد	اجبار نکردن افراد برای شرکت در جنگ انگیزه در میدان جنگ به‌کارگیری افراد با
۵	هشدار به فرماندهان نسبت به سوء استفاده از مقام	مسئولیت‌های حکومتی را امانت دانستن	عدم سوء استفاده از شغل و مقام برای منافع شخصی تأکید بر اطاعت از فرمان مافوق و عدم نافرمانی

چنانچه مضامینی را که از نظر مفهومی به هم نزدیک است، دسته بندی کنیم، مفاهیم ساخته می شود. در جدول زیر برای نمونه، یک مفهوم که از تعدادی مضمون ساخته شده است، ارائه می شود:

جدول شماره ۵: نمونه مفهوم استخراج شده از مضامین نامه های به نظامیان

مفهوم	مضمون و تعداد تکرار آنها	فراوانی	نشانی مضامین در نامه ها
تأکید بر اطاعت آگاهانه	اطاعت از فرمان مافوق تا وقتی مطابق حق حکم می کند.	۲	۳۸، ۵۰
	تأکید بر اطاعت از فرمان مافوق و عدم نافرمانی	۷	۵، ۸، ۱۲، ۱۳، ۳۳، ۳۵، ۵۰
	جلب و حفظ اعتماد مافوق	۱	۱۸
	تلاش و استقامت در اجرای دستور مافوق	۱	۵۰

در جدول شماره ۶، ۶۸ مفهوم استخراج شده به ترتیب الفبا آمده است.

جدول شماره ۶: مفاهیم استخراج شده از نامه های نهج البلاغه و تعداد فراوانی مضامین آنها

ردیف	مفهوم	فراوانی
۱	ارتباط نزدیک با زیردستان	۴
۲	ارزیابی عملکرد افراد	۳
۳	اصلاحگری	۲
۴	اعتدال در رفتار	۶
۵	افشای دشمن	۱۰
۶	امیدواری به مدد الهی	۳
۷	انتصاب شایستگان	۱۱
۸	اهتمام به حیطة بندی اطلاعات	۴
۹	اهتمام به گسترش سنتهای حسنه	۵
۱۰	ایثار و شهادت طلبی	۷
۱۱	ایجاد ترس در دشمن	۱۱
۱۲	آینده نگری	۱
۱۳	بخشش خاطیان پشیمان	۴
۱۴	بصیرت مندی	۱۱
۱۵	بندگی خداوند	۱۰

ادامه جدول شماره ۶: مفاهیم استخراج شده از نامه های نهج البلاغه و تعداد فراوانی مضامین آنها

ردیف	مفهوم	فراوانی
۱۶	بیان و ادای حقوق افراد	۵
۱۷	پاسخگویی و رفع سوءظن	۸
۱۸	پرهیز از شروع جنگ	۹
۱۹	پایبندی به پیمان	۷
۲۰	پرهیز از رفتار ناشایست	۳
۲۱	تأکید بر وحدت و برادری	۳
۲۲	تأمین نیازهای رزمندگان	۳
۲۳	تأکید بر اطاعت آگاهانه	۱۱
۲۴	تشویق رزمندگان	۵
۲۵	تشویق مردم برای جهاد	۴
۲۶	تکلیف گرایی	۲
۲۷	تهدید دشمن	۱۱
۲۸	توجه به توان و ظرفیت افراد	۶
۲۹	توجیه اعتقادی رزمندگان	۱
۳۰	توجیه مردم (اعتماد سازی)	۶
۳۱	توجیه و تفهیم وظایف	۱۰
۳۲	جلب رضایت خلق خدا	۲
۳۳	جوانمردی در جنگ	۷
۳۴	خیر خواهی برای فرماندهان	۸
۳۵	خیرخواهی برای دشمن	۱۴
۳۶	خیرخواهی برای مردم	۴
۳۷	دادن پاداش منصفانه	۳
۳۸	داشتن سعه صدر	۱۵
۳۹	دوری از افراد ناباب	۱۲
۴۰	رفتار متواضعانه	۷
۴۱	ساده زیستی	۱۰
۴۲	سرزنش افراد نالایق	۵
۴۳	صداقت در رفتار	۳

ادامه جدول شماره ۶: مفاهیم استخراج شده از نامه های نهج البلاغه و تعداد فراوانی مضامین آنها

ردیف	مفهوم	فراوانی
۴۴	صراحت با دشمن	۱۴
۴۵	صراحت در گفتار	۶
۴۶	عبرت گیری	۶
۴۷	عدالت با زیردستان	۳
۴۸	عدالت با مردم	۱۷
۴۹	کسب پیروزی و افتخار	۳
۵۰	کسب رضایت و پاداش الهی	۱۰
۵۱	کمک به مردم نیازمند	۸
۵۲	مبارزه با اسراف و تبذیر	۵
۵۳	مجازات خیانتکاران	۶
۵۴	مجازات نزدیکان خائن	۴
۵۵	مراقبت از فرماندهان خودی	۱۳
۵۶	مراقبت از نزدیکان	۶
۵۷	مراقبت از نفس (خودسازی)	۱۲
۵۸	مشورت اثربخش با خبرگان	۶
۵۹	معاشرت با نیکان	۵
۶۰	معرفی و تجلیل شایستگان	۱۰
۶۱	معنویت افزایی	۱۲
۶۲	مقابله با دشمن	۴
۶۳	ملاطفت با مردم	۲۱
۶۴	مناجات با خداوند	۱۰
۶۵	مهربانی با زیردستان	۱۰
۶۶	هشدار به فرماندهان خطاکار	۱۶
۶۷	هوشیاری در مقابل دشمن	۶
۶۸	وقت شناسی	۷

همان گونه که در جدول مشاهده می شود، ملاطفت با مردم با ۲۱ و عدالت با مردم با ۱۷ مورد بیشترین فراوانی را دارد و این امر نشاندهنده اهمیت این مفاهیم است.

۴ - ۱ - ۲ - مضامین بخش خطبه ها

در بخش دوم این تحقیق، تمامی ۲۳۹ خطبه نهج البلاغه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و "چکیده عبارات" یا مضامین مرتبط با موضوع در آنها استخراج شد. در مجموع ۴۹۰ مضمون در مورد چگونگی رفتار با انسانها برای پیشبرد اهداف سازمانی به دست آمد که در مرحله بعد باید به مفاهیم تبدیل شود.

جدول شماره ۷: مفاهیم استخراج شده از ۴۹۰ مضمون خطبه های نهج البلاغه

ردیف	مفهوم	فراوانی
۱	روشنگری و افتخار زبردستان	۴۶
۲	اصلاحگری	۲۹
۳	صراحت با دشمن	۲۷
۴	توجه مردم (اعتماد سازی)	۲۶
۵	پاسخگویی و رفع سوءظن	۲۵
۶	افشای دشمن	۲۵
۷	ایجاد ترس در دشمن	۲۲
۸	مناجات با خداوند	۲۰
۹	معرفی و تجلیل شایستگان	۱۷
۱۰	تشویق رزمندگان	۱۶
۱۱	معنویت افزایی	۱۵
۱۲	سرزنش افراد نالایق	۲۳
۱۳	عبرتگیری	۱۲
۱۴	آینده نگری	۱۱
۱۵	دعوت به صبر و استقامت	۱۱
۱۶	توجه اعتقادی رزمندگان	۱۱
۱۷	توبیخ مردم نافرمان	۱۱
۱۸	تکلیف گرایی	۱۰
۱۹	خیرخواهی برای دشمن	۱۰
۲۰	خیرخواهی برای مردم	۱۰
۲۱	امیدواری به مدد الهی	۸
۲۲	تأکید بر وحدت و برادری	۷

ادامه جدول شماره ۷: مفاهیم استخراج شده از ۴۹۰ مضمون خطبه های نهج البلاغه

ردیف	مفهوم	فراوانی
۲۳	تشویق مردم برای جهاد	۷
۲۴	تأکید بر اطاعت آگاهانه	۶
۲۵	بیان و ادای حقوق افراد	۶
۲۶	توجه و تفهیم وظایف	۶
۲۷	مجازات خیانتکاران	۶
۲۸	ایثار و شهادت طلبی	۵
۲۹	ساده زیستی	۵
۳۰	کسب رضایت و پاداش الهی	۵
۳۱	مقابله با دشمن	۵
۳۲	صراحت در گفتار	۴
۳۳	بصیرت مندی	۴
۳۴	پرهیز از رفتار ناشایست	۴
۳۵	بندگی خداوند	۴
۳۶	خیر خواهی برای فرماندهان	۴
۳۷	توجه به توان و ظرفیت افراد	۴
۳۸	مبارزه با اسراف و تبذیر	۳
۳۹	تکریم رزمندگان	۳
۴۰	پرهیز از شروع جنگ	۳
۴۱	هوشیاری در مقابل دشمن	۳
۴۲	عدالت با مردم	۱
۴۳	اهتمام به گسترش ستهای حسنه	۲
۴۴	اهتمام به حیطه بندی اطلاعات	۲
۴۵	هشدار به فرماندهان خطاکار	۲
۴۶	جوانمردی در جنگ	۲
۴۷	ملاطفت با مردم	۲
۴۸	وقت شناسی	۱
۴۹	داشتن سعه صدر	۱
۵۰	مهربانی با زیردستان	۱

ادامه جدول شماره ۷: مفاهیم استخراج شده از ۴۹۰ مضمون خطبه های نهج البلاغه

ردیف	مفهوم	فراوانی
۵۱	عدالت با زیردستان	۱
۵۲	مراقبت از فرماندهان خودی	۱
۵۳	تهدید دشمن	۱

همان گونه که در جدول مشاهده می شود، روشنگری و اقناع زیردستان با ۴۶ مضمون بیشترین فراوانی را دارد.

۴ - ۱ - ۳ - مضامین بخش حکمت ها

از کل حکمت ها تنها ۳۲ حکمت مرتبط با فرماندهی دیده شد که مضامین مرتبط با موضوع آنها نیز استخراج شد.

از ۳۲ حکمت، ۵۲ مضمون استخراج شد که بعضی از آنها تکراری است و در جدول شماره ۸ همه مضامین بدون تکرار و با تعداد فراوانی آورده شده است. در بخش حکمت ها هیچ مفهوم جدیدی یافت نشد.

جدول شماره ۸: مضامین استخراج شده از مجموع حکمت های نهج البلاغه

ردیف	مضمون حکمت ها	فراوانی
۱	عدم علاقه به ستایش خود توسط دیگران	۳
۲	اجرای رفتار محبت آمیز با مردم	۲
۳	بیان صریح معایب و ضعفهای افراد با آنها	۲
۴	داشتن ارتباط با خدا و استعانت از او	۲
۵	داشتن حلم و بردباری در ناملازمات	۲
۶	مذمت افراد بی ایمان و فراری از جهاد	۲
۷	مشورت با فرماندهان و افراد صاحب نظر	۲
۸	اصلاح رابطه خود با خداوند	۱
۹	اطاعت از فرمان مافوق تا وقتی مطابق حق حکم می کند.	۱
۱۰	اظهار انزجار و نفرین بر افراد فراری از جهاد	۱
۱۱	انتصاب افراد متناسب با توان آنها	۱
۱۲	انتظار پاداش خود از خداوند داشتن	۱

ادامه جدول شماره ۸: مضامین استخراج شده از مجموع حکمت‌های نهج البلاغه

ردیف	مضمون حکمت‌ها	فراوانی
۱۳	اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر	۱
۱۴	بخشش افراد هنگام سلطه یافتن	۱
۱۵	برخورد قاطع با خیانتکاران	۱
۱۶	برخورد قاطع با دشمنان	۱
۱۷	پرهیز از دشنام دادن حتی به دشمنان	۱
۱۸	پرهیز از رفتار خشونت آمیز با زیردستان	۱
۱۹	پیشقدم نشدن در جنگ	۱
۲۰	تجلیل از افراد شایسته	۱
۲۱	تحریک احساسات و غیرت افراد	۱
۲۲	تحلیل و تشریح صحنه نبرد برای رزمندگان	۱
۲۳	تربیت زیردستان برای راستگویی و عدم تملق	۱
۲۴	تلاش و استقامت در اجرای دستور مافوق	۱
۲۵	توجیه و آگاه سازی مردم	۱
۲۶	حفظ اسرار جنگی در مقابل افراد غیر مجاز	۱
۲۷	حمایت از مظلومان در همه صحنه‌ها	۱
۲۸	خودداری از اذیت و آزار زنان دشمن	۱
۲۹	دادن پاداش به افراد متناسب با خدمات آنان	۱
۳۰	داشتن رفتار نیکو با دیگران بر اساس معیار اسلام	۱
۳۱	دعوت دشمن به پیروی از حق	۱
۳۲	دوری کردن از اخلاق بد و خودبزرگ بینی	۱
۳۳	رفع سوءظن در افراد با روشنگری فرمانده	۱
۳۴	سستی نکردن در مبارزه با دشمنان	۱
۳۵	سفارش به داشتن بصیرت و منحرف نشدن در فتنه‌ها	۱
۳۶	سفارش زیردستان به اطاعت از مافوق	۱
۳۷	صبر و تحمل نامایمات و سختیها	۱
۳۸	عدالت ورزی در تمام تصمیمات و اقدامات	۱
۳۹	ستیزه جویی نکردن در موارد مبهم	۱
۴۰	عفو و بخشش مردم و خیانتکاران پشیمان	۱

ادامه جدول شماره ۸: مضامین استخراج شده از مجموع حکمت‌های نهج البلاغه

ردیف	مضمون حکمت‌ها	فراوانی
۴۱	عمل به واجبات و ترک محرمات	۱
۴۲	عیب پوشی و پرهیز از تجسس در کارهای شخصی افراد	۱
۴۳	کنترل خشم و برخورد خشم آلود با افراد نکردن	۱
۴۴	متکبرانه برخورد نکردن با مردم	۱
۴۵	مجاهدت در راه خدا با مال و جان	۱
۴۶	مراقبت خویش در مقابل وسوسه های نفسانی	۱
۴۷	نصیحت و خیرخواهی برای مردم	۱
۴۸	نصیحت و خیرخواهی کردن برای فرماندهان خیانتکار	۱
۴۹	هشدار به افراد نسبت به پیروی از شیطان	۱
۵۰	هوشیاری و اقدام به موقع در مقابل تحرکات دشمنان	۱
۵۱	وفای به عهد و پیمان با دشمن	۱
۵۲	یادآوری مرگ و قیامت برای کنترل نفس	۱

۴ - ۱ - ۴ - فرایند اشباع در استخراج مفاهیم

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، تمامی مضامین قبلا در نامه‌ها یا خطبه‌ها و یا هر دو بخش وجود داشته است؛ به عبارت دیگر هیچ مضمون جدیدی از حکمت‌ها به دست نیامد و این خود دلیل مستندی است که سخنان حکمت آمیز از متن نامه‌ها و یا خطبه‌های امیرالمؤمنین گرفته شده است؛ بدین ترتیب موضوع اشباع مفاهیم و کفایت نظری اثبات شد. محقق می‌تواند بر اساس مضامین استخراج شده از سه بخش نهج البلاغه - نامه، خطبه و حکمت‌ها - مفهوم سازی کند و وارد مرحله دوم تحقیق یعنی کد گذاری محوری شود.

۴ - ۱ - ۵ - تبدیل کل مضامین تحقیق به مفاهیم

برای این منظور تمام مضامین کل نهج البلاغه را برای مفهوم سازی در یک جدول قرار می‌دهیم و مفاهیم ساخته شده را استخراج می‌کنیم.

جدول شماره ۹: مفاهیم در ارتباط با سبک فرماندهی در نهج البلاغه

ردیف	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها
۱	روشنگری و اقناع زیردستان ۴۸
۲	صراحت با دشمن ۴۱
۳	اصلاحگری ۳۵
۴	افشای دشمن ۳۵
۵	پاسخگویی و رفع سوءظن ۳۴
۶	ایجاد ترس در دشمن ۳۳
۷	توجیه مردم (اعتماد سازی) ۳۳
۸	مناجات با خداوند ۳۳
۹	معرفی و تجلیل شایستگان ۲۸
۱۰	معنویت افزایی ۲۸
۱۱	ملاطفت با مردم ۲۷
۱۲	خیرخواهی برای دشمن ۲۵
۱۳	تأکید بر اطاعت آگاهانه ۲۰
۱۴	سرزنش افراد نالایق ۲۳
۱۵	تشویق رزمندگان ۲۱
۱۶	عدالت با مردم ۲۱
۱۷	داشتن سعه صدر ۲۰
۱۸	هشدار به فرماندهان خطاکار ۲۰
۱۹	عبرت گیری ۱۸
۲۰	مراقبت از نفس (خودسازی) ۱۸
۲۱	توجیه و تفهیم وظایف ۱۶
۲۲	بصیرت مندی ۱۵
۲۳	بندگی خداوند ۱۵
۲۴	خیرخواهی برای مردم ۱۵
۲۵	ساده زیستی ۱۵
۲۶	مراقبت از فرماندهان خودی ۱۴
۲۷	پرهیز از شروع جنگ ۱۳
۲۸	جوانمردی در جنگ ۱۳

ادامه جدول شماره ۹: مفاهیم در ارتباط با سبک فرماندهی در نهج البلاغه

ردیف	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها
۲۹	مجازات خیانتکاران ۱۳
۳۰	کسب رضایت و پاداش الهی ۱۶
۳۱	ایثار و شهادت طلبی ۱۲
۳۲	آینده نگری ۱۲
۳۳	بیان و ادای حقوق افراد ۱۲
۳۴	تشویق مردم برای جهاد ۱۲
۳۵	تکلیف گرایی ۱۲
۳۶	تهدید دشمن ۱۲
۳۷	توجیه اعتقادی رزمندگان ۱۲
۳۸	خیر خواهی برای فرماندهان ۱۲
۳۹	دعوت به صبر و استقامت ۱۲
۴۰	دوری از افراد ناباب ۱۲
۴۱	مقابله با دشمن ۱۲
۴۲	مهربانی با زیردستان ۱۲
۴۳	امیدواری به مدد الهی ۱۱
۴۴	انتصاب شایستگان ۱۱
۴۵	توییح مردم نافرمان ۱۱
۴۶	توجه به توان و ظرفیت افراد ۱۱
۴۷	تاکید بر وحدت و برادری ۱۰
۴۸	صراحت در گفتار ۱۰
۴۹	هوشیاری در مقابل دشمن ۱۰
۵۰	پابندی به پیمان ۸
۵۱	کمک به مردم نیازمند ۸
۵۲	مبارزه با اسراف و تبذیر ۸
۵۳	مشورت اثربخش با خیرگان ۸
۵۴	وقت شناسی ۸
۵۵	اهتمام به حیطة بندی اطلاعات ۷
۵۶	اهتمام به گسترش سنتهای حسنه ۷

ادامه جدول شماره ۹: مفاهیم در ارتباط با سبک فرماندهی در نهج البلاغه

ردیف	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها
۵۷	پرهیز از رفتار ناشایست ۷
۵۸	رفتار متواضعانه ۷
۵۹	اعتدال در رفتار ۶
۶۰	مراقبت از نزدیکان ۶
۶۱	معاشرت با نیکان ۵
۶۲	ارتباط نزدیک با زیردستان ۴
۶۳	بخشش خاطیان پشیمان ۴
۶۴	دادن پاداش منصفانه ۴
۶۵	عدالت با زیردستان ۴
۶۶	مجازات نزدیکان خائن ۴
۶۷	ارزیابی عملکرد افراد ۳
۶۸	تامین نیازهای رزمندگان ۳
۶۹	تکریم رزمندگان ۳
۷۰	صداقت در رفتار ۳
۷۱	جلب رضایت خلق خدا ۲
۷۲	کسب پیروزی و افتخار ۳

در این جدول ۷۲ مفهوم ساخته شده از کل مضامین منبع تحقیق (نهج البلاغه) با تعداد فراوانی آنها آمده است. همان گونه که مشاهده می شود مفهوم، روشنگری و اقتناع زیردستان با ۴۸ مورد و صراحت با دشمن با ۴۱ مورد فراوانی در صدر مفاهیم است که اهمیت این مفاهیم را نشان می دهد.

۵ - تبدیل مفاهیم تحقیق به مقوله ها

در این مرحله از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می شود که عنوان مقوله به خود می گیرد (گلیسر، ۲۰۰۲). عنوانهایی که برای مقوله ها تعیین می شود، انتزاعی تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می دهد؛ زیرا این عناوین می تواند مفاهیم را حول محور خود جمع کند.

محقق در انتخاب عنوانها، تلاش کرده است تا آنها، بیشترین ارتباط و همخوانی را با

شاخصهایی داشته باشد که نمایانگر آن مقوله است. عامل دیگری که در انتخاب عنوان مقوله نقش دارد، شناخت حیطه‌های مشترک و هم سنخ یک موضوع است؛ یعنی سعی محقق این بود تا مفاهیمی را تحت عنوان مقوله ای خاص ساماندهی کند که تجمیع منطقی آنها می‌تواند با رویکرد سیستمی، یک جزء مرتبط با موضوع کلی را تبیین و تعریف کند. جدول شماره ۱۰ چگونگی ساخت مقوله های فرعی از مفاهیم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آن را نشان می دهد.

جدول شماره ۱۰: چگونگی ساخت مقوله های فرعی از مفاهیم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها

مقوله فرعی	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده
ایمان ۵۹	بندگی خداوند ۱۵
	مناجات با خداوند ۳۳
	امیدواری به مدد الهی ۱۱
مذهب ۹۴	صراحت در گفتار ۱۰
	صداقت در رفتار ۳
	ایثار و شهادت طلبی ۱۲
	رفتار متواضعانه ۷
	ساده زیستی ۱۵
	اعتدال در رفتار ۶
	پرهیز از رفتار ناشایست ۷
	مبارزه با اسراف و تبذیر ۸
	پایبندی به پیمان ۸
	مراقبت از نفس (خودسازی) ۱۸
	تأکید بر اطاعت آگاهانه ۲۰
منضبط ۳۵	اهتمام به حیطه بندی اطلاعات ۷
	وقت شناسی ۸
	اصلاحگری ۳۵
مصلح ۷۹	معاشرت با نیکان ۵
	مشورت اثربخش با خبرگان ۸
	دوری از افراد ناباب ۱۲
	بیان و ادای حقوق افراد ۱۲
	اهتمام به گسترش سنتهای حسنه ۷

ادامه جدول شماره ۱۰: چگونگی ساخت مقوله های فرعی از مفاهیم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها

مقوله فرعی	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده
مبصر ۵۹	بصیرت مندی ۱۵
	آینده نگری ۱۲
	داشتن سعه صدر ۲۰
	تکلیف گرایی ۱۲
توجیه ۱۱۰	پاسخگویی و رفع سوءظن ۳۴
	توجیه و تفهیم وظایف ۱۶
	روشنگری و اقناع زیردستان ۴۸
	توجیه اعتقادی رزمندگان ۱۲
تربیت ۹۷	دعوت به صبر و استقامت ۱۲
	عبرت گیری ۱۸
	خیر خواهی برای فرماندهان ۱۲
	تأکید بر وحدت و برادری ۱۰
	مراقبت از فرماندهان خودی ۱۴
	ارزیابی عملکرد افراد ۳
	معنویت افزایی ۲۸
تکریم ۱۹	ارتباط نزدیک با زیردستان ۴
	تکریم رزمندگان ۳
	مهربانی با زیردستان ۱۲
تنبيه ۵۶	سرزنش افراد نالایق ۲۳
	هشدار به فرماندهان خطاکار ۲۰
	مجازات خیانتکاران ۱۳
تشویق ۶۴	دادن پاداش منصفانه ۴
	معرفی و تجلیل شایستگان ۲۸
	تشویق رزمندگان ۲۱
	انتصاب شایستگان ۱۱
توجه ۱۸	عدالت با زیردستان ۴
	تأمین نیازهای رزمندگان ۳
	توجه به توان و ظرفیت افراد ۱۱

ادامه جدول شماره ۱۰: چگونگی ساخت مقوله های فرعی از مفاهیم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده آنها

مقوله فرعی	مفهوم و تعداد مضامین پشتیبانی کننده
اعتماد سازی ۶۰	توجیه مردم (اعتماد سازی) ۳۳
	ملاطفت با مردم ۲۷
همراه سازی ۲۳	تشویق مردم برای جهاد ۱۲
	توییح مردم نافرمان ۱۱
خیرخواهی ۱۵	خیرخواهی برای مردم ۱۵
عدالت ورزی ۲۹	عدالت با مردم ۲۱
	کمک به مردم نیازمند ۸
مراقبت ۶	مراقبت از نزدیکان ۶
سختگیری ۴	مجازات نزدیکان خائن ۴
اصلاحگری ۴۲	پرهیز از شروع جنگ ۱۳
	خیرخواهی برای دشمن ۲۵
	بخشش خاطبان پشیمان ۴
بازدارندگی ۹۶	صراحت با دشمن ۴۱
	ایجاد ترس در دشمن ۳۳
	هوشیاری در مقابل دشمن ۱۰
	تهدید دشمن ۱۲
مقابله ۶۰	افشای دشمن ۳۵
	مقابله با دشمن ۱۲
	جوانمردی در جنگ ۱۳
موفقیت ۲۱	کسب رضایت و پاداش الهی ۱۶
	جلب رضایت خلق خدا ۲
	کسب پیروزی و افتخار ۳

اگر به مقوله‌ها دقت شود، مشخص می‌شود که بعضی از آنها به مخاطبان خاصی مثل زیردستان یا دشمنان مربوط، و برخی دیگر ویژگیهای عام فرمانده شایسته را بیان کرده است؛ لذا چنانچه از این دیدگاه، مقوله‌ها دسته بندی شود، مقوله های اصلی به دست می‌آید.

جدول شماره ۱۱: مقولات اصلی سبک فرماندهی در نهج البلاغه

مقوله اصلی	مقوله فرعی
ویژگی اعتقادی فرمانده ۵۹	ایمان ۵۹
ویژگی شخصیتی فرمانده ۲۶۷	مهدب ۹۴
	منضبط ۳۵
	مصلح ۷۹
	مبصر ۵۹
سبک تعامل با زیردستان هدایت دلسوزانه ۳۶۴	توجه ۱۱۰
	تربیت ۹۷
	تکریم ۱۹
	تنبیه ۵۶
	تشویق ۶۴
	توجه ۱۸
سبک تعامل با مردم مراعات برادرانه ۱۲۷	اعتماد سازی ۶۰
	همراه سازی ۲۳
	خیرخواهی ۱۵
	عدالت ورزی ۲۹
سبک تعامل با نزدیکان مراقبت دلسوزانه ۱۰	مراقبت ۶
	سختگیری ۴
سبک تعامل با دشمنان مبارزه جوانمردانه ۱۹۸	اصلاحگری ۴۲
	بازدارندگی ۹۶
	مقابله ۶۰
پیامد رفتارهای شایسته ۲۱	توفیق در فرماندهی ۲۱

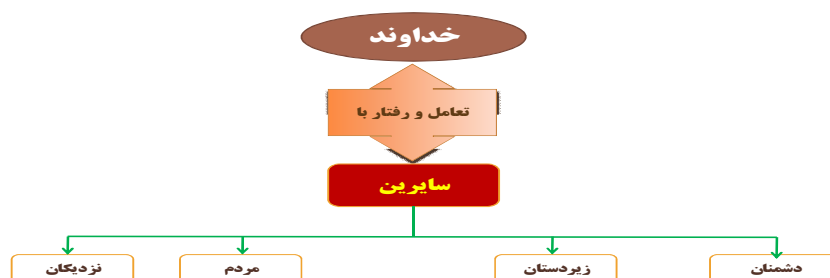
۶ - کدگذاری محوری

مرحله دوم از مراحل کدگذاری، محوری است. کدگذاری محوری، سلسله روشهایی است که با آنها با برقراری پیوند بین مقولات، به شیوه های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ربط می یابند. این کار با استفاده از یک الگویی یا سرمشق صورت می گیرد که متضمن شرایط، محتوا، و راهبردهای

کنش / کنش متقابل^۱ و پیامدهاست (محمدی، ۱۳۸۶).
معمولاً روند کدگذاری محوری، پیچیده و انتزاعی است؛ زیرا پژوهشگر باید همواره به دو عامل توجه کند تا کارها بدرستی صورت پذیرد:

الف - توسعه ویژگیهای مقوله‌های اصلی و محوری به منظور ارتقای سطح تحلیلی نظریه
ب - ارتباط بین مقوله‌های اصلی و محوری با سایر مقوله‌ها که مستند به منابع و داده‌های تحقیق است.

مهمترین مقوله در این تحقیق، "تعاملات فرمانده" است که به عنوان مقوله محوری مطرح است. همان‌گونه که در نمودار شماره ۴ نشان داده شده، این تعاملات از یک سو با خداوند است که مبنای اصلی تعاملات فرمانده با دیگران همین رابطه است. سایر تعاملات فرمانده شامل روابط بین فرماندهان با زیردستان - که مورد تأکید این تحقیق است - و تعامل با مردم و نزدیکان و حتی با دشمن است. ارتباط صحیح و عادلانه با سه گروه اخیر (مردم، نزدیکان و دشمن) هنگام مأموریت، ضمن اجرای بهتر مأموریت، می‌تواند در میزان نفوذ فرمانده در زیردستان و هم‌چنین اثربخشی اقدامات او مؤثر باشد.

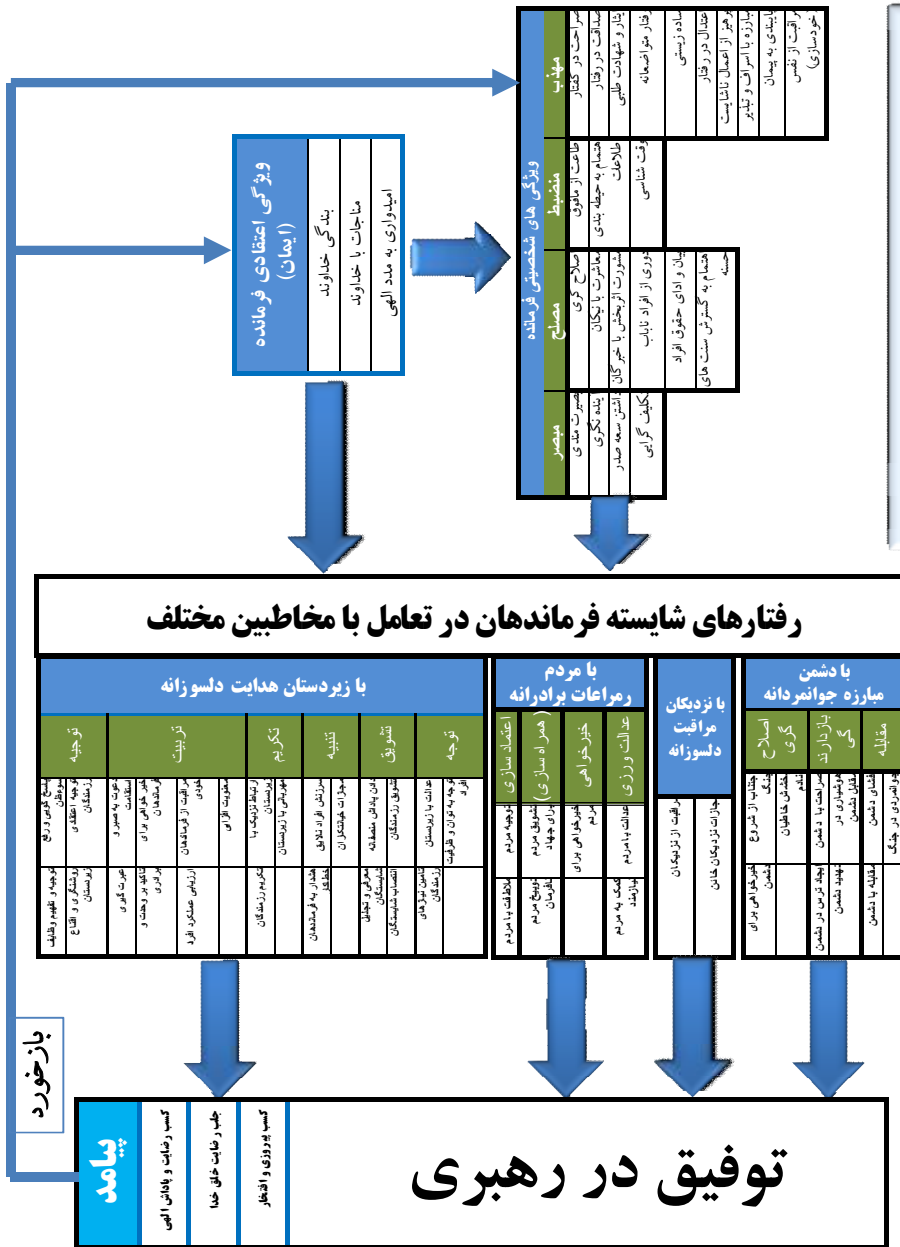


نمودار شماره ۴: تعاملات فرماندهان

نمودار شماره ۵ روابط بین مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی تحقیق را نشان می‌دهد.

1 - Action / interaction.

الگوی مفهومی سبک رهبری علوی



نمودار شماره ۵: مفاهیم و مقوله‌های سبک رهبری فرماندهان در نهج البلاغه و ارتباطات آنها

۷ - کد گذاری انتخابی (بیان روایت مدل)

کد گذاری انتخابی یعنی ارتباط دادن مقوله اصلی یا محوری با سایر مقوله‌ها و اعتبار بخشیدن به این روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که به گسترش بیشتری نیاز دارد. در مرحله کد گذاری انتخابی، بیان "روایت" یا "داستانواره"، مهمترین گام است که در مورد پدیده مورد مطالعه عرضه می‌شود. برای این کار با استفاده از نوشته‌ها و روندهایی روایت واقعه صورت می‌گیرد که محقق در فرایند تحقیق به آنها رسیده است (اقتباس از دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۳).

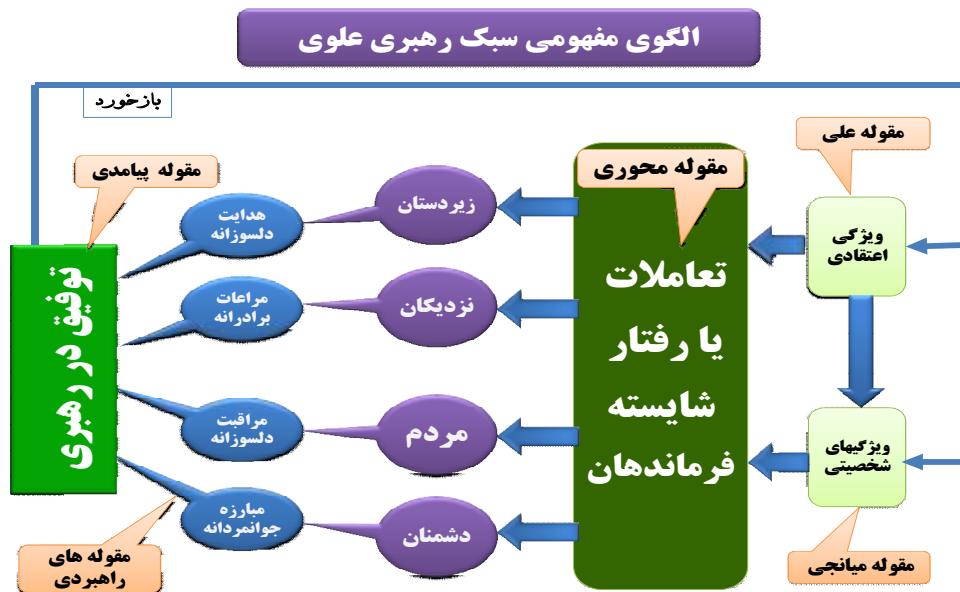
مجموعه ویژگیهای فرمانده و همچنین الگوهای رفتاری با هر یک از مخاطبان را، که از آن ویژگیها نشأت می‌گیرد، می‌توان در قالب یک سبک رهبری تبیین کرد که در این تحقیق به نام سبک رهبری علوی نام گذاری شده است. در نمودار شماره ۶ ابعاد و اجزا و همچنین ارتباطات سبک رهبری علوی نشان داده شده است.

مطابق الگوی رهبری فرماندهان از دیدگاه حضرت علی(ع) در راستای اطاعت امر خداوند - که عامل اساسی است - عوامل دیگری همچون ویژگیهای شخصیتی و رفتاری رهبر و دیگر عوامل موقعیتی، مثل شخصیت مخاطب و همچنین وضعیت زمان و مکان بر سبک رهبری اثر می‌گذارد. مطابق این نظریه، موفقیت واقعی رهبر در همه موقعیتهای به میزان توفیق رهبر در اجرای وظایف در برابر خداوند بستگی دارد. این موضوع نکته اصلی تفاوت سبک رهبری نظامی امیرالمؤمنین با سبکهای رایج دنیاست. در این مکتب جلب رضایت الهی مهم است و پیروزی و یا شکست در ذیل این مقام معنی پیدا می‌کند؛ بدین ترتیب به میزانی که افراد از خداوند اطاعت کنند و تقوا داشته باشند، مورد حمایت و عنایت خداوند قرار می‌گیرند. حضرت علی(ع) در حکمت ۴۲۳ می‌فرماید:

کسی که نهان خود را اصلاح کند، خدا آشکار او را نیکو گرداند و کسی که برای دین خود کار کند، خدا دنیای او را کفایت فرماید و کسی که میان خود و خدا را نیکو گرداند، خدا میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد.

بیان امیرالمؤمنین با آیات قرآن منطبق، و این از سنتهای خداوند است که هر کس خدا را یاری کند، خداوند او را یاری خواهد کرد.

یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ. ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اگر (آیین) خدا را یاری کنید، خدا شما را یاری می‌کند و گامهایتان را استوار می‌دارد (محمد/۷).



نمودار شماره ۶: الگوی مفهومی سبک رهبری فرماندهان در نهج البلاغه

مطابق این الگو، رهبر، انسانی مؤمن است؛ یعنی کسی است که در چارچوب آموزه‌های اسلام حرکت می‌کند و رضایت خداوند، هدف اصلی او است. البته عوامل ژنتیکی و شخصیتی به عنوان ویژگی‌های شخصیتی، اگرچه تحت تاثیر اعتقادات قابل تعدیل است، اصالت خود را دارد و بدین ترتیب به عنوان مقوله میانجی در الگوهای رفتاری تأثیر می‌گذارد. الگوهای رفتاری با زیردستان، نزدیکان، مردم و دشمنان تحت تاثیر از ویژگی‌های اعتقادی و شخصیتی به پیامدهایی منجر می‌شود که در نمودار شماره ۶ با نام توفیق در رهبری آمده است. این فرایند دائماً در حال اجرا است و نتیجه رفتار فرمانده به صورت بازخورد بر ویژگی‌های اعتقادی و شخصیتی فرمانده تأثیر می‌گذارد و وی را در پایبندی به اعتقادات و ویژگی‌های شخصی و احیاناً تعدیل آنها هدایت می‌کند.

نتیجه گیری

انتخاب بهترین سبک رهبری برای فرماندهان به منظور نفوذ در افراد تحت فرماندهی و وادار کردن آنها به وظایف سازمانی و یا جلوگیری از ارتکاب رفتار غیر مجاز با الگوگیری از امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام، بسیار مهم است که محور مطالب اصلی این مقاله است. از بررسی نظریه‌های رهبری، این نتیجه به دست می‌آید که توجه به «صفات»، «رفتار» و «موقعیت» هیچ‌یک نتوانسته است پاسخ دقیقی به سؤالات درباره رهبری بدهد.

شاید اشکال عمده این پژوهشها یک بعدی نگری آنها به رهبری و در واقع مصداق حکایت توصیف فیل در تاریکی توسط افرادی باشد که هر یک بخشی از این موجود را لمس می کردند. نظریه‌های صفات، رفتاری و اقتضایی، هر یک به ترتیب «صفات»، «رفتار رهبر» و «عوامل موقعیتی» را در کانون توجه خود قرار داد؛ اما هیچ کدام از آنها نتوانست گره کور پدیده رهبری را باز، و مسئله پیش‌بینی رهبری موفق را حل کند.

رویکرد این تحقیق، چند گانه است. در این رویکرد، که از آموزه‌های امیرالمؤمنین به دست آمده است، ویژگیهای شخصیتی فرمانده، رفتار وی با مخاطبان مختلف در کنار اوضاع اقتضایی به طور همزمان و تحت تأثیر مبانی اعتقادی و جهان بینی توحیدی مورد توجه قرار گرفته که تحت عنوان ویژگی اعتقادی آورده شده است.

از دید امیرالمؤمنین (ع) تعامل با زیردستان از چگونگی تعامل با مردم و نزدیکان و حتی دشمن جدا نیست؛ زیرا همه این رفتارها ابعاد مختلف وجود هر انسان را نشان می دهد که آن هم از یک رابطه بالاتر با خداوند متعال نشأت می گیرد.

بار دیگر یادآور می شود که الگوی رهبری علوی، الگویی چند وجهی است و تنها به تعامل با زیردستان محدود نمی شود. مطابق این الگو تعامل سازنده فرمانده با مخاطبان مختلف در مسیر مأموریت، رمز و راز موفقیت در هدایت زیردستان و در نتیجه اجرای درست مأموریت است و بدون این نگاه سامانمند، فرمانده در کسب اهداف ناکام خواهد ماند.

در این مقاله تا حدودی سبک رهبری فرماندهان نظامی - سبک علوی - از دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه السلام تبیین شد. سبک رهبری علوی مجموعه‌ای از رفتارهای شایسته و بایسته است که حسب موقعیت و متناسب با مقتضیات و همچنین بلوغ مخاطب توسط فرمانده برای اجرای کامل

مأموریت باید به کار رود. در این سبک همه طیفهای سبک رهبری از آمرانه تا تفویضی قابل به کارگیری است؛ بدین ترتیب سبک علوی را سبک اقتضایی معرفی می‌کنیم که براساس وضعیت ممکن است کاملاً دستوری باشد و یا مشارکت و یا حتی تفویضی اما تفاوت اساسی آن با نظریه اقتضایی رایج، خدا محوری و تکلیف گرایی در رفتار با دیگران است. در این تحقیق، روشن شد که از دید امام علی علیه السلام تأکید بر توجیه و اقناع افراد است و تا جایی که امکان داشته باشد، نباید از سبک دستوری استفاده شود، مگر اینکه وضعیت جنگی یا موضوعی دیگر باعث شود به حالت آمرانه برخورد، و از صرف وقت برای اقناع افراد پرهیز شود.

در سبک علوی با زیردستان از سبک هدایت دلسوزانه و با نزدیکان از سبک مراقبت سختگیرانه و با مردم با سبک مراعات برادرانه و با دشمن با سبک مقابله جوانمردانه استفاده می‌شود. این تحقیق گامی کوچک است در راستای معرفی و اجرای الگوی مطلوب رهبری در ارکان نظام جمهوری اسلامی ایران و امید است، گامهای بعدی بهتر برداشته شود.

منابع فارسی

قرآن کریم.

نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی. ج ششم. قم: نشر مشرقین. ۱۳۷۹

اسکندری، مجتبی (۱۳۸۸). طراحی سبک های مطلوب فرماندهی و مدیریت در سپاه. پروژه تحقیقاتی منتشر نشده.

امام خمینی، روح اله (۱۳۸۷). صحیفه نور. تهران: مرکز نشر آثار حضرت امام خمینی (ره).

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). روشهای پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار اشراقی.

دانایی فرد، حسن؛ مظفری (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهشهای کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژیهای ممیزی پژوهشی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. س اول. ش اول.

دستور رزمی ۵ - ۱۰۱ (۱۳۵۴). آیین نامه رسمی ارتش. انتشارات ارتش.

دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۹). دلالت دولت. تهران: انتشارات دریا.

دین پرور، جمال الدین (۱۳۸۶). فرمان های امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به مدیران ارشد. تهران: بنیاد نهج البلاغه.

رضائیان (۱۳۸۳). اصول مدیریت. ج ششم. تهران: سمت.

رضایی زاده، محمود (۱۳۷۶). سبک رهبری رهبران اسلامی "(حضرت پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع))" در آثار شهید علامه مطهری. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه امام صادق علیه السلام.

سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). نظریه های مدیریت و سازمان. تهران: نگاه دانش.

علایی، حسین (۱۳۷۳). مدیریت در جبهه در مقایسه با مدیریت سازمان های اداری و علل قوت و ضعف آن. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با راهنمایی دکتر علی اکبر فرهنگی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

قائدان، اصغر (۱۳۷۰). سیاست نظامی امام علی (ع). تهران: انتشارات فروزان.

لنکرانی، فاضل (۱۳۷۹). آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه السلام. چ هفتم. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

محمدی، بیوک (۱۳۸۶). درآمدی بر روش تحقیق کیفی. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

منابع انگلیسی

- Webber, Marilyn, Morgan & Brown, (1985 : 211)
- Matthew R. Fairholm (2002) Defining Leadership: The George Washington University Center For Excellence In Municipal Management.
- Strauss, A; Corbin J (1994); "Grounded theory methodology: and overview", in Handbook of qualitative research, NK Denzin and YS Lincoln (Eds), Sage Publication, Thousand Oaks, pp. 273-85
- Koontz. H. and Odanel. C. O., (1972). Principles of Management, McGraw-Hill Co

