

طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه

جواد تاجمیر ریاحی^۱، علی صفری^{۲*}، نصرالله شاملی^۳

۱. دکتری مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
 ۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
 ۳. استاد گروه زبان و ادبیات عربی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴)

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی رهبری سازمانی با تأکید بر نهج البلاغه انجام شد. روش تحقیق از نوع ترکیبی و روش‌های تحلیل مضمون و دیمتل بود. ابتدا متن نهج البلاغه، اعم از نامه‌ها و خطبه‌ها و حکمت‌ها، از منظر مفاهیم مرتبط با رهبری، بررسی و تحلیل و ۵۲۵ مضمون اولیه استخراج شد. سپس با استفاده از تلخیص و مقوله‌بندی به روش کدگذاری با تأکید بر مفاهیم مشترک ۷۹ مضمون پایه تحت عنوان شاخص شناسایی شد. در ادامه، با افزایش محدوده دسته‌بندی، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده تحت عنوان مؤلفه و نهایتاً با تکرار آن ۳ مضمون فراگیر به عنوان ابعاد رهبری سازمانی، شامل ابعاد اعتقادی و اخلاقی و رفتاری، شناسایی و تبیین شد. سپس، جهت رتبه‌بندی و یافتن ارتباط علی و معلولی ابعاد استخراج‌شده، از طریق پرسشنامه و مصاحبه با ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت اسلامی، از روش کمی دیمتل استفاده شد که طبق یافته‌های پژوهش بعد اعتقادی را می‌توان متغیر علی در نظر گرفت. چون بیشترین تأثیرگذاری را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری دارد.

کلیدواژگان

بعد اخلاقی، بعد اعتقادی، بعد رفتاری، رهبری سازمانی، نهج البلاغه.

* رایانامه نویسنده مسئول: a.safari@ase.ui.ac.ir

مقدمه

با عنایت به ارزش‌ها و باورها و نگرش‌های بنیادی، جوامع اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها به نظریه‌های خاص خود نیاز دارند. زیرا، معمولاً ارزش‌ها سنگ‌بنای باورها و باورها راهنمای رفتار افراد در جامعه و سازمان‌اند. به همین صورت، جوامع اسلامی نیز در حوزه مدیریت جامعه به طور اعم و مدیریت سازمان‌ها به طور اخص نیازمند نظریه‌های بومی - اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی‌اند. رهبری از مفاهیمی است که از دیرباز اندیشمندان بدان توجه کرده‌اند. وجود رهبری در جامعه و بالتبع در سازمان الزامی است؛ همچنان که حضرت علی^(ع) در خطبه ۴۰ نهج البلاغه می‌فرماید: «وَإِنَّهُ لَا بُدَّ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ أَوْ فَاجِرٍ»، مردم به ناچار باید امیر و سرپرستی داشته باشند؛ خواه آن امیر عادل و نیکوکار باشد یا فاجر و بدکار. تأثیر رهبری بر اصلاح جامعه و سازمان اهمیت این مفهوم را دوچندان خواهد کرد تا جایی که پیامبر اکرم فرمودند: «صِنْفَانِ إِذَا صَلَّحَا صَلَّحَتِ الْأُمَّةُ وَ إِذَا فَسَدَا فَسَدَتِ الْأُمَّةُ. قِيلَ مَنْ هُمَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ الْعُلَمَاءُ وَ الرُّؤَسَا»، دو صنف هستند که هر گاه صالح باشند امت صالح خواهند بود و هرگاه فاسد باشند امت فاسد خواهند بود. سؤال شد یا رسول الله این‌ها چه کسانی هستند؟ گفتند علما و امیران جامعه (شیخ صدوق ۱۴۰۳ ق: ج ۱، ۱۶). جوامع و سازمان‌ها در حالت خوش‌بینانه به خلأ رهبری و در حالت نامناسب به بحران رهبری دچارند. حضرت علی^(ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرماید: «وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ»، مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی. بر این اساس می‌توان رهبری را یک طیف در نظر گرفت که درنده‌خویی این طیف بحران رهبری، درنده‌خو بودن و نداشتن انسانیت این طیف خلأ رهبری، و رفتار مبتنی بر انسانیت این طیف رهبری مبتنی بر ارزش‌های انسانی را به دنبال دارد. با عنایت به تأثیرگذاری و اهمیت رهبری سازمانی، وجود خلأ و بحران رهبری در سازمان‌ها و ضرورت مفهوم‌پردازی بر مبنای ارزش‌ها، پاسخگو نبودن نظریه‌های موجود، احساس نیاز سازمان‌ها به مدلی جهت رفع خلأ رهبری و تقویت ابعاد رهبری در سطوح مختلف مدیریتی، و بر اساس اینکه نهج

البلاغه به منزله یک متن اصلی حاوی نکات ارزنده مدیریتی است که استفاده از آن می‌تواند الگویی بر مبنای نظام ارزشی اسلام ارائه کند این پرسش مطرح می‌شود که الگوی رهبری سازمانی بر مبنای نظام ارزشی اسلام با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه چیست؟ ابعاد رهبری سازمانی بر مبنای نظام ارزشی اسلام با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه کدام است؟ هدف این پژوهش پاسخ‌گویی به سؤالات یادشده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

واژه «رهبر» و «رهبری» در زبان فارسی معادل واژه‌های «leader» و «to lead» در زبان انگلیسی است. در جدول ۱ تعدادی از تعاریف رهبری می‌آید.

جدول ۱. تعاریف رهبری (شیخ‌زاده ۱۳۹۲: ۱۵ - ۲۵؛ طباطبایی و همکاران ۱۳۹۵: ۳۹ - ۵۲)

ردیف	نویسنده	تعریف رهبری	نقطه کانونی
۱	مرتضی مطهری	رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنهاست.	بسیج نیروها
۲	الوانی	رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.	نفوذ بر مرئوسان
۳	میرسپاسی	رهبری هنر یا علم نفوذ در اشخاص است به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدف‌های تعیین شده گام بردارند.	هنر یا علم نفوذ
۴	رضاییان	رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند.	نفوذ برای مشارکت داوطلبانه
۵	رابینز	رهبری توانایی اعمال نفوذ یا اثر گذاردن بر یک گروه در جهت تأمین هدف است.	توانایی نفوذ
۶	کونتز	رهبری نفوذ در مردم است برای به پیروی کشاندن آنها و رسیدن به مقصودی مشترک.	نفوذ بر مردم
۷	دیکسون	رهبری عمل اثرگذار روی افراد متمایل به مشارکت در دستیابی به یک هدف است.	اثرگذاری، ترغیب افراد
۸	گلמן	رهبری کاری منحصربه‌فرد در دستیابی یا تحقق نتایج است.	تحقق نتایج
۹	راس	رهبری نفوذ، رابطه، فرایند، اعتبار، متقاعدسازی، جهت‌دهی، هماهنگ‌کننده، الهام‌بخش، و جنبه‌ای از قدرت است.	نفوذ، اعتبار، متقاعدسازی
۱۰	پولارد	رهبری عبارت است از مسئولیت و تعهد.	مسئولیت و تعهد

همان‌گونه که از جدول ۱ برمی‌آید هر یک از نویسندگان از دریچه نگاه خود به رهبری نگریده‌اند و بر موضوعی خاص متمرکز شده‌اند. لیکن نگاه فرایندی به پدیده رهبری بر اساس تعاریف مذکور نشان می‌دهد تأکید همه افراد در نهایت به تحقق هدف منتج خواهد شد. رهبری اسلامی در ایمان و تسلیم مشتاقانه به خالق ریشه دارد. رهبری معطوف بندگی اوست. کار عمده رهبران انجام دادن عمل صالح و تلاش جهت قوام دین خداست. رهبر کسی است که علاوه بر اعتقاد راسخ به خداوند متعال به سازمان و اهداف آن نیز ایمان کامل داشته باشد و همه تلاش خود را صرف موفقیت و تحقق اهداف فرد و سازمان کند (نجفی و همکاران ۱۳۸۸). جهت تبیین مفهوم رهبری سازمانی در نهج البلاغه می‌توان از دو روش مستقیم و غیرمستقیم استفاده کرد. در روش مستقیم همه مفاهیم مرتبط با رهبری - از قبیل امامت، ولایت، امارت، ریاست، سیاست، زعامت، خلافت، قیادت، حکومت، تدبیر - بررسی می‌شود و در روش غیرمستقیم، با بررسی متن، مفاهیمی تجزیه و تحلیل می‌شود که می‌توان برداشت مرتبط با رهبری از آن استخراج کرد. در بسیاری از خطبه‌ها و نامه‌ها حضرت علی^(ع) به ویژگی‌های بارز حضرت حق، پیامبر گرامی اسلام، یا صفات خود اشاره کرده‌اند که قطعاً استفاده از این ویژگی‌ها در الگو بسیار حائز اهمیت است. چون سخن از ویژگی‌های مدیر مدبر هستی به میان آمده یا به صفات برترین مخلوقات خالق، پیامبران و ائمه، اشاره شده است. مثلاً حضرت در خطبه ۱۶۰ می‌فرمایند: «قَتَّاسٌ بِنَبِيكَ الْأَطْيَبِ الْأَطْهَرِ فَإِنَّ فِيهِ أُسْوَةٌ لِمَنْ تَأْسَى»، پس به پیامبر پاکیزه و پاکت اقتدا کن که راه و رسم او الگویی است برای الگوظلبان. در ادامه در همین خطبه می‌فرمایند: «وَلَقَدْ كَانَ فِي رَسُولِ اللَّهِ كَافٍ لَكَ فِي الْأُسْوَةِ»، برای تو کافی است که راه و رسم زندگی پیامبر اسلام را اطاعت نمایی. از بیانات یادشده مولا می‌توان الگو و اسوه بودن را یکی از ویژگی‌های رهبری دانست. یا در زمینه شناخت طلحه و زبیر و اصحاب جمل در خطبه ۹ می‌فرمایند: «وَقَدْ أَرَعْدُوا وَأَبْرَقُوا وَمَعَ هَدْيِ الْأَمْرَيْنِ الْفَشْلُ وَكَسْنَا نُرْعِدُ حَتَّى نُوقِعَ وَكَأَنَّا نُسِيلُ حَتَّى نُمَطِّرَ»، چون رعد خروشیدند و چون برق درخشیدند، اما، کاری از پیش نبردند و سرانجام سست گردیدند؛ ولی ما این‌گونه نیستیم، تا عمل نکنیم رعد و برقی نداریم و تا نباریم سیل

جاری نمی‌سازیم. از بیانات مولا می‌توان ویژگی عمل‌گرا بودن رهبر را که درباره خویش بیان فرموده‌اند استنباط کرد. در برخی موارد به فرایندهایی اشاره می‌شود که با بررسی آن شاخصی کاملاً مرتبط با رهبری استخراج می‌شود. مثلاً حضرت در خطبه ۱۴۱ می‌فرمایند: «إِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَ الْحَقِّ وَالْبَاطِلِ إِلَّا أَرْبَعُ أَصَابِعٍ»، بدانید که میان حق و باطل جز چهار انگشت فاصله نیست. از بیانات یادشده مولا می‌توان ضرورت دقت در مکانیسم‌های نظارتی و تأمل در شنیده‌ها به‌ویژه در رهبری را استنباط کرد. در برخی موارد ویژگی‌هایی برای همه افراد از جمله رهبران تأیید و تأکید می‌شود. مثلاً حضرت در حکمت ۴۵۸ می‌فرمایند: «الْإِيْمَانُ أَنْ تُؤَثِّرَ الصِّدْقَ حَيْثُ يَضُرُّكَ عَلَى الْكُذْبِ حَيْثُ يَنْفَعُكَ وَ أَلَّا يَكُونَ فِي حَدِيثِكَ فَضْلٌ عَنْ عَمَلِكَ وَ أَنْ تَتَّقِيَ اللَّهَ فِي حَدِيثِ غَيْرِكَ»، نشانه ایمان آن است که راست بگویی آن‌گاه که تو را زیان رساند و دروغ نگویی که تو را سود رساند و آنکه بیش از مقدار عمل سخن نگویی و چون از دیگران سخن گویی از خدا بترسی. از بیانات مولا می‌توان ضرورت ویژگی صداقت برای همه افراد به‌ویژه رهبران را استنباط کرد. همچنین در برخی موارد دوری از صفاتی برای همه افراد از جمله رهبران تأیید و تأکید می‌شود. مثلاً حضرت در خطبه ۸۶ می‌فرمایند: «وَ اعْلَمُوا أَنَّ يَسِيرَ الرِّيَاءِ شِرْكٌ وَ مُجَالَسَةُ أَهْلِ الْهَوَى مَنَسَأَةٌ لِلْإِيْمَانِ وَ مَحْضَرَةٌ لِلشَّيْطَانِ»، آگاه باشید ریاکاری و تظاهر هرچند اندک باشد شرک است و همنشینی با هواپرستان ایمان را به دست فراموشی می‌سپارد. از بیانات یادشده می‌توان ضرورت دوری از ریا برای همه افراد به‌ویژه رهبران را استنباط کرد.

مطالعه هدفمند مفاهیم مرتبط با رهبری (مستقیم یا غیرمستقیم) مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در نهج البلاغه می‌تواند به تبیین و طراحی الگوی رهبری سازمانی بر این اساس منجر شود که حاصل این پژوهش است.

در ادامه برخی پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص رهبری یا کلیدواژگان مرتبط به عنوان پیشینه پژوهش معرفی می‌شود.

خیراللهی (۱۳۹۵) در پژوهشی با نام «پشتوانه‌های اخلاق از دیدگاه امام علی (ع)» به این نتیجه رسید که مکارم اخلاق محور سعادت دنیوی و اخروی فردی و اجتماعی انسان را تشکیل

می‌دهد و از وظایف خطیر رهبران الهی فراهم کردن زمینه رشد و شکوفایی عقلانی مردم و تبیین ارزش‌های اخلاقی است و نیرومندترین پشتوانه اخلاق دیانت و تقواست. ذاکری و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی با نام «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه» نشان دادند امام در دوران زعامت خود از نظامی جامع و چندوجهی برای جانشین‌پروری شایسته‌سالار بهره می‌برده است که شامل شش مرحله آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایستگی‌گری، و ارزیابی بوده است. مرزوقی و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام «تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه» به این نتیجه رسیدند که ابعاد رهبری معنوی اسلامی عبارت‌اند از: بینشی، نگرشی، کنشی. بعد بینشی دارای مؤلفه‌های اعتقادی و عقلانی و تخصصی، بعد نگرشی دارای مؤلفه‌های عاطفی و فرهنگ‌سازی، و بعد کنشی دارای مؤلفه‌های خودسازی و هدایتگری است. نیراج کومار^۱ و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهشی با نام «تأثیر رهبری خدمتگزار، اعتماد رهبر، و پیشرفت خلاقیت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که رهبران خدمتگزار اعتماد را به پیروان القا می‌کنند و به مثابه واسطه در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان عمل می‌کنند. لارگراد^۲ و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهشی با نام «مفهوم‌سازی رهبری پایدار» به این نتیجه رسیدند که روابط بین رهبران و پیروان بسیار پراهمیت است و توسعه مدل رهبری مشارکتی از ضرورت‌های رهبری پایدار است. گالانو^۳ و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی با نام «به سوی مدل رهبری اسلامی متمایز در کسب‌وکار» به این نتیجه رسیدند که رهبری اسلامی با ادراک از اثربخشی رهبری و پیامدهای نوآوری رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین رهبری اسلامی در قیاس با شایع‌ترین سبک‌های رهبری غربی با رهبری تحول‌گرا و رهبری اخلاقی و رهبری اصیل به طور مثبت رابطه دارد و با سبک رهبری تبدیلی رابطه ندارد. کارل گیل^۴ و اران کازا (۲۰۱۵) در پژوهشی با نام «بررسی تأثیرات فردی و گروهی رهبری اصیل بر پاسخ‌های پیروان» به این نتیجه رسیدند که تأثیر یک رهبر اصیل در یک پیرو به دو بخش مستقیم (فردی)

1. Komar
2. Largrad
3. Galanoo
4. Gill

و غیرمستقیم (گروهی) تقسیم می‌شود. همچنین پاسخ‌های پیروان بر این دو تأثیر را بررسی و دربارهٔ پیامدهای آن بحث کردند. وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها در این حوزه این است که در سایر پژوهش‌های انجام‌شده دربارهٔ رهبری و در حوزهٔ مدیریت اسلامی عمدتاً نظریه‌های موجود آزمون یا ابعاد نظریه‌های موجود از دیدگاه اسلام استخراج شده که این امر به نوعی تأیید سایر نظریه‌ها در حالت کلی است. اما، این پژوهش بدون در نظر گرفتن چارچوب اولیه و از طریق بررسی مضامین مرتبط با موضوع در نهج البلاغه با مصاحبه با متخصصان این حوزه به الگوی رهبری متناسب با ارزش‌های ایرانی اسلامی منتج خواهد شد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی است. روش گردآوری اطلاعات ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای، شامل بررسی کتب و مقاله‌های مرتبط با موضوع، و در ادامه کلام گهربار مولای متقیان حضرت علی^(ع) در کتاب نفیس نهج البلاغه بود که ۵ بار به صورت کامل مطالعه شد. سپس از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران در زمینه نهج البلاغه و مدیریت و با تکمیل پرسشنامه‌های مربوطه گردآوری اطلاعات ادامه یافت. از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. با عنایت به مبانی نظری و تعاریف رهبری با در نظر گرفتن واژه‌های مترادف و مرتبط، ۵۲۵ مضمون اولیه، که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با مفاهیم یادشده در ارتباط بود، استخراج شد و پس از آن، جهت اطمینان از صحت برداشت مفاهیم، با ۵ متخصص نهج البلاغه مصاحبه شد و هر نفر ۲۰ درصد مضامین اولیه را که به صورت تصادفی انتخاب گردیده بود، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد که به صورت میانگین از نظر متخصصان بین مفاهیم و متون بیش از ۹۳ درصد تناسب برقرار بود. پس از هر مصاحبه موارد تکمیلی اضافه شد. (گفتنی است با توجه به اینکه تعداد مضامین اولیه زیاد بود ۵ خبره به همهٔ مضامین نگاهی کلی و هر یک ۲۰ درصد مضامین اولیه را با توجه به منابع اشاره‌شده به‌دقت بررسی کردند و نکات اصلاحی ایشان اعمال شد. در مجموع کل مضامین به صورت دقیق بررسی شد؛ ضمن اینکه ابتدا همهٔ مضامین اولیه را یک استاد دانشگاه، با درجهٔ استاد تمامی، متخصص در نهج

البلاغه، بررسی کرده و نکات اصلاحی ایشان اعمال شده بود.) پس از این مرحله، بر اساس مفاهیم مشترک مضامین اولیه، ۷۹ مضمون مشترک اولیه از ۵۲۵ مضمون استخراج و به منزله شاخص در نظر گرفته شدند. در این مرحله نیز، جهت اطمینان از صحت خلاصه‌سازی مضامین اولیه از ۵۲۵ به ۷۹، از طریق مصاحبه با متخصصان نهج البلاغه و مدیریت اسلامی، ۲۰ درصد شاخص‌ها به صورت تصادفی انتخاب و تجزیه و تحلیل شدند که به صورت میانگین از نظر متخصصان بین شاخص‌ها و مضامین اولیه بیش از ۸۷ درصد تناسب برقرار بود. پس از هر مصاحبه موارد تکمیلی اضافه شد. در ادامه با افزایش محدوده دسته‌بندی و بر اساس مفاهیم مشترک شاخص‌ها ۱۰ مضمون از ۷۹ شاخص استخراج و به منزله مؤلفه در نظر گرفته شدند و با تکرار روند یادشده و بر اساس مفاهیم مشترک مؤلفه‌ها ۳ مضمون فراگیر از ۱۰ مؤلفه استخراج و به منزله ابعاد در نظر گرفته شدند. جهت تلخیص شاخص‌ها و استخراج مؤلفه‌ها و همچنین تلخیص مؤلفه‌ها و استخراج ابعاد به روش دلفی عمل و از نظر متخصصان استفاده شد به گونه‌ای که با استفاده از نظر ۲۵ متخصص مدیریت اسلامی و سازمانی مؤلفه‌ها از نظر تناسب با شرایط سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. (میزان موافقت متخصصان در خصوص ارتباط شاخص‌ها با رهبری سازمانی با توجه به پرسشنامه‌های توزیع شده در مرحله دوم دلفی بر مبنای میانگین وزنی حدود ۸۷ درصد با انحراف معیار ۰/۶ و میزان موافقت ایشان در خصوص تلخیص شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها حدود ۹۱ درصد با انحراف معیار ۰/۵ و نهایتاً میزان موافقت متخصصان در خصوص تلخیص مؤلفه‌ها در قالب ابعاد حدود ۹۵ درصد با انحراف معیار ۰/۴۷ محاسبه شده است.) در ادامه جهت رتبه‌بندی و یافتن ارتباط علی و معلولی ابعاد استخراج شده از طریق پرسشنامه و مصاحبه با ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت اسلامی از روش کمی دیمتل استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

با توجه به روش انجام شده در پژوهش، جداول شماره ۲ تا ۸ یافته‌های پژوهش مشتعل بر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، و ابعاد رهبری سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص‌های استخراج شده همراه کد منابع

ردیف	شاخص (مضامین پایه)	منابع														
۱	خدانشناسی	۳۰۵	۲۸۸	۲۹۴	۲۹۳	۲۹۲	۲۹۱	۱۱۳	۸۰	۳۷	۲					
۲	توحیدشناسی								۳۰۴	۲۸۹	۲۸۸					
۳	انسان‌شناسی										۲۹۵					
۴	عدل‌شناسی										۲۹۷					
۵	معادشناسی								۳۰۷	۳۰۰	۲۹۶	۲۹۰				
۶	نیوت و امام‌شناسی				۳۰۲	۵۵	۳۱	۳	۲	۱						
۷	اقرار به وجود خدا	۲۸۸	۲۶۲	۱۵۳	۱۳۴	۱۱۴	۱۱۲	۶۶	۶۳	۵۴	۲۵	۴				
۸	اقرار به اصول دین					۳۰۸	۳۰۶	۳۰۱	۷۲	۶۶	۵۴					
۹	تکبر	۲۴۶	۲۰۷	۱۹۷	۱۹۳	۱۹۲	۱۸۵	۱۶۰	۱۲۰	۱۱۱	۹					
۱۰	حسد										۵۱					
۱۱	ریا								۲۴۴	۱۴۶	۵۱	۱۸				
۱۲	ستم								۲۸۰	۱۶۷	۱۳۸	۱۱۹				
۱۳	بخل										۲۶۳					
۱۴	پدگمانی										۲۶۱					
۱۵	دنیاطلبی										۱۹۶	۳۳				
۱۶	اسراف‌گریزی									۱۳۰	۶					
۱۷	سعه صدر									۲۳۸	۱۸۵					
۱۸	ادب								۲۲۳	۲۱۹	۶۳					
۱۹	امانت‌داری			۲۶۴	۲۳۶	۱۶۳	۱۳۲	۱۲۵	۱۰۶	۶۲						
۲۰	صبر و استقامت	۲۷۷	۲۷۴	۲۷۲	۲۶۵	۲۳۸	۲۳۳	۱۷۳	۱۳۶	۱۰۰	۴۱	۲۱				
۲۱	خوش خلقی									۲۴۸	۲۰۷	۱۳۳				
۲۲	خیرخواهی			۲۲۱	۱۶۴	۱۳۶	۱۰۰	۶۶	۶۳	۶۰	۲۸					
۲۳	شجاعت										۲۱۲	۱۱۲				
۲۴	صداقت	۲۷۵	۱۹۳	۹۸	۸۷	۸۱	۵۱	۴۷	۱۶	۱۵						
۲۵	قدردانی										۱۰۸					
۲۶	کرامت								۱۴۴	۱۲۹	۲۶					
۲۷	گذشت و مدارا	۲۴۰	۲۱۱	۲۰۳	۱۹۹	۱۸۵	۱۵۸	۱۵۷	۱۴۷	۱۲۸	۹۰	۷۷	۶۴	۶۳	۳۸	
۲۸	مثبت‌اندیشی										۲۶۱					
۲۹	محبت								۱۸۵	۱۷۴	۱۵۷	۱۴۹				
۳۰	انفاق									۲۹۹	۲۸۲	۱۴۹				
۳۱	استدلال‌محوری						۱۸۹	۹۹	۴۶	۳۹	۴					
۳۲	انجام واجبات								۸۹	۶۱	۵۴					
۳۳	ترک محرمات										۶۵					
۳۴	توکل به خدا								۱۷۳	۱۳۵	۴۳					
۳۵	عمل صالح		۱۷۱	۱۵۶	۱۳۸	۱۳۶	۱۲۷	۱۰۰	۹۰	۶۸	۲۹					
۳۶	شکرگزاری									۲۵۵	۲۴۹	۱				
۳۷	خوبشنداری	۱۹۹	۱۵۵	۱۵۴	۱۴۵	۱۳۴	۱۱۴	۱۰۲	۱۰۰	۷۸	۶۹	۶۷	۵۲	۲۵	۱۵	
۳۷	خوبشنداری									۲۷۱	۲۷۰	۲۲۳	۲۰۰			
۳۸	قناعت‌پیشگی			۲۹۸	۲۹۸	۲۷۹	۲۴۸	۲۲۰	۱۳۰	۹۴	۳۳	۱۷				
۳۹	دارا بودن دانش عملیاتی							۲۲۹	۲۲۵	۸۸	۸۷	۷۷				
۴۰	تأمل خردمندانه	۳۰۳	۲۷۶	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۱۹۷	۱۹۴	۱۹۱	۱۷۶	۱۶۵	۹۷	۷۹	۵۳		

ادامه جدول ۲. شاخص‌های استخراج شده همراه کد منابع

ردیف	شاخص (مضامین پایه)	منابع
۴۱	عمل‌گرا بودن و تلاش بی‌وقفه	۲ ۱۲ ۱۳ ۲۳ ۲۹ ۳۱ ۳۵ ۳۷ ۳۹ ۴۱ ۴۲ ۵۸ ۶۴ ۱۰۹
۴۱	عمل‌گرا بودن و تلاش بی‌وقفه	۱۲۶ ۱۳۵ ۱۴۱ ۱۵۱ ۱۷۳ ۱۸۱ ۱۸۶ ۱۹۴ ۲۰۰ ۲۰۱ ۲۱۳ ۲۵۳ ۲۵۴ ۲۵۹
۴۲	توانمندسازی	۱ ۳ ۸ ۲۸ ۴۰ ۵۰ ۵۴ ۱۰۴ ۲۸۱
۴۳	مربیگری	۸ ۲۷ ۲۸ ۳۷ ۶۰ ۶۴ ۷۱ ۹۰ ۹۳ ۱۰۶ ۱۱۰ ۱۲۶
۴۴	الگو بودن	۶۹ ۹۱ ۹۲ ۱۰۷
۴۵	ابلاغ بایدها و نبایدها	۱ ۵۰ ۷۱ ۹۹ ۱۰۶ ۱۵۱
۴۶	اصلاح‌محوری و سیستم انضباطی تدریجی	۴۶ ۵۰ ۶۶ ۷۶ ۱۰۳ ۱۱۸ ۱۲۲ ۱۲۴ ۱۳۵
۴۷	درک افراد	۱۱۶
۴۸	مدیریت قلب‌ها	۲۴۳
۴۹	تفویض اختیار	۱۳۹ ۱۸۰
۵۰	احترام به حقوق، آداب، رسوم، و شخصیت افراد	۱۳۱ ۲۶۸
۵۱	ارتباط مؤثر	۴۰ ۱۶۹ ۱۸۴ ۱۸۷ ۲۰۲ ۲۰۵
۵۲	عدالت‌محوری	۶ ۱۴ ۲۸ ۳۲ ۵۴ ۵۷ ۶۶ ۷۰ ۷۴ ۷۷ ۹۳ ۱۲۵ ۱۲۹ ۱۳۱
۵۲	عدالت‌محوری	۱۳۸ ۱۴۳ ۱۴۸ ۱۵۰ ۱۵۲ ۱۷۶ ۱۷۹ ۱۸۸ ۲۰۶ ۲۰۸ ۲۱۴ ۲۵۲ ۲۷۸
۵۳	پاسخ‌گویی و استقبال از آن	۵۹ ۱۹۵ ۲۵۷
۵۴	امنیت، آرامش، اطمینان‌بخشی	۱۰ ۳۱ ۳۵ ۷۶ ۱۲۷ ۲۰۴ ۲۵۳
۵۵	شناسایی نیازها و اقدام به‌موقع	۱۵۲ ۱۶۷ ۱۷۵ ۱۷۷ ۱۸۲ ۱۹۴ ۲۳۰
۵۶	توجه به خبرگان و متخصصان و مشورت‌پذیری	۱۵ ۲۴ ۲۴ ۲۴ ۴۹ ۹۶ ۱۰۵ ۱۱۵ ۱۱۷ ۱۲۱ ۱۲۵ ۱۳۷ ۱۵۰ ۱۵۹ ۱۷۶
۵۶	توجه به خبرگان و متخصصان و مشورت‌پذیری	۱۹۵ ۲۱۹ ۲۲۴ ۲۲۶ ۲۲۸ ۲۳۵ ۲۳۷ ۲۵۶
۵۷	بیان بلیغ و مدبرانه	۱۰۱ ۱۲۳ ۲۳۲ ۲۵۱ ۲۶۷
۵۸	وفای به عهد	۳۷ ۷۱ ۱۹۰ ۲۳۴
۵۹	مشورت دادن و تصمیم‌سازی	۲۵۸
۶۰	ولایت‌پذیری	۲۰ ۲۲ ۳۰ ۵۷ ۶۲ ۹۶ ۲۵۰ ۲۵۸
۶۱	صداقت در گزارش‌دهی	۱۸۳ ۲۰۶
۶۲	بصیرت	۳۱ ۴۵ ۵۹ ۸۴ ۸۵ ۸۶ ۱۰۰ ۱۲۶ ۱۳۰ ۲۰۴ ۲۰۹ ۲۱۶ ۲۱۸ ۲۱۹ ۲۲۴
۶۲	بصیرت	۲۴۱ ۲۴۲ ۲۴۵ ۲۷۲
۶۳	رفتار منصفانه	۱۶۱
۶۴	تعامل داشتن	۱۲۲
۶۵	مکمل یکدیگر بودن	۱۷۲
۶۶	مسئولیت‌پذیری	۷ ۱۲۸ ۱۴۷ ۲۰۱ ۲۳۱
۶۷	دارا بودن نقش محوری در سازمان	۷۰ ۸۳
۶۸	اعتبار داشتن	۷ ۴۸ ۱۶۲ ۱۹۸ ۲۱۰
۶۹	مدیریت امنیت اطلاعات	۱۰ ۱۶۶
۷۰	وحدت‌بخش سازمانی	۹ ۲۰ ۲۶ ۷۳ ۷۵ ۸۲ ۹۵ ۲۴۷
۷۱	راهبری امور	۲ ۳ ۷۰ ۱۲۵ ۱۳۹ ۱۴۰ ۱۴۴ ۱۸۰ ۲۵۰ ۲۶۲ ۲۶۹ ۲۷۷ ۲۸۳ ۲۸۶
۷۲	انتخاب شایسته‌محور	۱ ۳۶ ۱۶۶ ۱۶۸ ۱۷۶ ۱۸۳ ۲۵۷ ۳۱۰
۷۳	درآمدزایی	۳۱ ۷۰ ۲۸۲ ۲۸۳ ۲۸۴ ۲۸۷
۷۴	کار مولد‌محور و تولید انبوه	۲۸۲ ۲۸۴
۷۵	صادرات و توسعه بازار	۲۸۶
۷۶	استقرار سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی مناسب	۵۶ ۱۷۰ ۱۷۵ ۲۳۹ ۲۶۰
۷۷	توسعه فناوری	۲۸۶ ۳۰۹
۷۸	نظارت و کنترل	۵ ۷۶ ۷۹ ۱۴۲ ۱۷۸ ۲۴۵
۷۹	شناخت اقتضائات	۱۱ ۱۹ ۲۹ ۳۴ ۷۰ ۱۳۰ ۱۴۸ ۲۲۲ ۲۲۷ ۲۶۸ ۲۷۳

جدول ۳. کد منابع همراه توضیحات مرتبط در نهج البلاغه

ردیف	کد منبع	توضیحات	فصل	بخش	پاراگراف	کلمه کلیدی	ردیف	کد منبع	توضیحات	فصل	بخش	پاراگراف	کلمه کلیدی	ردیف	کد منبع	توضیحات	فصل	بخش	پاراگراف	کلمه کلیدی
۱	خطبه ۱	۴	۳۶	۷۹	خطبه	۱۶۱	۱	۲	۱۵۷	نامه	۵۳	۲	۹	۲۳۵	حکمت	۱۶۱	۰	۰	۰	۰
۲	خطبه ۲	۴	۳۸	۸۰	خطبه	۱۶۱	۲	۱	۱۵۸	نامه	۵۳	۲	۱۲	۲۳۶	حکمت	۱۶۲	۰	۰	۰	۰
۳	خطبه ۳	۶	۴۵	۸۱	خطبه	۱۶۴	۱	۱	۱۵۹	نامه	۵۳	۲	۱۳	۲۳۷	حکمت	۱۷۳	۰	۰	۰	۰
۴	خطبه ۴	۲	۱	۸۲	خطبه	۱۶۶	۲	۱	۱۶۰	نامه	۵۳	۲	۱۴	۲۳۸	حکمت	۱۷۶	۰	۰	۰	۰
۵	خطبه ۵	۳	۷	۸۳	خطبه	۱۶۶	۲	۱	۱۶۱	نامه	۵۳	۳	۱۷	۲۳۹	حکمت	۱۷۷	۰	۰	۰	۰
۶	خطبه ۶	۵	۱۰	۸۴	خطبه	۱۵۲	۷	۲	۱۶۲	نامه	۵۳	۴	۲۰	۲۴۰	حکمت	۱۷۹	۰	۰	۰	۰
۷	خطبه ۷	۷	۱	۸۵	خطبه	۱۵۳	۱	۲	۱۶۳	نامه	۵۳	۵	۲۴	۲۴۱	حکمت	۱۸۱	۰	۰	۰	۰
۸	خطبه ۸	۱	۱	۸۶	خطبه	۱۵۴	۱	۱	۱۶۴	نامه	۵۳	۵	۲۵	۲۴۲	حکمت	۱۸۲	۰	۰	۰	۰
۹	خطبه ۹	۱	۱	۸۷	خطبه	۱۵۴	۲	۱	۱۶۵	نامه	۵۳	۵	۲۷	۲۴۳	حکمت	۱۹۳	۰	۰	۰	۰
۱۰	خطبه ۱۰	۲	۳	۸۸	خطبه	۱۵۴	۶	۲	۱۶۶	نامه	۵۳	۵	۸۷	۲۴۴	حکمت	۲۰۴	۰	۰	۰	۰
۱۱	خطبه ۱۱	۱	۱	۸۹	خطبه	۱۵۶	۷	۳	۱۶۷	نامه	۵۳	۶	۲۶	۲۴۵	حکمت	۲۰۸	۰	۰	۰	۰
۱۲	خطبه ۱۲	۱	۱	۹۰	خطبه	۱۵۹	۱	۱	۱۶۸	نامه	۵۳	۶	۲۸	۲۴۶	حکمت	۲۱۲	۰	۰	۰	۰
۱۳	خطبه ۱۳	۱	۱	۹۱	خطبه	۱۶۰	۱۴	۴	۱۶۹	نامه	۵۳	۷	۳۴	۲۴۷	حکمت	۲۱۵	۰	۰	۰	۰
۱۴	خطبه ۱۴	۱	۱	۹۲	خطبه	۱۶۰	۲۳	۵	۱۷۰	نامه	۵۳	۷	۳۴	۲۴۸	حکمت	۲۱۹	۰	۰	۰	۰
۱۵	خطبه ۱۵	۱	۱	۹۳	خطبه	۱۶۴	۵	۱	۱۷۱	نامه	۵۳	۷	۳۶	۲۴۹	حکمت	۲۴۴	۰	۰	۰	۰
۱۶	خطبه ۱۶	۲	۱۶	۹۴	خطبه	۱۶۴	۴	۲	۱۷۲	نامه	۵۳	۸	۴۱	۲۵۰	حکمت	۲۵۲	۰	۰	۰	۰
۱۷	خطبه ۱۷	۱	۲۱	۹۵	خطبه	۱۶۹	۴	۲	۱۷۳	نامه	۵۳	۸	۵۰	۲۵۱	حکمت	۲۶۶	۰	۰	۰	۰
۱۸	خطبه ۱۸	۶	۱	۹۶	خطبه	۱۷۳	۲	۲	۱۷۴	نامه	۵۳	۸	۵۷	۲۵۲	حکمت	۲۶۸	۰	۰	۰	۰
۱۹	خطبه ۱۹	۱	۲۳	۹۷	خطبه	۱۷۳	۶	۲	۱۷۵	نامه	۵۳	۸	۶۰	۲۵۳	حکمت	۲۷۴	۰	۰	۰	۰
۲۰	خطبه ۲۰	۲	۲۵	۹۸	خطبه	۱۷۵	۶	۳	۱۷۶	نامه	۵۳	۸	۷۲	۲۵۴	حکمت	۲۷۸	۰	۰	۰	۰
۲۱	خطبه ۲۱	۳	۲۶	۹۹	خطبه	۱۷۶	۲	۱	۱۷۷	نامه	۵۳	۸	۷۴	۲۵۵	حکمت	۲۹۰	۰	۰	۰	۰
۲۲	خطبه ۲۲	۱	۲۷	۱۰۰	خطبه	۱۷۶	۱۳	۳	۱۷۸	نامه	۵۳	۸	۷۵	۲۵۶	حکمت	۲۹۷	۰	۰	۰	۰
۲۳	خطبه ۲۳	۱	۲۹	۱۰۱	خطبه	۱۷۶	۱۹	۴	۱۷۹	نامه	۵۳	۸	۷۶	۲۵۷	حکمت	۳۰۱	۰	۰	۰	۰
۲۴	خطبه ۲۴	۲	۳۰	۱۰۲	خطبه	۱۷۶	۳۵	۸	۱۸۰	نامه	۵۳	۸	۹۴	۲۵۸	حکمت	۳۲۱	۰	۰	۰	۰
۲۵	خطبه ۲۵	۱	۳۳	۱۰۳	خطبه	۱۷۸	۱۰	۲	۱۸۱	نامه	۵۳	۸	۱۰۴	۲۵۹	حکمت	۳۳۷	۰	۰	۰	۰
۲۶	خطبه ۲۶	۲	۳۳	۱۰۴	خطبه	۱۸۰	۷	۲	۱۸۲	نامه	۵۳	۸	۱۰۵	۲۶۰	حکمت	۳۴۷	۰	۰	۰	۰
۲۷	خطبه ۲۷	۳	۳۴	۱۰۵	خطبه	۱۸۲	۲۵	۶	۱۸۳	نامه	۵۳	۸	۱۰۶	۲۶۱	حکمت	۳۶۰	۰	۰	۰	۰
۲۸	خطبه ۲۸	۳	۳۴	۱۰۶	خطبه	۱۸۵	۷	۲	۱۸۴	نامه	۵۳	۸	۱۰۹	۲۶۲	حکمت	۳۷۰	۰	۰	۰	۰
۲۹	خطبه ۲۹	۱	۳۷	۱۰۷	خطبه	۱۸۷	۷	۲	۱۸۵	نامه	۵۳	۸	۱۱۲	۲۶۳	حکمت	۳۷۸	۰	۰	۰	۰
۳۰	خطبه ۳۰	۲	۳۹	۱۰۸	خطبه	۱۸۸	۱	۱	۱۸۶	نامه	۵۳	۸	۱۱۴	۲۶۴	حکمت	۳۸۱	۰	۰	۰	۰
۳۱	خطبه ۳۱	۱	۴۰	۱۰۹	خطبه	۱۸۸	۸	۳	۱۸۷	نامه	۵۳	۸	۱۲۱	۲۶۵	حکمت	۳۸۶	۰	۰	۰	۰
۳۲	خطبه ۳۲	۱	۴۰	۱۱۰	خطبه	۱۸۹	۵	۴	۱۸۸	نامه	۵۳	۸	۱۲۷	۲۶۶	حکمت	۳۸۹	۰	۰	۰	۰
۳۳	خطبه ۳۳	۲	۴۵	۱۱۱	خطبه	۱۹۲	۳۰	۶	۱۸۹	نامه	۵۳	۸	۱۳۰	۲۶۷	حکمت	۳۹۴	۰	۰	۰	۰
۳۴	خطبه ۳۴	۱	۶۱	۱۱۲	خطبه	۱۹۲	۱۹	۱۹	۱۹۰	نامه	۵۳	۸	۱۳۴	۲۶۸	حکمت	۴۰۱	۰	۰	۰	۰
۳۵	خطبه ۳۵	۱	۶۶	۱۱۳	خطبه	۱۹۵	۴	۲	۱۹۱	نامه	۵۳	۸	۱۳۸	۲۶۹	حکمت	۴۰۳	۰	۰	۰	۰
۳۶	خطبه ۳۶	۱	۶۸	۱۱۴	خطبه	۲۰۵	۱	۱	۱۹۲	نامه	۵۳	۸	۱۴۵	۲۷۰	حکمت	۴۱۰	۰	۰	۰	۰
۳۷	خطبه ۳۷	۲	۷۲	۱۱۵	خطبه	۲۰۵	۵	۱	۱۹۳	نامه	۵۳	۸	۱۴۶	۲۷۱	حکمت	۴۲۳	۰	۰	۰	۰
۳۸	خطبه ۳۸	۱	۷۴	۱۱۶	خطبه	۲۰۹	۴	۲	۱۹۴	نامه	۵۳	۸	۱۴۸	۲۷۲	حکمت	۴۲۴	۰	۰	۰	۰
۳۹	خطبه ۳۹	۱	۷۵	۱۱۷	خطبه	۲۱۴	۷	۳	۱۹۵	نامه	۵۳	۸	۱۵۳	۲۷۳	حکمت	۴۴۱	۰	۰	۰	۰
۴۰	خطبه ۴۰	۱	۷۶	۱۱۸	خطبه	۲۱۶	۷	۲	۱۹۶	نامه	۵۳	۱۲	۱۴۹	۲۷۴	حکمت	۴۴۴	۰	۰	۰	۰

ادامه جدول ۳. کد منابع همراه توضیحات مرتبط در نهج البلاغه

ردیف	کد منبع	نوع منبع	توضیحات	ردیف	کد منبع	نوع منبع	توضیحات	ردیف	کد منبع	نوع منبع	توضیحات	ردیف	کد منبع	نوع منبع	توضیحات
۴۱	خطبه ۷۶	۱	۲	۱۱۹	خطبه ۲۱۶	۲	۱۰	۲	۱۹۷	نامه	۵۳	۱۲	۱۵۰	حکمت ۲۷۵	۴۵۸
۴۲	خطبه ۷۷	۱	۱	۱۲۰	خطبه ۲۱۶	۳	۱۸	۳	۱۹۸	نامه	۵۴	۱	۱	حکمت ۲۷۶	۴۶۶
۴۳	خطبه ۸۳	۱	۲	۱۲۱	خطبه ۲۱۶	۳	۲۴	۳	۱۹۹	نامه	۵۶	۱	۲	حکمت ۲۷۷	۴۶۷
۴۴	خطبه ۸۳	۲	۴	۱۲۲	خطبه ۲۳۱	۱	۱	۱	۲۰۰	نامه	۵۹	۱	۴	حکمت ۲۷۸	۴۶۹
۴۵	خطبه ۸۳	۷	۲۵	۱۲۳	خطبه ۲۳۳	۱	۱	۱	۲۰۱	نامه	۶۱	۱	۱	حکمت ۲۷۹	۴۷۵
۴۶	خطبه ۸۳	۱۰	۱	۱۲۴	نامه ۴	۱	۱	۱	۲۰۲	نامه	۶۷	۱	۲	حکمت ۲۸۰	۴۷۶
۴۷	خطبه ۸۴	۱	۲	۱۲۵	نامه ۵	۱	۱	۱	۲۰۳	نامه	۶۷	۱	۲	حکمت ۲۸۱	۴۷۸
۴۸	خطبه ۸۴	۱	۳	۱۲۶	نامه ۱۳	۱	۱	۱	۲۰۴	نامه	۶۹	۱	۳	نامه ۲۸۲	۲۴
۴۹	خطبه ۸۵	۲	۳	۱۲۷	نامه ۱۸	۱	۱	۱	۲۰۵	نامه	۶۹	۲	۹	خطبه ۲۸۳	۱۸۵
۵۰	خطبه ۸۶	۲	۶	۱۲۸	نامه ۱۸	۱	۱	۱	۲۰۶	نامه	۷۱	۱	۲	خطبه ۲۸۴	۱۶۰
۵۱	خطبه ۸۶	۳	۱۱	۱۲۹	نامه ۱۹	۱	۱	۱	۲۰۷	نامه	۷۶	۱	۱	نامه ۲۸۵	۵۳
۵۲	خطبه ۸۷	۱	۱	۱۳۰	نامه ۲۱	۱	۱	۱	۲۰۸	نامه	۷۹	۱	۱	نامه ۲۸۶	۵۳
۵۳	خطبه ۸۷	۳	۱۶	۱۳۱	نامه ۲۵	۱	۱	۱	۲۰۹	حکمت ۱	۱۰	۰	۰	نامه ۲۸۷	۵۳
۵۴	خطبه ۸۷	۴	۱۸	۱۳۲	نامه ۲۶	۲	۷	۲	۲۱۰	حکمت ۱۰	۱۰	۰	۰	خطبه ۲۸۸	۱
۵۵	خطبه ۸۸	۱	۲	۱۳۳	نامه ۲۷	۱	۱	۱	۲۱۱	حکمت ۱۱	۱۱	۰	۰	خطبه ۲۸۹	۹۱
۵۶	خطبه ۹۰	۲	۸	۱۳۴	نامه ۲۷	۴	۱۳	۴	۲۱۲	حکمت ۲۱	۲۱	۰	۰	خطبه ۲۹۰	۸۳
۵۷	خطبه ۹۲	۱	۲	۱۳۵	نامه ۲۸	۴	۲۶	۴	۲۱۳	حکمت ۲۳	۲۳	۰	۰	خطبه ۲۹۱	۹۱
۵۸	خطبه ۹۳	۱	۱	۱۳۶	نامه ۳۱	۳	۱۵	۳	۲۱۴	حکمت ۲۳	۲۳	۰	۰	حکمت ۲۹۲	۲۵۰
۵۹	خطبه ۹۳	۱	۲	۱۳۷	نامه ۳۱	۴	۲۵	۴	۲۱۵	حکمت ۳۵	۳۵	۰	۰	خطبه ۲۹۳	۱۵۲
۶۰	خطبه ۹۵	۱	۲	۱۳۸	نامه ۳۱	۸	۵۴	۸	۲۱۶	حکمت ۴۰	۴۰	۰	۰	خطبه ۲۹۴	۸۵
۶۱	خطبه ۹۷	۳	۱۳	۱۳۹	نامه ۳۱	۱۷	۱۱۹	۱۷	۲۱۷	حکمت ۴۱	۴۱	۰	۰	خطبه ۲۹۵	۸۳
۶۲	خطبه ۱۰۰	۲	۲	۱۴۰	نامه ۳۴	۱	۱	۱	۲۱۸	حکمت ۴۸	۴۸	۰	۰	خطبه ۲۹۶	۱۰۲
۶۳	خطبه ۱۰۴	۱	۱	۱۴۱	نامه ۳۶	۲	۵	۲	۲۱۹	حکمت ۵۴	۵۴	۰	۰	خطبه ۲۹۷	۱۸۵
۶۴	خطبه ۱۰۴	۱	۲	۱۴۲	نامه ۴۰	۱	۱	۱	۲۲۰	حکمت ۵۷	۵۷	۰	۰	حکمت ۲۹۸	۱۴۰
۶۵	خطبه ۱۰۴	۳	۱۲	۱۴۳	نامه ۴۱	۳	۱۱	۳	۲۲۱	حکمت ۵۹	۵۹	۰	۰	حکمت ۲۹۹	۱۳۷
۶۶	خطبه ۱۰۵	۳	۱۰	۱۴۴	نامه ۴۲	۱	۱	۱	۲۲۲	حکمت ۷۰	۷۰	۰	۰	حکمت ۳۰۰	۴۴
۶۷	خطبه ۱۱۴	۲	۵	۱۴۵	نامه ۴۵	۱	۲	۱	۲۲۳	حکمت ۷۳	۷۳	۰	۰	حکمت ۳۰۱	۱۰۵
۶۸	خطبه ۱۱۴	۴	۱۸	۱۴۶	نامه ۴۵	۲	۳	۲	۲۲۴	حکمت ۷۶	۷۶	۰	۰	حکمت ۳۰۲	۱۴۷
۶۹	خطبه ۱۱۶	۱	۱	۱۴۷	نامه ۴۵	۳	۲۹	۳	۲۲۵	حکمت ۷۹	۷۹	۰	۰	حکمت ۳۰۳	۴۷۱
۷۰	خطبه ۱۱۹	۲	۳	۱۴۸	نامه ۴۶	۱	۳	۱	۲۲۶	حکمت ۸۱	۸۱	۰	۰	خطبه ۳۰۴	۶۵
۷۱	خطبه ۱۲۰	۱	۱	۱۴۹	نامه ۵۰	۱	۱	۱	۲۲۷	حکمت ۸۵	۸۵	۰	۰	حکمت ۳۰۵	۲۵۰
۷۲	خطبه ۱۲۰	۱	۱	۱۵۰	نامه ۵۰	۲	۳	۲	۲۲۸	حکمت ۸۶	۸۶	۰	۰	خطبه ۳۰۶	۲۵
۷۳	خطبه ۱۲۲	۳	۱۰	۱۵۱	نامه ۵۰	۲	۵	۲	۲۲۹	حکمت ۹۲	۹۲	۰	۰	حکمت ۳۰۷	۱۸۷
۷۴	خطبه ۱۲۶	۱	۱	۱۵۲	نامه ۵۱	۱	۳	۱	۲۳۰	حکمت ۱۰۱	۱۰۱	۰	۰	حکمت ۳۰۸	۹۹
۷۵	خطبه ۱۲۷	۲	۷	۱۵۳	نامه ۵۳	۱	۲	۱	۲۳۱	حکمت ۱۲۵	۱۲۵	۰	۰	نامه ۳۰۹	۵۳
۷۶	خطبه ۱۳۱	۲	۳	۱۵۴	نامه ۵۳	۱	۴	۱	۲۳۲	حکمت ۱۴۸	۱۴۸	۰	۰	نامه ۳۱۰	۵۳
۷۷	خطبه ۱۳۱	۳	۵	۱۵۵	نامه ۵۳	۱	۷	۱	۲۳۳	حکمت ۱۵۳	۱۵۳	۰	۰	حکمت ۳۱۰	۵۳
۷۸	خطبه ۱۳۲	۳	۸	۱۵۶	نامه ۵۳	۱	۷	۱	۲۳۴	حکمت ۱۵۵	۱۵۵	۰	۰	حکمت ۳۱۰	۵۳

جدول ۴. تلخیص و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد اول

کد شاخص	شاخص	کد مؤلفه	مؤلفه	کد بعد	بعد
۱	خداشناسی				
۲	توحیدشناسی				
۳	انسان‌شناسی	۱	شناخت		
۴	عدل‌شناسی			۱	بعد اعتقادی
۵	معادشناسی				
۶	نبوت و امام‌شناسی				
۱	اقرار به وجود خدا	۲	پذیرش		
۲	اقرار به اصول دین				

در جدول ۵، ۷۹ شاخص مستخرج از ۵۲۵ مضمون اولیه از ردیف ۱ تا ردیف ۷۹ درج شده و کد منابع نشان‌دهنده آدرس شاخص‌ها در نهج‌البلاغه است که در جدول کد منابع همراه توضیحات مرتبط شرح آن کاملاً مشخص است. توضیح اینکه برخی کدهای منابع در شاخص‌های مختلف تکراری است و این موضوع برداشت بیش از یک مضمون از آن منبع را نشان می‌دهد که به تفکیک در شاخص‌ها از آن استفاده شده است. در خصوص نحوه کدگذاری می‌توان گفت پس از ورود مضامین اولیه به نرم‌افزار اکسل ابتدا با مرتب کردن سیستمی توسط نرم‌افزار مفاهیم مشترک از نظر شکلی کنار هم قرار گرفت. سپس با بررسی معنایی مفاهیم کدگذاری انجام و تکمیل شد.

در جدول ۶، ۳۱۰ نامه و خطبه و حکمت همراه شماره آن‌ها در نهج‌البلاغه با شماره بخش و شماره خط کدگذاری و از کدها در جدول شاخص‌های استخراج شده به منظور آدرس‌دهی استفاده شده است. توضیح اینکه بین کد منابع مختلف حداقل در یکی از عناوین شماره شرح یا بخش یا خط تفاوت وجود دارد. بنابراین کد منابع منحصر به فرد است و در جدول تکراری نیست. گفتنی است از برخی کدها بیش از یک مضمون استخراج شده است و به همین دلیل از تعداد ۳۱۰ کد منابع ۵۲۵ مضمون اولیه استخراج شده است. (ستون اول کد منبع، ستون دوم شرح آن، ستون سوم شماره شرح، ستون چهارم شماره بخش، ستون پنجم شماره خط را نشان می‌دهد. در ستون‌های بعدی این روند تکرار می‌شود.)

جدول ۵. تلخیص و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد دوم

کد شاخص	شاخص	کد مؤلفه	مؤلفه	کد بعد	بعد
۱	تکبر				
۲	حسد				
۳	ریا				
۴	ستم	۱	نفی رذایل		
۵	بخل				
۶	بدگمانی				
۷	دنیاطلبی				
۸	اسراف‌گریزی				
۱	سعه صدر				
۲	ادب				
۳	امانت‌داری			۲	بعد اخلاقی
۴	صبر و استقامت				
۵	خوش‌خلقی				
۶	خبرخواهی				
۷	شجاعت	۲	فضایل		
۸	صداقت				
۹	قدردانی				
۱۰	کرامت				
۱۱	گذشت و مدارا				
۱۲	مثبت‌اندیشی				
۱۳	محبت				
۱۴	انفاق				
۱۵	استدلال‌محوری				

در جدول‌های ۴ تا ۶ شاخص‌ها با توجه به معانی و مفاهیم آن‌ها، ضمن کدگذاری، در یک دسته‌بندی به نام مؤلفه‌ها قرار گرفته‌اند و مؤلفه‌ها نیز با توجه به معانی و مفاهیم آن در دسته‌بندی کلی‌تر، ضمن کدگذاری، در قالب ابعاد دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۶. تلخیص و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد سوم

کد شاخص	شاخص	کد مؤلفه	مؤلفه	کد بعد	بعد
۱	انجام واجبات				
۲	ترک محرمات				
۳	توکل به خدا	۱	رفتار در برابر خداوند		
۴	عمل صالح				
۵	شکرگزاری				
۱	خویشتر داری				
۲	قناعت‌پیشگی				
۳	دارا بودن دانش عملیاتی	۲	رفتار در برابر خود		
۴	تأمل خردمندانه				
۵	عمل‌گرا بودن و تلاش بی‌وقفه				
۱	توانمندسازی				
۲	مربیگری				
۳	الگو بودن				
۴	ابلاغ بایدها و نبایدها				
۵	اصلاح‌محوری و سیستم انضباطی تدریجی				
۶	درک افراد			۳	بعد رفتاری
۷	مدیریت قلب‌ها				
۸	تفویض اختیار				
۹	احترام به حقوق، آداب، رسوم، و شخصیت افراد	۳	رفتار در برابر کارکنان		
۱۰	ارتباط مؤثر				
۱۱	عدالت‌محوری				
۱۲	پاسخ‌گویی و استقبال از آن				
۱۳	امنیت، آرامش، اطمینان‌بخشی				
۱۴	شناسایی نیازها و اقدام به‌موقع				
۱۵	توجه به خبرگان و متخصصان و مشورت‌پذیری				
۱۶	بیان بلیغ و مدبرانه				
۱۷	وفای به عهد				
۱	مشورت دادن و تصمیم‌سازی				
۲	ولایت‌پذیری	۴	رفتار در برابر مافوق		
۳	صداقت در گزارش‌دهی				
۴	بصیرت				
۱	رفتار منصفانه	۵	رفتار در برابر همکاران		

ادامه جدول ۶. تلخیص و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد سوم

کد شاخص	شاخص	کد مؤلفه	مؤلفه	کد بعد
۲	تعامل داشتن			
۳	مکمل یک‌دیگر بودن			
۱	مسئولیت‌پذیری			
۲	دارا بودن نقش محوری در سازمان			
۳	اعتبار داشتن			
۴	مدیریت امنیت اطلاعات			
۵	وحدت‌بخش سازمانی			
۶	راهبری امور			
۷	انتخاب شایسته‌محور	۶	رفتار در برابر سازمان	
۸	درآمدزایی			
۹	کار مولد‌محور و تولید انبوه			
۱۰	صادرات و توسعه بازار			
۱۱	استقرار سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی مناسب			
۱۲	توسعه فناوری			
۱۳	نظارت و کنترل			
۱۴	شناخت اقتضائات			

در ادامه پژوهش جهت رتبه‌بندی و یافتن ارتباط بین ابعاد استخراج‌شده با ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت اسلامی و مدیریت سازمان‌ها مصاحبه و از طریق تکمیل پرسشنامه با به‌کارگیری روش دیمتل و تحلیل ارتباط مابین مشخص شد. ماتریس و محاسبات آن به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷ میانگین و مجموع امتیازاتی را نشان می‌دهد که متخصصان به تأثیر ابعاد بر یک‌دیگر داده‌اند.

جدول ۷. ماتریس ارتباط مستقیم اطلاعات پرسشنامه دیمتل

ابعاد	اعتقادی	اخلاقی	رفتاری	جمع
اعتقادی	۰	۳/۹	۳/۹	۷/۸
اخلاقی	۳/۲	۰	۳/۶	۶/۸
رفتاری	۳	۲/۹	۰	۵/۹
جمع	۶/۲	۶/۸	۷/۵	بزرگ‌ترین عدد ۷/۸

جدول ۸. میانگین مقادیر ماتریس ارتباط کامل

رفتاری	اخلاقی	اعتقادی	
-۲/۵۸۵	-۲/۷۳۴	-۳/۲۰۸	اعتقادی
۰	-۲/۵۷۳	-۲/۴۳۶	اخلاقی
۰	۰	۰	رفتاری

جدول ۹. شناسایی بردارهای افقی (D+R) و عمودی (D-R)

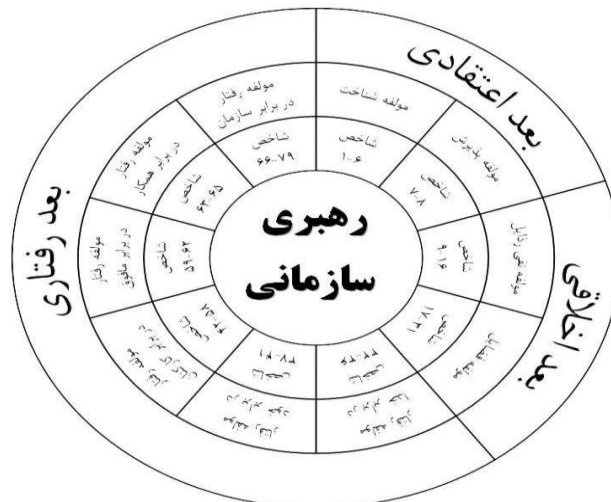
D-R	D+R	R	D	
۰/۸۷۷	-۱۶/۱۷۹	-۸/۵۲۸	-۷/۶۵۱	اعتقادی
-۰/۰۶۴	-۱۴/۳۸۶	-۷/۱۶۱	-۷/۲۲۵	اخلاقی
-۰/۸۱۴	-۱۲/۷۳۸	-۵/۹۶۲	-۶/۷۷۶	رفتاری

بردار افقی میزان تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است و هر قدر مقدار آن بیشتر باشد آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل دارد. بردار عمودی قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. چنانچه مثبت باشد متغیر علی و چنانچه منفی باشد متغیر معلول به شمار می‌رود.

نتیجه و پیشنهاد

به دلیل اینکه طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه برای اولین بار به صورت جامع در این پژوهش انجام گرفته پژوهش‌های منسجمی که بتوان نتایج حاصل را با آن مقایسه کرد وجود ندارد. لیکن به مرتبط‌ترین پژوهش‌ها اشاره خواهد شد. بر این اساس می‌توان گفت نتایج این پژوهش با یافته‌های مرزوقی و همکارانش (۱۳۹۴) در حالت کلی هم‌سو است. نتایج پژوهش مذکور نشان می‌دهد ابعاد رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج‌البلاغه بینشی و نگرشی و کنشی است که هر یک مؤلفه‌های خود را دارد. تفاوت عمده پژوهش یادشده با این پژوهش در این است که رهبری معنوی یک سازه مفهومی غربی است که مصادیق آن از نهج‌البلاغه استخراج شده؛ لیکن رهبری سازمانی با توجه به مفاهیم مرتبط رهبری به صورت مستقیم و غیرمستقیم از بیانات حضرت علی^(ع) در کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج و با دیدگاه خبرگان سازمانی سازی شده است. با توجه به یافته‌های پژوهش

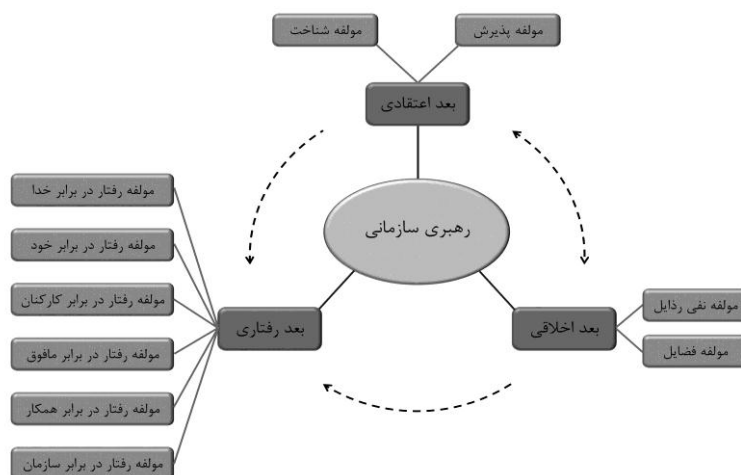
مدل مفهومی رهبری سازمانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه به صورت خلاصه و در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها به شرح نمودار ۱ است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش در زمینه طراحی الگوی رهبری سازمانی با تأکید بر نهج البلاغه می‌توان گفت ابعاد رهبری سازمانی شامل ابعاد اعتقادی و اخلاقی و رفتاری است. بعد اعتقادی عمدتاً مربوط به گره خوردن باورهای جهان‌شناختی، انسان‌شناختی، و خداشناختی در قلب هر فرد است که می‌خواهد تفسیری درست از خود و جهان پیرامون و خدای آفریننده داشته باشد. بعد اعتقادی شامل مؤلفه‌های شناخت و پذیرش است که این شناخت می‌تواند عقلی (علمی) یا قلبی (معرفتی) باشد. و مؤلفه پذیرش مرتبط با اقرار به مسائل شناختی است. در سازمان‌ها رهبران و مدیران با تقویت بعد اعتقادی خود می‌توانند به یکی از ابعاد مهم رهبری سازمانی دست یابند و تأثیرگذاری قابل توجه بر پیروان از این طریق حاصل خواهد شد. بعد اخلاقی، که عمدتاً مربوط به صفات و ویژگی‌هایی است که بر اثر تکرار در انسان نهادینه شده و خلیقات درونی انسان را تشکیل می‌دهد، به دو دسته فضایل (صفات مثبت) و نفی رذایل (نفی صفات منفی) تقسیم می‌شود و افراد هر چه بیشتر بتوانند درون خود را به ویژگی‌های

یادشده متخلق کنند نفوذ و تأثیرگذاری ایشان بیشتر خواهد بود. رهبران و مدیران در سازمان‌ها می‌توانند با داشتن فضایل و نفعی رذایل و ترغیب افراد به آن از طریق الگو بودن نفوذ و تأثیرگذاری خود را افزایش دهند. بعد رفتاری که بیانگر نحوه رفتار افراد با پیرامون خود است به مؤلفه‌های رفتار در برابر خداوند، رفتار در برابر خود، رفتار در برابر همکار، رفتار در برابر مافوق، رفتار در برابر کارکنان، و رفتار در برابر سازمان تقسیم می‌شود. به بیان دیگر، واکنش‌های افراد در مقابل مؤلفه‌های بیان‌شده در موارد مختلف رفتار انسان را شکل می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران در سازمان‌ها شاخص‌های مطرح‌شده در هر مؤلفه را مدنظر قرار دهند تا علاوه بر نفوذ و تأثیرگذاری بر کارکنان بتوانند الگو و اسوه باشند.



نمودار ۲. الگوی رهبری سازمانی بر اساس پژوهش صورت‌گرفته

با عنایت به یافته‌های پژوهش (جدول ۹) می‌توان گفت ابعاد رهبری سازمانی از نظر رتبه‌بندی به ترتیب ابعاد اعتقادی و اخلاقی و رفتاری است؛ ضمن اینکه بعد اعتقادی بیشترین تأثیر را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری دارد و می‌توان آن را متغیر علی در نظر گرفت. پیشنهاد می‌شود با تقویت بعد اعتقادی در رهبران و مدیران سازمانی بسترسازی مناسب جهت رشد ابعاد دیگر انجام شود.

منابع

۱. خیراللهی، زهرا و محمود خیراللهی (۱۳۹۵). «پشتوانه‌های اخلاق از دیدگاه امام علی (ع)، پژوهش‌های نهج البلاغه». ۵۰ (۱)، صص ۵۵ - ۷۳.
۲. دشتی، محمد (۱۳۹۴). ترجمه نهج البلاغه، قم، چاپ و انتشارات فقیه.
۳. ذاکری، محمد و اسماعیل اسدی، هادی لطفی (۱۳۹۵). «تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه»، پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۵ (۲)، صص ۵۹ - ۷۹.
۴. شیخزاده، محمد (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار، پارادایم نوین رهبری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت، قم، جعفری.
۵. شیخ صدوق (۱۴۰۳ ق). کتاب النخصال، قم، جامعه مدرسین قم.
۶. طباطبایی، سید احمد و محمدرضا بابایی، مریم لقانی، حجت عزیزلو (۱۳۹۵). راهنمای جامع مدیریت و رهبری، تهران، روناس.
۷. عابدجعفری، حسن و محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی، محمد شیخزاده (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲)، صص ۱۵۱ - ۱۹۸.
۸. مرزوقی، رحمت‌الله و جعفر ترک‌زاد، زینب بدوی‌نژاد (۱۳۹۴). «تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه»، پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۵ (۲)، صص ۵۹ - ۷۹.
۹. نجفی، محمد و هادی حکیم‌شفایی، پیمان یارمحمدزاده (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت سازمان از نگاه اسلام، اصفهان، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
10. Neeraj, K. J. & Rajib, L. D. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), pp. 12-21.
11. Gerard, L., McMillan, J., & Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership, *Industrial and Commercial Training*, 49(3), pp. 116-126.
12. Galanou, A. & Farrag, D. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business, *Journal of Management Development*, 34(8), pp. 882-900.
13. Gill, C. & Gaza, A. (2015). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), pp. 187-205.