

Analyzing the Dimensions of Alavi's Transcendental Leadership Model's Based on Nahj ol-Balaghah: Development of Transformational Leadership Theory with Islamic Management Approach

Mohammad Hossein Qanadanzadeh ¹ | Asadollah Ganjali ² | Sajjad Golchin ³

Abstract

Transformational leadership is a style of leadership in which the leader and followers strive to contribute to the success of the organization by encouraging and inspiring to transcendental levels. The teachings of Islam as a set include various dimensions of Donyavi and Okhravi success of human beings, including attention to the subject of Supervision, leadership and interpersonal relationships. The leading article has sought to provide a model of transcendent leadership by examining the speeches of the Amir al-Mo'menin (as) as the perfect man pattern and inspired by the transformational model. In order to achieve the components of the Transcendental Leadership model, the text of the Nahj al-Balaghah is analyzed by the method of content analysis. The result of its classification in Maxqda2020 software was 819 primary codes, 186 basic themes, 27 organizing themes and 6 global themes. The results indicate that the Transcendental Leadership model based on the personality of Amir al-Mo'menin (as) includes six main dimensions: strategic leadership, interpersonal empowerment, cognitive empowerment, strengthening strategic foresight, development of growth infrastructure and support in individual development. Generally, Alavi's transcendental leadership not only can be a suitable and Islamic alternative to transformational leadership, but also it can be introduced to the world as a complete and perfect model; Because the criticisms of the transformational leadership style, such as the abuse of power and the lack of attention to ethics, are no longer relevant in the Alavi's transcendental leadership model's.

Keywords: Transcendental Leadership, Transformational Leadership, Imam Ali, Islamic Management, Nahj ol-Balaghe, Islamic Leadership.

2

Vol. 30
Summer 2022

Research Paper

Received:
14 August 2021

Accepted:
7 July 2022

P.P: 63-103

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.2.2.3

1. Corresponding Author: MA Student, Department of Islamic Studies and Business Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Ghanadanzadeh@isu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

3. MA Sstudent, Department of Islamic Studies and Business Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۰/۵/۲۳
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۴/۱۶
صص: ۱-۳-۶۳شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.2.2.3

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

Ghananzadeh@isu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

واکاوی ابعاد رهبری تعالی‌بخش علوی بر مبنای نهج‌البلاغه: توسعه
نظریه رهبری تحول‌آفرین با رویکرد مدیریت اسلامیمحمدحسین فناندان زاده^۱ | اسدالله گنجعلی^۲ | سجاد گلچین^۳

چکیده

رهبری تحول‌آفرین، سبکی از رهبری است که در آن رهبر و پیروان تلاش می‌کنند با تشویق و الهام‌بخشی به سطوح متعالی، موفقیت سازمان را موجب شوند. آموزه‌های اسلام به عنوان مجموعه‌ای دربردارنده ابعاد گوناگون سعادت دنیوی و اخروی انسان‌ها است که توجه به موضوع سرپرستی، رهبری و روابط میان‌فردی، از جمله آن‌ها شمرده می‌شود. نوشتار پیش‌رو درصدد است تا از طریق بررسی گفتارهای امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) به‌عنوان الگوی انسان کامل و با الهام‌گیری از سبک تحول‌آفرین، الگوی رهبری تعالی‌بخش را ارائه نماید. به منظور دستیابی به مؤلفه‌های مدل رهبری تعالی‌بخش، متن کتاب شریف نهج‌البلاغه با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتیجه طبقه‌بندی آن در نرم‌افزار Maxqda2020، شامل ۸۱۹ کد اولیه، ۱۸۶ مضمون پایه، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدل رهبری تعالی‌بخش مبتنی بر شخصیت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام)، شامل شش بعد اصلی «هدایت راهبردی»، «هم‌افزایی میان‌فردی»، «پرورش قدرت شناختی»، «تقویت آینده‌نگری راهبردی»، «توسعه زیرساخت‌های رشد» و «پشتیبان در توسعه فردی» است. در مجموع الگوی رهبری تعالی‌بخش علوی، نه تنها می‌تواند یک جایگزین مناسب و اسلامی بر سبک رهبری تحول‌آفرین غربی باشد، بلکه می‌تواند به عنوان یک الگوی کامل و بی‌نقص به جهانیان معرفی شود؛ چرا که انتقادات وارده به سبک رهبری تحول‌آفرین مانند سوءاستفاده از قدرت و عدم توجه به اخلاق، دیگر در الگوی رهبری تعالی‌بخش علوی مطرح نیستند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تعالی‌بخش؛ رهبری تحول‌آفرین؛ مدیریت اسلامی؛ امیرالمؤمنین؛ نهج‌البلاغه؛ رهبری اسلامی.

مقدمه

اصول، ارزش‌ها و نگرش‌های بنیادین جوامع اسلامی در کنار دیدگاه‌های فلسفی خاص نسبت به زندگی و فرهنگ متفاوت با سایر کشورها، نیاز به نظریه‌ها و الگوهای خاص این جوامع را موجب شده است، چرا که معمولاً ارزش‌ها سنگ بنای باورها و باورها راهنمای رفتار افراد در جامعه و سازمان است (تاجمیر ریاحی و همکاران، ۱۳۹۸). همین امر ارائه‌ی نظریه‌های متناسب با مبانی علوم دینی، به عنوان قوانین بالادستی از حوزه حکومت‌داری تا محیط سازمان‌ها را برای جوامع اسلامی ضروری ساخته است.

حوزه‌ی رهبری نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های اداره‌ی جامعه و سازمان، دیدگاه‌ها و نظریه‌های متعددی را به خود دیده است که طی آن‌ها اندیشمندان مختلف از منظری به بررسی آن پرداخته‌اند. موضوع رهبری با محوریت مفاهیم نفوذ و قدرت، جایگاه گسترده و مهمی در سازمان و زندگی انسان‌ها دارد و اهمیت رهبری نیز در رویارویی با تغییر و وضعیت پیش‌بینی نشده و کارکرد انسان‌ساز آن مربوط است (عزیزآبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

از سوی دیگری نیز در قرن گذشته روند دگرگونی‌ها و سرعت تغییرات بر جوامع و سازمان‌ها سایه افکنده است. بدین ترتیب مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، مستلزم ایفای نقش افرادی در جایگاه رهبر است تا به وسیله اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را فراهم آورند (اسکندری، ۱۳۹۳). در حقیقت این سبک از رهبری است که روبه‌رو شدن با چالش‌های اقتصاد جهانی جهت نیل به عملکرد برتر را میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین با توجه به موقعیت موجود، برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم‌اندازی جذاب، واقعی و باورنکردنی از آینده ایجاد می‌کنند و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (آیزنباخ، واتسون و پیلائی^۱، ۱۹۹۹). بنابراین ایجاد تغییر از ویژگی‌های مهم یک رهبر تحول‌آفرین شمرده می‌شود. همچنین بس^۲ فرایند انگیزش پیروان و به طور کلی ایجاد تغییر در پیروان را مورد تأکید قرار می‌دهد.

1. Eisenbach, Watson & Pillai.

2. Bass.

برنز^۱ (۱۹۷۸) در مقایسه‌ی رهبران مبادله‌ای^۲ که در مقابل کار و تعهد پیروان پاداش تبادل می‌کند و رهبران تحولی که با پیروان درگیر در کار می‌شوند، بر نیازهای مرتبه بالاتر درونی تمرکز نموده و راه‌های جدید دستاوردها را برمی‌انگیزانند، تفاوت قائل می‌شود. برنز معتقد است رهبری تحول‌آفرین هنگامی رخ می‌دهد که رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزش‌ها و انگیزه‌ها ببرند و این را نتیجه‌ی تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان می‌داند (برنز، ۱۹۷۸). بس با استناد به آثار برنز، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را توسعه بخشیده و بین دو مفهوم رهبری تبادل‌گرا و تحول‌آفرین پیوند قائل شده و رهبری در موقعیت مبادله‌ای را نیز دارای توانایی تحول‌آفرینی می‌داند (بس، ۱۹۹۴ و ۱۹۸۵).

با این‌همه علی‌رغم گذشت یک عمر تقریباً چهل‌ساله از شکل‌گیری اولین تئوری‌های رهبری تحول‌آفرین، هنوز اندیشمندان بسیاری هستند که مرز علمی و ابعاد تحقق سبک رهبری تحول‌آفرین را بررسی می‌کنند (سیانگچکیو^۳، کلینگر و کمپون، ۲۰۲۰). علاوه بر اینکه بسیاری از فیلسوفان علم، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها را زیر سؤال برده‌اند، اغلب این دیدگاه‌ها نسبت به مبانی علم دینی و آموزه‌های عملی شرع سنخیتی ندارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷) و باید گفت با حافظه تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی محیط زندگی سازمان‌های ایرانی بیگانه هستند.

به منظور پر کردن این شکاف، مسأله اصلی نوشتار پیش‌رو، فقدان یک الگو از رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اسلامی ایران تعریف شده است که در آن پژوهشگران به دنبال کاوش و شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر اساس تحلیل شخصیت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) به عنوان رهبر و مقتدای شیعیان و الگوی یک انسان کامل هستند. به دلیل وجود تفاوت‌های بنیادین در سبک رهبری تحول‌آفرین غربی و سبک برآمده از نهج‌البلاغه در این پژوهش، الگوی رهبری ارائه شده، «رهبری تعالی‌بخش» نام گرفته است. بر این اساس می‌توان گفت که پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به دو سؤال کلیدی در مورد چگونگی الگوی تعامل رهبر

1. Burns.

2. Transactional.

3. Siangchokyoo, Klinger, & Campion.

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

تعالی‌بخش با پیروان و همچنین اقدامات سازنده او در سازمان بر اساس سبک رهبری حضرت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سه دهه گذشته، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از سبک‌های اصلی رهبری برای درک اثربخشی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مطرح شده است (مایر^۱، ۲۰۱۷). سرآغاز پردازش بحث رهبری تحول‌آفرین به برنز (۱۹۷۸) نسبت داده می‌شود. برنز در مطالعات خود، وجه تمایز رهبران تحول‌آفرین با رهبران معمولی (مبادله‌ای) را تمرکز بر نیازهای بالاتر درونی و انگیزش پیروان به وسیله جذاب‌سازی آرمان‌های والا دانسته و ارزش‌های اخلاقی را کار ویژه‌ی رهبران تحول‌آفرین معرفی نموده است. او ترسیم مسیره‌های حیاتی برای سازمان و به طور کلی منشأ تغییرات بودن را تنها برای رهبران تحول‌آفرین ممکن می‌داند (رایبیز و جاج^۲، ۲۰۱۷).

رهبران تحول‌آفرین به دلایل مختلفی می‌توانند در ایجاد تغییرات مؤثر واقع شوند. این رهبران قادر به متحد کردن پیروان و همچنین تغییر اهداف و باورهای آنان هستند (کوهنرت و لویز، ۱۹۸۷). یک رهبر تحول‌آفرین، تغییر را در سازمان القا کرده و یک چشم‌انداز مشترک بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند (بیگری، آکار و براون^۳، ۲۰۰۶) و این موضوع، به پیروان انگیزه می‌دهد تا فراتر از انتظار عمل کنند (بس، ۱۹۸۵). این سبک از رهبران، پیروان را ترغیب می‌کنند تا از منافع شخصی خود فراتر بروند و از این جهت، توانایی تأثیرگذاری عمیقی بر پیروان خود دارند (ژانگ^۴ و دیگران، ۲۰۲۰). به طور کلی می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان به یکدیگر کمک می‌کنند تا به سطوح بالاتر اخلاقی و انگیزشی برسند (قدی، فرناندو و کاپوتی^۵، ۲۰۱۳).

1. Mayr.
2. Robbins & Judge.
3. Beugré, Acar & Braun.
4. Zhang.
5. Ghadi, Fernando & Caputi.

به اعتقاد برنز، رویکرد تحول آفرین تغییرات قابل توجهی در زندگی افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌کند (مانوپو^۱، ۲۰۲۰). رهبران تحول آفرین به تغییر معتقدند و با انجام این کار، پیروان خود را به پیشرو بودن و قدرت جستن در دستیابی به انتظارات فراتر می‌انگیزانند (الغزعلی، ۲۰۲۰). رهبران تحول آفرین فرهنگ یادگیری و رشد را ترویج داده و همه منابع لازم را در اختیار پیروان قرار می‌دهند تا بتوانند از آن‌ها در توسعه شخصی خود استفاده کنند (افسار^۲ و همکاران، ۲۰۱۴).

سبک رهبری تحول آفرین برنز

مفهوم رهبری تحول آفرین برای نخستین بار در سال ۱۹۷۸ با انتشار کتابی توسط برنز، دانشمند علوم سیاسی معرفی شد. او با تجزیه و تحلیل سبک‌های رهبری رهبران برجسته سیاسی این کار را آغاز نمود و رهبران را از دیدگاه قدرت، هدف و روابط، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. عنصر کلیدی نظریه برنز، اساس اخلاقی است که رهبر تحول آفرین به آن متکی است. در نظریه برنز، تحول یک دستاورد اخلاقی است، چرا که در نتیجه تحول، رفتار انسان‌ها بهبود پیدا می‌کند (شرمهورن و اسبورن^۳، ۲۰۱۵).

سبک رهبری تحول آفرین بس

برخلاف اینکه برنز بر تحول به عنوان یک هدف و ارزش اخلاقی والاتر متمرکز بود، تمرکز بس بر تحول عملکرد سازمان بود. در نظریه بس، تحول هنگامی رخ می‌دهد که در پیروان، این الهام‌بخشی صورت بگیرد تا منافع شخصی خود را در راستای منافع سازمانی کنار بگذارند. این گذر از منافع شخصی به واسطه چهار گونه رفتار شخص رهبر صورت می‌گیرد (شرمهورن و دیگران، ۲۰۱۵). این رفتارها که شامل نفوذ آرمانی^۴، انگیزش الهام‌بخش^۵، ترغیب ذهنی^۶ و

1. Manoppo.
2. Afsar.
3. Schermerhorn & Osborn.
4. Idealized Influence.
5. Inspirational Motivation.
6. Intellectual Stimulation.

ملاحظات فردی^۱ می‌شود، زمینه‌ساز تحول نیازها و انتظارات پیروان به سطحی بالاتر است (بس و اولیو، ۱۹۹۴).

نفوذ آرمانی به یکی از ویژگی‌های رهبر تحول‌آفرین اشاره دارد که باعث احترام، قدردانی و اعتماد میان پیروان می‌شود. یکی دیگر از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، توانایی الهام بخشیدن به پیروان از طریق ارتباطات (کلامی و غیرکلامی) برای تمرکز و ایجاد باور افراد به اهداف جمعی آینده سازمان است (پونی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین در ویژگی ترغیب ذهنی، رهبران به دنبال پرورش ایده و نظرات افراد هستند تا بتوانند از طریق آن خلاقیت و نوآوری را ارتقا داده و بکارگیری روش‌های جدید را جایگزین روش‌های قدیمی کنند. چهارمین ویژگی از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، ملاحظات فردی است که به نشان دادن احترام، منزلت و خدمت، همچون یک مربی در قبال پیروان اشاره دارد (بیگری و دیگران، ۲۰۰۶).

انتقادات وارده به سبک رهبری تحول‌آفرین

اگرچه نظریه رهبری تحول‌آفرین نقاط قوتی نسبت به سبک‌های پیشین همچون رهبری تبدیلی^۳ دارد و روح ارتقا و رشد پیروان را در خود جای داده است، اما همانند هر نظریه دیگری نقاط ضعفی نیز دارد. این نقاط ضعف و کوتاهی‌ها قد و قامت این نظریه، زمانی هویدا می‌شود که با معارف اسلامی در خصوص رشد و تعالی انسان مواجه شویم و این معارف ناب را با آن نگاه تک سطحی مبتنی بر اصول مادی‌گرایی از انسان مقایسه کنیم.

اسکندری (۱۳۹۳) در پژوهشی انتقادات وارده بر سبک رهبری تحول‌آفرین پرداخته است و مبتنی بر اصول نقد نظریات بر اساس شیوه شهید مرتضی مطهری (رحمة‌الله) پرداخته است. به طور کلی، نقدهای محققان در خصوص رهبری تحول‌آفرین را می‌توان در سه محور طبقه‌بندی کرد؛ اول آنکه رهبری تحول‌آفرین یک سبک رهبر محور است و جریان نفوذ به صورت یک‌طرفه از سوی رهبر به سوی پیروان است؛ دوم آنکه رهبر تحول‌آفرین بر اخلاق و معنویت تأکید ندارد؛ و

1. Individualized Consideration.

2. Puni.

3. Transactional leadership.

سوم آنکه نیتی که در پس رفتار رهبر تحول آفرین است، نقش اساسی در رفتار او دارد و نیت‌های شخصی و منفعت طلبانه می‌تواند آسیب‌زا باشد (اسکندری، ۱۳۹۳).

اگرچه تا کنون پژوهش‌های متعددی با موضوع رهبری تحول آفرین صورت گرفته است، اما اغلب آن‌ها به بررسی و سنجش تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین بر ابعاد مختلف سازمانی پرداخته‌اند و پژوهش‌های کمتری به نظریه پردازی و ارائه مدل در این زمینه توجه داشته‌اند. از این میان به مرور برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین آن‌ها خواهیم پرداخت.

پژوهشگران	عنوان	خلاصه
پودساکوف، مکنزی و بامبر (۱۹۹۶)	رفتارهای رهبر تحول آفرین و تأثیرات آن‌ها بر اعتماد پیروان به رهبر، رضایت و رفتارهای شهروندی سازمانی	ویژگی‌های رهبر تحول آفرین، شامل الف) تعریف و بیان چشم‌انداز با هدف تشخیص فرصت‌های جدید و الهام‌بخشی دیگران؛ ب) فراهم ساختن یک مدل مناسب به گونه‌ای سازگار با ارزش‌های مورد حمایت رهبر؛ پ) پرورش پذیرش اهداف گروهی با هدف گسترش همکاری در جهت اهداف واحد؛ ت) انتظارات عملکردی بالا؛ ث) حمایت‌گری شخصی با هدف توجه به احساسات و نیازهای افراد؛ ط) برانگیزش فکری با هدف تجدیدنظر در برخی مفروضات و فعالیت‌های کاری.

پژوهشگران	عنوان	خلاصه
کارلس، ویرینگ و مانن ۱ (۲۰۰۰)	یک بررسی کوتاه از رهبری تحول‌گرا	معرفی شش (۱) چشم‌انداز: توسعه چشم‌انداز و انتقال آن به پیروان توسط رهبر، با هدف انتقال ارزش‌ها و انگیزش پیروان، (۲) توسعه کارکنان: تسهیل مهارت‌های جدید و فراهم کردن فرصت‌های چالش‌انگیز از طریق تفویض مسئولیت‌ها به پیروان، (۳) رهبری حمایتی: تنظیم اهداف مهم و چالشی در کنار ارائه بازخورد مثبت و شناسایی دستاوردهای فردی، (۴) توانمندسازی: درگیر ساختن کارکنان در حل مسأله و تصمیم‌گیری گروهی و تسهیل فضای مشارکت و همکاری، (۵) رهبری الگو محور: انتقال ارزش‌ها و باورهای رهبر به وسیله جهت‌دهی بر مبنای الگو و (۶) رهبری کاریزماتیک: ایجاد بیشترین سطح انگیزش و عملکرد در پیروان، جهت پیشبرد اهداف سازمان.
موغلی (۱۳۸۲)	طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران	دغدغه‌ی محقق در این پژوهش، لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور با توجه به نقش مؤثر رهبری و مدیریت در سازمان بوده است و نتایج حاصل، هفت مؤلفه‌ی ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، پاداش‌های مشروط و در نهایت، مدیریت بر مبنای استثنای فعال را به عنوان ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران است.

پژوهشگران	عنوان	خلاصه
دانایی فرد و مؤمنی (۱۳۸۷)	تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (علیه السلام)	تئوری این پژوهش بر مبنای دو بخش اصلی یعنی بعد معرفتی و ظاهری و بعد ایمانی تشکیل شده و پدیده محوری آن قرب و وصال الهی تعریف شده است. در نهایت پیگیری راهبردهای ارائه شده در این تئوری، شامل برخی اقدامات، آموزش، پرداخت مزایا، تشویق و تنبیه، برنامه‌ریزی و ارتباطات است که رشد و تعالی انسان‌ها در کنار سلامت و سعادت جامعه، نتیجه‌ی آن‌ها شمرده شده‌اند.
اسکندری (۱۳۹۳)	تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول‌آفرین	با استفاده از اصول نقد نظریات شهید مطهری به صورتی موشکافانه به تحلیل و نقد این نظریه پرداخته است. بر این اساس، مجموعه‌ای از گفتار و گزاره‌های اندیشمندان با محوریت نظریه بس مورد تحلیل قرار گرفته و در هر بخش نسبت به نقد درون ساختاری و برون ساختاری نکاتی ارائه شده است.
اسکندری، محمدی، علی اکبری و سیف (۱۳۹۳)	سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) در نهج البلاغه	یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور، سبک مطلوب رهبری از دید امام علی (علیه السلام) است. این سبک رهبری در مورد زبردستان، مردم و نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سختگیرانه و مبارزه جوانمردانه به کار می‌رود.
سنجقی، فرهی و زین‌الدینی (۱۳۹۳)	شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای مدظله‌العالی	حاصل مطالعه خود را در آثار مقام معظم رهبری، ضمن توسعه ابعاد رهبری تحول‌آفرین، ارتقای ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین رایج به پنج بعد تحول ارزشی، تحول آرمانی، تحول ذهنی، تحول انگیزشی و تحول رفتاری عنوان می‌کنند.

پژوهشگران	عنوان	خلاصه
تاج‌میر ریاحی، صفری و شاملی (۱۳۹۸)	طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه	طی آن از گذرگاه روش تحلیل مضمون، سه مضمون فراگیر، شامل ابعاد اعتقادی، اخلاقی و رفتاری را به عنوان ابعاد رهبری سازمانی با تأکید بر نهج‌البلاغه ارائه نموده‌اند.

در جمع‌بندی پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه رهبری تحول‌آفرین می‌توان گفت اگرچه موارد یاد شده در این قسمت، پژوهش‌هایی بنیادین بوده و به توسعه نظری این حوزه پرداخته‌اند، اما همان‌طور که پیش از این اشاره شد، اغلب پژوهش‌های متأخر در زمینه رهبری تحول‌آفرین در طول چند دهه گذشته با رویکردهای کمی و به منظور سنجش تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین روی موضوعات مختلف سازمانی بوده است. برای مثال «پونی»^۱ و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر متقابل رهبری تحول‌آفرین بر تعهدات کارکنان در کشورهای در حال توسعه را بررسی نموده‌اند و پژوهش «های»^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نیز به منظور سنجش تأثیر و نقش عملکردهای منابع انسانی و رهبری تحول‌آفرین بر مشارکت کارکنان و رفتارهای شهروندی صورت گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال آن است که با استفاده از کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه، به خلأ نظری موجود در ارائه یک مدل اسلامی در زمینه رهبری تحول‌آفرین پایان بدهد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل رهبری تعالی‌بخش (رویکردی اسلامی نسبت به الگوی رهبری تحول‌آفرین) مبتنی بر شخصیت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) است. بدین منظور می‌توان گفت این پژوهش بر اساس هدف، بنیادی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، راهبرد تحلیل مضمون (تحلیل تم) به روش استقرایی انتخاب شده است و نوع

1. Puni.

2. Hai.

مضامین استفاده شده در این پژوهش بر اساس نوع‌شناسی آتراید - استرلینگ^۱، شامل سه مضمون پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر است (آتراید - استرلینگ، ۲۰۰۱).

معروف‌ترین اثر پژوهشی در زمینه تحلیل مضمون، پژوهش براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) است که فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل مضمون را طی شش مرحله آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن می‌داند (خنیفر، ۱۳۹۸). از این میان، در بخش روش‌شناسی این پژوهش تنها به گزارش سه گام نخست، یعنی آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و جستجو و شناخت مضامین خواهیم پرداخت و گام‌های سه‌گانه‌ی بعدی را به صورت ضمنی در قسمت نتایج پژوهش به تفصیل بررسی خواهیم کرد.

آشنا شدن با داده‌ها

گام اول در تجزیه و تحلیل داده‌ها، آشنا شدن با داده‌ها است و پژوهشگر باید به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن کاملاً آشنا شود. غوطه‌ور شدن در داده‌ها، مستلزم بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال، یعنی جستجوی معانی و الگوها است (خنیفر، ۱۳۹۸).

در راستای انجام فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش، ابتدا داده‌های اولیه بر اساس کتاب شریف نهج البلاغه و ترجمه‌ی آن در سه بخش خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها جمع‌آوری شد. در ادامه این فرایند به منظور آشنا شدن پژوهشگران با داده‌های پژوهش، متن ترجمه نهج البلاغه مرحوم دشتی توسط هر یک از پژوهشگران به صورت مستقل دو بار مطالعه شد، سؤالات پژوهش به متن کتاب نهج البلاغه عرضه شد و سپس نکات مرتبط هر قسمت به صورت جداگانه یادداشت‌برداری شد.

1. Atride- Striling.

2. Braun & Clarke.

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

ایجاد کدهای اولیه

گام دوم در تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه است. این مرحله زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد و فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها تهیه کرده باشد. لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است (خنیفر، ۱۳۹۸). در پژوهش حاضر، محققان پس از عرضه سؤالات پژوهش به متن نهج البلاغه و ترجمه آن و پس از یادداشت برداری نکات جالب و مرتبط با سؤالات و با انجام جلسات متعدد، جرح و تعدیل نکات و تطبیق دوباره نکات با متن، کدهای اولیه را احصاء نمودند. به دلیل حجم زیاد داده‌های اولیه، انجام فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی و باقی مراحل تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار *Maxqda2020* انجام گرفت. در ابتدا ۹۸۰ کد از بررسی و تحلیل تمامی بخش‌های نهج البلاغه احصاء شد که پس از بررسی مجدد، پایش و تطبیق دوباره با سؤالات پژوهش، خروجی این مرحله تعداد ۸۱۹ کد اولیه از مجموع خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها بوده است. در جدول زیر، قسمت‌هایی از متن نهج البلاغه و کدهای اولیه مرتبط با آن بیان شده است:

جدول ۱. نمونه کدگذاری اولیه در پژوهش حاضر

کدهای اولیه	متن ترجمه نهج البلاغه
انگیزش از طریق وعده‌ی پاداش الهی قدردانی از افراد هنگام عملکرد مثبت	خداوند شما مردم کوفه را از سوی اهل بیت پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) پاداش نیکو دهد، بهترین پاداشی که به بندگان فرمان بردار و سپاسگزاران نعمتش عطا می‌فرماید، زیرا شما دعوت ما را شنیدید و اطاعت کردید، به جنگ فراخوانده شدید و بسیج گشتید (نامه ۲).
گذشت و انتقال این روحیه در پیروان توصیه و تقویت سعه صدر در افراد مصرف بهینه از منابع و نفی هر گونه سوء مصرف	خشم را فرو نشان، به هنگام قدرت ببخش، به هنگام خشم فروتن باش، و در حکومت مدارا کن تا آینده خوبی داشته باشی. نعمت‌هایی که خدا به تو بخشیده نیکو دار و نعمت‌هایی که در اختیار داری، تباه مکن! و چنان باش که خدا آثار نعمت‌های خود را در تو آشکارا بنگرد (نامه ۶۹).

کدهای اولیه	متن ترجمه نهج البلاغه
سنجش توانایی افراد پیش از استخدام توجه به رغبت افراد به وظایف محوله	سپس در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار! و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است.
ایجاد و تقویت اعتماد به نفس پیروان ایجاد عزم راسخ و تقویت روحیه پیروان	اگر کوه‌ها از جای کنده شوند، تو ثابت و استوار باش، دندان‌ها را برهم به فشار، کاسه سرت را به خدا عاریت ده، پای بر زمین میخکوب کن، به صفوف پایانی لشکر دشمن بنگر، از فراوانی دشمن چشم ببوش، و بدان که پیروزی از سوی خدای سبحان است (خطبه ۱۱).
ضرورت ترسیم پیچیدگی‌های محیطی و عدم اطمینان‌ها توسط رهبر تبیین ضرورت عمل به دانسته‌ها و جستجوی ناشناخته‌ها	ای مردم! در روزگاری کینه‌توز و پر از ناسپاسی و کفران نعمت‌ها، صبح کرده‌ایم که نیکوکار، بدکار به شمار می‌آید و ستمگر بر تجاوز و سرکشی خود می‌افزاید. نه از آنچه می‌دانیم بهره می‌گیریم و نه از آنچه نمی‌دانیم، می‌پرسیم و نه از حادثه مهمی تا بر ما فرود نیاید، می‌ترسیم (خطبه ۳۲).
تقویت آینده‌نگری و کسب آمادگی جهت تحقق موفقیت در حال و آینده انگیزش پیروان با نشان دادن پاداش عملکرد آنان	با بهترین روش از گذرگاه دنیا عبور کرده، توشه آخرت را پیش فرستاده و از ترس قیامت در انجام اعمال صالح پیش‌قدم شده است. ایام زندگی را با شتاب در اطاعت پروردگار گذرانده و در فراهم‌آوردن خشنودی خدا با رغبت تلاش کرده، از زشتی‌ها فرار کرده، امروز رعایت زندگی فردا کرده و هم اکنون آینده خود را دیده است. پس بهشت برای پاداش نیکوکاران سزاوار و جهنم برای کیفر بدکاران مناسب است، و خدا برای انتقام گرفتن از ستمگران کفایت می‌کند، و قرآن برای حجت آوردن و دشمنی کردن، کافی است (خطبه ۸۳).
توصیه به پایش و بهره‌مندی از فرصت‌ها	ترس با ناامیدی، و شرم با محرومیت همراه است. فرصت‌ها چون ابرها می‌گذرند، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمارید (حکمت ۲۱).
ایجاد روحیه پشتکار و تلاش داشتن در انجام و پیشبرد امور معیارهای مشخص جهت ارزیابی افراد	ارزش مرد به اندازه‌ی همت اوست، و راستگویی او به میزان جوانمردی‌اش، و شجاعت او به قدر ننگی است که احساس می‌کند، و پاک‌دامنی او به اندازه‌ی غیرت اوست (حکمت ۴۷).

کدهای اولیه	متن ترجمه نهج البلاغه
مدیریت و ارزیابی عملکرد بر اساس تخصص طبقه‌بندی مشاغل بر حسب دانش و تخصص	ارزش هر کس به مقدار دانایی و تخصص اوست (حکمت ۸۱).
تقویت نگاه راهبردی در افراد تبیین شاخص‌ها در تصمیم‌گیری و انجام امور توصیه به انجام امور با نتایج ماندگار به جای امور کوتاه‌مدت و با نتایج زودگذر زمینه‌سازی بستر رسیدن به اهداف بلندمدت با اصلاح عملکرد فردی	چقدر فاصله‌ی بین دو عمل دور است؛ عملی که لذتش می‌رود و کیفی آن می‌ماند، و عملی که رنج آن می‌گذرد و پاداش آن ماندگار است (حکمت ۱۲۱)!
ایجاد فرهنگ سازمانی مشورت‌گرا	هر کس قدرت به دست آورد، زورگویی دارد (حکمت ۱۶۱).
توجه رهبر به حقوق تمامی ذینفعان ایجاد انگیزش و تقویت استقامت با یاد قیامت	حق را به صاحب حق - هر کس که باشد، نزدیک یا دور - بپرداز، و در این کار شکیبیا باش، و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار، گر چه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکان فراهم آورد، تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموار ساز (نامه ۵۳).
توصیه به نگاه هوشمندانه و تجربه‌گرا به وقایع از جانب زیردستان	آن کس که هوشمندانه به واقعیت‌ها نگریست، حکمت را آشکارا ببند و آن که حکمت را آشکارا دید، عبرت‌آموزی را شناسد، و آن که عبرت‌آموزی شناخت، گویا چنان است که با گذشتگان می‌زیسته است (حکمت ۳۱).
ایجاد پشتکار و تلاش در انجام و پیشبرد امور معیارهای مشخص جهت ارزیابی پیروان	ارزش مرد به اندازه همت اوست و راست‌گویی او به میزان جوانمردی‌اش و شجاعت او به قدر ننگی است که احساس می‌کند و پاک‌دامنی او به اندازه غیرت اوست (حکمت ۴۷).
تبیین جایگاه ارزشمندی دانش ایجاد انگیزه به واسطه بیان علت و استدلال برخی امور	ای کمیل! دانش بهتر از مال است، زیرا علم نگهبان تو است، و مال را تو باید نگهبان باشی. مال با بخشش کاستی پذیرد، اما علم با بخشش فزونی گیرد، و مقام و شخصیتی که با مال به دست آمده، با نابودی مال

کدهای اولیه	متن ترجمه نهج البلاغه
	نابود می‌گردد (حکمت ۱۴۷).
استفاده از فرصت‌ها در جهت قابلیت‌های سازمان ترغیب زیردستان به حرکت در مسیر موفقیت فرد و سازمان	ای بندگان خدا! هم اکنون عمل کنید که زبان‌ها آزاد، بدن‌ها سالم، و اعضا و جوارح آماده‌اند، و راه بازگشت فراهم، و فرصت زیاد است، و پیش از آن که وقت از دست برود و مرگ فرارسد. پس فرارسیدن مرگ را حتمی بشمارید، و در انتظار آمدنش بسر نبرید (خطبه ۱۹۶).
لزوم مشورت مستمر با متخصصان ضرورت ارتباط مستمر با عموم زیردستان زدودن بروکراسی در روابط میان فردی شنیدن خواسته‌های تمام زیردستان ارتباط بی‌واسطه رهبر با زیردستان	پس از یاد خدا و درود برای مردم! حج را به پای دار، و روزهای خدا را به یادشان آور. در بامداد و شامگاه در یک مجلس عمومی با مردم بنشین. آنان که پرسش‌های دینی دارند با فتواها آشنایشان بگردان، و ناآگاه را آموزش ده، و با دانشمندان به گفتگو بپرداز. جز زیانت چیز دیگری پیام‌رسانت با مردم، و جز چهره‌ات دربانی وجود نداشته باشد، و هیچ نیامندی را از دیدار خود محروم مگردان، زیرا اگر در آغاز از درگاه تو رانده شود، گرچه در پایان حاجت او برآورده شود، دیگر تو را نستاید (نامه ۶۷).
بکارگیری دو اهرم قدرتمند عقل و تجربه ترسیم نیایدها از طریق اظهار نفرت به آن‌ها توصیه به کسب دانش در پیشبرد امور	همانا تیره‌روز کسی است که از عقل و تجربه‌ای که نصیب او شده، محروم ماند و من از آن کس که به باطل سخن گوید یا کاری را که خدا اصلاح کرده بر هم زند، بیزارم! آنچه را نمی‌داند واگذار، زیرا مردان بدکردار با سخنانی نادرست به سوی تو خواهند شتافت، با درود (نامه ۷۸).
رشد زیردستان به واسطه نظام جبران خدمات توصیه به تشویق کارکنان با عملکرد مثبت از سوی مدیران سازمان	بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار آزار ده (حکمت ۱۷۷).
فعالیت سازمان متناسب با توانایی آن ضرورت خودشناسی در اصلاح و رشد فردی	نابود شد کسی که ارزش خود را ندانست (حکمت ۱۴۹).

مضامین پایه

جستجو و شناخت مضامین زمانی شروع می‌شود که همه‌ی داده‌ها گردآوری و کدگذاری اولیه انجام شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه‌ی داده‌ها شناخته شده باشد

(خنیفر، ۱۳۹۸). در این قسمت و به عنوان اولین مرحله در شناخت و ایجاد مضامین، پس از بررسی ۸۱۹ کد اولیه احصاء شده از نهج‌البلاغه، به تطبیق دوباره کدها و نکات با متن پرداخته شد. پس از بررسی چندباره، تلفیق و دسته‌بندی و کدها با موضوعات متناسب در ذیل دسته‌های گوناگون، در نهایت تعداد ۱۸۶ مضمون پایه شناسایی شد که برخی از مضامین پایه به شرح جدول زیر است:

جدول ۲- روند انتزاع مضامین پایه از کدهای اولیه

مضمون پایه	کدهای اولیه
تشریح پیامدها و نتایج تصمیمات و امور از جانب رهبر	دادن حق انتخاب به پیروان همراه با به تصویرکشیدن نتایج آن، تبیین توأمان راه درست و غلط و پیامدهای آن برای پیروان، هشدار نسبت به پیامدهای ناگوار برخی امور، لزوم متوجه ساختن پیروان نسبت به پیامدهای تصمیمات آنها
ایجاد روحیه پندپذیری در پیروان	پند دادن به پیروان با ارائه تجربیات، زمینه‌سازی رشد فردی افراد از طریق تقویت روحیه پندپذیری، دعوت به درک و نگرستن به محیط همراه با اندیشه و پندگیری
توصیه به مشورت‌گیری و مشورت‌دهی	سفارش به بهره‌مندی از نظرات مختلف در تصمیم‌گیری و پیشبرد امور، تبیین جایگاه و اهمیت دوگان عقل و مشورت در تصمیم‌گیری‌ها، دعوت پیروان به همفکری و مشورت دادن به رهبر، عدم مشورت با افراد بخیل، ترسو و طمعکار، داشتن روحیه مشورت‌گیری از سوی رهبر و تقویت آن در پیروان
زمینه‌سازی و ایجاد فرهنگ همدلی و اتحاد میان پیروان	ایجاد فرهنگ مهربانی و همدلی در میان پیروان، زمینه‌سازی و تقویت ویژگی اتحاد میان پیروان، لزوم توجه و ایجاد جو دوستانه و صمیمی میان پیروان، تقویت اتحاد و همدلی با دعوت به جمع‌گرایی، نکوهش پیروان به جدال و درگیری
اهتمام و توصیه به پایش و بهره‌مندی از فرصت‌ها و غنیمت شمردن آن	توصیه به استفاده از فرصت‌ها در جهت بهره‌مندی از قابلیت‌های سازمان، توصیه به غنیمت شمردن فرصت پیش از پشیمانی، لزوم غنیمت شمردن فرصت‌ها با پرداختن به مهم‌ترین کارها، توصیه به پایش فرصت‌ها و بهره‌مندی از مناسب‌ترین آنها در مسیر اهداف

مضمون پایه	کدهای اولیه
تبیین جایگاه نگاه بلنداندیشانه و بلندمدت در کسب موفقیت سازمان	تبیین بلندمدت بودن تصمیمات و برنامه‌های استراتژیک سازمان، توصیه به تصمیم‌گیری استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت برای سازمان، زمینه‌سازی بستر رسیدن به اهداف بلندمدت با اصلاح عملکرد فردی، تبیین ضرورت تجهیز به نگاه راهبردی در کسب موفقیت سازمان
ایجاد انگیزه از طریق پاداش و سهم کردن افراد در موفقیت‌ها	انگیزش پیروان با نشان دادن پاداش عملکرد آنان، ایجاد انگیزه از طریق قدردانی از خدمات شایسته، ایجاد انگیزه به واسطه سهم کردن افراد در موفقیت، ایجاد انگیزه و وعده دادن نسبت به پاداش دنیوی برخی امور
توجه به شایستگی‌های افراد در دادن وظایف به آنان	لزوم سنجش توانایی‌های افراد در واگذاری امور محوله، نکوهش نسبت به مسئولیت دادن به افراد بدون شایستگی‌های لازم، اهمیت سپردن امور حیاتی به افراد وفادار، لزوم سنجش توانایی افراد پیش از بکارگیری، لزوم بکارگیری توانمندترین افراد در جایگاه‌های حساس سازمان
بسترسازی فرصت‌های رشد افراد در سازمان	توجه رهبر نسبت به امر جانشین‌پروری، توصیه به بهره‌مندی کامل از ظرفیت‌های انسانی در جهت رشد افراد، توصیه به بهره‌مندی از فرصت‌ها جهت رشد و توسعه فردی، ایجاد امکان اصلاح و بازگشت افراد به مسیر درست
بکارگیری وجدان افراد در پیشبرد امور	بیدار کردن وجدان افراد از طریق توصیه به مشاهده وضع موجود نامطلوب، زمینه‌سازی در بکارگیری وجدان افراد در تشخیص درستی امور
ایجاد و تقویت جو اعتماد سازمانی	تقویت خودکنترلی در افراد با القای حسن‌ظن، مقدم دانستن جلب اعتماد پیروان بر وفاداری آنان، زمینه‌سازی ایجاد حسن‌ظن مافوق در پیروان، لزوم ایجاد شفافیت در امور از جانب رهبر و تقویت آن در پیروان
توجه رهبر به رضایت عمومی پیروان و تلاش در جهت بهبود آن	دوری جستن از اموری که باعث رنجش پیروان شود، لزوم توجه رهبر و مدیران به رضایت عمومی پیروان، نکوهش ستمگری و بی‌عدالتی به عنوان شاخص اصلی نارضایتی
تعیین چارچوب و شیوه‌های انجام درست وظایف	ترسیم نبایدها از طریق اظهار نفرت نسبت به آن، هشدار نسبت به سر حد خطاها با پرسش‌های بیدارکننده، ترسیم راه‌های گوناگون انجام درست وظایف، تفهیم چارچوب بایدها و نبایدها با استفاده از استفهام انکاری، سفارش به برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرا بر اساس چارچوب‌های

مضمون پایه	کدهای اولیه
	مشخص
اهتمام به بکارگیری شاخص‌های درست در ارزیابی عملکرد افراد	عدم در نظر گرفتن جایگاه افراد در ارزیابی عملکرد آن‌ها، ملاک قرار ندادن نسل و خانواده در ارزیابی افراد، در نظر گرفتن معیارهای مشخص در جهت ارزیابی مؤلفه‌های مهم پیروان، لزوم توجه به شاخص پابندی به ارزش‌ها در ارزیابی عملکرد، ارزیابی کارکنان بر اساس میزان و کیفیت حضور آن‌ها در حل چالش‌ها
ایجاد و تقویت جو اعتماد سازمانی	تقویت خودکنترلی در پیروان با القای حسن‌ظن، مقدم دانستن جلب اعتماد پیروان نسبت به وفاداری آن‌ها، لزوم ایجاد شفافیت از جانب رهبر و تقویت آن در پیروان
اهتمام رهبر به ایجاد فرهنگ و روحیه مشارکت و همکاری در سازمان	توصیه به شکل‌دهی فرهنگ سازمانی مشارکتی، نكوهش نسبت به عدم مشارکت پیروان در مسائل و امور، دعوت به حل برخی مسائل کارکنان از سوی خود آن‌ها، ایجاد و تقویت روحیه مشارکتی و همکاری میان پیروان، عدم تحمیل نظر خود نسبت به پیروان
اهتمام رهبر نسبت به برآورده کردن نیازهای پیروان	توصیه به رفع نیازهای یکدیگر، اهتمام رهبر به برآورده کردن نیازهای پیروان به شیوه مناسب، تلاش در جهت تسریع رفع نیازهای افراد، توجه نقش برآورده کردن نیازهای مالی افراد در کیفیت انجام کارها
دعوت به بکارگیری اندیشه و جایگاه ارزشمند تعقل و خردورزی	توصیه به بکارگیری شیوه‌های مناسب مبتنی بر تعقل، توصیه به خردورزی و تعقل در تصمیمات و پیشبرد امور، لزوم تقویت عقل و اندیشه در تحلیل هرگونه اطلاعات، ضرورت تأمل در انتخاب‌ها، توجه به ارزش و اهمیت تعقل و تفکر در زندگی
تلاش رهبر در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک میان پیروان	توصیه رهبر به تمرکز بر یک مأموریت واحد، ایجاد چشم‌انداز و آینده مشترک با پیروان، زمینه‌سازی در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک میان رهبر و پیروان
ترغیب افراد به کسب دانش	توصیه به داشتن روحیه یادگیری و توسعه، دعوت به یادگیری و کسب دانش از تجربیات برای تصمیم‌گیری‌ها، توصیه به رشد از طریق دانش‌اندوزی و گسترش ظرفیت‌پذیرندگی، توصیه به افزایش ظرفیت دانشی و مهارتی، توصیه به ارتقاء پیوسته سطح دانش
الگوسازی و معرفی بهترین الگوها	لزوم معرفی درست با معرفی الگوهای متعدد، توصیه به پیروی از الگوهای شاخص جهت مصون ماندن از انحرافات، ترسیم الگوهای روابط میان فردی

مضمون پایه	کدهای اولیه
	مطلوب، توصیف اخلاق و رفتارهای یک انسان کامل به منظور الگوبرداری دیگران، ترسیم شاخص‌ها و ویژگی‌های الگوی مطلوب توسط رهبر، لزوم الگوسازی افرادی که فکر و عملشان همسو است، ترسیم سبک زندگی مناسب برای پیروان
شناسایی ظرفیت افراد در سازمان در جهت عملکرد مثبت و توسعه فردی	لزوم بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود افراد برای پیشبرد اهداف، اهتمام به ملازمه شناخت ظرفیت‌های وجودی جهت عملکرد مثبت، لزوم توجه به ظرفیت پیروان در امر توسعه آن‌ها، توجه رهبر به ظرفیت‌های منحصر به فرد انسانی در سازمان
اصلاح نظام ارزشی و ذهنی افراد	تبیین ابعاد متعالی خواسته‌های انسانی در کنار ابعاد دنیوی آن، هشدار نسبت به وابستگی‌های مادی و غیرمادی و توصیه به دوری از آن، اصلاح نظام ارزشی صرفاً مبتنی بر مادیات، ترسیم و اصلاح نگاه به ثروت به سوی بی‌نیازی از آن در پیروان

مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مرحله بعد از شناخت و ایجاد مضامین پایه، شناخت و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر می‌باشد. به منظور شناخت و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده، پس از بررسی، تطبیق و دسته‌بندی ۱۸۶ مضمون پایه، تعداد ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی و ایجاد شد. در مرحله آخر به منظور شناخت کلان‌ترین سطح مضامین و طراحی مدل، ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده بررسی و دسته‌بندی شد و ذیل ۶ مضمون فراگیر طبقه‌بندی گشت که ابعاد مدل رهبری تعالی‌بخش را تشکیل می‌دهند. بخشی از مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر به شرح جدول زیر است:

جدول ۳. روند شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
تقویت روحیه عمل‌گرایی در شخص رهبر و پیروان، توصیه به عمل بر اساس دانسته‌ها و اطلاعات موجود، توصیه به ترک آرزوها و واقع‌نگری بر اساس فرصت‌های فعلی	تقویت دوجانبه عمل‌گرایی	هدایت راهبردی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
	تقویت و تشویق به تلاشگری و پایبندی به تعهدات	تقویت روحیه جهاد و کار جهادی در انجام امور، توصیه به انجام تعهدات فردی و تبیین اهمیت آن، ایجاد روحیه تلاشگری و پشتکار در پیروان، نكوهش و از بین بردن روحیه سستی و بی رغبتی در پیروان، لزوم پایبندی متقابل به تعهدات از جانب رهبر و پیروان، تعیین چارچوب و شیوه‌های انجام درست وظایف، تقویت روحیه شکیبایی و بردباری در انجام امور، توصیه به داشتن صبر در رسیدن به اهداف، تبیین اهمیت ثبات قدم و نكوهش تزلزل در محیط و افراد، توصیه به حساسیت و وفاداری به تعهدات و وظایف، توصیه به وفاداری افراد به سازمان و رهبر سازمانی
	التزام عملی شخص رهبر در انجام وظایف	التزام رهبر نسبت به پیشگام بودن در صحنه عمل به وظایف و ارزش‌ها، لزوم پایبند بودن شخص رهبر و پیش قدم بودن او در انجام تعهدات، لزوم دارا بودن روحیه عزم راسخ در رهبر و تقویت آن در پیروان
هدایت راهبردی	مدیریت عملکرد و کنترل ساختار	تلاش جهت ایجاد موازنه بین عملکرد و جبران خدمات، داشتن نگرش متفاوت مبتنی بر سطح عملکرد نسبت به افراد، ایجاد انگیزه بهبود عملکرد با تشریح پیامدها و تبیین ضرورت آن، لزوم کنترل همه‌جانبه عملکرد افراد و واحدها در سازمان، توجه به ویژگی‌های درونی در ارزیابی عملکرد افراد، تقویت روحیه خودارزیابی در پیروان و دعوت به آن، تلاش در جهت بکارگیری شاخص‌های درست در ارزیابی عملکرد افراد، استفاده از ابزارهای نامحسوس در ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مستمر در جهت ایجاد تلاشگری مداوم، توجه به شایستگی‌های افراد هنگام تقسیم وظایف، اصالت دادن به تخصص‌گرایی و افراد متخصص در سازمان، در نظر گرفتن معیار سابقه افراد در ارزیابی شایستگی‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	شکل‌دهی فرهنگ مطلوب و اهتمام به ارزش‌ها	هشدار رهبر نسبت به استحاله ارزش‌ها در سازمان، ایجاد و تقویت جو اعتماد در سازمان، شکل‌دهی فرهنگ سازمانی مبتنی بر خوش‌بینی، اهتمام به اصلاح و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، دعوت و پایبندی رهبر به ارزش‌های سازمان، نکوهش فرهنگ رشوه‌دادن و گرفتن، ایجاد و تقویت جو اعتماد سازمانی، دعوت به خوش‌رویی پیروان نسبت به هم و افراد بیرون سازمان، توصیه به اولویت دادن به ارزش‌های سازمان در موقعیت‌های مختلف
	قاطعیت رهبر در تصمیمات و کنش‌ها	جدیت رهبر در نکوهش زیاده‌خواهی و فرصت‌طلبی‌ها، شجاعت و قاطعیت رهبر در خط مقدم پیشبرد امور، لزوم قاطعیت رهبر در تصمیم‌گیری‌ها و امور مهم
	تسلط و اشراف همه‌جانبه رهبر	اهتمام و اشراف رهبر نسبت به ملزومات اجرایی امور، لزوم داشتن اشراف اطلاعاتی رهبر و مسئولین ارشد از امور پیروان
	اعتدال و میانه‌روی	اعتدال در تصمیمات و اقدامات، میانه‌روی در رفتارهای میان‌فردی و اجتماعی، توجه رهبر به مواجهه و برخورد اقتضایی با افراد
هم‌افزایی میان‌فردی	همدلی، انسجام و رفع نیازها	داشتن روحیه دلجویی از پیروان در مواقع نیاز، اهتمام رهبر به همدلی با پیروان و حل مشکلات آنها، لزوم همراهی همه‌جانبه رهبر با پیروان، لزوم حضور مستمر و بی‌واسطه رهبر در میان پیروان، گوش‌دادن به صحبت‌های افراد و آگاهی از مسائل آنان، اهتمام رهبر نسبت به برآورده کردن نیازهای پیروان، رفع موانع همدلی و انسجام، زمینه‌سازی فرهنگ همدلی و اتحاد، ایجاد هم‌افزایی از طریق همدلی، تبیین جایگاه محوری رهبر در سازمان و اهمیت آن، تبیین ضرورت اطاعت از رهبران سازمان به عنوان عامل موفقیت، تبیین ضرورت داشتن اتحاد و همدلی در جهت کسب موفقیت و نیل به اهداف
	ایجاد حس تعلق مشترک	کوشش رهبر برای حفظ موجودیت و موقعیت مناسب سازمان، توصیه به التزام نسبت به بهینه‌سازی در مصرف منابع سازمان، ترسیم حدود و کیفیت ریسک‌پذیری در تصمیمات، توجه رهبر در تحقق حقوق تمامی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		ذی‌نفعان
	گسترش روحیه همراهی و مشارکت	ایجاد فرهنگ و روحیه همکاری و مشارکت در سازمان، تلاش رهبر در جهت انسجام و ایجاد روحیه جمع‌گرایی، تلاش رهبر در جهت اصلاح و بهبود ارتباطات میان افراد در سازمان، ایجاد تمایل به روحیه همکاری فراسازمانی میان پیروان
	توصیه به مشورت و هم‌فکری با صاحب‌نظران	گزینش دقیق و تشکیل شبکه خبرگانی و توصیه آن به پیروان، حساسیت رهبر نسبت به ارتباطات و توصیه به داشتن هم‌نشینان خردمند، اهتمام و توصیه به مشورت‌گیری از خبرگان در امور مختلف سازمان، ایجاد فرهنگ مشورت‌گرا با نکوهش خودرأی بودن پیروان، توصیه به مشورت‌گیری و مشورت‌دهی
	جلب رضایت پیروان بر مبنای صلاح عمومی	ایجاد سازوکار مناسب جبران خدمات و تبیین چگونگی آن، حساسیت رهبر به صلاح و منفعت عمومی در سازمان، داشتن روحیه مصلحت‌سنجی در انجام امور مختلف از جانب رهبر، فراهم‌آوردن فضای مناسب زیستی در سازمان، توجه رهبر به تعادل میان زندگی شخصی و کاری پیروان، توجه و اهتمام به شاخص‌های مقبولیت میان پیروان، توجه به مسائل بهداشت و سلامت پیروان، توجه رهبر به رضایت عمومی پیروان و تلاش در جهت بهبود آن
پرورش قدرت شناختی	تحلیل و تقویت تحلیل‌گری	توصیه به داشتن تحلیل دقیق و جامع از پدیده‌ها در ابعاد گوناگون، تحلیل‌گری رهبر نسبت به امور مختلف و ارائه آن به پیروان، دعوت به مجهز شدن به هوشمندی در تحلیل رویدادها، توصیه به تحلیل شخصیت و روان‌شناختی افراد، داشتن تحلیل کامل و درست از رقبا از سوی رهبر، تشریح پیامدها و نتایج تصمیمات و کارها از جانب رهبر، داشتن قدرت پیش‌بینی از شرایط حساس و کیفیت واکنش به آن، اهتمام و توصیه به ارزیابی سود و زیان و هزینه فرصت در تصمیم‌گیری‌ها، ضرورت آگاهی‌بخشی و ترسیم پیچیدگی‌های محیط توسط رهبر، ترسیم پایدهای کنشگری متناسب با شرایط محیطی به پیروان، آگاهی‌بخشی در مواجهه با اشتباهات و امور فریبنده، اهتمام به آگاهی‌بخشی و واکاوی دلایل شکست، اهتمام به روشنگری در پیشامدهای گوناگون و جدید، روشنگری رهبر در خصوص چرایی برخی تصمیمات و واکاوی برخی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		امور، بالابردن شناخت پیروان از امور مختلف با بیان شاخص‌های آن‌ها
	تقویت خردورزی و قوای اندیشه	توصیه به توجه به گفتار و ارائه نظرات سنجیده، ایجاد روحیه تعقل و تأمل پیش از انجام کارها در پیروان، دعوت به بکارگیری اندیشه و جایگاه ارزشمند تعقل و خردورزی، تلاش در جهت رفع موانع اخلاک‌گر در اندیشیدن و تعقل
	تقویت روحیه عبرت‌گیری	اهتمام و تشویق به تحلیل عملکرد سازمان‌های مشابه دیگر، تبیین امکان بهبود عملکرد با تحلیل گذشتگان و الگوبرداری از آنان، توصیه به واکاوی عملکرد و سوابق سازمان‌ها و کسب تجربه از آنان، آگاه‌سازی پیروان نسبت به دلایل موفقیت یا شکست گذشته سازمان، توصیه به اجتناب از دنباله‌روی کورکورانه از پیشینیان، ایجاد و تقویت روحیه پندپذیری در پیروان، توصیه به استفاده از تجربیات فردی و سازمانی در تصمیمات و امور
تقویت آینده‌نگری راهبردی	نگاه راهبردی با رویکرد فرصت‌گرایی	ایجاد و تقویت نگاه بلندمدت و راهبردی در پیروان، توصیه به شناسایی و اهتمام پیروان به امور راهبردی، آماده‌سازی پیروان در مواجهه با وقایع آینده، تبیین جایگاه نگاه بلنداندیشانه و بلندمدت در کسب موفقیت سازمان، ضرورت موقعیت‌شناسی و اهتمام به انجام امور در بهترین زمان مقتضی، اهتمام به توصیه و پایش و بهره‌مندی از فرصت‌ها و غنیمت شمردن آن‌ها
	ترسیم چشم‌انداز و مسیر	اهتمام نسبت به ترسیم مسیر درست جهت رسیدن به اهداف، آگاه‌سازی پیروان نسبت به سختی‌های راه، تلاش رهبر در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک میان پیروان و سازمان، نكوهش نسبت به نیایدهای هدف‌گذاری و پیشبرد سیاست‌ها، شناساندن کیفیت رسیدن به هدف و لزوم اتخاذ جهت‌گیری واحد به سوی آن، توصیه به داشتن برنامه‌ریزی و تبیین بایدهای درست آن، لزوم اولویت‌دهی به مسائل کلیدی و تقویت آن در پیروان
	الهام‌بخشی و انگیزش در مسیر اهداف	ایجاد انگیزه در پیروان با ترسیم اهداف و ارزش‌های سازمان، ایجاد انگیزه از طریق پاداش و تسهیم افراد در موفقیت‌های سازمان، ایجاد انگیزه به واسطه پاداش اخروی، ایجاد انگیزه به پیروان در هنگام عدم اطمینان، تقویت و آماده‌سازی روحی و معنوی پیروان نسبت به سختی‌ها، ایجاد و تقویت روحیه امیدواری و الهام‌بخشی، نكوهش پیروان نسبت به

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		تصمیم‌گیری هیجانی، اهتمام رهبر نسبت به بازیابی روحی و قوای درونی افراد، اهتمام رهبر نسبت به حفظ روحیه نشاط در پیروان، آماده‌سازی همه‌جانبه پیروان قبل و حین بحران، ایجاد انگیزه از طریق بیان دلایل برخی امور
	ارائه تصویر مطلوب سازمانی	توصیه نسبت به مدیریت تصویر مطلوب و ماندگار، اهتمام رهبر نسبت به تصویرسازی مطلوب از مدیران ارشد برای کارکنان، اهتمام رهبر نسبت به ارائه تصویر مطلوب از خود در سازمان و میان پیروان
توسعه زیرساخت‌های رشد	فراگیر ساختن دانش	ایجاد فضای کسب دانش در سازمان، نکوهش تصمیم‌گیری بدون پشتوانه دانشی، ترغیب افراد به کسب دانش، طراحی نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر سطح دانش، اهتمام و تشویق پیروان به مدیریت دانش، توصیه به فراگیری دانش سودمند و کاربردی، ارتقای جایگاه کسب دانش در سازمان، اهتمام به فراگیری دانش در گستره سازمانی
	معرفی بهترین الگوهای عملی و الگوسازی	اهتمام رهبر نسبت به معرفی و الگوسازی مطلوب برای پیروان، تلاش رهبر در جهت بودن الگویی مناسب برای پیروان
	توانمندسازی و رشد با تأکید بر ظرفیت افراد	بسترسازی فرصت‌های رشد افراد در سازمان، لزوم فراهم آوردن امکان رشد به صورت‌های گوناگون و ابزارهای مختلف، اهتمام رهبر به تطبیق میان ظرفیت افراد و مسئولیت آن‌ها، شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت و استعداد‌های سازمانی، شناسایی ظرفیت افراد در سازمان در جهت عملکرد مثبت و توسعه فردی، تلاش رهبر در جهت توسعه ظرفیت افراد در فضای رقابتی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پشتیبانی در توسعه فردی	تربیت معنوی افراد	تقویت ایمان و ارتباط با خدا در پیروان، ایجاد روحیه خداترسی در افراد، یادآوری معاد و تقویت ایمان به آن، هشدار نسبت به عقوبت ناگوار دنیوی و اخروی برخی از افعال، توصیه به التزام به ارزش‌های الهی در تمامی امور، تبیین رهبر نسبت به دنیا و آخرت و اولویت‌دهی به امور اخروی، آگاهی‌بخشی نسبت به تأثیر تقدیر الهی در تصمیمات و نتایج، توجه رهبر به اصلاح معنوی و تربیت نفس در افراد، اهتمام رهبر نسبت به اصلاح و بهبود نظام ارزشی ذهنی پیروان، توجه به نیت و تلاش در جهت خالص کردن آن در افراد، توجه شخص رهبر نسبت به امر خودسازی در خود و پیروان، اهتمام رهبر نسبت به بکارگیری وجدان در افراد در پیشبرد امور مختلف
	هویت‌بخشی به افراد	رشد افراد به وسیله نادیده‌گرفتن برخی از اشتباهات، اهتمام نسبت به بهبود مسئولیت‌پذیری در خود و پرورش آن در افراد، تذکر رهبر نسبت به حفظ ارزش والای انسانی و عزت نفس او، القای عزتمندی و بهبود اعتماد به نفس در موقعیت‌های مختلف، اهتمام به رشد فردی افراد با اصلاح و بیان نقاط ضعف آنان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پشتیبانی در توسعه فردی	اصلاح اخلاقی و رفتار افراد	نکوهش غرور به عنوان آفت رشد افراد، نکوهش روحیه خودخواهی و حسادت، نکوهش روحیه خودبرتربینی، نکوهش روحیه تملق، تلاش در جهت ایجاد روحیه خوش‌رفتاری، نکوهش عیب‌جویی، تلاش در جهت ایجاد روحیه گذشت و بخشندگی در میان افراد، ایجاد روحیه تواضع و فروتنی، توصیه به تقویت روحیه صداقت و پرهیز از باطل در رفتار و گفتار، توصیه به دوری از نفاق و دوری از منافقان، توصیه به اخلاق‌مداری در انجام امور، توصیه و اهتمام به رازداری
	رعایت عدالت بر محور حق‌گرایی	توجه رهبر به تفاوت میان افراد و گروه‌ها و لحاظ کردن آن، توجه به تفاوت‌های زن و مرد در سازمان، نکوهش رفتار متعصبانه و عدم حق‌پذیری، حق‌گرا بودن رهبر و تأکید بر آن، اهتمام رهبر نسبت به اجرای فراگیر عدالت در سازمان، ایجاد روحیه برابری و فراگیری وسیع عدالت
	خیرخواه بودن رهبر	دلسوزی و خیرخواهی رهبر نسبت به تک‌تک افراد و پیروان، مدارای رهبر با پیروان در موقعیت‌های گوناگون

در این پژوهش به منظور کنترل کیفیت انجام تحلیل مضمون و ارزیابی اعتبار آن از دو روش پایایی بین دو کدگذار^۱ (شاخص تکرارپذیری) و قضاوت خبرگانی استفاده گردید. پایایی بین کدگذاران به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند (خواستار، ۱۳۸۸). بدین منظور، کدگذاری صورت گرفته بین دو نفر کدگذار اولیه و ثانویه که به صورت مستقل این فرایند را طی نموده‌اند، مورد ارزیابی قرار گرفت و تعداد توافق و عدم توافق در هر بخش نهج‌البلاغه شمارش و ارزیابی شد. روش پیشنهادی مرسوم برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به ترتیب زیر است:

1. Inter-coder Reliability

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

بخش نهج البلاغه	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	تعداد کل کدها	درصد پایایی
خطبه‌ها	۱۷۵	۱۱۳	۴۶۳	٪۷۵
نامه‌ها	۷۵	۵۸	۲۰۸	٪۷۲
حکمت‌ها	۱۲۱	۶۷	۳۰۹	٪۷۸
مجموع	۳۷۱	۲۳۸	۹۸۰	٪۷۵

تعداد توافقات (تعداد کدهای مشابه کدگذار اولیه و ثانویه) در هر یک از سه بخش خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفت که درصد پایایی خطبه‌ها ٪۷۵، نامه‌ها ٪۷۲، حکمت‌ها ٪۷۸ و در نهایت درصد پایایی مجموع کدها ٪۷۵ درصد قرار گرفت که درصد مناسبی برای همخوانی توافق کدگذاران و در نتیجه، پایایی پژوهش می‌باشد. همچنین به منظور ارزیابی خبرگانی، مجموع کدهای اولیه، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر با فواصل زمانی چند هفته‌ای و به صورت منظم توسط یک عضو هیئت علمی دانشگاه و متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مطالعات اسلامی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت که در تمامی مراحل مورد تأیید ایشان بود.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام فرایند تحلیل مضمون روی داده‌های پژوهش (نهج البلاغه) مشخص شد که الگوی رهبری علوی شامل ۶ بعد اصلی هدایت راهبردی، هم‌افزایی میان‌فردی، پرورش قدرت شناختی، تقویت آینده‌نگری راهبردی، توسعه زیرساخت‌های رشد و پشتیبان در توسعه فردی است. آنچه در ادامه در تبیین مضامین فراگیر آمده است، در واقع مجموعه‌ای یکپارچه از تعاریف مضامین سازمان‌دهنده، به عنوان اجزای تشکیل‌دهنده هر یک از مضامین فراگیر است.



شکل ۱. شبکه مضامین مدل رهبری تعالی بخش مستخرج از نهج البلاغه (منبع: یافته های پژوهشگران).

هدایت راهبردی

یکی از مهم ترین ابعاد رهبری تعالی بخش بر اساس سبک رهبری امیرالمؤمنین (علیه السلام)، هدایت راهبردی است. بر این اساس، رهبر تعالی بخش در سازمان نسبت به هدایت سازمان در مسیر اهداف و چشم انداز مسئولیت خطیری دارد و بدین منظور، رهبر باید برنامه های راهبردی سازمان را جاری سازی نماید. به منظور اجرای این برنامه ها لازم است رهبر و پیروان به صورت دوجانبه در انجام وظایف خود بکوشند و او می تواند در تشویق پیروان به تلاشگری و پایبندی به تعهداتشان نقش آفرینی کند. این تشویق و سوق دادن پیروان در انجام وظایف، جز با التزام عملی شخص رهبر در انجام وظایف خود به عنوان یک الگو و محرک به وقوع نخواهد پیوست. این امر در جای جای فرمان ها و نصایح حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) نشان داده شده است؛ برای نمونه در خطابه ای عرضه می دارند: «ای مردم! سوگند به خدا! من شما را به هیچ طاعتی وادار نمی کنم، مگر آنکه

پیش از آن، خود عمل کرده‌ام؛ و از معصیتی شما را باز نمی‌دارم، جز آنکه پیش از آن، ترک گفته‌ام» (خطبه ۱۷۵).

علاوه بر آنچه ذکر شد، رهبر تعالی‌بخش برای آنکه اطمینان حاصل کند که تلاش و فعالیت‌های او و پیروانش در راستای تحقق چشم‌انداز و اهداف سازمان است، می‌بایست نسبت به ایجاد یک زیرساخت مناسب ساختاری و نظام مدیریت عملکرد اقدام نماید. نظر در خطبه‌ای نظیر «در حکومت پاکان، پرهیزکار به خوبی انجام‌وظیفه می‌کند، ولی در حکومت بدکاران، ناپاک از آن بهره‌مند می‌شود» (خطبه ۴۰)، مؤید اهتمام حضرت به تشکیل بستر مناسب کنشگری افراد است. این گونه است که علاوه بر اطمینان از حرکت درست سازمان در مسیر اهداف خود، از وضعیت عملکردی افراد سازمان، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و سایر مسائل مرتبط با منابع انسانی سازمان اطمینان حاصل نماید؛ چنان‌که حضرت در بخشی از عهدنامه مالک اشتر می‌فرماید: «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند. پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده!» (نامه ۵۳) و شاهد مبرهنی در زمینه مدیریت عملکرد و سیستم جبران خدمت است.

رهبر تعالی‌بخش همچنین مسئول است تا ضمن ایجاد و شکل‌دهی یک فرهنگ سازمانی مناسب، ارزش‌های سازمانی را بهبود و احیا کند؛ بدین منظور، رهبر باید تسلط و اشراف همه‌جانبه و قاطعیت در تصمیمات و کنش‌ها به همراه داشته باشد.

هم‌افزایی میان‌فردی

یک رهبر تعالی‌بخش تلاش می‌کند تا به وسیله بهبود توأمان روابط میان‌فردی و عجین‌سازی افراد با سازمان، به یک هم‌افزایی در سازمان دست یابد و خروجی مجموع عملکرد افراد را به بیش از جمع جبری عملکرد تک‌تک آن‌ها برساند. بدین منظور، رهبر تعالی‌بخش سعی بر آن دارد تا ضمن برآورده کردن نیازهای پیروان، با آنان همدلی نموده و ارتباطی بی‌واسطه با پیروان را توسعه بدهد تا بتواند با شناخت مسائل و مشکلات افراد، آن‌ها را در حل آن یاری رساند. در همین راستا است که حضرت خطاب به مالک اشتر نخعی، فرماندار وقت مصر می‌فرماید «هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه است» (نامه ۵۳). علاوه بر این، رهبر تعالی‌بخش تلاش می‌کند تا با استفاده از ایجاد یک

فضای مناسب زیستی و تعادل میان زندگی کاری و شخصی پیروان، رضایت آنان را جلب کرده و احساس خوشایندی در آنان ایجاد کند.

مطابق با کلام امیرالمؤمنین در موقعیت‌های مختلف مبنی بر لزوم حفظ وحدت، همچون جایی که می‌فرماید: «پس هرگاه احساس می‌کنیم چیزی باعث وحدت ماست و به وسیله آن با یکدیگر نزدیک می‌شویم و شکاف‌ها را پر و باقی‌مانده پیوندها را محکم می‌کنیم، به آن تمایل نشان می‌دهیم، آن را گرفته و دیگر راه را ترک می‌گوییم» (خطبه ۱۲۲)، رهبر تعالی بخش نیز نسبت به بهبود روابط بین فردی میان پیروان نیز مسئول است و تلاش می‌کند پیروان را نسبت به مشارکت و همکاری با یکدیگر و در کنار آن، تقویت روحیه مشورت‌گیری با افراد مطلع نیز تشویق کند. زمینه‌ساز تمام این موارد، ایجاد حس تعلق مشترک است که رهبر تعالی بخش همواره با حل تعارض و از بین بردن تضاد منافع میان افراد سازمان، در تلاش است به حقوق کلیه ذی‌نفعان توجه داشته باشد.

پرورش قدرت شناختی

مبتنی بر سبک رهبری امیرالمؤمنین (علیه‌السلام)، رهبر تعالی بخش در راستای تلاش خود برای تعالی و رشد پیروان به سطحی بالاتر، می‌بایست قدرت شناختی آنان را نسبت وقایع و تحلیل آن بهبود بخشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبر تعالی بخش علاوه بر اینکه در موقعیت‌های مختلف می‌بایست تحلیل‌های جامع و گوناگونی را نسبت به وقایع و افراد ارائه دهد، می‌تواند نسبت به تشویق افراد در داشتن و بهبود قدرت تحلیل و کمک در بهبود آن به پیروان یاری رساند. این موضوع را می‌توان از موضع‌گیری‌های حضرت نظیر این تحلیل پیش‌بینانه از مشکلات وقوع جنگ داخلی در خطبه «اگر برای کيفر دادنشان حرکتی آغاز شود، مردم به چند دسته تقسیم می‌شوند: گروهی خواسته‌های شما را دارند؛ عده‌ای بر خلاف شما فکر می‌کنند؛ و گروهی نه این را می‌پسندند و نه آن را. پس صبر کنید تا مردم آرام شوند، دل‌های مضطرب در جای خود قرار گیرد و حقوق از دست‌رفته با مدارا گرفته شود» (خطبه ۱۶۸) کاملاً دریافت نمود.

بدیهی است که تقویت تحلیل و تحلیل‌گری می‌بایست با تقویت قوای اندیشه و خردورزی افراد صورت بگیرد و رهبر همواره باید نقش و جایگاه اندیشه، خرد و تعقل را در انجام امور و تصمیم‌گیری پیش از آن گوشزد نماید؛ چنان‌که امیرالمؤمنین در خطبه‌ای می‌فرماید: «کسی که از

خرد خویش بهره‌مند نگردد، برای پند گرفتن از عقل و فکر دیگران عاجزتر است که آن غایب برای کمک کردن از عقل حاضر او ناتوان‌تر است» (خطبه ۱۲۰).

در نهایت، یکی دیگر از ابعادی که باعث تقویت قدرت شناختی پیروان خواهد شد، تشویق به عبرت‌گیری است. حضرت در این خصوص، نکات بسیاری را مطرح فرموده‌اند که یکی از آن‌ها در بررسی علل شکست و موفقیت ملت‌ها به یاران خویش است که عرضه می‌دارند: «پس آن‌گاه که در زندگی گذشتگان مطالعه و اندیشه می‌کنید، عهده‌دار چیزی باشید که عامل عزت آنان بود و دشمنان را از سر راهشان برداشت، و سلامت و عافیت زندگی آنان را فراهم کرد، ... و بر وحدت و همدلی همّت گماشتند و از کارهایی که پشت آن‌ها را شکست و قدرت آن‌ها را در هم کویید، چون کینه‌توزی با یکدیگر، پر کردن دل‌ها از بخل و حسد، به یکدیگر پشت کردن و از هم بریدن و دست از یاری هم کشیدن پرهیزید» (خطبه ۱۹۲). تحلیل مجموع این نکات نشان می‌دهد این عبرت‌گیری می‌تواند نسبت به عملکرد گذشته سازمان یا حتی در ادبیات سازمانی نسبت به عملکرد خوب یا ضعیف رقبا نیز صورت بگیرد.

تقویت آینده‌نگری راهبردی

یکی از ابعاد پختگی شخصیتی هر فردی را می‌توان در افق دید و میزان توجه او به مسائل آینده جستجو کرد. آن‌جایی که حضرت در تبیین ارزش دوران‌دیشی می‌فرمایند: «حاصل کوتاهی، پشیمانی و حاصل دوران‌دیشی، سلامت است» (حکمت ۱۸۱). در حقیقت نسبت به جایگاه نگاه بلنداندیشانه اهتمام خویش را نشان داده‌اند و سعی بر آن داشته‌اند تا این نوع نگاه نیز را در پیروان تقویت کنند. رهبر تعالی‌بخش به منظور رشد افراد می‌تواند به واسطه ترسیم چشم‌انداز و مسیر آینده یک سازمان، راه درست رسیدن به اهداف را گوشزد نماید و با دعوت و مشارکت آنان در این امر، چگونگی نگرستن به آینده را نیز به آن‌ها یاد بدهد.

مأموریت واحد یا مشترک، درون‌مایه‌ای است که در نهج‌البلاغه در جایی به بیان «کسی که به کارهای گوناگون پردازد، خوار شده و پیروز نمی‌گردد» (حکمت ۴۰۳) و در جای دیگر «مادامی که افکار شما پراکنده است، فراوانی تعداد شما سودی ندارد» (خطبه ۱۱۹) مورد اشاره حضرت قرار گرفته است. علاوه بر این، رهبر تعالی‌بخش با الهام‌بخشی افراد و انگیزش آنان در مسیر مأموریت از طریق برخی امور همچون آماده‌سازی روحی و معنوی، باعث بهبود عملکرد آنان

می‌شود؛ چنان‌که حضرت در خطبه‌ای به منظور بسیج نیروها در جنگ می‌فرماید: «کجایند آزاد مردانی که به حمایت مردم خویش برخیزند؟ کجایند غیور مردانی که به هنگام نزول بلا و مشکلات مبارزه می‌کنند؟ هان مردم! ننگ و عار پشت سر شما و بهشت در پیش روی شماست» (خطبه ۱۷۱) که از آن می‌توان دلالت‌هایی را در سطح سازمانی و انگیزش افراد در مسیر یک هدف واحد برداشت نمود.

توسعه زیرساخت‌های رشد

این ویژگی توصیف‌کننده رهبران تعالی‌بخش است که در تلاشند با توسعه و بهبود برخی از نقاط قوت و فرصت‌ها به رشد و توسعه افراد و در نتیجه‌ی آن رشد سازمان بپردازند. بدین منظور، رهبر تعالی‌بخش با ارزش دادن به دانش و همچنین مرتبط کردن ساختارها و نظام‌سازی‌های سازمان بر اساس آن، باعث فراگیر شدن دانش و متوجه ساختن افراد نسبت به اهمیت آن می‌شود. کلام امیرالمؤمنین، آن‌جایی که می‌فرماید: «هر ظرفی با ریختن چیزی در آن پر می‌شود، جز ظرف دانش که هر چه در آن جای‌دهی، وسعتش بیشتر می‌شود» (حکمت ۲۰۵) و یا در جای دیگری آمده: «ارزش هر کس به مقدار دانایی و تخصص اوست» (حکمت ۸۱)، مؤید همین امر است.

همچنین این موضوع که رهبر تعالی‌بخش از ظرفیت بالقوه افراد به خوبی اطلاع دارد و سعی بر آن دارد تا با توانمندسازی، استعداد افراد را شکوفا سازد و باعث رشد و پیشرفت آنان شود، درون‌مایه‌ی کلام حضرت در خطبه «خدا رحمت کند کسی را که چون سخن حکیمانه بشنود، خوب فراگیرد و چون هدایت شود بپذیرد، دست به دامن هدایت‌کننده زند و نجات یابد» (خطبه ۷۶) منطبق بر بکارگیری استعداد در مسیر رشد است. به موازات این امور، الگوسازی و توصیه به الگوبرداری از تجارب موفق می‌تواند تکمیل‌کننده رشد و توسعه افراد باشد.

پشتیبانی در توسعه فردی

یکی از وجوه رهبری تعالی‌بخش، توجه به افراد فراتر از ساختار و ضوابط سازمانی است. به عبارت دیگر، رهبر تعالی‌بخش به دنبال اصالت دادن به افراد و هویت‌بخشی به آنها است. این هویت‌بخشی می‌تواند با ایجاد و تقویت عزت‌نفس در افراد و در موقعیت‌های مختلف یا بیان برخی

نقاط قوت و ضعف آن‌ها به منظور بهبود شخصی زندگی آن‌ها صورت بگیرد. ویژگی اصلی متمایزکننده یک رهبر تعالی‌بخش نسبت به مدل‌های رایج غیراسلامی، رهبری تحول‌آفرین در تربیت معنوی و ارزشی پیروان است. چنان‌که امیرالمؤمنین در حکمت «آگاه باشید که فقر نوعی بلا است و سخت‌تر از تنگدستی، بیماری تن و سخت‌تر از بیماری تن، بیماری قلب است! آگاه باشید که همانا عامل تندرستی تن، تقوای دل است» (حکمت ۳۸۹) یا در خطبه «نگاه‌داشتن مال دنیا، زیادی نیورد و از بین رفتنش کمبودی ایجاد نکند» (۲۳)، به اصلاح نگاه صرفاً مادی افراد پرداخته‌اند و ارزش‌های انسانی را فراتر از نگاه‌های مادی گرایانه تبیین می‌نمایند.

رهبر تعالی‌بخش پیروان را در پرداختن به امور معنوی و دینی تشویق می‌کند و همواره به تقویت ایمان و ارتباط با خدا سوق داده و ضمن یادآوری مداوم معاد و زندگی اخروی، به آنان گوشزد می‌نماید که در زندگی خود پیوسته به امور اخروی نسبت به امور دنیوی اولویت بدهند. چنان‌که مضامین سرشاری همچون دعوت به تقویت ایمان و ارتباط با خدا، ایجاد روحیه خداترسی در میان افراد، یادآوری و تقویت ایمان به معاد، هشدار نسبت به عقوبت‌های ناگوار دنیوی و اخروی برخی از اعمال، توصیه به پیروان نسبت به پایبندی به ارزش‌های الهی در تمام امور و آگاهی‌بخشی به افراد نسبت به تأثیر تقدیر الهی در تصمیمات و امور در مواردی همچون نامه‌های ۳، ۲۶، ۳۱ و ۵۳، خطبه ۲۳ و حکمت‌های ۱۶ و ۳۷ به عنوان نمونه‌ای از آن‌ها آمده است.

در کنار این موارد، رهبر تعالی‌بخش به دنبال آن است تا با اصلاح اخلاقی و رفتاری مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، تک‌تک افراد را رشد بدهد؛ برای مثال، امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) در عهدنامه مالک می‌فرماید: «مبادا هرگز دچار خودپسندی گردی، به خوبی‌های خود اطمینان کنی، و ستایش را دوست داشته باشی که این‌ها همه از بهترین فرصت‌های شیطان برای هجوم آوردن به توست، و کردار نیک نیکوکاران را نابود سازد!» (نامه ۵۳) یا در خطبه‌ای با موضوع نکوهش تکبر و خودپسندی می‌فرماید: «پس شیطان دشمن خدا و پیشوای متعصب‌ها و سرسلسله متکبران است که اساس عصبیت را بنا نهاد، بر لباس کبریایی و عظمت با خدا در افتاد، لباس بزرگی را بر تن پوشید و پوشش تواضع و فروتنی را از تن در آورد» (خطبه ۱۹۲) و این موارد، دلالت‌هایی برای ما است که یکی از وظایف رهبر تعالی‌بخش توصیه‌های اخلاقی و رفتاری است تا پیروان از این جهت به مراتب بالاتر اخلاقی نایل شوند. رهبر تعالی‌بخش در ضمن توجه مستقیم به افراد،

می‌بایست یک سری از ویژگی‌ها را نیز در خود تقویت نماید؛ از جمله این ویژگی‌ها خیرخواهی و رعایت عدالت است که در بینش و نگرش افراد به رهبران و ایجاد حسن ظن افراد می‌تواند مؤثر واقع شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ویژگی متمایزکننده سبک رهبری تحول‌آفرین نسبت به سبک‌های دیگر رهبری، توجه ویژه این دست از رهبران به رشد و تحول پیروان است؛ تاحدی که از طریق تحول افراد، در عملکرد سازمان نیز بهبود و تحول ایجاد شود. با این وجود همان‌طور که در بخش‌های قبلی نیز اشاره شد، انتقادات مهمی به سبک رهبر تحول‌آفرین وارد است. از جمله این انتقادات، عدم توجه این سبک رهبری به مواردی همچون، ابعاد اخلاقی و معنوی، نیت رهبران به عنوان محرک رفتار آن‌ها، عدم توجه به ابعاد وجودی انسان، بخصوص بعد معنوی و اهداف غیراخلاقی رهبران است (اسکندری، ۱۳۹۳).

مدل ارائه شده در این پژوهش با عنوان رهبری تعالی بخش که جایگزین اسلامی مدل رهبری تحول‌آفرین است، یک مدل چندبعدی از سبک رهبری حضرت علی (علیه السلام) است که با وجود چند ساحتی انسان کاملاً سازگار است. مدل رهبری تعالی بخش، نه تنها تمامی انتقادات وارده به سبک رهبری تحول‌آفرین را پاسخ می‌دهد، بلکه در همان ابعاد رایج مدل غربی نیز مفاهیم عمیق و چندبعدی زیادی را ارائه داده و آن را توسعه می‌دهد. در این مجال ابتدا بر اساس انتقادات وارده به سبک رهبری تحول‌آفرین، در دو محور جایگاه نیت و مفاهیم اخلاقی-ارزشی، تمایزات سبک رهبری تعالی بخش بیان خواهد شد. سپس به برخی شباهت‌های این مدل با مدل‌های مرسوم نیز اشاره می‌شود.

جایگاه نیت در رهبری تعالی بخش

یکی از انتقادات وارده به سبک رهبری تحول‌آفرین این است که نیتی که در پس رفتار رهبر است، نقش اساسی در رفتار او بازی می‌کند. در آموزه‌های اسلامی نیت جایگاه پررنگی دارد، تا حدی که ملاک اصلی برای ارزش‌گذاری اعمال در اسلام، نیت و قصد درونی کنش‌گر است. از پیامبر اکرم (صلی الله و علیه و آله و سلم) روایاتی در تبیین جایگاه نیت وجود دارد، از جمله اینکه

می‌فرمایند: «الاعمال بالنیة» (مقیمى، ۱۳۹۹ ص ۳۰۷). بر همین اساس، یکی از مضامین سازمان‌دهنده مدل رهبری تعالی‌بخش، تربیت معنوی افراد است. در این خصوص، یکی از وظایف رهبر تعالی‌بخش از دیدگاه اسلامی، توجه به نیت و تلاش در جهت خالص کردن آن در خود و پیروان است.

حضرت علی (علیه‌السلام) بهترین الگو در تبیین این موضوع است که رهبر تعالی‌بخش ابتدا می‌بایست نیت خالصی در خود داشته باشد و سپس پیروان را نیز در این امر مهم ارشاد نماید. چنان‌که حضرت علی (علیه‌السلام) در نامه ۵۰ می‌فرماید: «همانا بر زمامدار واجب است که اگر اموالی به دست آورد، یا نعمتی مخصوص او شد، دچار دگرگونی نشود و با آن اموال و نعمت‌ها، بیشتر به بندگان خدا نزدیک گردد و به برادرانش مهربانی بیشتری روا دارد».

همان‌طور که مشخص است، الگوی علوی به ما گوشزد می‌نماید که نیت یک زمامدار و رهبر، خدمت از عمق جان به بندگان خدا باید باشد، نه سوء استفاده‌های شخصی. به عنوان مثالی دیگر، حضرت در خطبه ۳۳ می‌فرماید: «به خدا سوگند، همین کفش بی‌ارزش نزد من از حکومت بر شما محبوب‌تر است، مگر اینکه حقی را با آن به پا دارم یا باطلی را دفع نمایم». از این کلام گهربار امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) مشخص می‌شود که یک رهبر تعالی‌بخش باید انگیزه تعالی در افراد و آن‌هم در جهت احقاق حقوق و زمینه‌سازی رشد افراد داشته باشد و نیت‌هایی که بار بر منافع شخصی می‌شود، مردود است.

رهبر تعالی‌بخش علاوه بر اینکه باید نیت درستی داشته باشد، می‌بایست پیروان را نیز تشویق کند تا آنان نیز در نیت‌های خود تجدیدنظر کرده و افعال خود را با نیت‌های خالص انجام دهند. حضرت علی (علیه‌السلام) در حکمت ۴۲ می‌فرماید: «خدای سبحان به خاطر نیت راست و درون پاک، هر کس از بندگان را که بخواهد وارد بهشت می‌کند». همچنین در خطبه ۱۲ نیز، حضرت جایگاه نیت را به پیروان گوشزد می‌نماید؛ چنانکه در پاسخ به شخصی که گفت: «دوست داشتم برادرم با ما بود و می‌دید که چگونه خدا تو را بر دشمنانت پیروز کرد»، می‌فرماید: «آیا فکر و دل برادرت با ما بود». گفت: «آری!» امام (علیه‌السلام) فرمود: «پس او هم در این جنگ با ما بود، بلکه با ما در این نبرد شریکند آن‌هایی که حضور ندارند، در صلب پدران و رحم مادران می‌باشند، ولی با ما هم عقیده و آرمانند، به زودی متولد می‌شوند، و دین و ایمان به وسیله آنان تقویت می‌گردد».

توجه به ابعاد اخلاقی و معنوی در رهبری تعالی بخش

انتقاد دیگری که به مدل رهبری تحول آفرین شده است، مغفول ماندن ابعاد اخلاقی و معنوی است. این در حالی است که هویت اصلی مدل رهبری تعالی بخش، توجه به ابعاد اخلاقی و معنوی است و نه تنها در مدل اسلامی مغفول نمانده است، بلکه تأکید بسیاری بر الزامات تحول آفرینی و تعالی افراد در این ابعاد وجود دارد. رهبر تعالی بخش وجود انسان را فراتر از ابعاد جسمانی و مادی می بیند و به ساحت های وجودی انسان، چه در بعد مادی و چه در بعد معنوی هم زمان توجه دارد. در واقع وجه تمایز اصلی مدل اسلامی احصاء شده در این پژوهش این است که رهبر تعالی بخش در توسعه فردی پیروان به تربیت معنوی افراد و همچنین، اصلاح اخلاقی و رفتاری آن ها توجه ویژه دارد.

در تربیت معنوی پیروان، رهبر تعالی بخش باید به اصلاح و بهبود نظام ارزشی و ذهنی افراد پردازد و در همین راستا، زمینه ساز تحول و تعالی افراد بشود. مولا و مقتدای شیعیان، حضرت علی (علیه السلام) در خطبه ۱۰۹ می فرمایند: «هر کس به چیزی عشق ناروا ورزد، نابینایش می کند، قلبش را بیمار کرده، با چشمی بیمار می نگرد، و با گوشی بیمار می شنود. خواهش های نفس پرده ای عقلش را دریده، دوستی دنیا دلش را می رانده است، شیفته ی بی اختیار دنیا و برده ی آن است و برده ی کسانی است که چیزی از دنیا در دست دارند».

این خطبه و همچنین خطبه ۲۳ «نگاه داشتن مال دنیا، زیادی نیاورد و از بین رفتنش کمبودی ایجاد نکند»، این الگو را برای ما تداعی می کند که یک رهبر تعالی بخش می بایست از طریق زدودن تفکرات صرفاً مبتنی بر مادی گرایی، در نظام ارزشی پیروان تحول ایجاد کند.

رهبر تعالی بخش همچنین اهتمام ویژه ای به اصول اخلاقی و رفتاری و اصلاح آن در میان پیروان دارد. رهبر تعالی بخش در موقعیت های گوناگون فرصت را غنیمت می شمارد و در زمینه های اخلاقی توصیه هایی را به پیروان عرضه می دارد. حضرت علی (علیه السلام) در خطبه ۱۹۲ در نکوهش تکبر و خودپسندی می فرمایند: «پس شیطان دشمن خدا و پیشوای متعصب ها و سرسلسله متکبران است که اساس عصیبت را بنا نهاد و بر لباس کبریاپی و عظمت با خدا در افتاد، لباس بزرگی را بر تن پوشید و پوشش تواضع و فروتنی را از تن در آورد». در این زمینه، نقش رهبر

نه فقط بازدارندگی از رذیلت‌های اخلاقی، بلکه تشویق به متخلق شدن به اخلاق خوب همراه با ثمرات عینی آن است.

به عنوان مثال، امیرالمؤمنین (علیه السلام) در حکمت ۲۱۱ می‌فرماید: «بخشندگی نگاه‌دارنده‌ی آبروست؛ شکیبایی دهان‌بند بی‌خردان؛ عفو زکات پیروزی؛ دوری کردن، کیفر خیانتکار؛ و مشورت چشم‌هدایت است». از جمله برخی دیگر از اصول اخلاقی که رهبر تعالی بخش می‌بایست سعی در نهادینه‌سازی آن‌ها در افراد داشته باشد، نکوهش غرور به عنوان آفت رشد افراد، نکوهش خودخواهی و حسادت در میان افراد، از بین بردن روحیه خودبرتربینی، پرهیز دادن افراد از عیب‌جویی، ایجاد روحیه تواضع و فروتنی و ... است که تمامی موارد مذکور در سیره و سخنان حضرت علی (علیه السلام) مشهود است.

مقایسه وجوه افتراق سبک رهبری علوی با سبک رهبری تحول‌آفرین

مدل تعالی بخش حضرت علی (علیه السلام) که در این پژوهش ارائه شده است، بسیار کامل و جامع‌تر از مدل‌های دیگر به تحول، رشد و تعالی افراد توجه دارد. به عبارت دیگر، الگوی رهبری تعالی بخش علوی یک الگوی جامع‌تر و کامل‌تر از رهبری تحول‌آفرین را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، اگرچه برخی از تشابهات در مدل اسلامی و غربی وجود دارد، اما در نوع نگاه اسلامی و غیراسلامی به انسان، تمایزات جدی وجود دارد.

در دیدگاه اسلامی، الگوی رهبری تعالی بخش علوی با نوع انسان‌شناسی خاص خود، به دنبال هویت بخشیدن به زندگی متعالی افراد است تا ضمن ایجاد یک سازمان آخرت‌گرا، زمینه‌ساز حیات طیبه افراد شود. زمینه‌ساز این تحول، بیدار و زنده کردن حقیقت فطری و روح انسان است. در مقابل، رهبر تحول‌آفرین نگاه آخرت‌گرایانه ندارد و تحول افراد را صرفاً در ابعاد مادی و دنیوی در نظر گرفته و هدف نهایی او نیز بهبود عملکرد و رشد سودآوری سازمان است.

همچنین یکی دیگر از تمایزات سبک رهبری تعالی بخش علوی با مدل‌های رایج دیگر این است که مسأله اخلاق در غرب به یک نگاه مادی‌گرا و تنظیم‌گری اخلاق اجتماعی خلاصه می‌شود، اما در اسلام مسأله اخلاق متفاوت است و در کنار مسأله تنظیم‌گری اجتماعی به دنبال آن است تا فطرت انسان را بیدار نگه‌داشته و او را از خواهش‌های نفسانی به دور نگه دارد.

واضح است نتیجه این عمل باعث سلامت روحی و روانی افراد شده و نشاط در زندگی دنیوی را به همراه دارد که از ثمرات آن می‌توان در ساحت سرمایه‌های انسانی یک سازمان بهره برد. جدول ۴ به برخی از تمایزات اساسی سبک رهبری تحول‌آفرین از نگاه غربی و سبک رهبری علوی اشاره می‌کند:

جدول ۴. مقایسه تطبیقی تمایزات اساسی مدل رهبری علوی با مدل رهبری تحول‌آفرین

ابعاد تمایز	مدل رهبری تحول‌آفرین غربی	مدل رهبری تعالی‌بخش علوی
امکان سوءاستفاده از قدرت در راه اهداف غیراخلاقی	وجود دارد.	شخص رهبر بیش از هر فرد دیگری متعلق به اخلاق است.
توجه به اخلاق و معنویات	مغفول مانده است.	رکن اصلی سبک رهبری علوی، اخلاق و معنویات است.
نیت رهبر	مغفول مانده است.	نه تنها نیت رهبر خالص و در جهت رشد افراد است، بلکه یکی از ابعاد تحول پیروان همین خالص کردن نیت آنها است.
توجه به وجود چند ساحتی انسان	مغفول مانده و صرفاً بعد مادی و دنیوی مدنظر است.	به هر دو بعد دنیوی و اخروی، توجه ویژه و توأمان وجود دارد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، طرح سؤالات نسبت به مسأله آن بوده که تمرکز آن روی الگوی تعامل و اقدامات یک رهبر بوده است و به موضوع ویژگی‌های رهبر کمتر پرداخته شده است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های خود به بیان ویژگی‌های یک رهبر اسلامی مبتنی بر شخصیت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) بپردازند و در یک مطالعه بنیادین، به این موضوع پرداخته شود که رهبر تحول‌آفرین دقیقاً باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا ثمره آن تحول و رشد پیروان باشد. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به دلالت پژوهشی‌های تاریخی موجود مرتبط با رهبری اسلامی، مانند حماسه عاشورا و بررسی برخی از رخداد‌های آن که باعث رشد و تحول افراد شده است بپردازند تا دلالت‌های موجود در عرصه سازمانی و فراتر از آن را احصاء نمایند.

فهرست منابع

- نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی. (۱۳۸۰). قم: انتشارات مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
 اسکندری، مجتبی. (۱۳۹۳). «تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول‌آفرین». *دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت*، س ۳، ش ۵: ۱۲۳-۱۴۵.
 اسکندری، مجتبی و دیگران. (۱۳۹۳). «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه». *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۲ (۱): ۹-۴۰.
 تاجمیر ریاحی، جواد و دیگران. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه». *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*: ۳۴-۲۵۴.
 خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۸). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
 خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). «ارائه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی». *فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*، دوره ۱۵، ش ۵۸: ۱۶۱-۱۷۴.
 دانایی‌فرد، حسن و مؤمنی، نونا. (۱۳۸۷). «تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام) استراتژی تئوری داده‌بنیاد متنی». *مطالعات انقلاب اسلامی*، ۴ (۱۴): ۷۵-۱۱۰.
 سنجقی، محمدابراهیم. (۱۳۸۰). «تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین». *فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء*، ش ۳۷ و ۳۸: ۸۱-۳۱۲.
 سنجقی، محمدابراهیم و دیگران. (۱۳۹۳). «شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)». *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، س ۲۲، ش ۱: ۱۰۷-۱۲۱.
 عزیزآبادی، ابوالفضل و دیگران. (۱۳۹۵). «مدخلی بر ویژگی‌های رهبری اخلاقی در نهج‌البلاغه». *فصلنامه مدیریت اسلامی*: ۱۱-۴۲.
 مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۹). *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*. تهران: انتشارات راه‌دان.
 موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران». *فصلنامه دانش مدیریت*، د ۱۶، ش ۲: ۷۷-۱۰۰.
 Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
 Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 993-1013.
 Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
 Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., ZHU, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, 25(8), 951–968.
- Bass (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership: Thousand Oaks**, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 181–217.
- Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. **International Journal of Manpower**, 27(1), 52–62.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77–101.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership** (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. **Journal of Business and Psychology**, 14(3), 389–405.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, 12(2), 80–89.
- Fernandes, A. A. R., & Fresly, J. (2017). Modeling of role of public leader, open government information and public service performance in Indonesia. **Journal of Management Development**, 36(9), 1160–1169.
- Hai, S., Wu, K., Park, I.-J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, 35(6), 513–526.
- Huan Zhang, Ziyu Liu, & Yean Wang (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, 30(3), 467–485.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review**, 12(4), 648–657.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. **The TQM Journal**, 32(6), 1395–1412.
- Mayr, M. L. (2017). Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement. **Nonprofit Management and Leadership**, 28(2), 259–270.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bommer, William H. (1996): Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. In **Journal of Management** 22 (2), pp. 259–298.

- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. **Management Research Review**, 44(3), 399–417.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). **Organizational behavior**. Harlow: Pearson.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, 31(1), 101341.
- Schermerhorn, J., & Osborn, R. (2015). **Organizational Behavior**, 13th Edition (13th edition): John Wiley & Sons.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. **Journal of Managerial Psychology**, 21(6), 566–579.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. **Human Relations**, 43(10), 975–995.
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, 34(6), 532–550.

