

## **Designing a Strategic Islamic Leadership Model in the Organization: Based on content analysis of Malek Ashtar Treaty**

Mohammad Amin Zarei \*  
Seyyed Ali Akbar Afjeh \*\*  
Vahid Khashei \*\*\*  
Mostafa Delshad Tehrani \*\*\*\*

Received: 23/10/2017  
Accepted: 18/08/2018

Since there is no comprehensive model of strategic leadership; and there is also a need to examine this category in indigenous and religious literature, the present article has been developed for studying and eliciting the meaning of strategic leadership from Islamic point of view by focusing on Imam Ali's words in Nahjolbalagheh. At the first stage, strategic leadership was extracted in western sources and domestic studies, and in the next step, considering the widespread and varied Imam's statements in Nahj al-Balagha, a comprehensive sample was selected. Meanwhile doing studies by the researcher(s), expert in Nahjolbalagheh, Malek Ashtar treaty was selected and according to the subject of the research and lack of suitable resources, qualitative research method was used for content analysis. Concerning inductive nature of this method, we have done text to text measuring of Malek Ashtar treaty. For the ease in note taking and appropriate coding Nvivo 8 software was used. Thus, strategic leadership includes: "developing and reminding the missions", and "determining priorities and activities based on them" by "introducing practical patterns", "using experience (lessons and traditions) and "organizing and improving staff affairs" which are realized by" developing agreement and unity among staff", "compliance with patience and persistence", "compliance with moderation, fairness and justice" and" behaving with tolerance and kindness towards staff".

**Keywords:** strategic leadership, Nahjolbalagheh, Qualitative content analysis, Implementing Strategy, Malek Ashtar Treaty

---

\* Ph.d. student of Business Management, Allameh Tabataba'i University) (Corresponding Author) aminz854@gmail.com

\*\* Professor, Department of Business Management, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

\*\*\* Associate Professor, Department of Business Management, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

\*\*\*\* Assistant Professor, Nahjol Balagheh School of Science and Hadith

## طراحی الگوی رهبری استراتژیک اسلامی در سازمان: بر اساس تحلیل محتوای عهدنامه مالک اشتر

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۵

محمدامین زارعی\*

سید علی اکبر افجه\*\*

وحید خاشعی\*\*\*

مصطفی دلشاد تهرانی\*\*\*\*

### چکیده

با توجه به نبود مدلی جامع از رهبری استراتژیک و همچنین نیاز به بررسی این مقوله در ادبیات بومی و دینی، این مقاله در راستای بررسی و استخراج مفهوم رهبری استراتژیک از منظر اسلامی با محوریت کلام امام علی علیه السلام در نهج البلاغه، تدوین گردیده است. در گام نخست، رهبری استراتژیک در منابع غربی و مطالعات بومی استخراج شده و در گام بعد با توجه به گستردگی و تنوع بیانات امام علیه السلام در نهج البلاغه، اقدام به انتخاب یک نمونه جامع شده است. با بررسی صورت گرفته توسط محقق و محققین صاحب نظر در نهج البلاغه، عهدنامه مالک اشتر انتخاب و با توجه به موضوع تحقیق و نبود منابع مناسب، از روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. با توجه به ماهیت استقرایی (جزء به کل) این روش، اقدام به پیمایش متن به متن عهدنامه مالک اشتر نموده ایم. برای سهولت در فیش برداری و کدگذاری مناسب از نرم افزار Nvivo 8 استفاده شده است. بر این اساس، رهبری استراتژیک عبارت است از: «تعیین و یادآوری مأموریت‌ها» و «تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها» از طریق «ارائه الگوهای عملی»، «استفاده از تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها)» و «سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان» که در بستر «ایجاد توافق و وحدت رویه در میان کارکنان»، «رعایت صبر و پایداری»، «رعایت میانه‌روی و انصاف و عدالت» و «رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان» محقق می‌شود.

### واژگان کلیدی

رهبری استراتژیک، نهج البلاغه، تحلیل محتوای کیفی، اجرای استراتژی، عهدنامه مالک اشتر

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی رحمته الله علیه (نویسنده مسئول)

aminz854@gmail.com

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی رحمته الله علیه

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی رحمته الله علیه

\*\*\*\* استادیار گروه نهج البلاغه دانشکده علوم و حدیث

## مقدمه

گسترده‌ی بازارهای بین‌الملل و تغییرات روزمره و رواج تکنولوژی موجب شده است که محیط کار، امروزه دستخوش تغییرات بسیار زیادی شود. این تغییرات به فراخور حال خود، نیازمند رفتار و کنش متقابل است. رهبری استراتژیک نیز یکی از این عکس‌العمل‌های مهم در زمینه علوم مدیریتی و سازمانی در مواجهه با این تحولات است.

در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را در پیش گیرند؛ به گونه‌ای که دیگر سازمان‌ها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیفتند، اکثر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را برعهده گیرند (سهراب‌پور و مرادی، ۱۳۸۶: ۳۵).

عهدنامه مالک یک سند راهبردی و مهم در زمینه مسائل حکومتی است که در این مقاله از محتویات آن برای کارکردهای رهبری استراتژیک در عرصه سازمانی استفاده شده است. رهبری مستلزم نفوذکردن و اثرگذاری بر افراد است (الوانی، ۱۳۸۹: ۱۴۱ تا ۱۴۲)؛ بنابراین می‌توان اذعان داشت که رهبری، یک مفهوم برگرفته از حوزه روان‌شناسی (علوم تربیتی) است که به ادبیات حوزه مدیریت وارد شده و دستخوش تغییرات مقتضی گردیده است؛ لذا برداشت سازمانی از عهدنامه حاکمیتی مالک به روند انجام پژوهش به‌هیچ‌عنوان خدشه‌ای وارد نمی‌کند.

در تحقیق حاضر یک الگوبرداری از شرایط حکومتی به شرایط سازمانی صورت گرفته است؛ بدین صورت که مجموعه بیانات حضرت امیر علیه السلام در حوزه و گستره حاکمیتی قرار دارد؛ اما با توجه به شرایط و وجود تناسب، یک الگوبرداری از این مسئله برای مسائل سازمانی صورت گرفته است.

دو دلیل اصلی و اساسی برای انجام این تحقیق را می‌توان بدین صورت عنوان نمود: اول یک تعریف واحد و متقن در زمینه رهبری استراتژیک وجود ندارد و دوم اینکه در این

زمینه نیاز به انجام کار بومی است که در ادامه به آن پرداخته شده است. از نگاه آزاد ارمکی (۱۳۸۶)، بومی‌سازی علم به مفهوم شکل‌گیری علوم در یک بستر فرهنگی و تاریخی و تجربی در یک جامعه خاص برای پاسخ‌گویی به نیازهای آن جامعه است؛ همچنین فاضلی (۱۳۸۸) بیان می‌دارد که چون محور علوم انسانی و علوم اجتماعی، انسان است و انسان موجودی فرهنگی خوانده می‌شود، این علوم برای کاربردی‌شدن در یک جامعه باید با آداب و رسوم، فرهنگ و حتی اقلیم و جغرافیای آن تناسب داشته باشد. برای توسعه علوم اجتماعی در کشورهای غیرغربی می‌توان و باید این علوم را به بوم یا زمینه فرهنگی و اجتماعی این کشورها سازگار کرد؛ بر این اساس، جهان‌شمول‌بودن بسیاری از تئوری‌ها نه تنها در علم الاجتماع و علوم انسانی، بلکه در حوزه علوم فیزیکی و مادی نیز زیر سؤال رفته است.

در این میان، کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها، به تئوری‌های خاص خود نیاز دارند؛ به همین صورت جوامع اسلامی نیز در حوزه مدیریت جامعه به طور اعم و مدیریت سازمان‌ها به طور اخص نیازمند تئوری‌های بومی اسلامی متناسب با علوم دینی است (دانایی فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷: ص ۷۵ تا ۱۱۰).

در بین پژوهش‌هایی که با رویکرد اسلامی به مسائل ذیل رهبری پرداخته‌اند نیز تاکنون مدلی جامع و معتبر، با بهره‌گیری از روش‌های تحقیق قدرتمند، مبتنی بر اقتضات بومی و بر اساس مبانی اسلامی به‌ویژه نهج‌البلاغه ارائه نگردیده است.

هدف از تبیین مفهوم رهبری استراتژیک، مطالعه و بررسی سه حوزه زیر است:

- فلسفه وجودی یا چیستی رهبری استراتژیک؛
- ضرورت و اهمیت یا چرایی رهبری استراتژیک؛
- فرایند یا چگونگی رهبری استراتژیک.

در باب چیستی رهبری استراتژیک تعیین دو موضوع، اصل و مبنای تحقیق قرار گرفته است. ابتدا مشخص شدن تعریف رهبری استراتژیک از منظر حضرت امیر علیه السلام بر مبنای آنچه در عهدنامه مالک آمده است و سپس مشخص شدن کارکردهای یک رهبر استراتژیک بر همین مبنای. اما تبیین ضرورت و فرایند رهبری استراتژیک از عهدنامه مالک به علت ویژگی‌های این عهدنامه شدنی نیست؛ زیرا در این سند حضرت امیر علیه السلام توصیه‌های لازم، فعالیت و وظایف حاکم مصر را گوشزد می‌نماید؛ بنابراین بر اصل ضرورت و فرایند اشاره‌ای مبسوط

نشده است. البته این امکان به طور کامل منتفی نیست؛ اما به علت کم بودن داده‌ها نتایج بیشتر رویکرد تفسیری و تحلیلی به خود گرفته و از کشف کامل واقعیت دور می‌ماند. از این رو، هدف از این تحقیق ارائه الگویی جامع برای رهبری استراتژیک سازمانی با استفاده از آموزه‌های موجود در عهدنامه مالک‌اشتر نخعی (از نامه‌های نهج‌البلاغه) است. بر این اساس سؤالات زیر مطرح است:

۱. الگوی رهبری استراتژیک سازمانی بر اساس عهدنامه مالک‌اشتر کدام است؟
۲. سؤال فرعی یک: مؤلفه‌های الگوی استراتژیک فوق کدام‌اند؟
۳. سؤال فرعی دو: روابط بین این مؤلفه‌ها چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### مبانی نظری پژوهش

برای مفهوم «رهبری استراتژیک»، تعاریف و مفاهیم جهان‌شمولی که مورد تأیید همه محققان و دانشمندان باشد، وجود ندارد. مفاهیم و تعاریف زیادی از رهبری استراتژیک در سازمان وجود دارد که خود نشانگر پیچیدگی و چندجانبه‌بودن آن است. دلایل زیادی نیز وجود دارد که وجود رهبری استراتژیک برای دستیابی به اثربخشی فردی و سازمانی و نیز موفقیت در محیط کسب‌وکاری که به سرعت تغییر می‌کند و به‌طور روزافزون در حال جهانی شدن است، بسیار حیاتی است (Quinn & Beatty, 2010, P. 4-5). برای تعریف رهبری استراتژیک تعابیر و تعاریف گوناگونی ارائه شده است که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌گردد:

۱. کوپین و بیٹی (۲۰۱۳) رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می‌بینند:
  - ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده؛
  - پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛
  - نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان.
۲. آیرلند و هیت (۱۹۹۹) (۱) ضمن بیان اینکه «تعبیری از رهبری استراتژیک وجود دارد که آن را معادل فعالیت‌هایی می‌داند که یک رهبر باید انجام دهد تا سازمان در بهترین وضعیت عملکردی خود قرار بگیرد»، رهبری استراتژیک را به صورت زیر تعریف می‌کنند:

«توانایی شخصی در پیش‌بینی کردن، تدوین چشم‌انداز، حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک، همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران برای ایجاد تغییر در سازمان به‌منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر.»

در این تعریف شش عنصر برای رهبری استراتژیک تعریف می‌شود: شناسایی هدف و چشم‌انداز سازمان، بهره‌برداری و نگهداری از مزیت‌های رقابتی کلیدی، توسعه سرمایه انسانی، پایه‌گذاری یک فرهنگ مؤثر، تأکید بر رفتارهای اخلاقی و راه‌اندازی کنترل‌های مالی و استراتژیکی.

- تعریف فینکلستین (۲) و همکاران (۲۰۰۹) از رهبری استراتژیک بر «مدیرانی که مسئولیت کلی و سراسری در سازمان دارند و نیز خصوصیات آن‌ها، کارهایی که انجام می‌دهند، شیوه‌ای که برای انجام کارها دارند و به‌ویژه چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر خروجی‌های سازمان» متمرکز است.
- کانلا (۲۰۰۱) (۳) در مصاحبه‌ای با همبریک، از صاحب‌نظران حوزه رهبری، که بعداً در مقاله‌ای انتشار یافت، از قول او رهبری استراتژیک را به‌عنوان «دغدغه‌مندی در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها و انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان» تعریف می‌کند. این تعریف بر جنبه‌های رابطه‌ای بر حسب هر دو نوع فعالیت‌های راهبردی و نمادین تأکید می‌ورزد.

### سابقه پژوهش

بر اساس تفاسیر مختلف از رهبری استراتژیک و مبتنی بر دیدگاه‌های گوناگون نسبت به مفهوم آن، مطالعات مختلفی در زمینه رهبری استراتژیک انجام شده است. برخی از مهم‌ترین مطالعات این حوزه به‌صورت مختصر عبارت‌اند از:

#### جدول ۱. پیشینه تحقیقات رهبری استراتژیک

نویسنده	سال	تعریف رهبری استراتژیک
هوسمر	۱۹۸۲	رهبری استراتژیک رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی، ساختار و سیستم یک سازمان است که مسئولیت آن به دوش مدیریت کل سازمان است. (Hosmer, 1982, p 47-57)
جانسون	۲۰۰۹	رهبری استراتژیک به‌دنبال بهره‌برداری و کشف امور حیاتی است که با استفاده از اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان به‌دست می‌آید (Jansen, 2009, p5-18)

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
توانایی نفوذ در دیگران برای تصمیم‌گیری داوطلبانه در کار روزانه خود برای رشد اهداف بلندمدت سازمان و حفظ و نگهداری اهداف مالی کوتاه‌مدت (Rowe, 2009, p2-6).	۲۰۰۹	رائو
رهبری استراتژیک در یک محیط آکنده از ابهام و پیچیدگی و مملو از اطلاعات به کار می‌رود.	۱۹۸۹	همبریک / من وایل
رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می‌بینند: ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛ نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان (Beatty & Quinn 2010, p 3).	۲۰۱۰	کویین و بیٹی
پیش‌تر رهبری استراتژیک به صورت «تعیین جایی که سازمان به سمت آن هدایت می‌شود و چگونگی دستیابی به آن» تعریف می‌شد. این موارد بیشتر در ارتباط با رهبرانی بود که درگیر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت بودند؛ همچنین به عنوان فرایندی مدنظر بود که تنها در سطوح عالی مدیریت و معمولاً پشت درهای بسته صورت می‌گرفت (CHENG, 2000).	۲۰۰۰	چنگ
رهبری استراتژیک یعنی توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین.	۱۹۹۵	کول
توانایی شخصی در پیش‌بینی کردن، تدوین چشم‌انداز، حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران برای ایجاد تغییر در سازمان به منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر (Ireland & Hitt, 1999, 43).	۱۹۹۹	آیرلند و هیت
رهبران استراتژیک، مدیرانی هستند که مسئولیت کلی و سراسری در سازمان دارند و نیز خصوصیات آن‌ها، کارهایی که انجام می‌دهند، شیوه‌ای که برای انجام کارها دارند و به‌ویژه چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر خروجی‌های سازمان، مورد توجه است (Finkelstein, 1996).	۲۰۰۹	فینکلستین و همکاران
رهبر استراتژیک، درمورد تمام فعالیت‌ها و انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان دغدغه دارد. این تعریف بر جنبه‌های رابطه‌ای برحسب هر دو نوع فعالیت‌های راهبردی و نمادین تأکید می‌ورزد (Cannella, 2001, p36-42).	۲۰۰۱	کانلا

نویسنده	سال	تعریف رهبری استراتژیک
مارسلا و همکاران	۲۰۱۲	رهبری استراتژیک را می‌توان به‌عنوان توانایی مدیران در تبیین چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان یا گروه و انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن آن چشم‌انداز توصیف کرد (Marcella, 2012, 48-61).
کویین و بتی	۲۰۱۰	رهبران استراتژیک همواره به‌دنبال خلق و ارائه بهترین ارزش برای سهام‌داران با در نظر گرفتن محدودیت‌ها هستند. رهبرانی که به‌دنبال توسعه توانایی‌های استراتژیک هستند، می‌بایست سه بخش از رهبری استراتژیک را مدنظر قرار دهند: رهبری استراتژیک به‌دنبال حصول چه چیزی است؟ رهبری استراتژیک چگونه به انجام می‌رسد؟ و چه کسی در سازمان مسئولیت رهبری استراتژیک را بر عهده دارد (Beatty & Quinn 2010, p 3)؟
رائو	۲۰۰۱	رهبری استراتژیک توانایی تأثیر بر دیگران به‌صورت روزانه دارد، به‌گونه‌ای که افراد تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقای بلندمدت سازمان را تضمین کرده و از طرفی پایداری سودآوری کوتاه‌مدت را ضمانت کند (Rowe, 2001, 81-94).
بول و هوجبرگ	۲۰۰۰	رهبری استراتژیک را می‌توان فرایند تصمیم‌گیری‌ای دانست که تمام سازمان را تحت تأثیر قرار داده و عهده‌دار تمرکز و معناداری به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان است که با کمک گروه مدیریت آن را انجام می‌دهد (Boal, & Hooijberg, 2000, 515-549).
جان آدیر	۲۰۰۴	رهبری استراتژیک: رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار همراه با مسئولیت پاسخ‌گویی درمورد تمامی رهبران زیردست (Adair, 2004).
دورسما	۲۰۱۳	الف. بحث‌های زیادی در خصوص اینکه چه کسی باید رهبری استراتژیک را انجام دهد، وجود دارد. برخی از محققان، معتقدند باید این توانایی توسط مدیران سطح پایین و میانی و بالایی انجام شود. برخی دیگر معتقدند، این مهم توسط کسانی که مسئولیت کلی در سازمان دارند، باید به انجام برسد که نه تنها شامل مسئولین اصلی سازمان، بلکه شامل مدیران ارشد نیز می‌شود. ب. رهبری استراتژیک، توانایی یکپارچه‌کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان است. ج. رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیم‌گیری‌های



نویسنده	سال	تعریف رهبری استراتژیک
		<p>داوطلبانه روزانه است؛ تصمیماتی که هم‌زمان با افزایش درصد حیات طولانی مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه مدت آن نیز کمک می‌کنند.</p> <p>د. رهبری استراتژیک، شامل فعال‌سازی و برانگیختن دستورکارهای سازمان، نه برای تغییر چشم‌انداز بلکه به منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض تغییر / ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر به عنوان یک صلاحیت جمعی و چندسطحی در سازمان است.</p> <p>ه. رهبری استراتژیک، جاذبه‌های عجیب و غریبی را در سازمان ترویج می‌دهد تا بتواند بین بوروکراسی و هرج و مرج تعادل ایجاد کند. برای درک راه‌هایی که رهبری استراتژیک بر سازمان می‌گذارد، بحث در خصوص سازمان، به مثابه یک سیستم پیچیده با رهبری استراتژیکی که بتواند بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت، تعادل برقرار کند، مفید خواهد بود (Duursema, 2013, p61).</p>

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده، کمتر تحقیقاتی در حوزه رهبری استراتژیک بر اساس آموزه‌های اسلامی انجام شده است؛ همچنین تاکنون پژوهش خاصی در حوزه اجرای استراتژی بر اساس آموزه‌های اسلامی به انجام نرسیده است؛ اما پژوهشی در حوزه تدوین استراتژی‌ها از منظر نهج‌البلاغه به انجام رسیده است.

همچنین دو پژوهش با بهره‌گیری از آموزه‌های نهج‌البلاغه به انجام رسیده است که هر دو در حوزه رهبری (با رویکردهایی همچون رهبری اثربخش و رهبری خدمت‌گزار) بوده‌اند:

## جدول ۲. پیشینه تحقیقات در حوزه تدوین استراتژی از منظر نهج‌البلاغه

سال	عنوان	نقدها و پیشنهادها
۱۳۹۰	تدوین استراتژی در اسلام از منظر نهج‌البلاغه	این پژوهش در قالب استاندارد مقالات علمی ارائه نشده است؛ در بخش چکیده و مقدمه، مسئله تحقیق به روشنی بیان نشده و به روش تحقیق مورد استفاده اشاره‌ای نشده است؛ به نظر نمی‌رسد که از روش تحقیق معتبری بهره گرفته شده باشد؛ مدل صریحی برای تدوین استراتژی از دیدگاه نهج‌البلاغه ارائه نشده است.
۱۳۸۸	تئوری رهبری اثربخش از	استفاده از منابع دست دوم (استفاده مستقیم از کلام معصوم <small>علیه السلام</small> در پژوهش پیش رو)؛

سال	عنوان	نقدها و پیشنهادات
	دیدگاه امام علی <small>علیه السلام</small>	عدم توجه به کارویژه‌های رهبری؛ در نظر گرفتن موضوعات متعدد و متنوع ذیل مفهوم رهبری اثربخش؛ تأکید بیش از حد بر مفاهیم انتزاعی.
۱۳۸۹	طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی <small>علیه السلام</small>	عدم استفاده از روش تحقیق جامع و قدرتمند و مناسب؛ بسنده کردن صرف به تطبیق مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار در ادبیات غربی با این مؤلفه‌ها از دیدگاه حضرت امیر <small>علیه السلام</small> ؛ عدم چاپ مقاله در نشریه‌ای با اعتبار بالا؛ عدم اشاره به وظایف و فرایندهای رهبری در سازمان و پرداختن صرف به خصوصیات رهبر خدمتگزار.

همچنین از جمله تحقیقات دانشگاهی که با رویکرد اسلامی بر اساس روش تحلیل محتوا صورت گرفته است، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱).
- تحلیل مؤلفه‌های حکمت در نهج البلاغه با استفاده از تحلیل محتوا (رنجبریان و همکاران، ۱۳۹۰).
- روش‌شناسی توصیفی تفسیر المیزان بر اساس تحلیل محتوای سوره غافر (شکرانی و محققیان، ۱۳۹۴).

هدف از بررسی تعاریف و مفاهیم رهبری استراتژیک در ادبیات معاصر، یافتن سنگ محک و معیاری جهت بررسی مقولات به دست آمده از بررسی کیفی خطبه مالک اشتر است.

### روش‌شناسی پژوهش

برای بررسی محتوای آشکار پیام‌های موجود در یک متن می‌توان از روش تحلیل محتوا استفاده کرد. این روش، روشی پژوهشی و علمی برای تفسیر متن است که ضمن توصیف محتوای آشکار پیام‌ها به‌طور نظام‌دار و کمی، به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن به کار می‌رود (کرپندروف؛ نایب، ۱۳۷۸: ۲۵) (۴). هدف این نوع تحلیل، همانند سایر تکنیک‌های پژوهشی، فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل است (کرپندروف؛ نایب، ۱۳۷۸: ۲۶). در این روش مفاهیم به‌شکلی نظام‌مند، استخراج و

بازیابی می‌شوند و می‌توان آن را روش تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی قلمداد کرد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان نوعی روش‌شناسی تحقیق در خدمت تفسیر محتوایی داده دانست. این روش به دلیل برخورداری از ظرفیت نظریه‌سازی و دارا بودن ویژگی‌های خاص، برای انجام تحقیقات اسلامی از کارایی بیشتری برخوردار است.

ذکر این نکته ضروری است که علی‌رغم اینکه استراتژی پژوهش، روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی است؛ ولی فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد کیفی، کارویژه بنیادی، منطق استقرایی، شیوه گردآوری داده، مطالعه متن، مکان پژوهش کتابخانه‌ای و تحلیل داده‌ها، روش نظریه داده‌بنیاد است.

در راستای سهولت در فیش‌برداری و کدگذاری خلاصه و مناسب در روش تحلیل محتوا از نرم‌افزار **Nvivo8** استفاده شده است.

نرم‌افزار **Nvivo 8** به‌خوبی از متون، نمودارها، عکس‌ها و منابع چندرسانه‌ای پشتیبانی می‌کند. این نرم‌افزار در سال ۲۰۰۸ روانه بازار شد و توانست توجه بسیاری از پژوهشگران دانشگاهی و دولتی و تجاری را به خود جلب نماید (ذوالفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰: ۵۶).

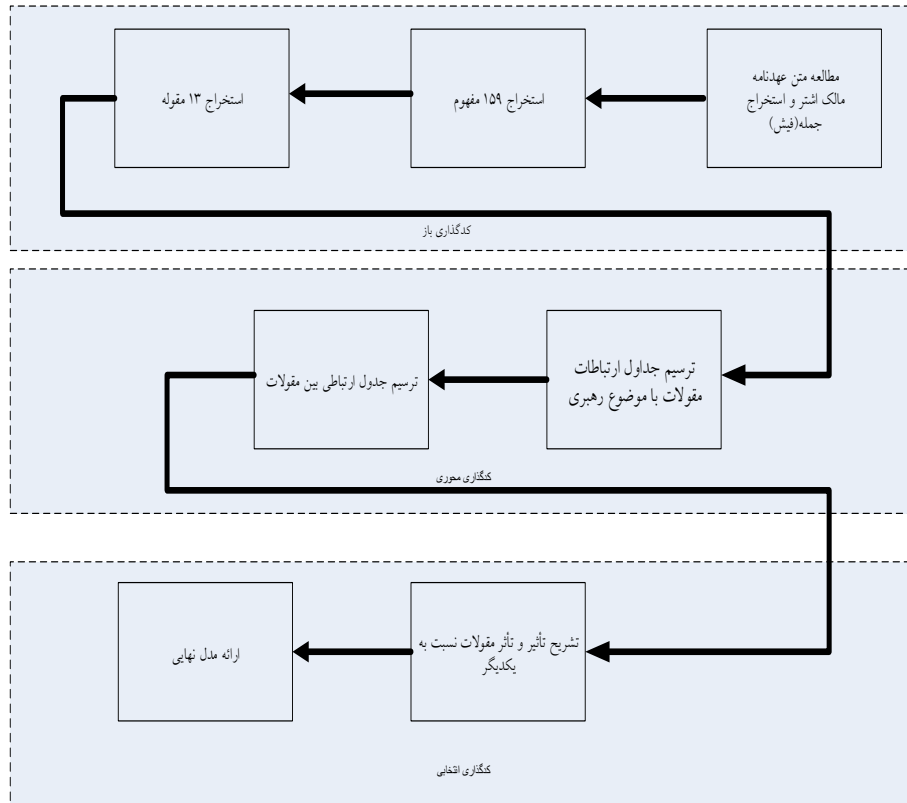
### یافته‌های پژوهش

مسئله اصلی پژوهش تبیین چیستی رهبری استراتژیک بر اساس روش تحلیل محتواست. برای این منظور منابع گوناگونی در دسترس است؛ اما از این میان، با توجه به ویژگی‌های عهدنامه مالک‌اشتر نخعی، که شامل مجموعه عظیمی از معارف است، می‌توان این عهدنامه را برای این کار انتخاب نمود. البته انتخاب این منبع برای انجام این پژوهش می‌تواند نمایانگر این نکته نیز باشد که انجام این دست از فعالیت‌ها با استفاده از *نهج‌البلاغه* کاری ممکن‌الوقوع و شدنی است.

### گام‌های پژوهش

در این پژوهش شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به روش استقرایی و اکتشافی ساخت نظریه از طریق فرایند تکراری و بازگشتی گردآوری سازمان‌یافته داده‌ها و تحلیل منظم آن‌ها اطلاق می‌شود. در این روش، عملیات تجزیه، تحلیل، پردازش و اتصال داده‌ها «کدگذاری» نامیده می‌شود. در این روش سه نوع کدگذاری وجود دارد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در ادامه و قبل از بیان انواع

کدگذاری، گام‌های اصلی پژوهش به صورت شماتیک نمایش داده می‌شود:



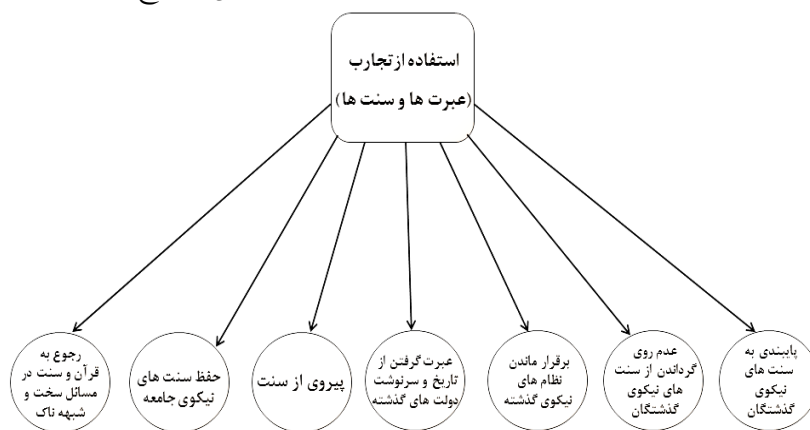
شکل ۱. نمای شماتیک گام‌های اصلی پژوهش

### کدگذاری باز

این نوع از کدگذاری، به مفهوم‌پردازی (برچسب‌زدن به پدیده‌ها)، مقوله‌بندی (طبقه‌بندی مفاهیم از راه مقایسه آن‌ها با یکدیگر و کشف مشابهت‌ها) و شناسایی خصوصیات و ابعاد (۵) مقوله‌ها (۶) (به‌عنوان پایه‌ای برای برقراری روابط بین مقوله‌ها) می‌پردازد. در ادامه، کدگذاری باز به صورت زیر شکل می‌گیرد. همان‌طور که بیان شد، اولین مرحله از کدگذاری باز مرحله فیش‌برداری و مفهوم‌پردازی است. در این مطالعه ۷۰ گزاره از عهدنامه مالک استخراج شده است. برخی کدها به‌لحاظ ظاهری دارای قرابت معنایی می‌باشند؛ اما به‌دلیل نکات دقیق قابل‌استفاده، از تجمیع آن‌ها صرف‌نظر شده است. در کدگذاری‌ها سعی شده است تا جای ممکن ادبیات حاکمیتی موجود در عهدنامه

جای خود را به ادبیات امروزی سازمانی دهد. شایان ذکر است که تعداد مفاهیم استخراج شده از این ۷۰ گزاره، معادل ۱۵۲ مفهوم است (پیوست شماره ۱: مفاهیم). پس از آنکه فیش برداری و مفهوم پردازی صورت گرفت، باید مقولات را از مفاهیم استخراج شده شکل بخشید. تعداد مقولات منتج از مفاهیم برابر با ۱۳ مقوله است (پیوست شماره ۲: مقولات). در این مرحله در راستای ارائه نمای شماتیک از ارتباط مقولات محوری و مفاهیم، اقدام به ورود مقولات به نرم افزار Nvivo8 نموده و خروجی های زیر را جهت نمایش بهتر ارتباط بین مقولات و مفاهیم ارائه می گردد.

اشکال زیر با استفاده از کدگذاری باز و تعریف مقولات ۱۵۲ گانه و مقولات محوری ۱۳ گانه در نرم افزار Nvivo8 ترسیم شده است. در حقیقت آشکال زیر در راستای نمایش زیباتر و قابل فهم تر ارتباط بین مقولات محوری و مقولات است. در ادامه با ذکر عنوان هریک از مقولات محوری نحوه ارتباط با مقولات به صورت شکل تشریح شده است.

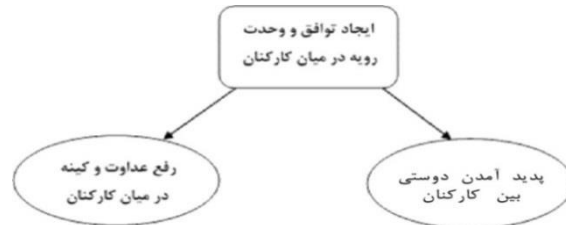


نمودار ۱. استفاده از تجارب (عبرت ها و سنت ها)



نمودار ۲. ارائه الگوهای عملی

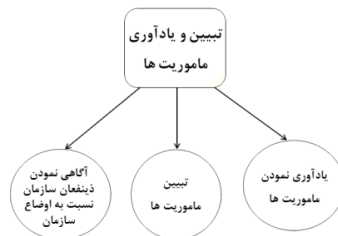
طراحی الگوی رهبری استراتژیک اسلامی در سازمان: بر اساس تحلیل محتوای عهدنامه مالک اشتر ۸۵



نمودار ۳. ایجاد توافق و وحدت رویه در میان کارکنان



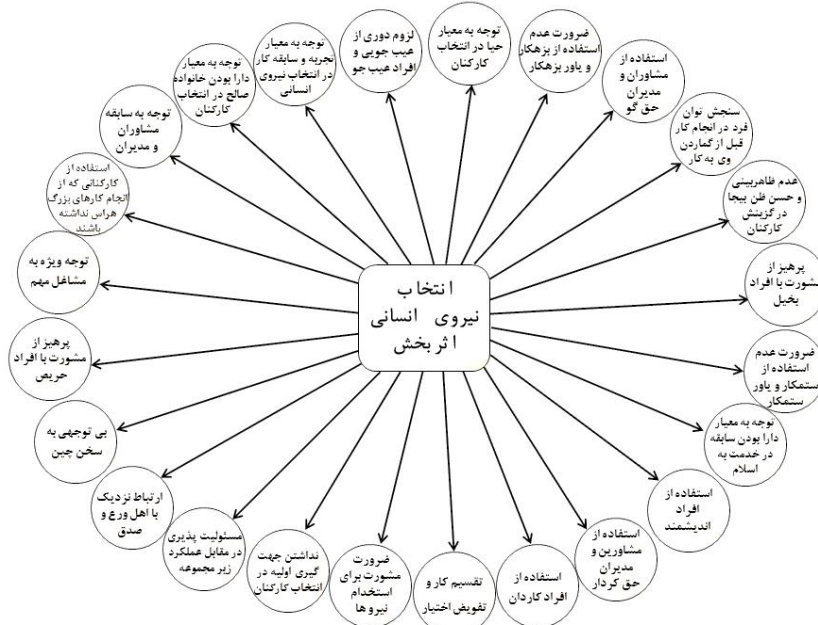
نمودار ۴. پایبندی به ارزش‌های الهی و انسانی



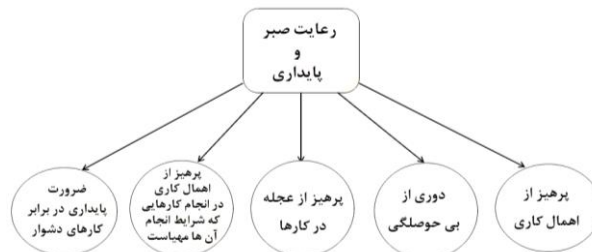
نمودار ۵. تبیین و یادآوری مأموریت‌ها



نمودار ۶. تعیین اولویت ها و عمل بر اساس آن ها



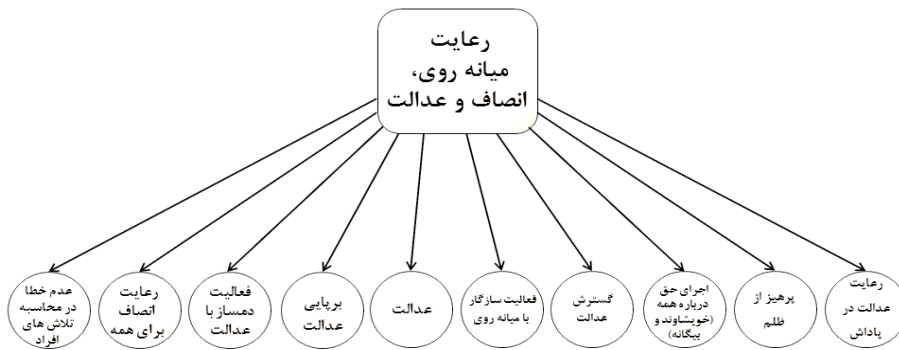
نمودار ۷. انتخاب نیروی انسانی اثر بخش



نمودار ۸. رعایت صبر و پایداری

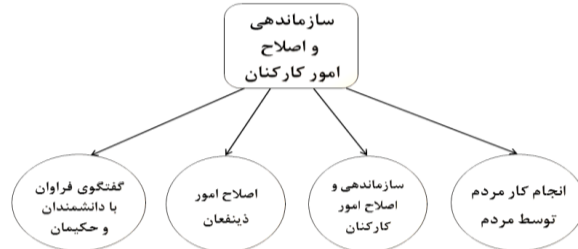


نمودار ۹. دقت در تعامل با نیروی انسانی



نمودار ۱۰. رعایت میانه روی و انصاف و عدالت

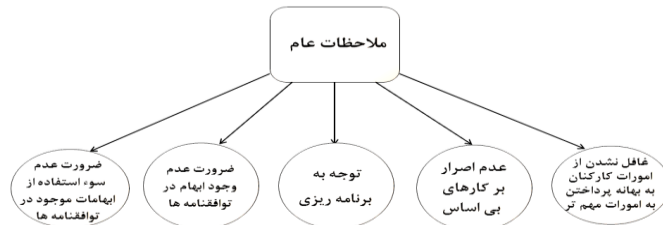




نمودار ۱۱. سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان



نمودار ۱۲. رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان



نمودار ۱۳. ملاحظات عام

آخرین بخش از کدگذاری باز مربوط به تعیین خصوصیات و ابعاد مقولات است که در ادامه، آن‌ها در قالب جدول زیر سامان‌دهی شده است. لازم به ذکر است که با توجه به اهداف این پژوهش (استخراج مفهوم رهبری استراتژیک)، تنها یک خصوصیت (میزان ارتباط با مفهوم رهبری استراتژیک) مدنظر بوده است.

### جدول ۳. مقولات و خصوصیت آن

ابعاد خصوصیت (میزان ارتباط)	خصوصیت (ارتباط با رهبری استراتژیک)	مقولات
زیاد	مرتبط	ارائه الگوهای عملی
متوسط	مرتبط	استفاده از تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها)
زیاد	مرتبط	ایجاد توافق و وحدت‌رویه در میان کارکنان
کم	مرتبط	پایبندی به ارزش‌های الهی و انسانی
زیاد	مرتبط	تیین و یادآوری مأموریت‌ها
زیاد	مرتبط	تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها
کم	مرتبط	انتخاب نیروی انسانی اثربخش
کم	مرتبط	دقت در تعامل با نیروی انسانی
متوسط	مرتبط	رعایت صبر و پایداری
متوسط	مرتبط	رعایت میانه‌روی و انصاف و عدالت
زیاد	مرتبط	رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان
زیاد	مرتبط	سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان
کم	مرتبط	ملاحظات عام

بدین صورت در این مرحله کدگذاری باز به اتمام می‌رسد و در ادامه به کدگذاری محوری اقدام می‌شود.

### کدگذاری محوری

این نوع از کدگذاری، به شناسایی مقولات اصلی (۷) و برقراری رابطه بین هر مقوله اصلی و مقولات فرعی مرتبط با آن می‌پردازد. (۸)

جدول زیر نتایج این کدگذاری را به نمایش می‌گذارد:

#### جدول ۴. مقوله محوری و ارتباط بین مقولات

مقولات	دفعات تکرار	درصد تکرار	کشف مقوله اصلی	ارتباط مقولات با مقوله اصلی
ارائه الگوهای عملی	۱	۰,۵۸		روش
استفاده از تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها)	۷	۴,۰۵		روش
ایجاد توافق و وحدت‌رویه در میان کارکنان	۲	۱,۱۶		بستر
پایبندی به ارزش‌های الهی و انسانی	۴۱	۲۴,۸۶		مداخله‌گر
تبیین و یادآوری مأموریت‌ها	۳	۱,۷۳		غایت
تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها	۴	۲,۳۱		غایت
انتخاب نیروی انسانی اثربخش	۲۱	۱۲,۱۴		مداخله‌گر
دقت در تعامل با نیروی انسانی	۲۱	۱۲,۶۴		مداخله‌گر
رعایت صبر و پایداری	۵	۲,۸۹		بستر
رعایت میانه‌روی و انصاف و عدالت	۱۰	۵,۷۸		بستر
رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان	۴۵	۲۷,۱۷*		بستر
سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان	۴	۲,۳۱		روش
ملاحظات عام	۵	۲,۸۹		مداخله‌گر

در نتیجه تحلیل‌های مربوط به کدگذاری محوری، «رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان» به‌عنوان مقوله محوری شناخته شد.

#### کدگذاری انتخابی

این نوع از کدگذاری، به توضیح خط اصلی متن (تشریح تأثیر و تأثر پدیده‌ها نسبت به یکدیگر)، تلاش جهت تأیید روابط کشف‌شده و اصلاح و تکمیل مقولاتی که نیازمند به اصلاح هستند، می‌پردازد.

پس در نتیجه، کدگذاری‌های باز و محوری در مرحله آخر کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. نتیجه این مرحله، رسیدن به تعریف زیر است:

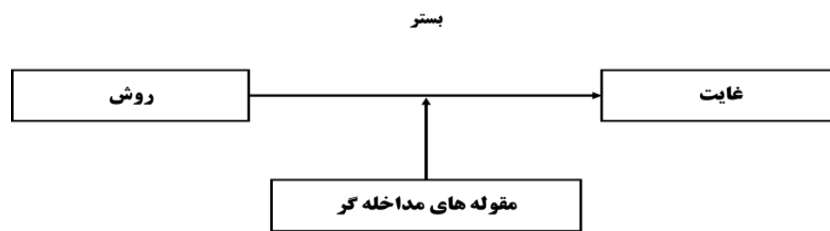
می‌توان رهبری استراتژیک را بر مبنای عهدنامه مالک، این‌چنین تعریف نمود:

رهبری استراتژیک عبارت است از: «تبیین و یادآوری مأموریت‌ها» و «تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها» از طریق «ارائه الگوهای عملی»، «استفاده از

تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها)» و «سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان» که در بستر «ایجاد توافق و وحدت‌رویه در میان کارکنان»، «رعایت صبر و پایداری»، «رعایت میانه‌روی و انصاف و عدالت» و «رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان» محقق می‌شود.

ذکر این نکته ضروری است که رهبر استراتژیک باید موارد ذیل را نیز در نظر داشته باشد:

- پایبندی به ارزش‌های الهی و انسانی؛
- انتخاب نیروی انسانی اثربخش؛
- دقت در تعامل با نیروی انسانی؛
- ملاحظات عام.



شکل ۲. مدل اجمالی رهبری استراتژیک

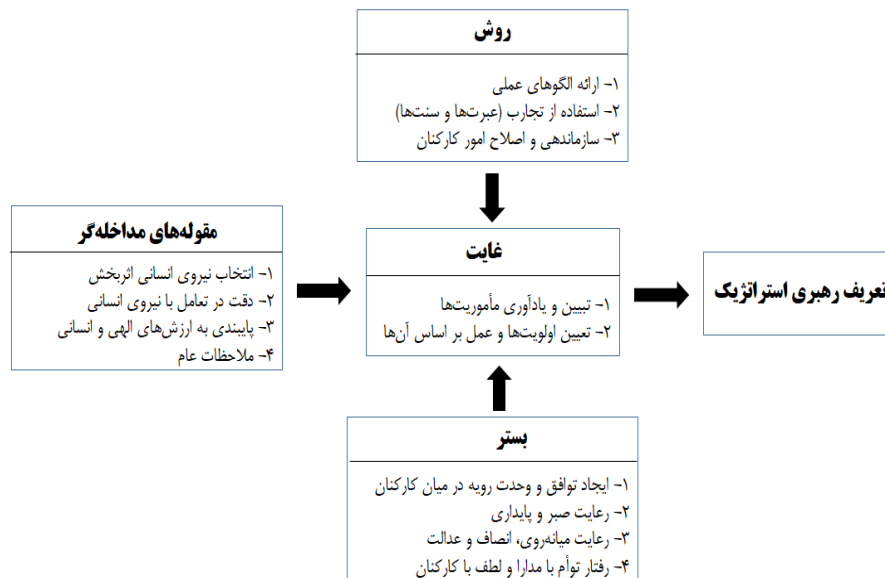
### نتیجه‌گیری

این تحقیق به منظور بررسی و استخراج مفهوم رهبری استراتژیک از منظر عهدنامه امام علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر و با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا دنبال شده است. در ذیل مدل تفصیلی به دست آمده از تحقیق ارائه شده است.

نتایج بیانگر آن است که می‌توان تعریف رهبری استراتژیک را بر مبنای عهدنامه مالک، این چنین ارائه نمود: رهبر استراتژیک با استفاده از روش‌هایی چون ارائه الگوهای عملی، استفاده از تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها) و سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان، سعی در تبیین و یادآوری مأموریت‌ها و تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها را دارد که در واقع هدف نهایی رهبری استراتژیک است. البته این مهم نیازمند وجود ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی همچون ایجاد توافق و وحدت‌رویه در میان کارکنان، رعایت صبر و پایداری، رعایت میانه‌روی و انصاف و عدالت و رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان است. رهبری استراتژیک باید بر اساس این موارد (بسترها) اهداف را دنبال نماید. برای

پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که تعریف مفهوم رهبری استراتژیک بر اساس تمام خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امیرالمؤمنین علیه السلام در نهج‌البلاغه زیر نظر گروه خبرگان و با استفاده از روش تحقیق داده‌بنیاد بازتعریف شود.

اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر جدید بودن موضوع تحقیق و مباحثی است که در این زمینه مطرح می‌شود. هیچ تحقیقی یافت نشد که نهج‌البلاغه را از نظر رهبری استراتژیک یا حوزه‌های مدیریتی، مورد بحث و پژوهش جدی و بر مبنای روش تحقیق علمی اثبات‌شده و مدون، قرار داده باشد.



شکل ۳. مدل تفصیلی رهبری استراتژیک

### کتابنامه

آزاد ارمکی، تقی، علم و مدرنیته ایرانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، ۱۳۸۶.  
 احمدی، سید علی اکبر و علی صالحی و محمدرضا فریدی، روش تحقیق در مدیریت، تهران: دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱.

استراس، آنسلم و جولیت ام کوربین، ترجمه بیوک محمدی، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه منبایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۰.

الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۸۹.

طراحی الگوی رهبری استراتژیک اسلامی در سازمان: بر اساس تحلیل محتوای عهدنامه مالک اشتر ۹۳

دانایی فرد، حسن و نونا مؤمنی، «تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع)»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، س ۴، ش ۱۴، ۱۳۸۷، ص ۷۵ تا ۱۱۰.  
دانایی فرد، حسن و سیدمهدی الوانی و عادل آذر، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار-اشراقی، ۱۳۹۱.

ذوالفقاریان، محمدرضا و میثم لطیفی، نظریه پردازی داده‌بنیاد، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۰.

سهراب‌پور، ابراهیم و محمد مرادی، «فرایند رهبری استراتژیک»، ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، ش ۱۸۵، س ۱۸، ۱۳۸۶.

فاضلی، نعمت‌الله، «گفتمان مسئله بومی: مسئله بومی‌سازی علوم اجتماعی از رویکرد مطالعات فرهنگی»، مجله مطالعات اجتماعی ایران، ش ۳، ۱۳۸۸ (۱)، ص ۱۱۱ تا ۱۳۸.

کرپیندروف، کلوس، تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران: روش، ۱۳۷۸.

نصر اصفهانی، مهدی، علی نصر اصفهانی، «طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان غربی»، دوفصلنامه منهاج، س ۶، ش ۱۱، ۱۳۸۹، ص ۱۴۳ تا ۱۶۳.

Beatty, K., & Quinn, L. (2010). "Strategic command taking the long view for organizational success". *Leadership in Action*, 30(1), 3-7.

Duursema H. 2013. strategic leadership moving beyond the leader-follower dyad.

Cannella, A. A., & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 36-42.

CHENG, Y. C. (2000). Strategic leadership for educational transformation in the new millennium.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul, Minn.: West.

Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

J. Welch & S. Welch, (2007), "Bosses who get it all wrong", *BusinessWeek*, July 23, 88.

Lisa M. Given (2008) "The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods", SAGE Publications, Inc; 1 edition.

Marcella, A. R., Njanja, L., & Ochieng, I. (2012). The Role of Strategic Leadership during Change. *KCA Journal of Business Management*, 4(1), 48-61.

Powell, R. A., & Single, H. M. (1996). "Focus groups. *International Journal for Quality in HealthCare*", 8, 499-504. doi:10.1093/intqhc/8.5.499.

- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Stromquist, N. P. (2000). "On truth, voice, and qualitative research". *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 13(2), 139-152.

## یادداشت‌ها

1. Ireland & Hitt.
2. Finkelstein.
3. Cannella.
4. Krippendorff.
5. Dimensions.

۶. خصوصیت، نشانگر یک ویژگی خاص از یک مقوله است و بُعد، به محل خصوصیت در طول یک طیف اشاره دارد؛ به‌عنوان مثال رنگ یک مقوله است که خصوصیات گوناگونی مانند سایه، شدت، نوع و... دارد. هرکدام از این خصوصیات را می‌توان بُعدپردازی نمود؛ به‌عنوان نمونه خصوصیت شدت می‌تواند پایین، متوسط و بالا باشد (استراس و کوربین، ۱۳۹۰: ص ۶۹ و ۷۰).

7. Core Categories.

۸. لازم به ذکر است که برخی از منابع برای تسهیل در کدگذاری محوری الگوی خاصی را پیشنهاد نموده‌اند؛ شامل: شرایط علی، زمینه، راهبردهای کنش متقابل، پیامدها و... (برای اطلاعات بیشتر، رک: استراس و کوربین، ۱۳۹۰: ۹۷ تا ۱۰۹). نقش این الگو تشخیص نوع متغیرهای پژوهش است. با توجه به اینکه فرایند پژوهش به روش نظریه‌مبنایی (مانند سایر روش‌های کیفی) از یک الگوریتم خاص تبعیت نمی‌کند، بهتر است هر محقق بر اساس ماهیت مسئله، خود به تشخیص نوع متغیرهای موردنیاز بپردازد.