



دانشگاه علامه طباطبائی

## پردیس آموزش های نیمه حضوری

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

موضوع تحقیق

مدل سازی مدیریت اسلامی بر مبنای عهدنامه مالک اشتر

استاد راهنما

جناب آقای دکتر وجه اله قربانی زاده

استاد مشاور

جناب آقای دکتر حسین افراسیابی

استاد داور

جناب آقای دکتر بهروز رضایی منش

نگارش

سیده فاطمه حسینی زاده

بهار ۱۳۹۳

تقدیم به

## مولا و امام مظلوم

امیرالمومنین علی علیه السلام که مظلومیتش در زمان حال بسیار بیشتر از مظلومیت و غربت او در زمان حیاتش می باشد. او که باب مدینه العلم است و ما به ظاهر شیعیان به دنبال ابواب دیگریم و این منبع علم نشأت گرفته از وحی و عصمت در طی قرن ها و دهه های متمادی خاموش و مسکوت مانده است. به امید روزی که امام عصر(عج) این علوم را ظاهر و در این دنیا پیاده کنند.

## با تقدیر و تشکر

ازخدای منان که بر من منت نهاده و توفیق عطا فرمود که این کار را به اتمام رسانم و به معرفت و دانشم نسبت به علم و عصمت مولایم علی بن ابیطالب علیه السلام افزود.

و با سپاس و قدرانی از زحمات پدر و مادرم که در طی سالها، شوق علم آموزی و دانش جویی را در نهادم پرورش دادند.

و با تشکر از زحمات و همراهی های همسر مهربانم که اگر کمک و یاری او نبود هرگز موفق به طی این مسیر نبودم.

و با تشکر از زحمات آقای دکتر قربانی زاده و دکتر حسین افراسیابی که در اتمام این پایان نامه، مرا بسیار کمک و همراهی نمودند.

## چکیده

امروزه بیشتر صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ امری در زندگی انسان برای پیشبرد اهداف او نمی‌تواند مهم‌تر و مؤثرتر از مدیریت و رهبری باشد. مطالعه نهج البلاغه، هر خواننده ژرف‌نگر را با این حقیقت آشنا می‌سازد که آن حضرت برای ادارهٔ جامعه، اصول و مبانی ارزشمندی ارائه کرده‌اند. این تحقیق سعی دارد با الهام از آموزه‌های امام علی(ع)، در نامه ۵۳ نهج البلاغه معروف به عهد نامه مالک اشتر، مسائل مربوط به رهبری و مدیریت اسلامی را تجزیه و تحلیل کرده و به تدوین الگوی مدیریت اسلامی بپردازد. در انجام این پژوهش که از نوع تحقیقات کیفی است، از رویکرد نظریه زمینه‌ای و یا عبارتی نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. بر اساس این رویکرد، محقق داده‌ها و اطلاعات مربوط به موضوع را جمع‌آوری نموده و پس از تجزیه و تحلیل آنها در طی سه مرحله گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری گزینشی به تکوین نظریه می‌پردازد؛ به گونه‌ای که این نظریه در یک سطح وسیع یک فرآیند، یک عمل و یا یک را تبیین کند.

محقق پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به ۲۴ مقوله اصلی دست یافته که پس از سازماندهی مقولات، با توجه به وفور داده‌ها در زمینه تصمیم‌گیری، این مقوله بعنوان پدیدهٔ (مقوله) محوری در مرحله کدگذاری گزینشی انتخاب شده است. و در طی استخراج مدل مدیریت اسلامی، فرآیند تصمیم‌گیری علوی نیز به دست آمده است. این فرآیند شامل پنج مرحله است، که سه مرحلهٔ اول آن در مقولهٔ هسته‌ای فرآیند مدیریت علوی قرار می‌گیرد. و مرحلهٔ چهارم فرآیند تصمیم‌گیری که شامل وظایف مدیریتی است، در مقولهٔ راهبردهای فرآیند مدیریت علوی جای می‌گیرد. و مرحلهٔ پنجم آن که اصول بعداز اجرای تصمیمات است در فرآیند مدیریت علوی قرار نگرفته و تنها در فرآیند تصمیم‌گیری ذکر شده است.

در طی این پژوهش محقق توانسته است سبک رهبری امام علی(ع) را از متن عهدنامه استخراج نماید که از آن با عنوان «الگوی رهبری تناسبی» یاد شده است. علاوه بر آن، سه منبع قدرت فرهنگی، مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی بعنوان عوامل قدرت و نفوذ مؤثر بر رهبری شناخته شده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت اسلامی، نهج البلاغه، حضرت علی(ع)، نظریه زمینه‌ای، رهبری تناسبی.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول: کلیات.....
۲.....	۱-۱- مقدمه.....
۳.....	۱-۲- بیان مسأله.....
۴.....	۱-۳- ضرورت تحقیق.....
۶.....	۱-۴- هدف اصلی تحقیق.....
۶.....	۱-۵- سؤالات تحقیق.....
۷.....	فصل دوم: مبانی نظری.....
۸.....	۲-۱- اندیشمندان مدیریت اسلامی.....
۸.....	۲-۲- منابع تحقیق در مدیریت اسلامی.....
۸.....	۲-۳- تعاریف مدیریت.....
۹.....	۲-۴- مهمترین اهداف مدیریت عبارتند از:.....
۱۰.....	۲-۵- مفاهیم مدیریت ورهبری اسلامی.....
۱۰.....	۲-۶- اهداف مدیریت اسلامی.....
۱۱.....	۲-۷- جایگاه نهج البلاغه.....
۱۳.....	۲-۸- معرفی مالک اشتر.....
۱۳.....	۲-۸-۱- گوشه ای از زندگی مالک.....
۱۴.....	۲-۸-۲- معرفی مالک اشتر در کلام امیرالمؤمنین (ع).....

- ۲-۹-۲- سابقه و کیفیت تکوین مدیریت ..... ۱۶
- ۲-۹-۱- چارلز باباژ ..... ۱۷
- ۲-۹-۲- نظریه اصول گرایان (وظیفه گرایان) ..... ۱۷
- ۲-۹-۳- نظریه بوروکراسی وبر ..... ۱۷
- ۲-۹-۴- نهضت روابط انسانی ..... ۱۸
- ۲-۹-۵- نظریه تقویت رفتار ..... ۱۹
- ۲-۹-۶- نظریه برابری ..... ۱۹
- ۲-۹-۷- نظریه انتظار ..... ۱۹
- ۲-۹-۸- تئوری مسیر - هدف ..... ۱۹
- ۲-۹-۹- الگوی رهبری مشارکتی ..... ۲۰
- ۲-۹-۱۰- مدل منطقی و عقلایی در تصمیم گیری ..... ۲۰
- ۲-۹-۱۱- نظریه عقلانی محدود و رضایتمندی ..... ۲۱
- ۲-۹-۱۲- ویژگی های کمال مدیریت ..... ۲۲
- ۲-۹-۱۳- نظریه سیستمی ..... ۲۲
- ۲-۱- نظریه پردازان مدیریت اسلامی ..... ۲۳
- ۲-۱-۱- نظریه های متقدم مدیریت اسلامی ..... ۲۴
- اندیشه غزالی طوسی ..... ۲۴
- اندیشه ابن خلدون ..... ۲۵
- ابونصر فارابی (۳۳۹-۲۵۹ ه.ق) ..... ۲۷

- ۲۸- ابن جماعه (۷۳۳- ۶۳۹ ه.ق).....
- ۲۹- ابن تیمیه.....
- ۳۰- امام فخر رازی (۶۰۶- ۵۳۶ ه.ق).....
- ۳۱- ابویوسف.....
- ۳۲- ابن مقفع.....
- ۳۳- جاحظ.....
- ۳۴- باقلانی مالکی (متوفی ۴۰۳ ه.ق).....
- ۳۵- ابوالحسن ماوردی.....
- ۳۶- ابوعلی سینا.....
- ۳۸- ابن قتیبه.....
- ۳۸- ابن طاهر بغدادی.....
- ۳۹- ۲-۱-۲- نظریه های متأخر مدیریت اسلامی.....
- ۳۹- نظریه رشد شهید علامه مطهری.....
- ۴۰- رویکرد نظری اصول گرایی.....
- ۴۲- رویکرد نظری اخلاق و ویژگی های مدیران اسلامی.....
- ۴۳- رویکرد وظایف مدیران مسلمان.....
- ۴۴- رویکرد تأثیر ارزش های اسلامی بر مدیریت.....
- ۴۶- فصل سوم : روش تحقیق.....
- ۴۷- ۳-۱- روش تحقیق.....

- ۳-۲- انواع طرح های تحقیق کیفی ..... ۴۸
- ۳-۳- روش نظریه برخاسته از داده ها (grounded theory): ..... ۴۸
- ۳-۳-۱- طرح سیستماتیک ..... ۵۰
- ۳-۳-۲- طرح نوحاسته ..... ۵۱
- ۳-۳-۳- طرح سازاگرا ..... ۵۱
- ۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات ..... ۵۲
- ۳-۵- روایی (validity) و پایایی (Reliability) ..... ۵۲
- فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها..... ۵۴**
- ۴-۱- مدلسازی مدیریت اسلامی بر مبنای عهدنامه مالک اشتر ..... ۵۵
- ۴-۲- دلایل انتخاب عهدنامه مالک اشتر برای مدلسازی مدیریت اسلامی ..... ۵۵
- ۴-۳- رویکرد نظریه برخاسته از داده ها ..... ۵۵
- ۴-۴- روند اجرای پژوهش ..... ۵۶
- ۴-۵- خصوصیات شخصی لازم و ضروری در مدیریت اسلامی چیست؟ ..... ۵۶
- ۴-۵-۱- مفهوم تقوا ..... ۵۷
- ۴-۵-۲- مفهوم عدل و عدالت ..... ۶۰
- ۴-۵-۳- مفهوم تدبیر ..... ۶۲
- ۴-۵-۴- مفهوم شرح صدر ..... ۶۴
- ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت ..... ۶۵
- ۴-۶- زمینه های لازم برای شکل گیری مدیریت اسلامی کدامند؟ ..... ۶۶



- ۴-۶-۱- مفهوم مشروعیت..... ۶۷
- ۴-۶-۲- مقبولیت مردمی..... ۶۸
- ۴-۷- بر مبنای عهدنامه مالک اشتر مدیریت اسلامی چه وظایفی دارد؟ ..... ۶۹
- ۴-۷-۱- مدیریت منابع انسانی..... ۷۲
- ۴-۷-۲- سازماندهی:..... ۷۴
- ۴-۷-۳- برنامه ریزی..... ۷۶
- ۴-۷-۴- مدیریت منابع مالی..... ۷۹
- ۴-۷-۵- مدیریت ارتباطات و اطلاعات..... ۸۲
- تعریف ارتباطات..... ۸۲
- تعریف سیستم های اطلاعاتی..... ۸۲
- ۴-۸- مقوله هسته ای و اصلی فرآیند مدیریت اسلامی چه نام دارد؟ ..... ۸۵
- ۴-۸-۱- تصمیم گیری..... ۹۳
- ۴-۹- مدیریت اسلامی چه اهدافی را دنبال می کند؟ ..... ۹۶
- ۴-۹-۱- عمران..... ۹۶
- ۴-۹-۲- امنیت..... ۹۷
- ۴-۹-۳- هدایت و ارشاد:..... ۱۰۰
- ۴-۹-۴- رفاه..... ۱۰۱
- ۴-۱۰- مقوله های زمینه ای تأثیر گذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟ ..... ۱۰۳
- ۴-۱۰-۱- دلبستگی اعضای سازمان..... ۱۰۵

- ۱۰۷-۲-۴- میزان وفاداری مردم.....
- ۱۰۹-۳-۴- میزان جذابیت پیامد ها.....
- ۱۱۰-۴-۴- قدرت عوامل ذی نفوذ.....
- ۱۱۰-۴-۱۱- متغیر های میانجی تأثیرگذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟.....
- ۱۱۰-۴-۱۱-۱- عوامل سیاسی.....
- ۱۱۱-۴-۱۱-۲- عوامل فرهنگی.....
- ۱۱۲-۴-۱۱-۳- عوامل طبیعی.....
- ۱۱۲-۴-۱۱-۴- عوامل اقتصادی.....
- ۱۱۲- نتیجه گیری.....
- ۱۱۴- فصل پنجم : یافته ها و نتایج.....
- ۱۱۵-۵-۱- دستاوردهای پژوهش.....
- ۱۱۵-۵-۱-۱- فرآیند مدیریت علوی.....
- ۱۱۵- ویژگیهای لازم مدیر در مدیریت علوی.....
- ۱۱۷- مقوله های زمینه ای مؤثر بر مدیریت علوی.....
- ۱۱۸- راهبردهای مدیریت علوی.....
- ۱۱۸- مقوله ی هسته ای مدیریت علوی.....
- ۱۲۰- پیامدهای مدیریت علوی.....
- ۱۲۰- متغیرهای میانجی مؤثر بر مدیریت علوی.....

- ۱۲۴-۵-۱-۲- فرایند تصمیم‌گیری علوی.....
- ۱۲۷-۵-۱-۳- الگوی رهبری تناسبی.....
- ۱۲۹-۵-۱-۴- عوامل قدرت و نفوذ به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری.....
- ۱۳۰-۵-۲- نتیجه‌گیری.....
- ۱۳۱-۵-۳- پیشنهادها.....
- ۱۳۲-۵-۴- قلمرو و محدودیت‌های تحقیق.....
- ۱۳۳- فهرست منابع.....

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۴۷.....	جدول (۳-۱) : مقایسه ویژگی های روش های کیفی و کمی (خاکی، همان، ۱۳۴).....
۵۶.....	جدول ۴-۱ : خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تقوا).....
۵۹.....	جدول ۴-۲ : خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله عدالت).....
۶۱.....	جدول ۴-۳: خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تدبیر).....
۶۳.....	جدول ۴-۴ : خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله شرح صدر).....
۶۶.....	جدول ۴-۵ : مقوله مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی.....
۶۹.....	جدول ۴-۶ : مقوله مدیریت منابع انسانی.....
۷۳.....	جدول ۴-۷ : مقوله سازماندهی.....
۷۵.....	جدول ۴-۸ : مقوله برنامه ریزی.....
۷۸.....	جدول ۴-۹ : مقوله مدیریت اموال عمومی.....
۸۰.....	جدول ۴-۱۰ : مقوله ی مدیریت ارتباطات و اطلاعات.....
۸۵.....	جدول ۴-۱۱ : مقوله تصمیم گیری.....
۹۶.....	جدول ۴-۱۲: مقوله ی عمران.....
۹۷.....	جدول ۱۳-۴ : مقوله ی امنیت.....
۹۸.....	جدول ۴-۱۴ : مقوله ی هدایت و ارشاد.....
۱۰۱.....	جدول ۴-۱۵ : مقوله ی رفاه.....
۱۰۳.....	جدول شماره ۴-۱۶: مقوله دلبستگی اعضای سازمان.....
۱۰۶.....	جدول ۴-۱۷ : مقوله ی میزان وفاداری مردم.....
۱۰۸.....	جدول ۴-۱۸ : مقوله میزان جذابیت پیامد ها.....
۱۱۰.....	جدول ۴-۱۹ : مقوله ی قدرت عوامل ذی نفوذ.....

- جدول ۴-۲۰: مقوله ی عوامل سیاسی..... ۱۱۰
- جدول ۴-۲۱: مقوله ی عوامل فرهنگی..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۲: مقوله ی عوامل طبیعی..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۳: مقوله ی عوامل اقتصادی..... ۱۱۲

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۵۰	شکل ۱-۳: (نمودار کدگذاری محوری).....
۵۸	شکل ۱-۴: نمودار محوری تقوا.....
۶۱	شکل ۲-۴: نمودار محوری عدالت.....
۶۳	شکل ۳-۴: نمودار محوری تدبیر.....
۶۶	شکل ۴-۴: نمودار محوری شرح صدر.....
۶۹	شکل ۵-۴: نمودار محوری مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی.....
۷۳	شکل ۶-۴: نمودار محوری مدیریت منابع انسانی.....
۷۵	شکل ۷-۴: نمودار محوری سازماندهی.....
۷۸	شکل ۸-۴: نمودار محوری برنامه ریزی.....
۸۰	شکل ۹-۴: نمودار محوری مدیریت اموال عمومی.....
۸۴	شکل ۱۰-۴: نمودار محوری فرآیند ارتباطات.....
۸۴	شکل ۱۱-۴: فرایند مدیریت ارتباطات و اطلاعات.....
۹۵	شکل ۱۲-۴: فرایند تصمیم گیری علوی.....
۹۷	شکل ۱۳-۴: نمودار محوری عمران.....
۹۸	شکل ۱۴-۴: نمودار محوری امنیت.....
۱۰۰	شکل ۱۵-۴: نمودار محوری هدایت و ارشاد.....
۱۰۳	شکل ۱۶-۴: نمودار محوری رفاه.....
۱۰۸	شکل ۱۷-۴: نمودار محوری میزان وفاداری مردم به حکومت.....
۱۲۲	شکل ۱-۵: فرآیند مدیریت علوی.....

شکل ۲-۵: فرآیند تصمیم‌گیری علوی.....۱۲۳

شکل ۳-۵: پیوستار رهبری تناسبی.....۱۲۷

# فصل اول

## کلیات



ویژگی اجتماعی بودن از فطریات انسان است و تاریخ بشر بیانگر این است که انسان همیشه به صورت دسته جمعی زندگی می کرده است. زندگی اجتماعی، قدرتی نظم آفرین و قوانینی مورد پیروی همگان را می طلبد، تا در بستر قوانین و نظم اجتماعی، رشد و بالندگی و پیشرفت به سوی کمال حاصل شود. بنابراین یکی از ارکان زندگی اجتماعی، مدیریت و رهبری است. زیرا در اجتماع منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند؛ و به خاطر هر چه مطلوبتر این ارتباط و پایمال نشدن این حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق ضرورت دارد، تا حق از باطل و کژی از راستی مشخص گردد. و از همین جا است که هماهنگی بین افراد و واحدهای اجتماعی، هدایت بسوی هدف، نظارت بر ضوابط و ارزشیابی کارها، ضرورت مدیریت و رهبری را روشن می سازد. و در یک کلام می توان این ضرورت را چنین ترسیم کرد که در نظام اجتماعی، مدیریت، محور زندگی است.

مدیریت و رهبری از هر نوعی که باشد، از ریاست بانک ملت گرفته تا حکومت بر یک ملت، در کارآیی سازمان مربوطه و تحقق اهداف نقش مؤثر دارد. منتهی باید اذعان داشت که مدیر در تشکیلات خود، تنها تأثیر اجرایی ندارد، بلکه هر حرکتی از حرکات او آثار مختلفی بر جای خواهد گذاشت. رفتار شایسته و برخورد نیک مدیر و رهبر با زیر دستان، نقش مهمی در ایجاد محبوبیت برای مدیر و جلب خشنودی عمومی دارد و بستر مناسبی برای رشد و تعالی اعضاء سازمان و تحقق اهداف آن فراهم می کند.

عدم مدیریت صحیح خود بزرگترین و سخت ترین مانع اجتماعی مردمان است و امیر المؤمنان علی(ع) نسبت به آن چنین هشدار داده است:

«نگرانی من از آن است که نا بخردان و نابکاران این امت زمامداری را بدست آرند، و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او رابه بندگی و خدمت خود گیرند و با صالحان در پیکار باشند و فاسقان را یاران خود سازند» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، ۱۳۷۹، نامه ۶۲). امیر المؤمنین علی(ع) در تمام دوران حکومت خود تلاش نمود تا مبانی فکری مدیریت اسلامی و سیرت نیکوی آن را نشان دهد و در همین راه پذیرای همه سختیها شد، چنانکه فرمود: «به خدا سوگند اگر شب را تا بامداد بر بستری از خار سخت بیدار به سر برم، و یا در غل و زنجیرها بسته و کشیده شوم، برایم محبوبتر است از اینکه خدا و رسولش را روز قیامت در حالی ملاقات کنم که به بعضی از بندگان ستم کرده و چیزی از اموال دنیا را غصب نموده باشم» (همان، کلام ۲۲۴).

حضرت علی(ع) بر سر پیمان خود با خدا و مردم ایستاد و حکومت و مدیریت اسلامی را پاس داشت و شهادت آن حضرت نیز در همین راه بود.

نهج البلاغه، پس از قرآن کریم گرانبها ترین و ارزشمندترین میراث فرهنگی اسلام است. این کتاب شامل منتخبی از خطبه ها و مواعظ، نامه ها و کلمات کوتاه و قصار امیر المؤمنان علی(ع) است که توسط سید رضی گرد آوری شده است. سخن امام علی(ع)، والاترین سخن پس از کلام خداوند و پیامبر اکرم است، چنانکه درباره

سخن آن حضرت گفته اند: «پایین تر از سخن خداوند و بالاتر از گفتار همه مخلوقات است» (الحسینی الخطیب، ۱۳۹۵ق، ۴۳). زیرا علی(ع) به بیانی سخن گفته که سر شار از عصمت مطلق است. ما شیعیان معتقد به عصمت مولا علی(ع) هستیم و اعتقاد داریم به اینکه سخنی که از وحی و عصمت نشأت گرفته مصون از خطا و اشتباه است و به همین جهت این متون از منابع غنی علوم انسانی و اسلامی به شمار می روند و لازم است که علوم مختلف اسلامی را از این منابع مهم و ارزشمند استخراج کرده و آن را در زندگی شخصی و اجتماعی خود بکار گیریم. یکی از مباحث مهم در نهج البلاغه، مبحث مدیریت است؛ که امام علی(ع) بطور کامل و جامع در نامه ۵۳ نهج البلاغه، معروف به عهد نامه مالک اشتر، این مبحث را شرح داده اند و اصول و مبانی ارزشمندی برای اداره کارآمد جامعه ارائه داده اند. به همین دلیل محقق در این پژوهش تلاش نموده تا با استفاده از مطالب مندرج در عهد نامه مالک اشتر و با بهره گیری از سخنان و نامه های دیگر امام علی(ع)، مدیریت اسلامی را مدلسازی نماید و در این راه از روش نظریه زمینه ای و یا داده بنیاد برای مدلسازی و تدوین تئوری استفاده نموده است.

## ۲-۱- بیان مسأله

خداوند همزمان با هبوط حضرت آدم (ع) و حوا روی زمین، آدم (ع) را به پیامبری برگزید. یعنی با به وجود آمدن دو انسان، مدیریت و رهبری نیز به وجود آمده است. بنابراین هیچ امری در زندگی انسان برای پیشبرد اهداف او نمی تواند مهم تر و مؤثرتر از مدیریت و رهبری باشد. انسان پس از پیمودن مسیرهای پرفراز و نشیب و طاقت فرسا، به اصول و مبانی مهم ارزشمندی در مدیریت دست یافته که نتیجه آن، دگرگونی چهره جهان است. مدیریت دردیای کنونی، به فنون و رموز پیچیده و اصولی پویا مجهز شده است. البته تحلیل درباره مدیریت بحثی جدید نیست، بلکه از دغدغه های کهن بشر است و به یک ملت اختصاص ندارد.

واضح است که پیامبران الهی بهترین مدیران برای هدایت و پیشرفت انسانها هستند. و پیامبر بزرگ اسلام که خاتم پیامبران است، بهترین و کاملترین دین و آیین را برای انسانها به ارمغان آورده است. بعد از خاتم الانبیاء (ص) بهترین مفسران و عاملان واقعی این آیین الهی، ائمه (ع) می باشند. طبق اعتقادات شیعیان، ائمه (ع) دارای عصمت مطلق و علم لدنی هستند. که صدها دلیل و برهان بر اثبات این ادعا وجود دارد. از جمله مهمترین این ادله، آیه ی تطهیر (سوره ی احزاب، آیه ی ۳۳)، آیه ی مباحله (سوره ی آل عمران، آیه ی ۶۱) و حدیث ثقلین است که مورد توافق شیعیان و اهل تسنن می باشد. بنابراین با توجه به عصمت ائمه (ع)، در روایات و احادیث وارده از ایشان سخن بیهوده و گزافی وجود ندارد. منابع غنی و گرانبهایی از ائمه (ع) در زمینه های مختلف علوم انسانی، پزشکی، نجوم، شیمی و... به دست ما رسیده است. بنابراین با وجود این منابع ارزشمند علمی، جای تأسف است که مسلمانان به دنبال دستاوردهای علمی حاصل از تجربه و آزمون و خطای دیگر دانشمندان باشند؛ با اعتقاد به اینکه علوم وارده از ائمه (ع)، بدون نقص است و به طور حتم منشأ هدایت و رشد و

کمال انسان ها را فراهم خواهد ساخت. در زمینه ی مدیریت و رهبری اسلامی نیز مطالب فراوانی در منابع غنی اسلامی اعم از قرآن کریم، نهج البلاغه و احادیث وارده از رسول اکرم (ص) وجود دارد. بنابراین ضروری است با وجود اهمیت و ضرورت بحث مدیریت، محققان، این شاخه از علوم انسانی را از دیدگاه دین مبین اسلام بررسی کرده و آن را در قالب الگو و مدلی جامع برای استفاده ی همه ی انسان ها در بیاورند. قابل ذکر است که پس از رسول اکرم (ص) تنها حضرت علی (ع) توانسته اند حکومت اسلامی تشکیل دهند. وسایر ائمه (ع) به دلیل حکومت ظالمانه و دوران خفقان خاندان بنی امیه و بنی عباس و مهم تر از همه عدم مساعدت و همراهی مردم، نتوانستند حکومت اسلامی را برپا کنند. در حقیقت این مردم بودند که با عدم یاریشان از امام عصر از حکومت عادلانه ی ایشان بی نصیب ماندند. در دنیای اسلام، پس از رسول خدا، امام علی ترسیمی الهی از اداره کارآمد جامعه ارائه کرده است. که گزیده ای از خطبه ها، نامه ها و کلمات کوتاه آن حضرت، در مجموعه ای به نام نهج البلاغه، توسط سید رضی در حدود هزار سال پیش گردآوری شده است. در بین مطالب این مجموعه ی نفیس و گرانبها، نامه ی پنجاه سوّم نهج البلاغه، معروف به عهد نامه ی مالک اشتر، مطالب غنی و ارزشمندی در زمینه ی مدیریت و رهبری اسلامی داراست. علاوه بر تأیید علماء و دانشمندان مبنی بر جامعیت این نامه در زمینه ی علم مدیریت، حضرت علی (ع) نیز در پایان این نامه به مالک اشتر می فرماید:

«به خطوطی از حکومت که در روش من مشاهده کرده ای اقتدا کن و برای پیروی از این عهدنامه که با آن حجّت خود را بر تو تمام ساخته ام، تلاش و کوشش نما.»

که این فرموده ی حضرت خود بالاترین گواه و دلیل بر جامعیت مطالب این نامه در زمینه ی مدیریت و رهبری اسلامی است. بنابراین در این پژوهش، محقق بر آن است با الهام از آموزه های امام علی (ع) و بخصوص نامه آن حضرت به مالک اشتر، مسائل مربوط به رهبری و مدیریت اسلامی را گردآورده و به تدوین الگوی مدیریت اسلامی بپردازد.

### ۳-۱- ضرورت تحقیق

ویژگی اجتماعی بودن از فطریات انسان است و تاریخ بشر و آثار باقیمانده از قرون و اعصار گذشته بیانگر آن است که انسان همیشه در اجتماع و به صورت دسته جمعی زندگی می کرده است؛ و همین زندگی اجتماعی ملازم وجود قدرتی نظم آفرین و قوانینی مورد پیروی همگان است، زیرا جز در بستر امنیت و نظم اجتماعی و قانون، رشد و بالندگی و پیشرفت و سیر به سوی کمال معنی نمی یابد (بهارستان، ۱۳۸۴، ۱۱).

خداوند همراه با خلقت حضرت آدم و حوا در روی زمین، آدم (ع) را به پیامبری برگزید تا با فرامین و قوانین الهی انسانها را هدایت نماید. عبارتی همراه با خلقت اولین انسان، مدیریت و رهبری نیز به وجود آمده است. می دانیم که پیامبران الهی بهترین مدیران برای هدایت و پیشرفت بشر هستند. و پیامبر بزرگ اسلام که خاتم پیامبران است، کاملترین دین و آیین را برای ما انسانها به ارمغان آورده است. بعد از رسول اکرم (ص)

بهترین مفسران و عاملان واقعی این آیین الهی ائمه ی معصومین (ع) می باشند. در بین ائمه (ع) تنها حضرت علی (ع) توانسته اند حکومت اسلامی را بر پا کنند. که در طول پنج سال حکومت عادلانه ی ایشان، احادیث و روایات فراوانی از آن حضرت به دست ما رسیده است. کتاب نهج البلاغه مجموعه ای گرانبها از خطبه ها، نامه ها، و کلمات قصار حضرت علی (ع) است که توسط سید شریف رضی در حدود هزار سال پیش گردآوری شده است. نامه ی پنجاه و سوّم از نهج البلاغه معروف به عهد نامه مالک اشتر، مطالب جامع و کاملی در باب مدیریت و رهبری اسلامی داراست. این نامه را حضرت علی (ع) به هنگام اعزام مالک بن حارث اشتر به سوی مصر، برای زمامداری و برپایی حکومت اسلامی نوشته اند. در خصوص ضرورت مدیریت و مخصوصاً مدیریت صالحان مطالب ارزشمندی از آن حضرت به دست ما رسیده است، که گزیده ای از سخنان ایشان در اینجا ذکر می شود:

سخن امیرمؤمنین علی (ع) درباره شعار «لَا حُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ» (حکم و داوری جز برای خدانیست) که از جانب مقدس مآبان بی بصیرت مطرح شده مبین دیدگاه امام در ضرورت حکومت و مدیریت است. شریف رضی آورده است که چون حضرت سخن خوارج را شنید که می گفتند «لَا حُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ» فرمود: «سخنی است حق که بدان باطلی را خواهند. آری حکم جزاز آن خدانیست، لیکن اینان می گویند. فرمانروایی و حکومت، جز برای خدا روانیست؛ درحالی که مردم را دولتی و حاکمی باید، نیکوکار یا تبهکار، تا در حکومت او انسان با ایمان کار خویش کند، وانسان کافر بهره خود برد، تا آن گاه که وعده حق سر رسد و مدت هر دو در رسد» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، کلام ۴۰).

خوارج با نفی حکم غیرخدا، فرمانروایی و حکومت را برای غیرخدا نفی کردند، بدین معنی که وقتی غیرخدا را هیچ فرمانی نباشد، دولت و حکومت غیرخدا نیز منتفی است و این امر چیزی جز عدم امنیت و فقدان نظم اجتماعی و بی قانونی را در پی نخواهد داشت. مولاعلی (ع) حکومت و مدیریت را در همه ی مراتبش حق شایستگی می داند و به صراحت بیان می فرماید که زمامداری و اداره امور مردمان باید برعهده کسانی باشد که شایستگی های لازم را داشته باشند و تا کسی از ویژگی ها و شروط لازم که اهلیت حکومت و مدیریت را فراهم می نماید، برخوردار نباشد، حق حکومت نمی یابد، و اگر کسانی بدون صلاحیت های لازم در مصدر امور قرار گیرند جز تباهگری به بار نخواهند آورد. چنان که حضرت در ابتدای خطبه ای که در رحبه کوفه در میان خواص اصحاب خود ایراد کرده است حق ولایت و حکومت را براساس خصوصیات می داند که می داند از آن خود می داند (جعفری، ۱۳۷۲، ۱۳۵). ایشان در این خطبه فرموده اند: «آری به خدا سوگند فلانی، جامه ی خلافت را بدون اینکه اندامش برای آن متناسب باشد، در برکرد، با آن که به خوبی می دانست که موقعیت من نسبت به خلافت، موقعیت قطب است نسبت به آسیاب چشمه های فضایل و معارف، سرشار و سیل آسا از دامنه کوه وجود من فرو می ریزد و پرندۀ [ همت های بلند] به قلۀ شامخ من نرسد» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، خطبه ۳). هم چنین امام در کلام ۱۳۱ نهج البلاغه در خصوص شروط زمامداری در حکومت اسلامی می فرماید: شما خوب می دانید که نه جایز است که بخیل برناموس وجان و غنیمت ها و احکام مسلمانان ولایت یابد و امامت آنان را عهده

دار شود تا درمال های آنان حریص گردد؛ و نه نادان تا به نادانی خویش مسلمانان را به گمراهی برد؛ و نه ستمکار تا به ستم، عطای آنان را ببرد؛ و نه حیف و میل کنندگی اموال، تا به مردمی ببخشد و مردمی را محروم سازد؛ و نه آن که به خاطر حکم کردن رشوه ستاند تا حقوق را پایمال کند، و آن را چنان چه باید نرساند؛ و نه آن که سنت را ضایع سازد، و امت را به هلاکت دراندازد (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، کلام ۱۳۱).

بنابراین ضروری است بیانات سرشار از عصمت مولایمان امیرالمؤمنین (ع) را در خصوص مدیریت و حکومت اسلامی استخراج کرده و همه ی ابعاد و جوانب آن در قالب الگو و مدلی بیان گردد تا برای استفاده همه مدیران و زمامداران جامعه اسلامی قابل استفاده باشد.

#### ۴-۱- هدف اصلی تحقیق

هدف اصلی این پژوهش تدوین مدلی که برای مدیریت اسلامی بر اساس عهدنامه مالک اشتر است.

#### ۵-۱- سؤالات تحقیق

انگیزه هر تحقیق پرسش هایی است درباره موضوع تحقیق که به صورت سؤال اصلی و سؤالات فرعی مطرح می گردد.

#### سؤال اصلی

مدل مدیریت اسلامی بر اساس عهدنامه مالک اشتر چگونه است؟

#### سؤالات فرعی

۱- خصوصیات یک مدیراسلامی چیست؟

۲- پدیده ی محوری مدیریت اسلامی چه نام دارد؟

۳- مدیر اسلامی چه وظایفی دارد؟

۴- زمینه های لازم برای شکل گیری مدیریت اسلامی کدامند؟

۵- مدیریت اسلامی چه اهدافی را دنبال می کند؟

۶- عوامل زمیته ای تأثیرگذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟

۷- عوامل واسطه ای تأثیرگذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟

# فصل دوم

## مبانی نظری

## ۱-۲- اندیشمندان مدیریت اسلامی

شناخت هر موضوعی، مستلزم تحقیق درباره آن است. تحقیق درباره مؤلفان مدیریت در اسلام، موضوعی بکر و بسیار ضروری است. تاکنون گرچه عالمان دینی و اندیشمندان اسلامی فراوانی در طی ۱۴۰۰ سال در زمینه‌های فقهی، رساله‌ها و فتواهای متعددی از خود جای گذاشته‌اند در این میان، کمتر به نظام اداری و حکومتی اسلام پرداخته‌اند. در این فصل به شرح حال چند تن از نویسندگان و متفکرانی اشاره می‌شود که به فکر پیاده کردن اصول عملی حکومت در اسلام بوده، و در این حوزه آثار علمی از خود به جای گذاشته‌اند. آنچه به طور خلاصه در صفحات بعد ذکر می‌شود نام و دستاورد تعدادی از متفکران برجسته و مهم در عرصه اندیشه مدیریت اسلامی است که از آنها نه تنها در جهان اسلام، بلکه در عالم غرب نیز سخن به میان می‌آید و آنان نیز از اندیشه سیاسی این متفکران در مراکز علمی خود بهره می‌برند.

قبل از توضیح درباره کسانی که نظریه پرداز حکومت اسلامی از آغاز تاکنون بوده‌اند، لازم است به منابع مورد استفاده آنها بطور مختصر اشاره شود.

## ۲-۲- منابع تحقیق در مدیریت اسلامی

از یک دیدگاه، می‌توان منابع را به دو بخش تقسیم کرد: الف - منابع دست اول، شامل قرآن، سیره (سنت)، عقل و اجماع.

ب - منابع دست دوم، شامل منابع اسلامی برگرفته از منابع دست اول و منابع تطبیقی و سایر منابع. «اسلام، دینی کامل است که تقریباً برای تمام فعالیت‌های بشری اعم از فردی یا جمعی، قوانینی را در خود دارد. اسلام قوانین کاملی را برای اداره حکومت، دولت، جنگ و تعیین حدود ارائه کرده است. هیچ عرصه‌ای از فعالیت فردی و اجتماعی وجود ندارد که در پوشش حقوق اسلامی قرار نگرفته باشد. باور بر این است که چنین دین کاملی، مستعد ارائه پاسخ‌های جدید به مسائل امروزی جوامعی است که در جست‌وجوی توسعه و نوسازی هستند.

در این فصل سعی شده مجموعه‌ی کامل و مفیدی از نظریه‌های مدیریت اسلامی گردآوری شود. همچنین تعدادی از نظریه‌های مدیریت به دلیل مقایسه و تشابه آن‌ها با مدل‌هایی در این فصل ذکر شده است. قبل از ارائه نظریه‌های مدیریت اسلامی لازم است بعضی از واژه‌های مهم و کلیدی این پژوهش شرح داده شود.

## ۳-۲- تعاریف مدیریت

۱- مدیریت فرآیندی است که بوسیله آن کوشش‌های فردی و گروهی برای رسیدن به اهداف مشترک با هم هماهنگ می‌شوند (صادق پور و مقدس، ۱۳۷۰، ۵۰).

۲- هنر اداره مجموعه امکانات و استعدادهای مادی و معنوی در یک سازمان را، براساس آگاهی های مناسب، بخاطر بهتر رسیدن به هدف را مدیریت گویند (تقوی دامغانی، ۱۳۶۸، ۱۸).

۳- مدیریت فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که براساس نظام ارزشی مورد قبول و برای رسیدن به اهداف سازمانی صورت می گیرد ( صفرزاده، ۱۳۸۵، ۴).

هر سازمان اجتماعی که توسط افراد انسانی اداره می شود، باید یک دسته وظایف مدیریتی را انجام دهند، که به این وظایف مدیریتی گاهی اوقات عناصر یا اصول سازمانی نیز گفته می شود. این وظایف عبارتند از:

۱- برنامه ریزی: عبارتست از پیش بینی و تدوین برنامه ها و اقدامات لازم که اجرای صحیح دیگر وظایف مدیریت (سازماندهی، هدایت، کنترل و بسیج منابع) به برنامه ریزی بستگی دارد.

۲- سازماندهی: سازماندهی عبارتست از شناسایی و گروه بندی فعالیت ها، تعیین اختیار و مسئولیت های شاغلین، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت ها.

۳- هدایت: ارتباط و تعامل مناسب بین رهبر و پیرو، مدیران و زیردستان در سازمان در جهت انجام فعالیت های برنامه ریزی شده که موجب کسب اهداف تعیین شده و بقای تعادل و رشد سازمانی می گردد.

۴- کنترل: سنجش عملکردها براساس برنامه ها از وظایف مهم همه مدیران است که با انجام این وظیفه از انحرافات برنامه ها جلوگیری می شود و اقدامات اصلاحی در راستای برنامه ها نیز انجام خواهد شد. (سید جوادین، ۱۳۸۳، ۱۴).

#### ۲-۴- مهمترین اهداف مدیریت عبارتند از:

۱- تحقق اهداف سازمان

۲- تسهیل، تسریع و بهبود جریان سازمان

۳- افزایش کارایی سازمان؛ یعنی انجام دادن صحیح کار به منظور افزایش بازده (راندمان) و بالارفتن نسبت ستاده مورد انتظار به داده واقعی.

۴- افزایش اثربخشی سازمان؛ یعنی انجام دادن کار صحیح به منظور افزایش کارآمدی و نیل به هدف های سازمان.

۵- افزایش رشد سازمانی؛ یعنی افزایش درصدی و کمی سالانه کالا، خدمات و تولید.

۶- توسعه پایدار سازمان؛ یعنی شکوفایی مداوم و پیوسته و استفاده مطلوب و متعادل از تمام امکانات و منابع سازمان.

۷- افزایش بهره وری سازمانی؛ یعنی استفاده مطلوب از عوامل تولید جهت افزایش کارایی، تولید و محصول.



- ۸- استفاده صحیح از عوامل تولید؛ یعنی سرمایه، نیروی انسانی، منابع طبیعی، مدیریت و آموزش.
- ۹- ایجاد وحدت و هماهنگی در فعالیت ها و هدف ها.
- ۱۰- بوجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در افراد سازمان. (بهارستان، ۱۳۸۴، ۱۷).

## ۵-۲- مفاهیم مدیریت ورهبری اسلامی

رهبری و مدیریت در اسلام مترادف است با ارشاد و رشد یاهدایت و رشد. قدرت رهبری همان قدرت بر هدایت و ارشاد است و قدرت مدیریت همان است که در فقه اسلامی رشد نامیده شده است (مطهری، ۱۳۶۴، ۲۰۹).

رهبری عبارتست از هنر برانگیختن و قدرت نفوذ برپیروان به گونه ای که با میل و رغبت جهت نیل به هدف های سازمان، تلاش نمایند (بهارستان، ۱۳۸۴، ۱۵).

امامت و رهبری الهی در اسلام یعنی پیشوایی و ریاست امور دین و دنیا از سوی کسی که دارای شرایطی از قبیل عصمت، ولایت معنوی و مرجعیت دینی است و چون جانشین پیغمبر است، باید از راه پیغمبر شناسانده شود (تنصیص)؛ تا به هدایت ورهبری جامعه در اجرای احکام و قوانین کلی شریعت و اخلاق و حفظ موازین معنوی اسلام بر پایه اصول دین پردازد (مطهری، ۱۳۶۴، ۱۵).

مدیریت در اسلام (که رهبری حالتی خاص از آن است)، براساس طرح و برنامه ای سازگار با مبانی اسلام و به سوی اهداف اسلام پسند است که در رأس همه آنها، قرب الهی قرار دارد و در این راستا، وسیله و کیفیت برخورد با افراد نیز باید مطابق موازین اسلامی باشد (مصباح یزدی، ۱۳۹۱، ۱۵).

مدیریت اسلامی عبارتست از تنظیم روابط افراد (در ابعاد رابطه باخود، خلق و خالق) و هماهنگی نیروها به عنوان تکلیف و مسئولیتی الهی در خدمت آزادسازی انسان از قید و بندهای غیرالهی به منظور رشد و شکوفایی استعدادهای اوجهت نیل به هدف های ارزشمند سازمان که به قرب الهی می پیوندد (بهارستان، ۱۳۸۴، ۱۵).

مدیریت اسلامی شیوه ی بکارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام است (پیروز و دیگران، ۱۳۸۴، ۱۱).

## ۶-۲- اهداف مدیریت اسلامی

- ۱- برقراری عدالت اجتماعی و اقامه قسط و عدل در سازمان
- ۲- احقاق حق افراد سازمان
- ۳- ظلم ستیزی و کفرستیزی
- ۴- تعلیم و آگاهی بخشیدن به افراد سازمان و تربیت معنوی و احیای ارزش های اخلاقی

۵- ایجاد فرصت و فراهم ساختن زمینه برای رشد، تعالی، کمال شایسته و توفیق قرب الهی در افراد سازمان.

۶- فراهم ساختن فرصت و امکان به فعل درآمدن توانایی های بالقوه افراد و بروز قوه خلاقیت، سازندگی و ابتکار در افراد سازمان و بعبارت کوتاه، احیای فطرت پاک افراد و کنترل هوای نفس.

۷- هدایت، حمایت، تقویت، یاری و مساعدت به افراد سازمان به جای تفتیش، بازرسی و انتقاد جویی.

۸- فراهم ساختن زمینه های مشورت، تبادل نظر، هم اندیشی، تعاطی افکار و تعامل بین افراد سازمان.

۹- برقراری روحیه برابری و برادری و برقراری روابط انسانی در افراد سازمان.

۱۰- حل مشکلات، فردی، سازمانی و اجتماعی

۱۱- تأمین مصالح مادی و معنوی افراد و سازمان

۱۲- انجام وظیفه بعنوان عبادت و عمل صالح

۱۳- اتخاذ تصمیمات عاقلانه، منصفانه و حکیمانه

۱۴- ازدیاد تألیف قلوب و تقویت اخوت اسلامی

۱۵- رسیدن به فلاح و رستگاری به عنوان هدف نهایی مدیریت اسلامی (بهارستان، ۱۷، ۱۳۸۴).

## ۷-۲- جایگاه نهج البلاغه

نهج البلاغه، بی تردید پس از قرآن کریم گرانقدرترین و ارزشمندترین میراث فرهنگی اسلام است.

این کتاب مجموعه ای است به ابعاد وجودی یک انسان کامل، زیرا نازلات و صادرات وجودی است که والاترین وجود پس از پیامبر اکرم (ص) است (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ۱۱). این مجموعه ی نفیس و زیبا که منتخبی از خطابه ها، دعاها، وصایا، نامه ها و جملات کوتاه مولای متقیان علی (ع) است، به وسیله سیدشریف بزرگوار «رضی» در حدود هزار سال پیش گردآوری شده است.

کلمات امیرالمؤمنین از قدیمترین ایام با دو امتیاز همراه بوده است: یکی فصاحت و بلاغت، و دیگر چند جانبه بودن و به اصطلاح امروز چند بعدی بودن. توأم شدن این دو با یکدیگر، سخن علی (ع) را قریب به حد اعجاز قرارداده است، و به همین جهت سخن علی (ع) در حد وسط کلام مخلوق و کلام خالق قرار گرفته است و درباره اش گفته اند: «فوق کلام المخلوق و دون کلام الخالق» (مطهری، ۱۳۸۶، ص ۲۵-۲۴).

علامه سبط ابن جوزی، در گذشته به سال ۶۵۴ هجری، درباره کلام امیرمؤمنان (ع) و شگفتی آفرینی آن

می نویسد:

«علی(ع) به بیانی سخن گفته که سرشار از عصمت است، او با میزان حکمت سخن رانده، سخنی که خداوند بر آن مهابت و شکوه افکنده است. این کلمات به گوش هر کس رسد، او را به شگفتی و حیرت وا می دارد.»

خداوند در سخن گفتن بدو نعمتی ارزانی داشته که توانسته است حلاوت و ملاحه را یکجا گرد آورد، وسحر بیان و زیبایی فصاحت را باهم درآمیزد. نه می توان از آن کلمه ای اسقاط نموده و نه با محبت و دلیلی با آن مسابقت داد. سخنگویان را به عجز و ناتوانی کشانده و گوی سبقت از همگان ربوده است. کلمات او الفاضلی است که نورانیت نبوت بر آن تابیده و آنچه از وی صادر شده عقل ها و فهم ها را متحیر و شگفت زده ساخته است» (سبط ابن الجوزی، ۱۴۰۱ق، ۱۱۴).

نهج البلاغه از وجوه گوناگون کتابی شگفت است: الفاظ، جملات، بافت سخن، هندسه بیان، موسیقی کلام، قوت و استحکام، لطافت و سحر آن، معانی و معارف والا، تأثیرگذاری بردل ها و نفوذ در جان ها، و محدود نبودن به یک زمینه خاص. استادشهید مرتضی مطهری در این باره می نویسد: «از امتیازات برجسته سخنان امیرالمؤمنین که به نام نهج البلاغه امروز در دست ماست، این است که محدود به زمینه ای خاص نیست. علی (ع) به تعبیر خودش تنها در یک میدان اسب نتاخته است.»

در میدان های گوناگون که احياناً بعضی با بعضی متضاد است تکاور بیان را به جولان درآورده است. نهج البلاغه شاهکار است، اما نه تنها در یک زمینه، مثلاً موعظه یا حماسه، یا فرضاً عشق و هزل یا مدح و هجا و غیره، بلکه در زمینه های گوناگون» (مطهری، ۱۳۸۶، ۴۲).

خاصیت همه جانبه بودن سخن علی و روح علی مطلبی نیست که تازه کشف شده باشد، مطلبی است که حداقل از هزار سال پیش اعجاب هارا برمی انگیزخته است. سیدرضی که به هزارسال پیش تعلق دارد، متوجه این نکته و شیفته آن است، می گوید:

«از عجایب حضرت علی (ع) که منحصر به خود اوست واحدی با او در این جهت شریک نیست، این است که وقتی انسان در آنگونه سخنانش که در زهد و موعظه و تنبّه است تأمل کند، موقتاً از یاد می برد که گوینده ی این سخن، خود، شخصیت اجتماعی عظیمی داشته و فرمانش همه جا نافذ و مالک الرقاب عصر خویش بوده است، شک نمی کند که این سخن از آن کسی است که جز زهد و کناره گیری چیزی را نمی شناسد و کاری جز عبادت و ذکر ندارد، گوشه خانه یا دامنه کوهی را برای انزوا اختیار کرده، جز صدای خود چیزی نمی شنود و جز شخص خود کسی را نمی بیند و از اجتماع و هیاهوی آن بی خبر است.»

کسی باور نمی کند که سخنانی که در زهد و تنبّه و موعظه تا این حد موج دارد و اوج گرفته است، از آن کسی است که در میدان جنگ تا قلب لشکرفرو می رود، شمشیرش در اهتزاز است و آماده ی ربودن سردشمن است، دلیران را به خاک می افکند، و از دم تیغش خون می چکد، و در همین حال این شخص زاهدترین زهاد و عابدترین عباد است» (مطهری، ۱۳۸۶، ۱۴۳).

نهج البلاغه از خطبه ها، نامه ها و کلمات قصار حضرت علی (ع) تشکیل شده است. امیرمؤمنان علی (ع) در نامه ۵۳ خود به مالک اشتر معروف به عهدنامه مالک اشتر مطالبی دارد که اعجاز آن را هر خواننده ی ماهری متوجه می شود و ده ها کتاب و صدها مقاله در شرح و تفصیل آن نوشته شده است. برای تدوین آداب حکومت و مدیریت، تنها مطالب این نامه کافی است و چون این کلمات از امام معصوم صادر شده است، بدون نقص است؛ با توجه به آیه ی «و ما ینتطق عن الهوی ان هو الا لوحیّ یوحی» (نجم، آیه ۳-۴) و با استناد به آیه ی مباحله «...فقل تعالو ندع ابنائنا و ابنائکم و نسائنا و نسائکم و انفسنا و انفسکم...» (آل عمران، آیه ی ۶۱)، و روایات ذیل آیه ی شریفه که انفسنا را تفسیر به امام علی (ع) کرده اند نتیجه گرفته می شود که حکم عدم نطق از روی هوی برای امیرالمؤمنین (ع) نیز ثابت است. به همین جهت محقق سعی دارد در مورد مدیریت اسلامی و آداب حکومت داری مدل و الگویی ارائه دهد که تداعی کننده ی جامع و کاملی باشد از دستورالعمل های امام در این نامه و نقشه ی راهی نموداری و واضح برای عمال و کارگزاران حکومت اسلامی.

لازم به ذکر است که این نامه هنگامی نوشته شده است که حضرت علی (ع) مالک اشتر را به فرمانداری وزمامداری کشور مصر برگزید. قبل از آن، محمدبن ابی بکر که جوانی بیست و هفت ساله بود والی کشور مصر بود محمدبن ابی بکر در آغاز براوضاع مسلط شد اما معاویه افرادی را برای درگیری با وی تحریک و مسأله کشتن عثمان را مطرح می کرد به همین جهت شخصی به نام معاویه بن حُدیج به بهانه خون خواهی عثمان با محمد درگیر شد و اضطراب شدیدی در مصر به وجود آمد، به امیرمؤمنان خبر رسید که وضع مصر مضطرب است، حضرت مالک اشتر را به جانشینی وی به ولایت مصر اعزام نمود (استادی، ۱۳۷۹، ۶۰-۵۹).

در اینجا لازم است در مورد شخصیت مالک اشتر مطالبی بیان شود. در ابتدا کلماتی که امیرمؤمنان راجع به شخصیت مالک فرموده اند ذکر می شود و در انتها داستانی از مالک اشتر آورده می شود که نشان دهنده ی عظمت و بزرگواری مالک است و ملاک این همه توجه و عنایت امیرالمؤمنین علی (ع) به مالک اشتر.

## ۸-۲- معرفی مالک اشتر

### ۸-۲-۱- گوشه ای از زندگی مالک

در این جامناسب است به گوشه ای از زندگانی این یاروفادار امیرمؤمنان اشاره کنم.

تاریخ ولادت و شهادت و مقدار عمر مالک ولادت مالک قبل از اسلام بوده است اما در هنگام شهادت «سال ۳۸ هجری» چه مقدار از عمر پربرکتش گذشته بود، معلوم نیست، گرچه بعضی می گویند در سنین پیری به شهادت رسیده است اما خیلی روشن نیست.

مالک اشتر قبل از جنگ صفین از طرف امام فرماندار نصیبین و اطراف آن بود و پس از جنگ مجدداً به مرکز ولایت خود مراجعت نمود. اما پس از حمله به مصر، امام او را برای استانداری مصر تعیین کرده هنگامی که مالک به طرف مصر حرکت کرد در بیست فرسخی با نقشه قبلی، معاویه، مالک را مسموم و به شهادت رساند. اما زندگی مالک چگونه بود که توانست به این مقامات معنوی برسد؟ به یکی از نکات مهم در زندگی او مبارزه با هوای نفس است، مناسب است در اینجا داستانی از او در این زمینه بیان شود.

مالک از بازاری عبور می کرد، لباس و عمامه ی ساده ای برتن داشت یکی از بازاریان هنگامی که دید او وضع ظاهر درستی ندارد. برای تحقیر و بی احترامی، چیزی به سمت او پرتاب کرد. مالک بدون اینکه اعتنایی کند گذشت. شخصی به او گفت: وای بر تو آیا فهمیدی به چه کسی بی احترامی کردی؟ گفت: نه، به او گفتند: او مالک یارو همراه امیرمؤمنان است. شخصی که اهانت کرده بود برخورد لرزید و برای عذرخواهی به طرف مالک حرکت کرد. اما مالک وارد مسجدی شده و مشغول نماز بود. پس از نماز خود را بر قدم های مالک انداخته و پای او را می بوسید. مالک فرمود: چه می کنی؟ گفت: آمده ام تا از جسارتی که کرده ام عذرخواهی کنم. مالک فرمود: بر تو باکی نیست به خدا سوگند به مسجد نیامدم مگر اینکه برای تو از درگاه الهی طلب آمرزش و بخشش کنم (محدث قمی، ۱۴۲۸، ۳۸۲). محدث قمی پس از ذکر این داستان می گوید: مالک مصداق این آیه شریفه است که «وَعِبَادَ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا» (فرقان، آیه ۶۳).

بندگان خداوند رحمان، کسانی هستند که با آرامش و بی تکبر بر زمین راه می روند، و هنگامیکه جاهلان آنان را مخاطب سازند (وسخنان نابگردانه گویند)، به آنها سلام می گویند (با بی اعتنایی و بزرگواری می گذرند).

## ۲-۸-۲- معرفی مالک اشتر در کلام امیر المؤمنین (ع)

- امیرمؤمنان درباره مالک می فرماید:

«إِنَّهُ مَمَّنْ لَا يَخَافُ وَهِنَّه وَ لَا سَقَطَهُ وَ لَا بُطُوهُ عَمَّا الْإِسْرَاعِ إِلَيْهِ أَحْزَمُ وَ لَا إِسْرَاعُهُ إِلَى مَا الْبَطْءُ عِنْدَ أَمْثَلِ» (نهج

البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۳).

مالک از کسانی نیست که بیم ضعف و سستی یا خطا و لغزشی در او برود و نیز از کسانی نیست که در موردی که شتاب به احتیاط نزدیک تر است، کندی کند و در جایی که کندی به احتیاط نزدیک تر است شتاب ورزد.

- امیرمؤمنان راجع به شخصیت مالک اشتر خطاب به مردم مصر می فرماید:

«فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ لَا يَنْبَأُ الْإِثَامَ الْخَوْفَ وَ لَا يَنْكُلُ عَنِ الْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ الرَّوْعِ»

مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۴۴، ص ۳۸۳).

من بنده ای از بندگان خدا به سوی شما گسیل داشتم، کسی که در هنگام جنگ و در زمانی که بیم از حمله دشمن وجود دارد خواب به چشمان او راه نمی یابد و در لحظه های ترسناک، روی از دشمن بر نمی تابد و بیمی به خود راه نمی دهد.

- امیرمؤمنان در تعبیر دیگری در مورد مالک اشتر می فرماید:

«کان لنا رجلاً ناصحاً و علی عدوّاً شدیداً ناقماً فرحمه الله فلقد استكمل ایامه و لاقی حمامه و نحن عنه راضون اولاه الله رضوانه و ضاعف الثواب له» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۳۴).

مالک برای ما مردی خیرخواه و بردشمنان ما سختگیر بود و از آن ها کراهت و نفرت داشت، خداوند او را رحمت کند، مدتی که برای عمر او مقرر شده بود کامل کرد و به پایان برد و با مرگ خویش روبرو گردید، ما از وی خشنودیم، خداوند خشنودی خود را به او عطا فرماید و ثواب و پاداشش را دو برابرگرداند.

- در داستان جنگ صفین هنگامی که حضرت به اجبار گروهی از لشکریان خود تصمیم گرفت جنگ را متوقف کند، عده ای به آن حضرت گفتند، مالک سخن شما را نمی پذیرد و به جنگ ادامه می دهد امیرمؤمنان به آنان فرمود: «اما الذی ذکرتم من ترکه امری و ما انا علیه فلیس من اولئک ولیس اتخوفه علی ذلک، ولیت فیکم مثله اثنان بل لیت فیکم مثله و احد یری فی عدوی مثل رأیه».

آن چه شما گفتید که مالک دستور مرا مورد توجه قرار نداده است، نه، مالک از کسانی نیست که به سخن من بی اعتنایی کند و از این جهت بر او بیمناک نیستم. کاش در میان شما دو نفر همانند مالک پیدا می شد، نه، کاش در میان شما یک نفر همانند او می یافتم که نظر او در مورد دشمنان من، همچون نظر مالک بود (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۲، ص ۵۴۷).

- پس از شهادت مالک، گروهی از قبیله او «قبیه نخع» برای عرض تسلیت بر امیرمؤمنان وارد شدند، مشاهده کردند امام از شهادت مالک به شدت تأسف می خورد و می گوید:

«لله درّ مالک، و ما مالک، لوکان من جبل لکان فنداً ولو کان من حجر لکان صلداً، اما والله لیهدنّ موتک عالماً ولیفرحنّ عالماً، علی مثل مالک فلتبک البواکی و هل مرجو کمالک و هل موجود کمالک؟» (محدث قمی، ۱۴۲۸، ۳۸۵).

پاداش مالک با خدا باد، مالک چه بود؟ اگر از کوه ساخته شده بود نمونه بود، و اگر از سنگ ساخته شده بود محکم و ضربه ناپذیر بود به خدا سوگند مرگ تو عالمی را در هم ریخت و جهانی را شاد ساخت بر کسی همانند مالک باید گریه کنندگان بگریند. آیا امید می رود کسی همانند مالک بوجود آید؟ و آیا کسی همانند مالک وجود دارد؟

- وازهمه این کلمات گویاتر همان جمله معروف است که امیرمؤمنان می فرمود:

«رحم الله مالکاً فلقد کان لی کما کنت لرسول الله»

خدا مالک را مورد رحمت خود قرار دهد برای من همان گونه بود که من نسبت به رسول خدا بودم (علامه

امینی، ۱۳۸۸، ۸۲۸).

## ۹-۲- سابقه و کیفیت تکوین مدیریت

مدیریت سابقه ای طولانی و تاریخچه ای کوتاه دارد. منظور از تاریخچه مدیریت، مدت زمانی است که مدیریت به عنوان یک علم مطرح شده است. که آغاز آن به اوایل قرن بیستم بر می گردد. ولی سابقه مدیریت به قبل از قرن بیستم بر می گردد؛ یعنی زمانی که مدیریت به طور کلی مطرح شده است. برخی از پژوهشگران، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می دهند و معتقدند که هنر مدیریت، با شکل گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه آن را به دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نسبت می دهند. زمانی که در جامعه سومری، روحانیون از مردم مالیات می گرفتند و اراضی وسیعی را اداره می کردند و اولین آثار مکتوب در مورد محاسبات دفتر داری و کنترل در مدیریت در پرستش گاه های سومری بدست آمده است (نطقی، ۱۳۵۵، ۱۵-۱۴).

برخی دیگر از زمینه های تاریخی مدیریت را می توان در موارد زیر بررسی کرد: نقش مدیریت در بنای اهرام ثلاثه مصر، شیوه کنترل و ارتباطات درامپراطوری روم باستان و مدیریت مبتنی بر دموکراسی در یونان قدیم و مدیریت ایران باستان در زمان کوروش هخامنشی که علاوه بر رعایت اصول بوروکراسی بر روابط انسانی نیز تاکید داشته اند، چارچوب قانونی تجارت در شهر و نیز ایتالیا در قرن چهاردهم و مدیریت ساخت دیوار چین که مراحل برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل فعالیت را ایجاب می نموده است.

منظور از تاریخچه مدیریت، سیر مدیریت است که از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم آغاز می شود و تا این زمان ادامه دارد. در این دوران بود که رشد سریع جمعیت موجب تحول عظیمی در بخش صنایع و تولید انبوه شد. و نظریات متعددی در این دوران در حوزه مدیریت ارائه شده است. که به چند تن از این نظریه پردازان و رویکردها در مدیریت اشاره می شود.

## ۱-۹-۲- چارلز باباژ<sup>۱</sup>

باباژ در بستر سازی و زمینه سازی تخصص گرایی در جامعه اهمیت بسزایی داشت در زمانی که این مفهوم برای مردم بسیار بیگانه بود. او استاد ریاضی در بریتانیا بود و در کتاب اقتصاد ماشین و تولید که در سال ۱۸۳۲ منتشر گردید مزایای تقسیم کار آدام اسمیت را به شرح زیر بر شمرد:

- ۱- زمان یادگیری شغل را کاهش می دهد.
- ۲- میزان ضایعات در مرحله یادگیری کاهش می یابد.
- ۳- موجب افزایش مهارت کارکنان می شود.
- ۴- تناسب شغل را با شاغل بر مبنای مهارت و تخصص قرار می دهد (سیدجوادی، ۱۳۸۲، ۵۹).

## ۲-۹-۲- نظریه اصول گرایان (وظیفه گرایان)

در سال های جنگ جهانی اول (۱۹۱۷ میلادی)، افرادی نظیر هنری فایول فرانسوی<sup>۲</sup>، تجربیات خود را در کار مدیریت به صورت وظایف مدیریتی منعکس ساختند. فایول فعالیت های سازمان را به شش دسته تقسیم می کرد: فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی (حفاظت از اموال و افراد) و وظایف مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)، وی اصول چهارده گانه ای را ارائه کرد که در انجام وظایف مدیریتی مفید می دانست. تقسیم کار، اختیار (حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه)، انضباط (اطاعت و تعهد ناشی از توافق های مدیر با کارکنان)، وحدت فرماندهی (اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص یک مدیر باشد)، وحدت مدیریت (برای اجرای برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد)، وابستگی منافع فردی به هدف کلی (منافع فردی باید در جهت منافع سازمانی باشد نه بالاتر از آن)، جبران خدمات کارکنان، تمرکز (درجه ای از تمرکز مطلوب است که باعث به کار افتادن توانایی های کارکنان باشد)، سلسله مراتب (هر نوع ارتباط رسمی از طریق خط فرمان صورت می پذیرد و موجب وحدت مدیریت می شود)، نظم (هر چیزی باید در جای خودش قرار بگیرد اعم از افراد و اشیاء و تجهیزات)، عدالت، ثبات (جلوگیری از جابه جایی های مکرر افراد در پست ها)، ابتکار عمل، احساس یگانگی و وحدت کارکنان (رضائیان، ۱۳۶۹، ۱۴-۱۱).

## ۳-۹-۲- نظریه بوروکراسی وبر

ماکس وبر<sup>۳</sup> جامعه شناس آلمانی در قرن ۱۹ نخستین بار به بررسی علمی بوروکراسی پرداخت و فهرست ویژگی های مدیریت بوروکراتیک را ارائه کرد. بوروکراسی تا آن زمان به معنی دفتر کار مقامات دولتی و

1-Charles Babbage

2-Henri Fayol

1-Max weber



حکومتی بود. او معتقد بود هر اداره نیازمند اختیار و اختیار بدون قدرت امکان پذیر نمی باشد. از این رو در تعریف قدرت می گوید: « قدرت عبارتست از تحمیل اراده یک انسان بر انسان دیگر و سلطه آن نوع قدرتی است که حاکم اراده خود را بر دیگران تحمیل می کند و اختیار نوعی قدرت در موقعیت اداری است. » وی سه نوع اعمال قدرت سنتی، فرهمندی و قانونی را مشروع دانسته و مدل ایده آل خود را بر سلطه قانونی و منطقی بنا نهاده است. اصول مدیریت بوروکراسی و بر عبارتند از: تقسیم کار، سلسله مراتب اختیارات، شایستگی و تخصص، مقررات و رویه های رسمی، غیر شخصی بودن (فعالیت هر یک از کارکنان بر مبنای منطق سازمانی، نه منطق فردی صورت می گیرد و نظریات شخصی در آن لحاظ نمی شود.)، توجه به مسیر شغلی.

بوروکراسی بیش از حد مورد انتقاد قرار گرفته است. مهمترین انتقاد وارده به بحث بوروکراسی جابه جایی اهداف سازمانی با اهداف شخصی یا اهداف واحدهای فرعی سازمان است. هم چنین انعطاف پذیری را کاهش می دهد که موجب هم شکلی در امور می شود (صفرزاده، ۱۳۸۵، ۱۲).

#### ۴-۹-۲- نهضت روابط انسانی

در سال ۱۹۲۰ میلادی مقارن با سال های رکود بزرگ اقتصادی غرب، بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو<sup>۱</sup> مطالعاتی راجع به چگونگی واکنش کارکنان نسبت به شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیریتی و تأثیر آن بر میزان تولید آغاز کردند. این مطالعات در شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت به همین دلیل به مطالعات هائورن مشهور شد. این دانشمندان معتقد بودند تأثیر متغیرهای اجتماعی بیشتر از متغیرهای فیزیکی است و ضمن تأکید بر جنبه های انسانی مدیریت، جنبه های فنی، مهندسی مدیریت علمی را کم اهمیت می دانستند (رضائیان، ۱۳۶۹، ۱۵).

برای اولین بار اهمیت سازمان های غیر رسمی در مطالعات هائورن مورد توجه قرار گرفت. سازمان غیر رسمی و یا سازمان سایه ای<sup>۲</sup> بر اثر نیازهای اجتماعی افراد حاصل می شود که در سازمان رسمی تعریف نشده است. سازمان رسمی عبارتست از اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر مبنای قواعد و مقررات وضع شده ولی سازمان غیررسمی با اجتماع چند نفر در یک سازمان و در نتیجه ارتباطات بین آن ها که به وظایف کاری آن ها مربوط نمی شود، حاصل می گردد (صفرزاده، ۱۳۸۵، ۱۴).

رهیافت منابع انسانی بر این باور است که انسان ها اجتماعی و درصدد خود شکوفایی هستند. فرد در محیط کار، در جستجوی ارضای روابط اجتماعی است و به فشار گروهی پاسخ می دهد.

1-Elton Mayo

1-Shadow organization

### ۵-۹-۲- نظریه تقویت رفتار

نظریه پردازان تئوری تقویت رفتار، نوع رفتار را به عنوان عاملی می دانند که محیط سبب آن می باشد. رویدادهای درونی فرد یا افراد مورد توجه این نظریه پردازان نیست آنچه موجب کنترل رفتار می شود عامل تقویت کننده می باشد. یعنی هر نوع رفتاری که واکنش یا پاسخ عالی در پی داشته باشد به احتمال زیاد تکرار می شود. در نظریه تقویت رفتار، بحث قانون علت و معلولی وجود دارد یعنی رفتار تابع نتایجی است که به دست می آید و شرایط خاصی موجب تقویت رفتار می گردد. تحقیقات نشان داده است که اگر رفتار افراد تقویت شود آن ها در راه تامین هدف تلاش بیش تری به عمل می آورند. تئوری مزبور می تواند در مورد آن چه رفتار را کنترل می کند، وسیله ای بسیار قوی برای تجزیه و تحلیل به دست دهد. ناگفته نماند که این نظریه برای اولین بار توسط بی اف اسکینر<sup>۱</sup> مطرح شده است (رابینز، ۱۳۹۰، ۸۵-۸۴).

### ۶-۹-۲- نظریه برابری

اعضا و کارکنان سازمان همواره خود را با دیگران مقایسه می نمایند. کارکنان همواره نسبت ستاده به داده خود را با همین نسبت در افراد مشابه در سازمان مقایسه می کنند و اگر آنان چنین برداشت کنند که نسبت متعلق به آنها در مقایسه با افراد دیگر در سازمان نابرابر باشد در اینصورت می گویند در سازمان احجاف می شود و برای دفع این بی عدالتی درصد رفع آن بر می آیند (الوانی، ۱۳۸۵، ۱۶۳).

### ۷-۹-۲- نظریه انتظار

نظریه انتظار که توسط ویکتور روم ارائه شده است یکی از پذیرفته شده ترین توجیحاتی است که درباره انگیزش می شود. در این نظریه چنین استدلال می شود که انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایج خاصی مترتب می داند. بعبارتی فرد هنگامی انگیزه کاری را پیدا می کند که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد. براساس این نظریه، نیروی انگیزشی از حاصل ضرب اولویت های فرد و میزان انتظار و احتمالی که بر وقوع نتیجه مورد نظر متصور است بدست می آید (همان، ص ۱۶۱).

انتظار×اولویت ها= نیروی انگیزش

### ۸-۹-۲- تئوری مسیر - هدف

یکی از ارزشمند ترین تئوری هایی که در زمینه رهبری وجود دارد، تئوری مسیر -هدف است که توسط رابرت هوس ارائه شده است و یک الگوی رهبری اقتضایی است. تئوری مسیر-هدف بر پایه این باور قرار دارد

که رهبر باید به پیروان خود کمک کند تا بتوانند به هدف‌ها دست یابند. برخلاف دیدگاهی که فیدلر درباره رهبر دارد، رابرت هوس اساس فرض خود را بر این می‌گذارد که رهبر انعطاف پذیر است یعنی باتوجه به شرایط مختلف می‌تواند شیوه‌های مختلفی از رهبری را به نمایش بگذارد. در تئوری مسیر - هدف عواملی که در رابطه رهبر و عملکرد نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند دودسته هستند. نخست عواملی محیطی مانند ساختار، اختیارات رسمی و گروه کاری که از کنترل رهبر خارج‌اند. و دوم ویژگی‌های شخصی زیردستان مانند کانون کنترل، تجربه و توانایی آن‌هاست که مدیر باید در رفتار خود به این عوامل اقتضایی توجه کند و با توجه به این عوامل از سبک‌های چهارگانه رهبری آمرانه، حمایتی، مشارکتی و توفیق‌گرا استفاده کند (رابینز، ۱۳۹۰، ۲۳۳-۲۳۲).

### ۹-۹-۲- الگوی رهبری مشارکتی

در سال ۱۹۷۳ دو پژوهشگر به نام‌های ویکتور روم و فیلیپ یتان الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند. الگوی مزبور بر این دیدگاه قرار دارد که رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری باید مورد توجه قرار گیرد و اینکه رفتار رهبر باید متناسب با ساختار کاری باشد که باید انجام شود. الگو مزبور بیان‌گر این نکته است که با توجه به شرایط مختلف، میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری نیز باید تغییر کند (همان، ۲۳۴-۲۳۲).

### ۱۰-۹-۲- مدل منطقی و عقلایی در تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری عقلایی<sup>۱</sup> بدین معنی است که بازیگر سیاسی با انتخاب روبروست (Stone, 1997, 233). فرد در تصمیم‌گیری‌های خود همواره تصمیماتی اتخاذ خواهد کرد که بهترین تصمیم ممکن بوده و تصمیماتی است که امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد او را به حداکثر می‌رساند (March, 1994, 2-7).

هنگامی تصمیم‌گیری عقلایی است که تصمیم‌گیرنده:

۱- در باره موضوع تصمیمی‌گیری اطلاعات کامل دارد.

۲- قادر است خواسته‌ها و اویت‌های خود را بر حسب مطلوبیت و مفید بودن آن‌ها به ترتیبی منطقی درجه بندی نماید.

۳- قادر است از میان شقوق و راه‌حل‌های مختلف راهی را برگزیند که مطلوبیت او را به حداکثر می‌رساند (Keeney, 1998, 56).

---

<sup>1</sup>-Rational Decision Making

اما در مورد بند اول، یعنی احاطه تصمیم گیر به کل اطلاعات بحث های مفصلی صورت گرفته است. در جهان معاصر، جمع آوری اطلاعات، کاری زمان گیر و هزینه بر است. در عالم واقعیت، تصمیم گیر در ابتدا مقداری اطلاعات را با پرداخت هزینه، تهیه می نماید. با این اطلاعات به نتایجی می رسد. سپس تصمیم می گیرد که این اطلاعات کافی است و یا او می بایست مقداری دیگر اطلاعات سفارش دهد (Calvert, 1989, 497-509).

نخستین فرضیه در مدل عقلایی این است که اهداف، معین و معلوم می باشد. یعنی فرض است که یا اهداف از قبل برای تصمیم گیرنده تعیین و داده شده است و یا آن قدر واضح و آشکار می باشد که هدف گذاری می تواند به آسانی و سادگی انجام گیرد. امادر شرایط واقعی تصمیم گیری، اهداف به ندرت معلوم و معین است (Archer, 1980, 54-61).

یکی از مشکلات مدل عقلایی این است که فرض می شود که مدیر از قبل به صورت مشخص می داند که به چه هدفی می خواهد برسد. در حالی که در اکثر اوقات، مدیر نمی داند که واقعاً هدف چیست و یکی از مسائل مدیر تعیین هدف است (سعادت، ۲۹، ۱۳۶۹-۴۲).

فرض دوم در مدل عقلایی آن است که تصمیم گیرنده باید تمامی راه حل های مختلف و ممکن را یافته، تک تک آن ها را مورد ارزیابی دقیق قرار دهد. اما این تصویری واهی و ادعایی بی جاست که می توان تمامی راه حل های مختلف را شناسایی کرد، چه رسد به این که می توان یک یک آن ها را به دقت سنجید و ارزیابی نمود (Simon, 1986, 209-240). فرضیه سوم این است که تمامی نتایج و عواقب ناشی از اتخاذ و اجرای یک تصمیم بررسی و در نظر گرفته شده است. ولی همان گونه که نمی توان تمام راه حل های ممکن را یافت، همان گونه نیز نمی توان تمامی نتایج ناشی از انتخاب و و اجرای آن ها را پیش بینی نموده و در نظر گرفت. آینده پدیده ای است با ماهیتی نامعلوم و غیر قابل پیش بینی و هیچ تصمیم گیرنده ای نمی تواند کاملاً مطمئن باشد که تمامی اثرات و تبعات ناشی از هر تصمیمی را می دانسته است (Blai, 1986, 7-9).

و نکته آخر آن که در این روش فرض می شود که هیچ گونه محدودیت از لحاظ زمان و هزینه ندارد (Robbins, 2000, 69).

## ۱۱-۹-۲- نظریه عقلانی محدود و رضایتمندی

هنگامی که محدودیت های ذهنی و شعوری تصمیم گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسائل آشکار می شود، و هنگامی که ناتوانی او در استفاده کامل از اطلاعات و در ترکیب، پردازش و عمل آوری این اطلاعات تشخیص داده می شود، زمانی که مشاهده می گردد که اکثر مسائل دارای ماهیتی غامض و پیچیده است، و سرانجام هنگامی که در می یابیم که لازمه جمع آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه های سنگینی است،

سؤالی که طبیعتاً به ذهن متبادر می شود، آن است که تحت این شرایط، اصولاً برخورد یک مدیر با مسئله تصمیم گیری چگونه می تواند باشد و مدیر چگونه می تواند تصمیمی اتخاذ نماید که بهترین تصمیم باشد؟ (سعادت، ۱۳۶۹، ۳۲).

با پیشنهاد مفهوم "عقلایی محدود"<sup>۱</sup> در مدل رفتاری تصمیم گیری، هربرت سایمون سعی می نماید جوابگوی این مسئله باشند (Simon, 1980, 33-46).

در تحقیق اولیه در سال های قبل تر، مارچ و سایمون تعریف محدودتری از مفهوم عقلایی ارائه می دهند. این دو معتقدند که عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از محدودیت های ذهنی و شعوری انسان است و هرگونه بحثی در باره مکانیزم تصمیم گیری باید با علم براین واقعیت باشد. بنابراین، محیط های سازمانی و اجتماعی که تصمیم گیرنده در آن قرار گرفته است، در شیوه و نحوه تصمیم گیری او موثرند (Simon, 1987, 57-64). در این روش، تصمیم گیر پس از آن که معیارهای نه چندان کاملی را برای حل مسئله در نظر گرفت، به مجرد رسیدن به یک راه حل که رضایت او را برانگیزد، کار تحقیق در مورد آльтرناتیوها را رها کرده و مسئله را خاتمه یافته می داند (Robbins, 2000, 69).

### ۱۲-۹-۲- ویژگی های کمال مدیریت

در سال ۱۹۸۲ میلادی، دو مشاور حرفه ای مدیریت به نام های توماس پیترز و رابرت واترمن در کتابی با عنوان در جستجوی کمال ویژگی های هشت گانه سازمان های کمال یافته را برشمردند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت. آن ها مجموعه ای شامل ۶۲ شرکت دارای مدیریت خوب را در ایالات متحده مورد بررسی قرار دادند و در نهایت ۳۶ شرکت برتر را شناسایی کرده و با یکدیگر مقایسه کردند و هشت ویژگی سازمان های برتر را چنین اعلام کردند: تعصب به عمل - ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری - تمایل به استقلال و کارآفرینی - افزایش بهره وری با استفاده از افراد - برخورد ارزشی و شفاف - تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود - استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک - حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف (رضائیان، ۱۳۹۰، ۸۰-۷۸).

### ۱۳-۹-۲- نظریه سیستمی

منظور از سیستم مجموعه ای از اجزاء به هم پیوسته و مرتبط به هم است و به گونه ای تنظیم گردیده اند که یک کل مجزای از تک تک اجزا را بوجود می آورند. سیستم ها داده هایی را به دست می آورند پس از تغییر و تبدیل آن ها، ستاده هایی را تولید می کنند. ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزاء با خود سیستم است. معمولاً سیستم ها را به سیستم های باز بسته طبقه بندی کرده اند.

<sup>1</sup>Bounded Rationality

منظور از سیستم بسته، سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نمی کند و هیچ نوع انرژی به خارج از خود ساطع نمی کند که در عمل کاربرد محدودی در مطالعه سازمان ها دارد و بیش تر به صورت ایده آل مطرح است. سیستم باز، سیستمی است که با محیطش پیوسته در تعامل است یعنی هم اثر می گذارد و هم اثر می پذیرد. ویژگی های یک سیستم باز عبارتند از:

۱- آگاهی از محیط

۲- بازخور: سیستم ها بطور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کنند.

۳- ویژگی دورانی: سیستم های باز چرخه ای از حوادثند، همواره ستاده های سیستم، امکاناتی را برای ورود نهاده های جدید فراهم می کنند تا چرخه سیستم تکرار شود.

۴- آنتروپی منفی: آنتروپی یعنی گرایش سیستم به زوال و فروپاشی و منظور از آنتروپی منفی این است که سیستم های باز می توانند خود را تجدید قوا نموده و ساختارشان را حفظ کنند تا از مرگ رهایی یابند و یا حتی رشد کنند.

۵- وضعیت ثبات: سیستم همواره تعادل خود را حفظ می کند.

۶- حرکت به سوی رشد و توسعه

۷- تعامل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی

۸- همپایانی: یعنی سیستم می تواند از راه های متعددی به یک هدف نهایی نائل آید.

لازم به ذکر است که مفهوم سیستم در ابتدا به صورت مدون و مکتوب توسط لودیک فون برتالانفی، زیست شناس آلمانی مطرح شد. اهمیت دیدگاه سیستمی در این است که مدیران به مدد آن بهتر می توانند مفهوم سازمان را درک کنند و سازمان را به عنوان یک کل که مشتمل بر سیستم های فرعی متعدد و مرتبط به هم است، مورد توجه قرار دهند (رابینز، ۱۳۸۱، ۳۷-۲۹).

## ۲-۱- نظریه پردازان مدیریت اسلامی

پس از ظهور اسلام در شبه جزیره عربستان و تشکیل حکومت اسلامی در مدینه توسط رسول گرامی اسلام، اصل و اساس تئوری های سیاسی و مدیریتی اسلام بنیان نهاده شده و در عمل و گفتار توسط ایشان تا حد ممکن و با توجه به ظرفیت حاکم بر آن زمان تبیین شده است. پس از آن با گسترش قلمرو حکومت اسلامی در زمان خلافت خلفای راشدین سازمان ها و تشکیلات وسیع تری به وجود آمد که قطعاً بر نحوه مدیریت این تشکیلات تأثیراتی داشت. با قبول حکومت توسط امام علی (ع) ایشان آن چنان الگویی نظری و عملی از حکومت و مدیریت الهی بر مبنای عدالت به جهانیان ارائه فرمودند که این الگو همچنان بر تارک دنیا می درخشد. در این

فصل به شرح حال چهارده تن از نویسندگان و متفکرانی اشاره می شود که به فکر پیاده کردن اصول عملی حکومت در اسلام بوده و در این حوزه آثار علمی ارزشمندی از خود به جای گذاشته اند.

با توجه به تاریخچه مدیریت، نظریه مدیریت علمی، جزء اولین نظریه های مدیریتی نیست و پیش از آن دیدگاه های دیگری در خصوص مسائل مدیریت مطرح بوده است. اما این نظریه موجب شد نظریه جدیدی در این مورد پدید آید. یعنی به جای اینکه بر تجربه های شخصی و سلیقه ای در اعمال مدیریت، با ارائه روش منطقی و تجربی، به حل مسائل مدیریتی و سازمانی پرداختند و قواعد کلی بر امور مربوط به اداره سازمان حاکم گردید. بنابراین نظریه های مدیریت اسلامی را می توان به روش تطبیقی به روش ذیل دسته بندی نمود (چاوشی، ۱۳۸۸، ۴۵).

#### ۱-۱-۲- نظریه های متقدم مدیریت اسلامی قبل از نهضت مدیریت علمی

#### ۲-۱-۲- نظریه های متأخر مدیریت اسلامی بعد از نهضت مدیریت علمی

#### ۱-۱-۲- نظریه های متقدم مدیریت اسلامی

#### - اندیشه غزالی طوسی

امام زین العابدین ابو حامد محمد بن محمد طوسی غزالی در سال ۴۵۰ ه.ق، در اواخر عهد طغرل سلجوقی در شهر طوس متولد شد. غزالی، گرایش و اندیشه سیاسی خود را در کتاب نصیحة الملوک بیان نموده است. این کتاب که غزالی، آن را به درخواست سلطان سنجر به نگارش درآورده است، مشتمل بر چندین باب و فصل است.

باب اول - در سیرت حاکمان، باب دوم - در سیرت وزیران، باب سوم - در سیرت دبیران، باب چهارم - در بلندی همت حاکم، باب پنجم - در حکمتهای دانایان، باب ششم - در صفت خردمندان، باب هفتم - در یاد کردن زنان و نیک و بد ایشان، باب هشتم - در طبیعت. (آزادار مکی، ۱۳۸۷، ۲۷۶-۲۷۵).

۱ - رابطه بین دین و سیاست: این رابطه از طریق ارتباط حاکم و عالم دین صورت می پذیرد: « و والی بدان سلامت یابد که همیشه با علمای دیندار بود تا راه عدل به وی می آموزند و خطر این کار وی تازه می دارند.» (غزالی، ۱۳۵۱، ۱۳).

۲ - برقراری عدالت هدف نظام سیاسی اجتماعی است: بدان یا ملک، که هر چه در دل باشد، از دانش و اعتقاد بیخ ایمان است و هر چه بر هفت اندام رود، از عدل و اطاعت، شناخت ایمان است، چون شاخ پژمرده باشد، دلیل آن بود که بیخ صعیف بود» (همان، ص ۸).

غزالی، برای برقراری عدالت اجتماعی؛ اصول دهگانه ای به شرح زیر نقل می کند:

۱-۲- حاکم باید نسبت به قدر و منزلت حکومت و ولایت شناخت داشته باشد.

- ۲-۲- به دیدار علماء و پرسیدن پند و نصیحت از آنان علاقه مند باشد.
- ۲-۳- حاکم نباید به این قناعت بکند که خودش ظلم نمی کند، بلکه باید اعوان و انصار را نیز کنترل کند.
- ۲-۴- از تکبر و غرور دوری جوید.
- ۲-۵- در روابط متعادل باشد.
- ۲-۶- توکل، عبادت، خلوت در شب و انجام فرایض را ترک نکند.
- ۲-۷- از شهوات خوردن نیکو، جامه نیکو دوری جوید و قناعت پیشه کند.
- ۲-۸- پشتکار داشته باشد و کارها را پیگیری کند.
- ۲-۹- رضایت رعیت و موافقت شرع را جلب کند.
- ۲-۱۰- اگر کسی از حاکم ناخشنود شد و عمل حاکم مطابق شرع بود، ناراحت نباشد.
- ۳- آگاهی های ضروری برای حاکمان: چون دو نوع شناخت ( شناخت دنیا و شناخت آخرت) وجود دارد، برای حاکم ضروری است که از هر دو نوع آگاهی داشته باشد و زندگی اخروی را که ابدی است، بر زندگی دنیا، که ایجاد وابستگی می کند، برگزیند.
- ۴- لوازمات حکومت: این لوازم عبارتند از: دبیری و وجود وزیران خردمند و عادل.
- ۵- نظرگاه جدید نسبت به طبقه اصلی جامعه «رعیت». غزالی برای طبقه مظلوم و زیر ظلم، حق معینی قائل شده است و بنیان جامعه را بر دوش آنها استوار می بیند. وی معتقد است که حکومت برای حیات این افراد ایجاد می شود.
- ۶- طرح نو و روشن از زنان: غزالی طبیعت زنان را بررسی می کند و مطابق با آن، وظایف و نقش آنها را در جامعه مشخص می کند ( همان، صص ۲۴-۲۵).

#### - اندیشه ابن خلدون

ولی الدین ابوزید عبدالرحمن محمد بن خالد، مشهور به ابن خلدون در سال ۷۳۲ه.ق در تونس متولد شد ( آزادار مکی، ۱۳۸۷، ۲۷۹).

مهمترین اثر ابن خلدون کتابی است به نام « العبر و دیوان المبتدا و الخیر فی ایام العرب و العجم و البربر» که مقدمه آن یکی از شاهکارهای فلسفی و تاریخی عالم اسلام است و نخستین تصنیف در علم اجتماع و فلسفه تاریخ به شمار می رود و همین مقدمه است که ابن خلدون را در ردیف یکی از بزرگترین فیلسوفان تاریخ قرار می دهد. در این مقدمه برای نخستین بار از فلسفه تاریخ و جامعه شناسی و مبادی علم اقتصاد سیاسی و عدالت اجتماعی بحث می شود.



با توجه به نظریات ابن خلدون در زمینه جامعه‌شناسی، می‌توان او را بنیانگذار واقعی علم جامعه‌شناسی نامید، نه چنانکه جوامع غرب اگوست کنت فرانسوی را بنیانگذار علم جامعه‌شناسی می‌نامند. البته برخی از نظریه پردازان غربی به این مسئله اعتراف کرده اند، از جمله اشمیت دانشمند آمریکایی می‌گوید: «ابن خلدون در دانش جامعه‌شناسی به مقامی نایل آمده است که حتی اگوست کنت در نیمه قرن نوزدهم بدان نرسیده است.» این مورخ بزرگ، اصول نظریات عدالت اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را پنج قرن پیش از کونسیدران، مارکس و باکونین کشف کرده است. عقاید او درباره نقش کار و مالکیت و مزد او را پیشوا و پیشقدم دانشمندان اقتصاد این عصر قرار می‌دهد (علوی زادگان، ۱۳۹۰، ۱۸).

به اعتقاد ابن خلدون هر دولتی از بدو تولد تا مرگ خویش از پنج مرحله به شرح زیر باید بگذرد:

۱ - مرحله استقرار دولت که مصادف است با دوران پیروزی و استیلا یافتن بر خصم، ۲ - مرحله خودکامگی، ۳ - مرحله عظمت دولت، ۴ - مرحله آرامش دولت و ۵ - مرحله پریشانی (آزاد ارمکی، ۱۳۸۷، ۳۲۴-۳۱۴).

از نظر ابن خلدون دولت قوی دارای ویژگی‌های زیر است:

۱ - عصبیت<sup>۱</sup> بالا ۲ - دارای روحیه جوش و خروش و جهانگیری و غلبه ۳ - دارای حمیت جمعی و دفاع مشترک ۴ - فزونی تعداد کارگزاران ۵ - زیادی جمعیت ۶ - وسعت قلمرو خاکی ۷ - رفاه و توانگری ۸ - رابطه متقابل بین دولت و مردم ۹ - کسب آداب و سنن از دول قدیم ۱۰ - جمع آوری مالیات ۱۱ - بخشش دولت ۱۲ - تمدن سازی (عمران و آبادانی). (ابن خلدون، ۱۳۵۹، ۳۴۴-۲۶۸)

ابن خلدون، دولت ضعیف را در مرحله سوم و چهارم عمر دولت بررسی می‌کند. در این مراحل، دولت‌ها دچار افراط در تنعم و بهره‌وری از امکانات می‌شوند و روحیه جنگاوری را از دست می‌دهند و دولت به ضعف می‌گراید.

ویژگی‌های دولت ضعیف از نظر ابن خلدون عبارتند از:

(۱) عدم عصبیت و روحیه یادگیری، (۲) کمی حدود و ثغور، (۳) تعارض بین سلطان و دربار در اداره جامعه و (۴) نداشتن نیروی نظامی قوی برای مقابله با تهاجمات. (ابن خلدون، ۱۳۵۹، ۵۷۵)

از دیدگاه ابن خلدون عوامل موثر در ایجاد دولت ضعیف عبارتند از:

(۱) تقلید و شیفتگی به دیگران، (۲) وجود قبایل متعدد در درون جامعه که با یکدیگر در تعارفند، (۳) تن آسایی و راحت طلبی، (۴) ارتباط نا سالم بین دولت، کارگزاران حکومت و مردم، (۵) چیرگی موالی<sup>۲</sup> (ابن خلدون، ۱۳۵۹، ۲۸۳-۲۸۱).

<sup>۱</sup> - عصبیت: عصبیت از نظر ابن خلدون، حسب و نسب، افتخار آباء و اجدادی، اتحاد و همبستگی بین خویشان و اقربا و معانی مختلف دیگر است که بنابر موضوع مورد معین در خلال رویدادهایی که در مقدمه ابن خلدون عنوان می‌شود، ظاهر می‌گردد.

<sup>۲</sup> - موالی: افرادی که در نتیجه قربات و نزدیکی با حاکم و به منظور یاری رساندن حاکم وارد دستگاه می‌شوند.

## - ابونصر فارابی (۳۳۹-۲۵۹ ه.ق.)

دومین متفکری که در تاریخ تفکر اسلامی با بهره‌گیری از فیلسوفان یونانی به تأملی جدی در سرنوشت مدینه و ارتباط انسان با آن پرداخت، فارابی است. «فارابی از مکتب افلاطون و ارسطو آموخته، و با فلسفه انس پیدا کرده بود. با بررسی آثار وی می‌توان پی برد که خود اهل تعقل و آزمون بوده و به آموختن صرف الفاظ و عبارات استادان یونانی اکتفا نکرده است» (حلی، ۴۴۲).

فارابی در کتاب‌های متعددی به تبیین جایگاه سیاست از منظر فلسفه می‌پردازد. کتاب‌هایی چون آراء اهل‌المدینه الفاضله، السیاسة المدینه، تحصیل السعادة، التنبیه علی السبیل السعادة و فصول المدنی. فارابی در واقع از اندیشمندان دوره اسلامی است که در آغاز بحران خلافت و در زمان اوج‌گیری مباحث‌جانشین‌پیمبر اکرم (ص) با تکیه بر دستاوردهای اندیشه فلسفی یونانی به ویژه با نوشتن کتاب آراء اهل‌المدینه الفاضله به طرح مباحث عقلی درباره نظام حکومتی اسلامی پرداخت (فارابی، ۱۳۶۱، ۶۵).

وی در پیوند فلسفه و سیاست، معتقد است که فیلسوف باید نظام عالم را بشناسد تا با تربیت امور مدینه که با نظام عالم متناسب است، آشنایی داشته باشد و بتواند امور مدینه را اداره و تدبیر کند (ظریفیان، ۱۳۷۶، ۲۸۲).

فارابی جوامع را به لحاظ کیفی به مدینه فاضله، مدینه فاسقه، مدینه ضاله و بالاخره گروه خودرو و خودسر در مدینه فاضله یاد می‌کند که مدینه‌های دیگر در مقابل مدینه فاضله قرار دارند. این تقسیم‌بندی با توجه به کیفیت جوامع از لحاظ کمال‌گرایی و طالب‌سعادت بودن، صورت گرفته است.

از دیدگاه فارابی «مدینه فاضله، مدینه مطلوب و مناسبی است که امکانات نیل به سعادت در آن مهیا است، به عبارت دیگر مدینه فاضله اجتماعی است که افراد آن سعادت را می‌شناسند و در اموری که آنها را به این غرض و غایت برساند، تعادل دارند. پس مدینه فاضله به خودی خود غایت نیست، بلکه وسیله نیل به سعادت است و قاعده نظام آن باید تابع معنایی باشد که فیلسوف ما از سعادت مراد می‌کند» (فارابی، ۱۳۵۸، ۱۴۱-۱۳۷).

از دیدگاه فارابی در مدینه فاضله پادشاه یا واضع و امام در کامل‌ترین مراتب انسانیت و در عالیترین درجات سعادت است و نفس او کامل و متحد با عقل مثال است. چنین انسانی به تمام‌اعمالی که به واسطه آن‌ها می‌توان به سعادت رسید واقف است و این نخستین شرط از شرایط رئیس است. فارابی پس از برشمردن دوازده ویژگی رهبر مدینه، که در واقع او را منطبق با پیامبر (ص) می‌داند، یادآور می‌شود که چون محال است که این ویژگی‌ها در فردی جمع شود، معتقد است که رهبر دوم‌جانشین رئیس اول باید حداقل دارای شش ویژگی باشد؛ از جمله فیلسوف و خردمند بودن، عالم و آگاه به قوانین و آراء و شرایع و مناسک باشد و در مواردی که

قانونی وجود ندارد، در استنباط اصول خبره باشد، دور اندیش و دارای توانایی تطبیق مقررات، هماهنگ با شرایط، دارای بیانی رسا برای پیرانگیختن مردم به اطاعت از اوامر شریعت، توانایی در متون و آداب جنگ و به کار بردن سلاح داشته باشد (کریم زاده، ۱۳۸۳، ۱۸۱-۱۸۰).

هدف فارابی از طرح مدینه فاضله، بررسی بحرانی است که دستگاه خلافت با آن روبرو بود. فارابی با اینکه بر اندیشه فلسفی یونان، تفسیری فلسفی از نبوت ارائه کرد که بیشتر با نظریه امامت شیعی همسازی داشت. آنچه در اینجا از اندیشه فلسفی و مدنی فارابی قابل طرح است این است که فارابی، اهتمامی جدی را به کار گرفت تا فلسفه و دین را با یکدیگر آشتی دهد و از این رهگذراست که در اندیشه او فلسفه و سیاست با یکدیگر به همزیستی رسید. در واقع از دیدگاه فارابی از آنجا که فلسفه باید اساس عمل و تدبیر امور و نظام مدینه باشد، فقه و شریعت عملی نیز بخشی از فلسفه عملی و جزء علم مدنی به شمار می رود. اندیشه فقهی فارابی، بیانگر این است که میان سیاست و دیانت، همزیستی ناگسستنی است. فارابی هم چنین از رهگذر فلسفه، امتزاجی میان دین و دولت برقرار می سازد (ظریفیان، ۱۳۷۶، ۲۸۲).

#### - ابن جماعه (۷۳۳-۶۳۹ ه.ق)

بدرالدین ابو عبدالله محمد بن ابراهیم کنانی فقیه معروف به ابن جماعه در «حماه» به دنیا آمد و در دمشق تحصیل کرد و پیرو مذهب شافعی بود. در سال ۶۸۷ قاضی مسجد الاقصی در بیت المقدس، و در سال ۶۹۰ قاضی القضاات مصر شد (دهخدا، ۱۳۷۰، ۲۹۹).

« کتاب معروف او درباره حکومت اسلامی کتاب « تحریر الاحکام فی تدبیر اهل الاسلام » است که یادآور « الاحکام السلطانیه » ماوردی است، اما اوضاع و احوال نگارش کتاب او با زمان ماوردی کاملاً متفاوت است. کتاب « تحریر الاحکام فی تدبیر اهل الاسلام » خلاصه ای است از کتاب « الاحکام السلطانیه و القواعد الاسلامیه » که توصیفی است از منابع بیت المال، موارد صرف آن، مواجب لشکریان، جهاد در همه ابعاد آن، موقعیت مشرکین، ذمیها و مستأمنین.

پیشگفتار کتاب بحثی است در مورد امامت و شرایط و وظایف امام. بنابراین، مقدمه بر این امر استوار است که امام، حداقل، ضامن حکومت اسلامی از جهات نظری است» (لمبتون، ۱۳۸۰، ۲۴۴). امامت در نظر ابن جماعه دو نوع است: امامت اختیاری و امامت قهری. امام انتخابی دارای ده شرط است: مذکر بودن، حریت، بلوغ، عدل، مسلمان بودن، عدالت، قرشی بودن، علم و کفایت در اداره امور جامعه ای که به او واگذار شده است.

امامت اختیاری از دو طریق به وجود می آید: یکی از طریق بیعت اهل حل و عقد که میان امرا، علما، رؤسا و رهبران یافت می شود.

راه دوم در امامت انتخابی، تعیین امام از طرف امام قبلی است؛ نصبی که جامعه نیز آن را خواهد پذیرفت. امامت قهریه که تنها شکل موجود در زمان ابن جماعه بود به گفته صریح او به دلیل اعمال قدرت قهریه به صاحب آن داده شده است. او می گوید: «اگر زمانی امام وجود نداشته باشد یعنی قدرت حکومت در دست امام نباشد و فردی که واجد شرایط نیست منصب امامت را بر عهده گیرد و از راه قدرت و نیروی نظامی بر مردم سلطه یافت، بدون آنکه بیعتی گرفته باشد باید با او بیعت کرد و اطاعت او واجب خواهد بود» (همان، ص ۲۴۶). باید نظریه ابن جماعه را «مشروعیت سلطه» نامید. وی نظریه خود را بر چندین اصل پایه گذاری کرده است:

۱ - اساس سلطه عیناً نصوص قرآن است: «فلو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الارض» (بقره، آیه ۱۵۲).

۲ - سلطان برای دفع قوی از ضعیف است. و سلطان عطیه الهی است: «ولکن الله ذو فضل علی العالمین». ۳ - خداوند نصرت و تمکین را برای سلطه ضمانت نموده است اگر ملزم به امور چهارگانه ای باشند که در این آیه شریفه آمده است «الذین إن مکنا هم فی الارض أقامو الصلوة...» (حج، آیه ۴۱) ۴ - برای حراست دین و سیاست امور مسلمین و حفظ امنیت و دفع فساد اقامه امام واجب است: «و...لان الخلق لا تصلح احوالهم الا بسلطان» (علامه حلی، ۱۳۷۰، ۲۸۵).

ابن جماعه ضمن توضیح ضرورت وجودی حکومت و سلطه با قید چهار شرط اقامه نماز، اعطاء زکاه، امر به معروف و نهی از منکر به سلطه تقدس و نفوذ می بخشد و آن را «عطیه الهی» می داند. بنابراین هم مصدر اصلی سلطه را خداوند متعال می داند و هم آن را در چارچوب شرع مهار می کند (ذاکر صالحی، ۱۳۷۳، ۶۲). غزالی از طریق وارد کردن سلطنت در خلافت، راه ار برای به رسمیت شناختن این نوع امامت هموار کرده بود. ابن جماعه تحت فشار زمان خود گامی فراتر می نهد و امکان جذب شدن خلافت در سلطنت را می پذیرد.

#### - ابن تیمیه

تقی الدین احمد بن عبدالحلیم ابن تیمیه در سال ۶۶۱ ه.ق در حران به دنیا آمد و در سال ۷۲۸ ه.ق در دمشق از دنیا رفت. دو کتاب مهم سیاسی ابن تیمیه عبارت است از: «السیاسة الشرعية فی اصلاح الراعی و الرعیه» و «منهاج السنه» (لمبتون، ۱۳۸۰، ۲۴۸).

ابن تیمیه به عنوان پدر مدیریت اسلامی شناخته شده است (کریم زاده، ۱۳۸۳، ۱۸۸). مهمترین دستاورد او در عرصه اداره امور و مدیریت، رساله خواندنی وی تحت عنوان السیاسة الشرعية است. این کتاب کوچک، که شش قرن پیش از زمان تیلور و هنری فایول نگاشته شده است اولین روش علمی را در باب تعیین اصول مدیریت در قالب و چارچوب اسلامی مورد استفاده قرار می دهد (آل بورایی، ۱۳۸۰، ۲۸۳).

در سراسر کتاب سیاسته الشرعیه، مسأله نیاز به قدرت قاهره به منظور حفظ آیین و برقراری نظم همچون رشته ای جریان دارد. ابن تیمیه این سخن را از حضرت علی (ع) نقل می کند که مردم نیاز به امیر دارند چه عادل و چه فاجر. توجیه ولایت امام ظالم آن است که به وسیله او اجرای حدود می شود؛ راه ها امن و خراج تقسیم می شود.

ابن تیمیه می پذیرد که دین و سیاست جدایی ناپذیرند و به همین دلیل معتقد است که شریعت محتاج سلطان و صرف اموال حکومتی در راه خداست و این موجب صلاح دین و دنیا خواهد شد. ابن تیمیه بر بیعت، یعنی پیمان دو جانبه بین مردم و حاکم تأکید می کند. او احتمالاً مبیعت را در نهایت به عنوان فراندوم بری رسیدن والی به حاکمیت تصور می کند و اینکه مبیعت همچون دیگر قراردادهای امتیازاتی برای هر دو طرف خواهد داشت؛ قدرت موثر برای امام و آرامش اجتماعی و ضمانت های قانونی برای رعیت.

اولین وظیفه ای که مبیعت بر دوش رعیت می گذارد، فرمانبرداری است. یکی از حقوق حاکم آن است که مردم از نصیحت او دریغ نورزند. بعبارتی بر هر مسلمانی واجب است که امر به معروف و نهی از منکر کند و در عین حال سعی کند از هر چه یکپارچگی مومنان را به خطر انداخته و یا جامعه را دچار تفرقه سازد اجتناب کند. هم چنین از وظایف حاکم، مشورت با رعیت است و نیز تأکید زیادی بر عدالت می کند ( لمبتون، ۱۳۸۰، ۲۵۲ و ۲۵۳).

#### – امام فخر رازی (۶۰۶ – ۵۳۶ ه.ق)

تحصیلات و مطالعات فخر الدین در رشته های فلسفه، فقه و علم کلام بود و اطلاعات عمیقی از آثار فارابی کسب کرده بود. او در تفسیر قرآن، کلام، فقه، فلسفه، نجوم، تاریخ و علم بلاغت نویسنده توانایی بود. کتاب دایره المعارف گونه او «جامع العلوم» فصلی درباره علم سیاست، و فصل دیگری در آداب الملوک دارد که بیشتر بر اساس نظر فارابی است، ولی به گونه ای نزدیک با اسلام سنتی سازگار شده است. به نظر فخر الدین، هنر سیاست، عالیترین هنر است و سیاست دو نوع است؛ معنوی و مادی یا درونی و بیرونی. او با چنین تقسیمی، جدایی دینی و قدرت دنیوی را به رسمیت می شناسد. نوع اول سیاست شاهان و نایبان آن هاست و دومی، سیاست علماست که عقاید باطل را از افکار انسان ها می زدایند (لمبتون، ۱۳۸۰، ۲۳۴–۲۳۲).

فخر الدین رازی می گوید: «از آنجا که پادشاه سایه خدا و نایب پیامبر است، باید در همه حال سعی کند پیامبر گونه باشد.» بنابراین شروطی را برای او در نظر می گیرد:

- ۱ – پادشاه باید حلیم باشد.
- ۲ – پادشاه باید کریم باشد.
- ۳ – عقل باید حاکم بر اندیشه ها، سخنان و اعمال او باشد.

۴ - پادشاه باید که در عفو نمودن تأخیر نفرماید و در عقوبت کردن اندیشه فرماید.

۵ - او باید با رعیت مهربان باشد.

۶ - باید عادل باشد زیرا با عدالت امنیت حاصل می شود و امنیت، مؤمن را هر جا که باشد امکان

پرداختن به عبادت می بخشد.

۷ - لزوم مجالست با علما

۸ - پادشاه نباید چندان سخت گیر باشد که شاکیان از طرح دادخواست خود نزد او بازداشته شوند، و نیز

نباید چنان حلیم و بردبار باشد که مردم هر چه خواستند نزد او آورند. رد و پذیرش شکایات از طرف او باید

مبتنی بر مصالح عامه باشد (همان، صص ۲۳۸-۲۳۶).

فخر الدین بحث در سیاست را از استدلال سنتی فلاسفه در مورد اجتماع انسانی که مبتنی بر اندیشه

موجود سیاسی یا اجتماعی بودن انسان است آغاز می کند. او با بیان ماهیت متفاوت هنرها و پیشه ها، چهار

حرفه را مبنا و اساس هدایت امور انسان برمی گزیند: کشاورزی برای تهیه غذا، ریسندگی برای تهیه پوشاک،

بنایی برای ساختن منازل و سیاست برای سروسامان دادن امور جامعه. کارهای مربوط به دنیا، تنها با تقسیم

نیروی کار قابل انجام است و امور انسانها، از طریق همکاری و تعاون. او ادامه می دهد که تماس و ارتباط انسانها

اغلب به ستم و تجاوز به حقوق دیگران می انجامد. در نتیجه این تقسیم کار، جامعه نیازمند نظامی است که

انسانها را از ظلم به یکدیگر باز دارد، که این، کار پادشاه است (همان، ص ۲۳۴).

#### - ابویوسف

«یعقوب بن ابراهیم انصاری کوفی معروف به ابو یوسف، اولین فردی است که در اسلام، مسند قاضی

القضاتی داشته است که این مسند از سوی هارون الرشید به او واگذار شده بود. ابویوسف، مشاور نزدیک خلیفه

در عرصه اداره امور به ویژه امور قضایی بود. کتاب او با عنوان «الخراج» تنها کار وسیع و عظیم او به شمار می

رود که در کنار دیگر رساله های وی جایگاهی ویژه دارد.

این کتاب پایه و اساس مالیه عمومی، مالیات و مالیات بندی، دادرسی جنایی و موضوعات مشابه است که

ابو یوسف این مطالب را در پی درخواست های هارون الرشید نگاشته است این کتاب راهنمای اجرایی و اداری

است» ( آل بورایی، ۱۳۸۰، ۲۷۹).

لمبتون در مورد چگونگی ارتباط مالیات با موضوع امامت در کتاب الخراج می نویسد: «بی دلیل و

تصادفی نیست که نظریه ابو یوسف، پیرامون امامت، در مجموعه ای گردآید که در درجه اول به وضع مالیات

بپردازد. در نظام حکومت اسلامی میان سیاستگذاری و حکومت عادل، رابطه ای نزدیک وجود داشته است. جمع

آوری و مصرف مالیات ها هر روز جزئی از حقوق الله بود که در مقابل « حق العباد » یا « حقوق انسانی » قرار داشت» ( لمبتون، ۱۳۸۰، ۱۱۷).

هدف ابویوسف در کتاب الخراج، تنها نشان دادن شیوه اداره امپراطوری به حاکم نیست، بلکه نشان دادن مسئولیت او نیز می باشد. وی به ذکر تعدادی از احادیث درباره وظیفه رعایا نسبت به امام خود می پردازد. ابویوسف، خلیفه را امیرالمؤمنین خطاب می کند و معتقد است که با صرف نظر از صفات و شرایط شخصی حاکم، تصاحب و داشتن بالفعل قدرت، شرط لازم و کافی اعمال اقتدار است و تکلیف مذهبی اطاعت مطلق از قدرت های موجود را با ذکر احادیثی توجیه و تعلیل می کند. ابویوسف با تأکید بر تعیین الهی خلیفه، حاکم را راعی مردم خطاب می کند و می گوید: « او در قبال اعمال خود و مردمی که به او اعتماد کردند در پیشگاه خدا مورد سؤال قرار می گیرد.» او نیاز خلیفه را به تقوا و عدالت در اجرای وظایف خویش مورد تأکید قرار می دهد و هارون الرشید را نسبت به مسئولیت های سنگین این منصب هشدار می دهد (همان، ۱۲۰-۱۱۷).

#### - ابن مقفع

عبدالله ابن المقفع از اهالی شهر جور (فیروزآباد کنونی) است که در دوران بلوغ، اسلام را انتخاب کرد و به عنوان کاتب و منشی در خدمت بنی عباس درآمد. وی پیش از آنکه اسلام آورد در فارس نزد پدر خود می زیست و به تحصیل مقدمات معرف قدیم ایرانی و زبان پهلوی مشغول بود و به اقتضای آن زمان، زبان عربی و معلومات اسلامی را هم فرا گرفت و به دو زبان فارسی و عربی مسلط شد. ابن المقفع پیش از مسلمان شدن منشی دیوان داوود بن یزید، حاکم اموی عراق و استان های شرقی در بصره بود. بعدها منشی خصوصی عیسی بن علی، عموی منصور (خلیفه) شد. او در سال ۱۴۲ ه.ق در ۳۶ سالگی به قتل رسید (آشتیانی، ۱۳۸۲، ۳۵-۳۰).

ابن مقفع نقش مهمی در تکامل نظریات اسلامی دولت با نوشتن « رساله فی الصحابه » و نیز « الآداب الکبیر » و « الادب الصغیر » ایفا کرد. او در رساله الصحابه، که برای خلیفه، « منصور » نگاشت، به مسائل سپاه، سرشت اقتدار خلیفه، دربار و جمع آوری و صرف درآمد می پردازد. او پیشنهاد می کند:

- خلیفه باید یک حکم « امان » عمومی صادر کند و در آن وظایف افسران و اعضای سپاه امپراطوری را مشخص کند.

\_\_ باید تعلیماتی از قرآن و سنت به ارتش داده شود و از آنها خواسته شود که به ترویج صرفه جویی مطابق الگوی داده شده از طرف خلیفه بپردازند.

\_\_ باید مقرری و مواجب آن ها به طور مرتب و در زمان تعیین شده پرداخت شود و بخشی از آن به صورت کالا برای حمایت آنها در برابر نوسانات قیمت ها داده شود.

خليفة بايد هميشه نسبت به وقایعی که در میان سپاهیان می گذرد، و نیز از جریانات پایتخت و پادگان های اطراف باخبر باشد و به این منظور از افرادی که وفاداری آنان به اثبات رسیده استفاده کند.

نباید به هیچ صورت سهمی در اداره امور مالی به ارتش داده شود.

کتاب «الاداب الکبیر» ابن مقفع یکی از نخستین آیین نامه های شهرپاری در زبان عربی است. این کتاب شامل یک مقدمه و سه بخش است که بخش اول در مورد سلطان، حکومت دنیوی و رفتار حاکم، بخش دوم پیرامون رفتار دستیاران حاکم و بخش سوم در مورد دوستی، سخن می گوید ( لمبتون، ۱۳۸۰، ۱۱۵-۱۱۱ ).

ابن مقفع در الادب الصغیر، از حاکم می خواهد در تعیین کارگزاران و نظارت بر آن ها دقت بیشتری کند، چون معتقد است بی دقتی و بی توجهی در این امور به بی ثباتی می انجامد و کل ساختار حکومت را به خطر می افکند. به عقیده ابن مقفع، اطاعت، شایسته پادشاه دادگراست، ولی ویژگی مهم سلطان را بیشتر علم می داند تا عدالت. او می نویسد: مناسب ترین فرد برای زمامداری کسی است که از موهبت دانش برخوردار باشد. به نظر او پادشاهی، سه گونه است: اول، بر پایه مذهب، دوم، بر پایه قدرت طلبی، سوم، بر پایه هوس های فردی او؛ اولین را بهترین نوع می داند. دومی احتمالاً با مخالفت مواجه خواهد شد. در حالی که نوع سوم، زودگذر خواهد بود (همان، ص ۱۱۷).

#### - جاحظ

جاحظ، از خانواده ای ناشناخته از موالی بنی کنعان بود که در حدود سال ۱۶۰ هجری قمری در بصره به دنیا آمد و در دوران کودکی و نوجوانی اش همزمان با خلافت مهدی، هارون الرشید و امین بوده است.

بنابراین زندگانی او از دوران اوج حکومت معتزله تا دوران بعد از معتزله به طول انجامید. او صاحب آثاری در زمینه ادب، کلام معتزله و مباحث سیاسی- مذهبی است (همان، ص ۱۲۱).

جاحظ در مورد شرایط امام ایده آل، مهمترین ویژگی او را علم می داند و می نویسد: « توانایی فکری او باید همدوش با کنجکاوی بالفعل فکری و دانش وسیع باشد و این صفات باید با عادات و رفتار نیکو توأم گردد. هرگاه دانش، با فکر و قدرت، با دانش و عزم و قاطعیت، با قدرت به هم آمیزند، نیازی به چیز دیگری نیست» (همان، ص ۱۲۲)

جاحظ مشخصاً عقیده اطاعت بدون قید و شرط از حاکم را رد می کند. زیرا حاکم یک انسان است و ممکن است نسبت به خطاها و گناهان بشری مجرم باشد، در حالیکه ادعای حکومت و اطاعت رعایای خود را محفوظ دارد. اما اگر خطای او به مرحله ای رسید که نسبت به وظایف خود کوتاهی کرد و از اختیارات خود به عنوان حاکم سوء استفاده نماید، وظیفه اطاعت کردن از او سلب می شود (همان، ص ۱۲۶).

جاحظ برای اثبات نیاز جامعه به امام، پایه استدلال خود را بر سرشت یغماگر و درنده انسان و فقدان فهم او قرار می دهد و می گوید: « انسان ها همه در پی منافع مادی خود هستند و تشخیص آن ها در زمینه خیر و



صلاح معنویشان، اندک است، چون فهم و درک معنوی از فهم دنیوی سرچشمه می گیرد. فهم منافع دنیوی تقریباً آسان است، ولی فهم مسائل معنوی پیچیده و نهان است و تنها با تقوای زیاد، تلاش مداوم و بهره گیری از راهنمایی « امام » میسر است» (همان، ص ۱۲۱).

وی در میان معتزلیان به عنوان نویسنده ای توانا و متکلمی چیره دست شناخته می شد. بعد از مرگ هارون و همزمان با به تخت نشستن مأمون، جاحظ به عنوان نویسنده ای برجسته به مأمون معرفی شد. او با نوشتن رسالاتی در امامت توجه و تحسین مأمون را جلب نمود ( ذکاوتی قراگزلو، ۱۳۶۷، ۲۴).

#### - باقلانی مالکی ( متوفی ۴۰۳ ه.ق )

باقلانی در بصره متولد شده بود و بیشتر عمر خود را در بغداد گذراند و برای مدتی هم منصب قضاوت را عهده دار بود. وظایف امام از دید باقلانی عبارت بود از:

- ۱ - دفاع از امت در برابر دشمنان.
  - ۲ - جلوگیری از ظلم و تجاوز و دادرسی شکایات.
  - ۳ - اجرا و مطالبه مجازات های شرعی.
  - ۴ - تقسیم درآمدهای ناشی از فتوحات در بین مسلمانان.
  - ۵ - برقراری امنیت در حج.
- او آن گاه می گوید: « اگر امام مرتکب خطا شد و یا از هر یک از موارد ذکر شده تخلف کرد، امت پشت سر اوست تا او را اصلاح کند و اجرای وظایفش را مطالبه نماید. »
- نظریات او در زمینه امامت در اثری با عنوان «التمهید فی الرد علی الملاحده و المعطله و الرافضه و الخوارج و المعتزله» بیان شده است.

شرایطی که به عقیده باقلانی به اسقاط امامت منتهی می گردند، عبارت اند از:

- ۱ - از کف دادن عدالت به دلیل : ارتداد، بی عدالتی و گناه
  - ۲ - ناتوانی جسمی و فکری، به گونه ای که توان او را از انجام مسئولیت ها و وظایفش سلب نماید.
  - ۳ - از دست دادن حریت، به اینکه به دست دشمنان اسیر یا زندانی شود.
- باقلانی هم چنین قانونی بودن وجود دو امام یا بیشتر را به طور همزمان نمی پذیرد (همان، ۱۳۸۰،

(۱۴۷).

## – ابوالحسن ماوردی

ابوالحسن علی بن محمد بن حبیب ماوردی بصری به سال ۳۶۴ در شهر بصره پا به عرصه ی هستی نهاد و در همان شهر به تحصیل پرداخت و فقه و حدیث و دیگر علوم را از دانشمندان روزگار خود فراگرفت. ماوردی پس از اندک زمانی در امور فقهی و قضایی تبخر یافت و به مقام ریاست قضات دست یافت. در سالهای ۳۸۱ تا ۴۲۲ به عنوان سفیر، میان دولت عباسیان و آل بویه، برگزیده شد. زمانی که خلیفه «القادر بالله» از چهار تن فقهای مذاهب اربعه اسلامی خواست تا هر یک رساله‌ای فقهی با توجه به مذهب خود بنویسند، ماوردی «الاقناع» را در فقه مذهب شافعی نوشت. خلیفه اثر او را بهترین آن چهار اثر دانست و او را قاضی القضات کل مملکت اسلامی نمود. او نیز این مقام را تا زمان مرگ (۴۵۰) حفظ کرد.

آثار ماوردی در سه گروه عمده جای می‌گیرد: دینی، ادبی و سیاسی

آثار دینی شامل کتابهای النکت والعیون (تفسیر)، الحاوی الکبیر (فقه)، الاقناع (فقه)

آثار ادبی شامل کتابهای فی النحو، الامثال و الحکم و ادب الدنيا والدین

آثار سیاسی و اجتماعی شامل نصیحه الملوک، تسهیل النظر و تعجیل الظفر.

قوانین الوزاره و سیاسه الملک (ادب الوزیر) والاحکام السلطانیه که نظریه او در مورد خلافت را دربردارد که بیش از دیگر آثار او مورد توجه مستشرقان و پژوهشگران قرار گرفته و به چندین زبان ترجمه شده است (نشریه حکومت اسلامی، ۱۳۷۶، ۲۲۲).

ماوردی از همان آغاز، جایگاه خلافت و امامت را به روشنی بیان می‌کند. او خلافت را چون درختی برآمده از بطن شریعت می‌شناسد که خود شریعت نیز در سایه‌سار آن توان ادامه حیات دارد و سایر امور مربوط به حکومت را همچون شاخه‌های فرعی آن درخت ترسیم می‌کند. وی در این باره می‌نویسد:

«خداوند برای امت، پیشوایی را که به واسطه او راه و روش پیامبری ادامه یابد، نشان کرده است تا به سبب او دین حفظ شود. سیاست را به او واگذارده است که بر اساس شریعت، تدبیر و وحدت کلمه را بر رأی استوار برقرار کند. امامت اصلی است که بنیانهای شریعت بر آن استوار است و مصالح امت به آن نظام می‌یابد تا آنجا که تمامی امور با آن ثبات پیدا می‌کند و ولایات خاصه از آن صادر می‌شود» (همان، ص ۲۲۴).

ماوردی در مورد وظایف مردم هم در برابر امام، نظرهایی دارد که یکی از آنها اطاعت بی‌چون و چرا در برابر اوامر امام است.

ماوردی درباره وظایف مردم در برابر امام می‌گوید: مردم باید در تمام امور خود به وی اعتماد، و بی‌چون و چرا از امر او اطاعت کنند. امام ممکن است در امور مملکت با آنان مشورت نکند ولی باز اطاعت از امر او لازم است. در واقع بحث ماوردی در زمینه وظایف عامه ی مردم اخطار و هشدار بود به تصویری که خلافت را صرفاً منصبی مذهبی و قضایی می‌دانست و این تصور روز به روز رشد می‌کرد؛ چرا که آل بویه از لحاظ قدرت در بغداد

بر خلیفه پیشی گرفته بودند. همچنین معتقد است که مردم نباید هیچ کاری را بدون فرمان امام و یا در مخالفت با دستورهای او انجام دهند (ظریفیان، ۱۳۷۶، ۳-۱).

ماوردی، کتاب الاحکام السلطانیه خود را در بیست باب سامان می‌دهد. ابواب اولیه کتاب به سیستم حکومتی مربوط است و ابواب بعدی به مسائل اداری و مالی از دیدگاه فقه اختصاص دارد.

### - ابوعلی سینا

ابوعلی حسین بن عبدالله بن حسین بن علی بن سینا معروف به ابوعلی سینا در سال ۳۷۰ هجری قمری (۳۲۸-۳۷۵ق) در روستایی به نام خورمیش از توابع بخارا دیده به جهان گشود (توانایان فرد، ۱۳۶۱، ۱۷۳). او به مکان‌های زیادی مهاجرت و مسافرت کرد، بیماران بسیاری را مداوا کرد و آثار علمی فراوانی را در مدت عمر خود تألیف نمود و در سن ۵۸ سالگی در همدان و در سال ۴۲۸ هجری قمری به بیماری قولنج مبتلا شده و بر اثر همین بیماری درگذشت (حاج سید جوادی، ۱۳۷۲، ۳۲۹-۳۲۷). دائرةالمعارف تشیع آثار ابن سینا را ۱۰۸ کتاب و رساله ذکر کرده و بعضی از این آثار را نام برده است (همان، ۳۲۹-۳۲۸).

### آرا و اندیشه‌های اقتصادی ابن سینا

ابن سینا اندیشه‌های اقتصادی و فلسفی فراوانی دارد که عمده آنها از تفکرات فلسفی و الهیاتی او نشأت می‌گیرد. از نظر او در بخش زکات و صدقه، انگیزه معنوی لازم است یعنی اعتقاد به خدا و معاد سبب می‌گردد که شخص با رضایت خود، سهمی از تولیدات خود را در اختیار افرادی قرار دهد که به‌عللی درآمدشان بسیار ناچیز است و یا اصلاً درآمدی ندارند. در این بخش، شرایطی باید رعایت شود از جمله این‌که: پرداخت آنها پیوسته، منظم و بدون تأخیر و عاری از ریا باشد، پرداخت زکات را کوچک بشمارند تا موفق به پرداخت بیشتر شوند، به مورد مناسب پرداخت شود و پرداخت‌کننده بر مصرف آن نظارت داشته باشد؛ چون حق الله است و باید در راه صحیح که به‌نفع انسان‌ها است، مصرف شود. در بخش مصارف شخصی در حد ضرورت باشد و از مصرف کالاها و خدمات غیر ضرور اجتناب شود و در این بخش، همواره تعادل دخل و خرج مراعات شود؛ اما نسبت به مخارج شخصی، صلاح در این است که نه به حد اسراف و تزیین مال برسد و نه به خست و بخل زیاد، بلکه با تدبیر و به اعتدال خرج شود (نجمی زنجانی، ۳۵).

ایشان سومین بخش درآمد را به پس‌انداز اختصاص داده و معتقد است، پس‌انداز جنبه‌ی مصرفی دارد؛ یعنی برای تأمین آینده انسان به‌کار می‌رود (توانایان فرد، ۱۳۶۱، ۱۹۵). لزوم حسن تدبیر برای همه؛ ابن سینا بر این باور بود که حسن تدبیر تکلیف همه‌ی انسان‌ها است؛ اما در تدبیر امور و حسن سیاست، سزاوارترین مردم به تفکر، سلاطین هستند؛ که خداوند آنان را زمامدار امور بندگان خود نموده و برای تنظیم شهرها و سرزمین‌ها به

آنان سلطنت و قدرت بخشیده است. بعد از ایشان، سیاستمداران و فرمانداران هستند که رهبری امتها و تدبیر شهرها برعهده آنان است. کسانی که به ترتیب اولویت و با توجه به اختلاف درجات و مراتب، به مقام سلطنت نزدیک‌ترند، کارشان مهم‌تر و خودشان نیز به حسن تدبیر و سیاست، شایسته‌ترند. بعد از سلاطین و فرمانداران، صاحبان نعمت و کسانی که جمعی از خاصان و خدمت‌کاران زیر نظر و نفوذ آنان اداره می‌شوند، باید در امور خود دارای حسن تدبیر باشند. مردم در نحوه‌ی خلقت، اخلاق، عادت‌ها، احتیاج‌های نفس، انگیزه‌ها، منزل و مسکن به هم نزدیک‌اند؛ اما در مراتب، اقتدار و مقام‌ها متفاوت هستند (همان، ۱۸۰-۱۷۹). به عقیده او، اداره امور اقتصادی خانواده (تدبیر منزل) و اداره امور اقتصادی جامعه نیاز به مدیریت دارد. بنابراین در چارچوب اقتصادی، همان‌طور که بر حاکمان مطالعه‌ی اقتصاد یک جامعه لازم است تا آنان امور اقتصادی کشور را با تدبیر سامان بخشند، مسائل اقتصادی خانوارها نیز باید مورد مطالعه و بحث قرار گیرد؛ تا افراد هر خانوار که یک واحد اجتماعی است، در اداره‌ی امور اقتصادی خانوار با تدبیر و آگاهی کامل امور منزل را اداره نمایند (همان، ۱۸۱-۱۷۶).

تقسیم کار: به عقیده ابن‌سینا، ناتوانی انسان‌ها در تأمین همه‌ی نیازهای انسانی و نیز اختلاف انسان‌ها در استعداد، دو عاملی است که تقسیم کار و همکاری متقابل و جمعی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. حاصل این همکاری جمعی دو چیز است: اول این که نیازهای متعدد انسانی برآورده می‌شود؛ دوم آن که تقسیم کار و تفاوت استعدادها به اختلاف در درآمد و سرانجام، به پدید آمدن طبقات اجتماعی هم‌چون سیاستمداران و صنعت‌گران می‌انجامد. به نظر وی اگر افراد جامعه دارای یک شغل باشند و همه به یک کار معین مشغول شوند، جامعه از بین خواهد رفت و افراد آن هلاک خواهند شد؛ بنابراین خرد و عقل انسان دستور می‌دهد که در یک جامعه، هرکسی موظف به انجام یک کار معین باشد و به دنبال یک تولید مشخص برود؛ تا همه افراد بتوانند تمام نیازهای ضروری خود را تأمین نمایند. از نظر او، این لطف خدا است که هرکس در جامعه به دنبال کار معین و حرفه‌ای خاص می‌رود و از حرفه خود راضی است. به عقیده‌ی بوعلی بر حکام، امراء، وزرا و مسئولین واحدهای تولیدی و پدران، لازم است که فنّ مدیریت واحد تحت اداره‌ی خود را بدانند تا به شایستگی امور آنان را تدبیر نمایند خودسازی؛ ابن‌سینا خودسازی را مقدم بر دیگرسازی و اداره‌ی امور اقتصادی خانواده و اداره‌ی امور جامعه می‌داند. او متذکر می‌شود که انسان دارای عقل و امیال است، باید عقل را حاکم بر امیال و رفتارهای خویش نماید. به عبارت دیگر، باید رفتار اقتصادی فرد عاقلانه باشد و خواهش‌ها و نیازهایش تحت کنترل عقل درآمده و محدود شود. به علاوه استفاده از عقل در تحدید نیازها باید در چارچوب علم انجام شود. به عبارت دیگر، از طریق آزمایش و تجربه‌ی عینی باید روابط اقتصادی کشف شود و به کمک عقل، خوب و بد آنها از یکدیگر بازشناخته شده و آن‌گاه روابط صحیح اخذ و روابط ناصحیح محو گردد (نجمی زنجانی، ۱۳۱۹، ۱۸-۱۷). به اعتقاد وی، درآمد باید به سه بخش تقسیم شود:

الف) بخش اول به مصرف مشخص؛

ب) بخش دوم به پس‌انداز؛

ج) بخش سوم به مبصارف عام‌المنفعه اختصاص یابد (توانایان فرد، ۱۳۶۱، ۱۹۳-۱۹۲).

رابطه تولید و تحصیل: به نظر او بین رشته‌ی تحصیلی و تولید، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. استعداد دانشجو را باید تشخیص داد و آن‌را در مورد یک کار تولیدی مفید شکوفا نمود. از نظر فیزیکی نیز دقت نمود که آلات و ابزار کار با مشخصات دانشجو سازگار باشد. به‌عنوان مثال نباید به کسی که بینایی ندارد، رانندگی آموخت و یا کسی که نمی‌تواند به‌خوبی سخن بگوید را آموزش تدریس داد (همان، ۱۹۸).

#### - ابن قتیبه

ابن قتیبه به سال ۲۱۳ هجری قمری در مرو خراسان به دنیا آمد، بین سال‌های ۲۳۶ تا ۲۵۶ قاضی «دینور» شد و از سال ۲۵۷ تا هنگام مرگش در سال ۲۷۶ در بغداد به سر برد. او در درجه نخست یک محدث بود و نیز نویسنده‌ای پرکار در زمینه‌های کلامی و ادبی. اولین فصل کتاب «عیون الاخبار» ابن قتیبه که رساله‌ای درباره آداب و اخلاق است، عنوان «کتاب السلطان» دارد. این فصل نظریه ابن قتیبه را در مورد حکومت در بر دارد و به موضوعاتی نظیر انتخاب فرمانداران ایالتی، ندیمان حاکم، مشورت، فواید رازداری و مضرات افشای اسرار، منشی‌گری و دبیری، فساد مؤدیان مالیاتی، قضا، شهادت، داوریه‌ها، بی‌عدالتی، حبس، جدایی حاکم از مردم، حق اطاعت از او، شیوه درست سخن گفتن با حاکم، ستایش و اندرز او و طلب بخشش از او می‌پردازد. ابن قتیبه هم مانند ابن مقفع حکومت را به منزله راه چاره‌ای بین کمال مطلوب و بدیهای سرشت انسانی می‌انگارد (لمبتون، ۱۳۸۰، ۱۳۰).

#### - ابن طاهر بغدادی

ابو منصور عبدالقاهر بن طاهر بن محمد بغدادی ریاضیدان و دانشمند علوم اسلامی، فیلسوف و صوفی، محدث شافعی مذهب و زبان‌شناس در قرن چهارم و پنجم قمری بود. وی متولد شهر بغداد بود و به قبیله بنی تمیم تعلق داشت. بیشتر عمرش را به تحصیل و تدریس در شهر نیشابور گذراند (سارتون، ۱۳۸۳). نوشته او تحت عنوان «اصول الدین» دفاعیه‌ای است از خلافت گذشته تاریخ در برابر اتهامات خوارج، شیعه و معتزله. او مسأله امامت را در نه عنوان به شرح زیر مورد بحث قرار می‌دهد:

- ۱- لزوم امامت ۲- چگونگی انتخاب امام ۳- تعداد امامان در هر زمان ۴- نژاد و قبیله امام ۵- شرایط امامت ۶- عصمت امام ۷- ابزار استقرار امام در منصب خویش ۸- تعیین امام بعد از رحلت پیامبر (ص) ۹- وراثت و وصایت در امامت

اولین اختلاف او با باقلافی این است که او امامت را ضروری می داند. نکته دومی که بغدادی با باقلافی اختلاف دارد این است که او امکان وجود دو امام همزمان را به شرط مجزا بودن قلمرو هر یک از طریق دریا می پذیرد.

به عقیده او کسی که شایسته منصب امامت است باید چهار ویژگی ذیل را دارا باشد :

- ۱- عالم به امور حلال و حرام و دیگر احکام شرعی باشد.
  - ۲- عدالت و تقوا داشته باشد.
  - ۳- قضاوت درست در امور مختلف حکومتی و موفقیت اداری و نیز آشنایی با تشکیلات و امور نظامی داشته باشد.
  - ۴- دارای نسب قرشی باشد.
- او می گوید: اگر امام از معیار عدالت منحرف گردید، جامعه مجبور است یا او را به راه راست آورد و یا از او روی برتافته و عهد امامت را به دیگری بسپارد ( لمبتون، ۱۳۸۰، ۱۵۲-۱۴۹).

## ۲-۱-۲- نظریه های متأخر مدیریت اسلامی

اگر از آثاری که از زمان های دور درباره مدیریت و رهبری اسلامی نگاشته شده است بگذریم و مدیریت اسلامی را به عنوان موضوعی که پس از پیدایش حوزه مدیریت در غرب دنبال کنیم قدیمی ترین اثر را می توان در اوایل دهه ۵۰ هجری شمسی یافت. برخی از محققان اسلامی از جمله برجسته ترین آنها علامه مرتضی مطهری در این دوره نظریه ای ارائه دادند که توانستند تاحدودی عطش اسلام خواهی جوانان آن دوره را مبنی بر اینکه آیا اسلام هم در حوزه مدیریت سخن و نظریه ای دارد یا نه، پاسخگو باشند.

اقای کاظم چاوشی نظریات متأخر متفکران اسلامی را در حوزه مدیریت به پنج دسته تقسیم بندی نموده است:

- ۱- نظریه یا رویکرد نظری رشد در مدیریت اسلامی
- ۲- رویکرد نظری اصول گرایی
- ۳- رویکرد نظری اخلاقی و ویژگی های مدیران اسلامی
- ۴- رویکرد وظایف مدیران مسلمان
- ۵- رویکرد تأثیر ارزش های اسلامی بر مدیریت (چاوشی، ۱۳۸۸، ۴۳)

## - نظریه رشد شهید علامه مطهری

شهید مطهری برای اولین بار و قبل از انقلاب اسلامی ایران این نظریه را مطرح کردند و در واقع پیش قراول بحث مدیریت اسلامی بودند. در اسلام رهبری و مدیریت مترادف است با ارشاد و رشد. قدرت رهبری

همان قدرت بر هدایت و ارشاد است. و قدرت مدیریت در اصطلاح فقه اسلامی رشد نامیده شده است. در فقه اسلامی رشد، کیفیت روحی دارد یعنی یک نوع بلوغ روحی است بر خلاف اصطلاحات عام که تنها برای کیفیت جسمی استفاده می شود، مقصود از رشد روحی، شایستگی و قدرت تشخیص، درک سودوزیان و لیاقت اداره و بهره برداری است. اگر انسان در یک موضوع بخصوص این لیاقت و شایستگی را داشت، رشد مخصوص به آن موضوع را دارد و در واقع مدیریت تنها یکی از شاخه های رشد است. یکی از مهمترین سرمایه ها، سرمایه انسانی است. در واقع مهمترین سرمایه است که به کارگرفتن و بهره برداری از انسان ها و سامان دادن به این سرمایه ها نوعی از رشد است که امروز به نام مدیریت شناخته می شود. در آیه ۹۷ سوره هود آمده است: «و ما أمر فرعون برشید» یعنی حکومت فرعون مطابق رشد نبوده است در حالی که در این حکومت با کمک نیروی عظیم انسانی، اهرام مصر ساخته شده و مردم در مقابل فرعون سجده می کردند که مطمئناً ناشی از یک مدیریت قدرتمند بوده است با اینکه فرعون وزیر سیاستمداری مثل هامون و معز اقتصادی مانند قارون داشته است با این حال قرآن، حکومت فرعون را مطابق رشد نمی داند. قرآن عدم رشد حکومت فرعون را سه چیز می داند :

- ۱- استضعاف (قصص، آیه ۴): یعنی یک عده از مردم را به ضعف کشانده است.
  - ۲- استخفاف (زخرف، آیه ۵۴): یعنی مردم را خوار و بی شخصیت می کرد تا از او اطاعت کنند.
  - ۳- استعباد (شعرا، آیه ۲۲): یعنی مردم را بنده خودش کرده بود.
- که از همین آیات قواعد زیر منتج می شود :
- ۱- صرف پیشرفت و افزایش تولید علامت رشد نیست.
  - ۲- هر گونه بی توجهی به کرامت و شخصیت انسان ضد رشد است و مدیریت نا مطلوب را نشان می دهد.
  - ۳- مدیریت رشد مدیریتی است که رشد مادی و معنوی را با هم داشته باشد.
  - ۴- انسان در نظریه رشد وسیله رسیدن به هدف نیست بلکه موضوع هدف است و باید اعتلا و پیشرفت همه جانبه او در نظر گرفته شود (مطهری، ۱۳۶۴).

### - رویکرد نظری اصول گرایی

این بینش، بعد از اینکه به اصل ضرورت حکومت و نظام اجتماعی برای اداره جامعه بعنوان اصل موضوعی می نگرد، حاکمیت را مخصوص خدا و اعمال آن را حق کسانی می داند که دارای قدرت استنباط احکام الهی و برخوردار از عدالت، شجاعت، مدیریت، تدبیر و دارای شناخت صحیح از جهان هستند. در این بینش کسانی که اعمال حاکمیت را به عهده دارند در واقع عهده دار تأمین مشارکت مردم در تمام مراحل تصمیم گیری های سیاسی و سرنوشت ساز برای همه افراد جامعه هستند تا در مسیر تکامل انسان هر فردی خود دست اندر کار و مسئول رشد و ارتقا و رهبری گردد (سیاهپوش، ۱۳۶۵).

این بینش که از یک سو مدیریت و رهبری افراد آشنا به مکتب را در نظر دارد و از سوی دیگر مشارکت همه مردم در تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز و پیمودن مسیر تکامل را برای افراد و جامعه تضمین می‌کند. شاخص‌ترین نظریه پرداز در این رویکرد آیت‌الله شهید بهشتی است. شهید بهشتی چه در مباحث نظری و چه در سیره عملی، بر نقش مدیریت و رهبری دینی در حل نابسامانی‌های اقتصادی و ظلم اجتماعی تأکید می‌کند. و نقش حاکم عادل را در ایجاد موازنه میان بهره‌گیری آحاد جامعه از محصول کار و تلاش خود از کارهای اساسی و محوری حکومت می‌داند. اصولی که مدیران می‌توانند با اعمال آن‌ها چنین حرکتی را در جامعه به وجود آورند از دیدگاه شهید بهشتی از این قرار است:

اصل اول: اعتماد به مردم و دادن امکان به آنها برای آنکه بر اساس معیارهای اسلامی در اداره امور جامعه مشارکت کنند، چرا که خودگردانی بر اساس معیارهای اسلامی، سیاست اداری در نظام اسلام است.

اصل دوم: اصل دادن اختیار تام به کارگزاران عادل و صدیق و خواستن مسئولیت تام از آنها، تناسب مسئولیتها و در نتیجه، کم کردن حلقه کنترل و کاغذبازی و جلوگیری از لوٹ شدن مسئولیتها.

اصل سوم: تلاش در جهت ایجاد جریانی سالم و قوی که بتواند بستری مناسب برای ساخته شدن نیروهای نیازمند باشد، به گونه‌ای که همه احساس کنند رابطه مدیران آنها رابطه پدر با فرزند خود است.

اصل چهارم: امیدوار بودن به آینده و امید دادن به عموم مردم و دست اندر کاران اداره جامعه.

اصل پنجم: اعتراف به اشتباه یا کم‌کاری یا هر تقصیر و قصوری که ممکن است در عملکرد مدیریت پیش آید.

اصل ششم: مراقبت پیگیر و مستمر مسئولان و مدیران درجه اول نسبت به کار مدیران و مسئولان درجه دوم و سوم و رسیدگی به عملکرد آنها.

«... مولا علی (ع) با آن دشواری ارتباطات در آن عصر و زمان میان کوفه و قلمرو وسیع و گسترده زمامداریش چگونه دائماً مراقب کار والیان است که می‌فرستد، اعتماد می‌کند، اختیارات می‌دهد ولی مسئولیت می‌خواهد و می‌پرسد، و سؤال می‌کند و رسیدگی می‌کند»

اصل هفتم: صراحت در مطرح کردن مسائل جامعه با مردم و پرهیز از پنهان‌کاری به طور مطلق.

اصل هشتم: در اداره و مدیریت جامعه اسلامی دستگاه مدیریت جامعه اسلامی در عین مشخص بودن مسئولیت‌ها یک مجموعه یکپارچه است. امام و امت در رأس مخروط یا هرم مدیریت است و همه شاخه‌ها و واحدهای دیگر تشکیل دهنده بدنه یک هرم و مخروط هماهنگ اند (بهشتی، ۱۳۶۵).



## – رویکرد نظری اخلاق و ویژگی های مدیران اسلامی

دو دسته نظریه های قبلی یعنی نظریه رشد و نظریه اصول گرایی از نظر پوشش وسیع تر بوده و جامعه اسلامی و سازمانها را دربر می گرفت. نظریه اخلاق و ویژگی های مدیران بر خصوصیتی که مدیر باید داشته باشد و نباید داشته باشد، تکیه دارد و می تواند به عنوان شاخص هایی جهت گزینش افراد جهت پست های مدیریتی به کار گرفته شود. البته باید توجه داشت که در درجه لازم ویژگی های برشمرده شده در این دیدگاه برای سطوح مختلف مدیریتی تفاوت دارد و این طور نیست که در هر سطحی و هر مدیری باید کلیه این صفات را در حد اعلی داشته باشد (چاوشی، ۱۳۸۸، ۵۰).

شرایط و اوصافی که تعیین کننده ویژگی های خاص مدیر در نظام اسلامی است شامل دو گروه صفات می گردد؛

گروه اول – عبارتند از :

۱-تعهد به اسلام و اخلاق اسلامی

۲-اهلیت

۳-اعتماد

که این سه خصیصه شامل مجموعه ای به شرح زیر می باشد که مشخص کننده مفهوم هر کدام در نظام مدیریت اسلامی است :

الف – تعهد به اسلام و اخلاق اسلامی

این ویژگی شامل ایمان، تقوا، اعتقاد به ولایت فقیه، اتکال به الله، از خاندان های صالح و شایسته بودن، عدالت و امانتداری می گردد.

ب – اهلیت داشتن مدیر حاوی مجموعه ای به شرح زیر است :

– کردانی

– قدرت و توانایی اداره امور

– بینش و آگاهی (اسلامی، علمی، سیاسی)

– توانایی جسمی

ج – اعتماد : که مقصود از آن مورد وثوق بودن مدیر اسلامی است.

– گروه دوم، خصوصیتی که مدیر پس از احراز شرایط اولیه باید رفتار و کردار و اندیشه اش با آن ها

منطبق باشد تا بتواند در تدبیر امور توفیق یابد که شامل قاطعیت – پیشگامی در اعمال – جاذبیت و دفاعیت –

وقار و هیبت - گشاده روئی - سخن گفتن به زبان عامه - دوراندیشی - شهامت و اعتماد به نفس - سرعت عمل در کار - برخورداری از آرامش و حوصله کافی - احساس مسئولیت و وظیفه شناسی - منظم بودن در کارها - قوه ابداع و ابتکار داشتن و سعه صدر می گردد (سیاهپوش، ۱۳۶۵).

### - رویکرد وظایف مدیران مسلمان

والتر گیولیک در اثر خود « نکاتی درباره تئوری سازمان » وظایف یک مدیر اجرایی را تحت عنوان POSDCORB مورد توجه قرار می دهد. وی معتقد است باید کار مقامات اجرایی را به گونه ای تنظیم کرد یا به صورت نهایی در آورد که در خود محیط و وضع بسیار پیچیده باشد. POSDCORB حروف اول کلمه هایی است که بیانگر کارهای یک مقام ارشد اجرایی است. حروف مزبور همان حرف اول فعالیت هایی است که مدیر باید انجام بدهد که بدین شرح است :

برنامه ریزی (Planning) : یعنی برای تأمین هدف موردنظر سازمان کارهایی را می باید انجام داد و شیوه انجام دادن آنها به صورت یک طرح کلی درآید.

سازماندهی (Organizing): یعنی تدوین ساختار رسمی قدرت تا بدان وسیله واحدهای فرعی تنظیم گردند.

تأمین نیروی انسانی (Staffing): یعنی تمام کارها و فعالیتهای دایره کارگزینی اعم از نیرویابی، گرد هم آوردن و آموزش دادن به کارکنان و حفظ آنها در شرایط مطلوب برای انجام دادن کارها.

فرماندهی (Directing): اختیار واگذار شده به یک فرد برای هدایت، هماهنگی و کنترل نیروهای تحت نظر. هماهنگی (Coordinating): یعنی همه وظایف مربوط به بخش های مختلف سازمان باید با یکدیگر ارتباط منطقی و معقول پیدا کنند.

گزارش دهی (Reporting): یعنی آگاه نمودن کسانی که مقام اجرایی در برابر آنها مسئول است و دادن اطلاعات در مورد آنچه در سازمان می گذرد، که مدیر در اجرای این وظیفه زیردستانش را از پرونده های موجود در سازمان، تحقیقات و بررسیها آگاه می سازد.

بودجه بندی (Budgeting): یعنی همه کارهایی که در قالب برنامه ریزی مالی، حسابداری و کنترل انجام می شود.

اگر این هفت وظیفه را به عنوان وظایف اصلی یک مقام ارشد اجرایی بپذیریم، نتیجه چنین می شود که می توان بر همین اساس در سازمان واحدهای اجرایی و فرعی بوجود آورد. نیاز به این واحدها بطور کامل به بزرگی و پیچیدگی سازمان بستگی دارد. در بزرگترین سازمانها بویژه در آنجا که مقام ارشد اجرایی نمی تواند همه کارهایی را که به او واگذار کرده اند انجام دهد، شاید معقول این باشد که برای هر یک از وظایف مزبور واحدی جداگانه بوجود آید (شفریتزو استیون اوت، ۱۳۸۱، ۱۷۰).

پس از اثر گیولیک اندیشمندان دیگری نیز به تبیین وظایف مدیریت نموده اند که اغلب آنها دایر مدار وظایف برشمرده توسط گیولیک هستند و تفاوت اساسی با آن وظایف ندارند.

بسیاری از اندیشمندانی که در حوزه مدیریت اسلامی نظریه پردازی و قلم فرسایی نموده اند این رویکرد و چارچوب را انتخاب نموده اند (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹).

این دسته از نظریه پردازان با برشمردن وظایف مدیران سعی نموده اند تا با استناد به آیات، روایات و شیوه مدیریت معصومین (ع) دیدگاه اسلام را در مورد نحوه ی انجام این وظایف ارائه دهند.

از میان کتب، مقالات، سخنرانیها و جزوات درسی که در زمینه مدیریت اسلامی منتشر شده است شاید بیشتری درصد اختصاص به این رویکرد دارد و افراد شاخص بسیاری از دانشگاه و حوزه در این موضوع به نظریه پردازی و کار تطبیقی پرداخته اند (چاوشی، ۱۳۸۸، ۵۱).

#### – رویکرد تأثیر ارزش های اسلامی بر مدیریت

این دیدگاه، تأکید ویژه ای بر ارزشها و نقش مهم آن در نظریه های مدیریت دارد و می گوید تا، مناطق، محلها و منافذی که حضور ارزشها در تئوریهای مدیریت ظهور یافته است را معرفی کند، نظریه پردازان اصلی این دیدگاه آیت الله مصباح یزدی، مرحوم دکتر منوچهر کیا و مرحوم دکتر عبدالله زندیه می باشند.

در این دیدگاه اعتقاد بر آن است که برخی از دیدگاه های مدیریت اسلامی که در این فصل به آن اشاره شده به طور عمیق به مبحث مدیریت اسلامی نپرداخته اند. بلکه کسانی که می خواهند صادقانه، صمیمانه و صبورانه در این زمینه ی مدیریت اسلامی تحقیق کنند باید دیدگاه تیزبین خود را به افق دوردست بدوزند و از شتاب و عجله پرهیز کنند و در پی برداشت نتیجه عملی و فوری از این مباحث نباشند. اگر مسائل به صورت بنیادی حل نشود، این کاروان هیچ وقت به مقصد نخواهد رسید. باید ریشه ها را بررسی کرد و با تحقیق به این واقعیت واقف شد که معارف و ارزشهای اسلامی بسیار ریشه دار و خلاصه اینکه باید بررسی کرد که :

اولاً دیدگاه اسلام در مورد شناخت « هستی » چیست؟

ثانیاً دیدگاه اسلام در مورد شناخت « انسان » چیست؟

ثالثاً دیدگاه اسلام در مورد « ارزشها » چیست؟

هستی شناسی، انسان شناسی و ارزش شناسی، ریشه های اولیه مباحث عمیق اسلامی از جمله مدیریت است. علاوه بر تبیین، باید روش شود که اساس این ارزشها چیست و چرا آنها را « اسلامی » می گویند. لذا سیر منطقی بحث به ترتیب عبارت خواهد بود از شناخت شناسی، هستی شناسی، انسان شناسی، ارزش شناسی و رابطه آن با دین در نهایت کیفیت تأثیر نظام ارزشی در مدیریت (مصباح یزدی، ۱۳۷۶).

اساساً هر رشته ای از رشته های علوم انسانی با «انسان شناسی» ارتباط دارد. زیرا موضوع و محور آن «انسان» است. مدیریت هم به عنوان رشته ای از علوم انسانی از «انسان شناسی» بی نیاز نیست، زیرا علم مدیریت از جمله علوم کاربردی است که برخلاف علوم محض مانند ریاضی، شیمی و فیزیک بخشی از دستاوردهای آن «مرتبط با ارزشهای مورد قبول جامعه و یا سازمان خاصی است، لذا در مدیریت نیاز بیشتری به «انسان شناسی» احساس می شود، زیرا در مباحث نظری مدیریت، این موضوع مطرح است که آیا می توان ارزشهای اخلاقی را جایگزین سیستم کنترل نمود یا اصلاً سیستم کنترل جایگزین ندارد، تقریباً تمامی تحقیقات در مدیریت به این نتیجه رسیده اند که رواج ارزشهای اخلاقی، تا حدی می تواند جانشین سیستم کنترل شود، پس بدین لحاظ ارزشهای اخلاقی باید مورد بررسی قرار گیرد.

از دیدگاه اسلام، ارزشها از کیفیت رابطه رفتار انسان با هدف نهایی به دست می آید؛ یعنی، عملی ارزش حقیقی دارد که در راستای هدف نهایی او باشد. به عبارت دیگر، ارزشها، پلی ارتباطی بین وضع موجود انسان با وضع مطلوب و ایده آل او هستند این یک واقعیت است و تابع هیچ قراردادی هم نیست، پس برای پی بردن به ارزش انسانی و کمال او باید موقعیت انسان، مقصد و هدف نهایی او را بشناسیم. تا زمانی که هدف نهایی او شناخته نشود، نمی توان گفت که از چه راهی می تواند به آن هدف برسد (هدایتی، ۱۳۸۱، ۳۷ - ۳۲).

## فصل سوم

### روش تحقیق

### ۱-۳- روش تحقیق

بعد از بیان و تحدید موضوع، بیان ضرورت ها و اهداف آن و مبانی نظری پژوهش، قدم بعدی در انجام تحقیق، انتخاب یک روش و بیان علت انتخاب آن است. این انتخاب نیاز به دانش و اطلاع کافی از روش های تحقیق و کاربرد هر یک از این روش ها دارد. ولی قبل از تعریف و تبیین روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش لازم است توضیحات مختصری از واژه های روش، تحقیق و روش تحقیق ارائه شود.

روش : روش به معنای «پیش گرفتن راه» یا «معین کردن گام هایی» است که برای رسیدن به یک هدف معین و با نظم خاصی برداشته می شود. ویژگی های روش علمی عبارتند از : نظام مند بودن، عقلایی بودن، واقعیت گرایی و برخوردار از روح علمی (خاکی، ۱۳۸۸، ۱۴۱).

تحقیق : پیرامون تحقیق تعاریف متعددی آمده است از جمله : بررسی کامل موضوع به گونه ای منظم و منسجم و بر اساس روش های عینی و غیر مشهودی که به منظور کسب اطلاعات یا کشف اصول وابسته به آن صورت می پذیرد (خاکی، ۱۳۸۴، ۱۶۸). و نیز گفته اند: مقابله و مقایسه اندیشه با واقعیت (ساده، ۱۳۷۵، ۳).

تحقیق به جهت روش است که اعتبار می یابد نه به لحاظ موضوع تحقیق. لذا اعتبار دستاوردهای تحقیق، تحت تاثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق برگزیده شده است.

انجام کارها بر اساس راه و روش مشخص در آیات و احادیث نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در ذیل آیه شریفه « وَأَتُوا الْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَابِهَا » (بقره، آیه ۱۸۹) از امام باقر (ع) نقل شده است که «إِنَّ مَعْنَاهُ لَيْسَ الْبَرِّ بَأَنْ تَأْتُوا الْأُمُورَ مِنْ غَيْرِ جِهَاتِهَا وَ يَنْبَغِي أَنْ تَوْتِيَ الْأُمُورَ مِنْ جِهَاتِهَا؛ أَيُّ الْأُمُورِ كَانُ» (قمی، ۱۳۷۶، ۲۶۰).

معنی آیه چنین است: خوبی این نیست که کارها را از غیر جهت و مسیر خودش انجام دهید بلکه شایسته این است که هر کاری را از مسیر خودش انجام دهید.

بنابراین با توجه به تعاریفی که از واژه های روش و تحقیق آورده شده می توان روش تحقیق را چنین تعریف کرد : «روش تحقیق مجموعه هایی از قواعد و ابزار و راه های قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. یا به عبارتی فرآیند نظام مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مساله را روش تحقیق گویند» (خاکی، همان، ۱۴۲). به زبان ساده مراد از روش تحقیق سبک و شیوه پژوهشی خاصی است که با توجه به رشته علمی و موضوع تحقیق انتخاب می شود.

به طور کلی می توان روش های تحقیق را به دو دسته کلی کیفیت گرا و کمیت گرا تقسیم کرد. ویژگی های این دو دسته کلی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱-۳) : مقایسه ویژگی های روش های کیفی و کمی (خاکی، همان، ۱۳۴)

روش های کیفی	روش های کمی
۱-تاکید بر درک و فهم موضوع	۱-تاکید بر آزمون
۲-تمرکز بر فهم از طریق تحلیل منطقی	۲-تمرکز بر واقعیت ها و یا دلایل اتفاقات اجتماعی

۳- رویکرد عقلایی و تفسیری	۳- رویکرد منطقی نقادانه
۴- مشاهده و اندازه گیری در وضعیت عادی	۴- اندازه گیری کنترل شده آزمایشگاهی
۵- ذهنیت گرا (دیدگاههای درونی)	۵- عینیت گرا (دیدگاههای بیرونی)
۶- فرآیند مدار	۶- نتیجه مدار
۷- چشم انداز کل گرایانه	۷- چشم انداز جزء گرایانه
۸- تعمیم ذهنی	۸- تعمیم از طریق عضویت در جامعه

تعریف تحقیق کیفی: « تحقیق کیفی با داده هایی سر و کار دارد که واقعیت های مورد مطالعه را بصورت کلامی، تصویری یا امثال آن نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می دهد. این نوع تحقیق بر مبنایی که افراد ذی ربط از پدیده مورد بررسی در ذهن دارند، تاکید می کند» (بازرگان، ۱۳۸۹، ۲۹).

### ۲-۳- انواع طرح های تحقیق کیفی

طرح های تحقیق کیفی متداول عبارتند از: زیست نگاری، گروه های کانونی، مطالعه موردی، نظریه بر خاسته از داده ها، اقدام پژوهی، قوم نگاری و پدیدار شناسی. با توجه به اینکه تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی است، و در پی ساخت مدل و تکوین نظریه از فرآیند مدیریت اسلامی است، بنابراین بایستی از شیوه نظریه بر خاسته از داده ها (نظریه زمینه ای و یا داده بنیاد) پیروی کند.

### ۳-۳- روش نظریه بر خاسته از داده ها (grounded theory):

«نظریه داده بنیاد عبارت است از فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون، از طریق گردآوری سازمان یافته داده ها و تحلیل استقرایی مجموعه داده های گردآوری شده به منظور پاسخ گویی به پرسش های نوین، در زمینه هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند» (منصوریان، ۱۳۸۵، ۵).

پاول می گوید: نظریه داده بنیاد، روشی است که نظریه ها، مفاهیم، فرضیه ها و قضایا را طی یک فرآیند منظم، بجای استنتاج از پیش فرض های قبلی، سایر پژوهش ها یا چارچوب های نظری موجود، به طور مستقیم از داده ها کشف می کند (Powell, 1999, 67).

نیومن معتقد است نظریه داده بنیاد، مجموعه ای از شیوه ها برای توسعه دادن نظریه استقرایی در مورد یک پدیده است (Neuman, 1997, 234).

بنیان گذاران این روش دو محقق با نام های گلیزر و استراوس بوده اند که آن را در حوزه مطالعات پرستاری و پیراپزشکی در مورد ایده ها و نگرش های بیماران بستری در بیمارستان، به کار گرفتند و نظریات خود را در خصوص این روش، در کتابی با عنوان «کشف نظریه داده بنیاد» در دهه ۱۹۶۰ منتشر کردند. گلیزر و استراوس در کتاب خود مطرح کردند: «موضوع اصلی کتاب ما، کشف تئوری بر اساس گردآوری نظام مند داده ها، در پژوهش های علوم اجتماعی است. هر فصل این کتاب، به مراحل می پردازد که ما در فرآیند تئوری پشت سر گذاشته ایم. انگیزه اصلی از معرفی این تئوری، رسیدن به مرحله ای از شناخت در مورد موضوع مورد مطالعه است که ما را قادر می سازد نظریه ای را که ساخته ایم بر اساس داده های واقعی استحکام بخشیم» (1967,13, Glaser&strauss).

هرچند خاستگاه اصلی این روش در حوزه پزشکی و روان شناسی بالینی است ولی به دلیل انعطاف پذیری فوق العاده خود، به شکل گسترده ای به سایر علوم اجتماعی نیز سرایت کرده است. چنان که سوسا می گوید: «از آنجایی که روش نظریه زمینه ای (نظریه داده بنیاد) قابلیت نظریه پردازی در حوزه مفاهیم مدیریتی نیز دارد می تواند در این حوزه بخوبی مورد استفاده قرار گیرد (Sousa,2006,325).

با توجه به توصیفات روش های تحقیق کیفی مشخص می شود که روش مورد استفاده ما در انجام این پژوهش بایستی از روش نظریه برخاسته از داده ها پیروی کند تا بتواند فرآیند مدیریت اسلامی را تعیین کند. حال به تشریح طرح های مختلف این روش و هم چنین مراحل تحلیل داده ها در طرح پژوهش حاضر می پردازیم.

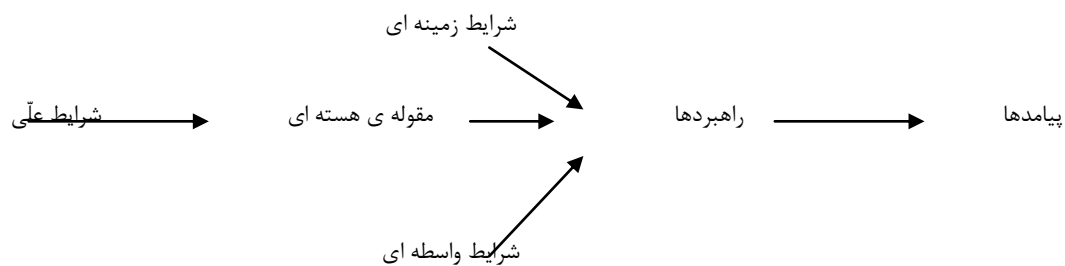
انواع طرح های پژوهشی به روش نظریه برخاسته از داده ها:

در انجام یک پژوهش به روش نظریه برخاسته از داده ها، می توان رهیافت های متفاوتی را مورد نظر قرار داد و براین اساس طرحی ویژه را به اجرا درآورد. سه طرح برای انجام تحقیق به روش نظریه برخاسته از داده ها وجود دارد که عبارتند از: طرح سیستماتیک، طرح نوحاسته و طرح سازگرا که در ادامه به تشریح هر یک از این طرح ها می پردازیم.



### ۱-۳-۳- طرح سیستماتیک

برای انجام تحقیق به روش نظریه برخاسته از داده ها این طرح کاربرد فراوانی دارد. این طرح توسط استراوس و کوربین<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰م به تفصیل شرح داده شده است. طرح سیستماتیک نظر به برخاسته از داده ها از طریق سه مرحله کد گذاری باز، کدگذاری محوری و کد گذاری گزینشی به تحلیل داده ها می پردازد. در روش نظریه داده بنیاد، کشف یا تولید نظریه بر مبنای حقایق و واقعیات موجود و از طریق جمع آوری نظام مند داده ها، و با مدنظر قرار دادن کلیه جوانب-بالقوه-مرتبط با موضوع تحقیق، صورت می گیرد. داده های جمع آوری شده سیر تکاملی خود را تا رسیدن به تئوری، مراحل را طی می کنند. تحلیل داده هایی که به منظور تکوین نظریه گردآوری می شوند، با استفاده از «کدگذاری نظری» انجام می شود. در این شیوه، ابتدا رمزهای مناسب به بخش های مختلف داده ها اختصاص می یابد. این رمزها در قالب «مفهوم» تعیین می شوند. که آن را «کدگذاری باز»<sup>۲</sup> می نامند. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله ها و یافتن پیوندهای میان آنها به «کدگذاری محوری»<sup>۳</sup> اقدام می کند (Strauss&Corbin,1998,58). به عبارت دیگر در این مرحله مقولات سازماندهی می شوند. یعنی با استفاده از یک پارادیم به همدیگر وصل می شوند. این پارادیم به شکل زیر است (بازرگان، ۱۳۸۹، ۱۰۲):



شکل ۱-۳: (نمودار کدگذاری محوری)

شرایط علی، شرایطی هستند که سبب به وجود آمدن پدیده‌ی اصلی یا همان فرآیند مورد مطالعه می شوند. منظور از راهبردها، اقدامات یا تعامل‌هایی است که از پدیده‌ی اصلی حاصل می شود. شرایط زمینه‌ای، شرایط ویژه‌ی درون سازمانی، هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می دهند. شرایط واسطه‌ای نیز، شرایط عمومی محیط هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می دهند. و در آخر پیامدها نتایجی هستند که از

1-Strauss and Corbin  
2-Open Coding  
3-Axial Coding

راهبردها حاصل می شوند. در جریان این کدگذاری ها، پژوهشگر، با استفاده از «نمونه گیری نظری»<sup>۱</sup> و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده ها، به گردآوری داده ها در مورد افراد، رخدادها و موقعیت های مختلفی می پردازد که تصویر غنی تری از مفاهیم و مقوله های حاصل، فراهم خواهند کرد. سرانجام با «کدگذاری گزینشی»<sup>۲</sup> مقوله ها پالایش می شوند و با طی این فرآیندها در نهایت، چارچوب نظری پدیدار می شود (Strauss&Corbin,1998,58). به عقیده استراوس، کدگذاری انتخابی (کدگذاری گزینشی) عبارت است از انتخاب سیستماتیک مؤلفه های اصلی و ارتباط دادن آنها با سایر مؤلفه ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند (Strauss&Corbin,1998,82).

### ۲-۳-۳- طرح نوحاسته

شیوه سیستماتیک که به وسیله استراوس و کوربین در سال ۱۹۹۰ ارائه شد، توسط گلنیزر به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. در این انتقادهای گلنیزر بیان می کند که استراوس و کوربین بیش از اندازه بر قواعد و توصیف مقوله ها تأکید می کنند به جای اینکه به تکوین نظریه از دل داده ها توجه و تأکید کنند. به نظر گلنیزر، پژوهشگر باید یک فرآیند بنیادی اجتماعی را تشریح کند که برای این منظور باید شیوه مقوله بندی تطبیقی را در نظر بگیرد که در آن رویدادها با هم، رویداد با مقوله و مقوله با مقوله مقایسه شوند و به رابطه بین مقوله ها و تکوین نظریه توجه داشت تا این که به توصیف مقولات پرداخته شود. در نهایت پژوهشگر نظریه ای می سازد و رابطه بین مقوله ها را بدون نمودار یا تصویر تشریح و تبیین می کند (بازرگان، ۱۳۸۹، ۱۰۵-۱۰۳).

### ۳-۳-۳- طرح سازاگرا

این طرح که به وسیله کتی شارماز<sup>۳</sup> ارائه و تشریح شده است دارای برداشتی است که در دامنه یک طیف قرار می گیرد. این طیف از یک سو اثبات گرایانه و کمی گرا است و از سوی دیگر به پژوهشگران پسا مدرن که اهمیت روش را مورد توجه قرار می دهند، نسبت داده می شود. خانم شارماز بر دیدگاه ها، برداشت ها و ارزش های افراد تأکید می کند تا برگردآوری واقعیات و معتقد است که عبارات غیرمصطلح، نمودارها و نقشه ها، در مسیر تکوین نظریه انحراف ایجاد می کند و پی بردن به تجربه را پیچیده می کند. در این طرح نتایج ناتمام، پیشنهادی و غیر قطعی تلقی می شود و به طور قاطع اظهار نظر نمی کند (بازرگان، ۱۳۸۹، ۱۰۶-۱۰۵).

---

1-Theoretical sampling  
2-Selective Coding  
2<sup>2</sup>Charmaz

## رویکرد پژوهش حاضر

زمانی که قصد داریم نظریه ای درباره یک فرآیند اجتماعی تدوین کنیم و هم چنین تجربه کافی در زمینه پژوهش نداریم بهتر است رویکردی را برگزینیم که بیش تر ساختاریافته است. که در این صورت رویکرد سیستماتیک برای این پژوهش مناسب تر از رویکردهای نوحاسته و سازاگرا است.

## ۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده شده است و از ابزار فیش برای ثبت داده ها و اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است.

روش نمونه گیری در این پژوهش، نمونه گیری نظری است. بطور کلی پژوهشگران نظریه برخاسته از داده ها به طور نظری به نمونه گیری می پردازند. منظور از نمونه گیری نظری این است که پژوهشگر داده هایی را برای گردآوری انتخاب می کند که برای تدوین نظریه قابل استفاده باشد. یعنی نمونه گیری عمدی است که در این جا از کتب و تالیفات متعددی که در زمینه مدیریت اسلامی و نامه ۵۳ نهج البلاغه مطالبی داشتند، استفاده شده است.

## ۳-۵- روایی (validity) و پایایی (Reliability)

- روایی (اعتبارپذیری)

روایی بدین معنی است که محقق همان چیزی را بسنجد که قرار است یا ادعا می کند که می سنجد (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۴۲). سلدن می گوید: با مقایسه مفاهیم مختلف می توان زمینه های مشترک بیشتری را میان آن ها کشف کرد که امکان طبقه بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه بندی های یکسان را، فراهم خواهد ساخت. پدیدآورندگان این نظریه نام این فرآیند مقایسه مستمر مفاهیم با یکدیگر را «روش مقایسه پایدار»<sup>۱</sup> یا «روش تطبیق مداوم» نامیده اند (Selden, 2005, 119). بنابراین یکی از ویژگی های نظریه برخاسته از داده ها، تحلیل مقایسه ای پیوسته داده ها است به این معنی که پژوهشگر پس از گردآوری اطلاعات اولیه، مقوله های مقدماتی را تعیین کرده و دوباره اطلاعات اضافی جمع آوری می کند.

مقوله های حاصل از اطلاعات اضافی را با مقوله های مقدماتی مقایسه می کند و مقوله ها را بهبود می بخشد. این فرآیند ادامه می یابد تا این که مقوله ها اشباع شوند. یعنی پژوهشگر به طور ذهنی درمی یابد که داده های جدید، اطلاعات جدید یا شناخت بیش تری نسبت به تدوین مقوله ها بدست نمی دهد. این فرآیند تدریجی که منجر به تکوین مقوله های مبتنی بر داده ها می شود، تحلیل مقایسه ای پیوسته داده است.

بنابراین اعتبار بخشی (روایی)، بخش فعال از فرآیند تحقیق در نظریه برخاسته از داده ها است. علاوه بر تحلیل مقایسه ای پیوسته در جریان کد گذاری باز، در مرحله کدگذاری محوری نیز فرآیند مشابهی از بازبینی داده ها نسبت به مقوله ها انجام می پذیرد و پس از تکوین نظریه نیز پژوهشگر از طریق مقایسه فرآیند با فرآیندهای موجود در پیشینه ی تحقیق، به تحقیق اعتبار می بخشد.

به طور کلی اگر محقق بداند که دنبال چه چیزی می گردد و دقیقاً همان را پیدا کند تحقیق مورد نظر علاوه بر روایی، پایایی نیز خواهد داشت. یعنی اگر گردآوری اطلاعات تکرار شود، نه تنها همان داده های قبلی، بلکه همان نتایج قبلی بدست خواهد آمد. به عبارتی اگر تحقیقی دارای اعتبار باشد، مورد اعتماد نیز هست؛ اما عکس آن صحیح نیست، چون امکان دارد محقق با معیار غلطی به سنجش اقدام کند و در صورت تکرار، همان داده های غلط قبلی را به دست آورد (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۴۳).

### – پایایی (اعتماد پذیری)

منظور از پایایی این است که اگر پدیده ای را با روش خاصی بیش از یک بار اندازه گیری کنیم، نتایج یکسانی به دست خواهد آمد هر چند در تحقیقات کیفی از ابزار تحقیق صحبت به میان نمی آید ولی می توان با بکارگیری بعضی وسایل در کار تحقیق، پایایی آن را به نمایش گذاشت که در رویکرد پژوهشی نظریه برخاسته از داده ها، علاوه بر تجزیه و تحلیل و ثبت داده ها و کدگذاری ها مجبوریم برداشت های خود را از محتوای مشاهدات بنویسیم، برای این منظور، محقق روی برگه هایی که متن مشاهدات روی آن نوشته شده، در یک طرف برگه جایی برای نوشتن مفاهیم (مقوله ها) خالی می گذارد (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۴۱-۱۳۹) که در این پژوهش، جداولی برای این امر تخصیص یافته تا چگونگی تعبیر و تفسیر ما از داده ها نشان داده شود.

پژوهش نظریه برخاسته از داده ها چگونه ارزیابی می شود؟

معیارهای ارزیابی یک پژوهش به روش نظریه برخاسته از داده ها بر ارزیابی نظریه پیشنهادی آن و نیز رویه کلی مورد استفاده در تولید آن، مبتنی است. زمانی که کیفیت یک پژوهش به روش نظریه برخاسته از داده ها ارزیابی می شود، در مورد نظریه سوالات زیر پرسیده می شود (بازرگان، همان، ۱۲۷).

۱- آیا میان مقوله ها و داده ها ارتباط آشکاری وجود دارد؟

۲- آیا نظریه مفهوم فرآیند مورد مطالعه را تبیین می کند؟

۳- آیا نظریه مسئله مورد بررسی و فرآیند واقعی آن را تبیین می کند؟

۴- در صورتی که شرایط تغییر کند یا پژوهشگر داده های بیشتری گردآوری کند، نظریه تغییر می کند؟

## فصل چهارم

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### ۱-۴- مدل سازی مدیریت اسلامی بر مبنای عهدنامه مالک اشتر

پژوهش حاضر منحصراً از متن عهدنامه مالک اشتر برای ساخت مدل مدیریت اسلامی بهره برده است این نامه و به عبارتی منشور مدیریتی را مولایمان علی (ع) هنگامی نوشتند که یکی از سرداران خود را به نام مالک بن حارث اشتر نخعی را به زمامداری کشور مصر برگزیدند در این پژوهش از تک تک جملات امام استفاده شده است البته پژوهشگراز تفاسیر این نامه و تألیفات گوناگون در زمینه مدیریت، برای مدلسازی بهتر این نامه بهره برده است.

#### ۲-۴- دلایل انتخاب عهدنامه مالک اشتر برای مدلسازی مدیریت اسلامی

به چند دلیل این منشور مدیریتی برای مدلسازی انتخاب شده است؛ اول اینکه ما شیعیان طبق آیه تطهیر (احزاب، آیه ۳۳) و آیه مباهله (آل عمران، آیه ۶۱) واحادیث وارده از پیامبر اکرم (ص)، معتقد به عصمت مولا(ع) هستیم و معتقدیم که سخن بیهوده و گزاف در بیانات انسانی که عصمت مطلق است و در دامن معلمی هم چون پیامبر اکرم پرورش یافته وجود ندارد و سید رضی (ره) نیز خطبه ها و نامه ها و کلمات قصار امام را به طور مستقیم و بدون هیچ گونه تغییری در سخنان و نوشته های آن حضرت جمع آوری نموده است. دلیل دوم این است که در پایان این نامه امام علی (ع) به مالک اشتر می فرماید که «برای پیروی از این عهدنامه که با آن حجت خود را بر تو تمام ساخته ام تلاش و کوشش نما!» منظور از این عبارت این است که تمام اصول و وظایفی که یک مدیر برای اداره جامعه و سازمانش بدان نیاز دارد در این عهدنامه موجود است. دلیل سوم و آخر این است که با مطالعه متون متعدد در زمینه مدیریت و نظریات دانشمندان مدیریت نکته ای اضافه تر و مهمتر از مطلب موجود در این عهدنامه مشاهده نشده است، بلکه با مطالعه بیش تر به جامعیت این نامه گرانبها مهر تأیید می زنند.

#### ۳-۴- رویکرد نظریه بر خاسته از داده ها

نظریه بر خاسته از داده ها شیوه پژوهش کیفی است که در دهه ۱۹۶۰ توسط دو جامعه شناس به نام های باری گلنیزر و آنسلم استراوس تکوین یافت که مجموعه ای سیستماتیک از رویه ها را برای درک فرآیندها و تعاملات در مورد یک پدیده خاص برای تکوین نظریه ارائه کردند که در فصل قبل به تفصیل در مورد رویکرد پژوهشی پرداخته شد.

#### ۴-۴- روند اجرای پژوهش

در اولین گام از این مطالعه تفاسیر متعددی که از عهدنامه به عمل آورده بود و هم چنین تألیفات مختلفی که در زمینه مدیریت اسلامی مطالبی ارائه داده بودند مورد مطالعه قرار گرفت و سپس براساس سؤالات تحقیق تک تک جملات عهد نامه مورد بررسی قرار گرفت و مفهوم پردازی و به عبارتی کدگذاری باز از این جملات صورت گرفت. یعنی ابتدا برای هر جمله ای یک نام و یا به عبارتی یک مفهوم که از درون جملات برداشت شده، اختصاص داده می شود و بعد از آن مفاهیم مشابه در یک طبقه به نام مقوله قرار می گیرند. در این جا داده های متنوعی که در مفهوم پردازی با آن سر و کار داشتیم کاهش می یابد و باز مقوله های مشابه در طبقه دیگری به نام مقوله کلی قرار می گیرند. در مرحله دوم که گذاری محوری نام دارد، یک مقوله بعنوان مقوله به عنوان مقوله هسته ای از میان مقوله های کلی و یا انتزاعی تر از مقوله های کلی انتخاب می شود و سایر مقولات به نحوی با آن مرتبط می شوند. این مرحله مستلزم ترسیم شکلی است که نمودار کدگذاری نامیده می شود در سومین مرحله از کدگذاری که که کدگذاری گزینشی نام دارد رابطه میان مقولات به دست آمده در کدگذاری محوری را مدنظر قرار داده و مدل نهایی از دل داده ها استخراج می شود.

#### ۴-۵- خصوصیات شخصی لازم و ضروری در مدیریت اسلامی چیست؟

جدول ۱-۴: خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تقوا)

گزاره	مفهوم	مقوله	مقوله کلی
۱- این دستوری است که بنده خدا علی امیر مؤمنان به «مالک بن حارث اشتر» در فرمانش به او صادر فرموده است <sup>۱</sup>	بنده خدا	تواضع	تقوا
۲- نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش فرمان می دهد.	ترس از خدا	ترس از خدا	تقوا
۳- و متابعت از آن چه در کتاب خدا آمده از فرائض و واجبات و سنت ها...	متابعت از کتاب خدا	اطاعت از قرآن و سنت	تقوا
۴- و نیز به او فرمان می دهد که خواسته های تا به جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه های نفس خویشتن داری را پیش گیرد زیرا که...	خویشتن داری	جلوگیری از هوای نفس و شهوات	تقوا
۵- بنابراین باید محبوب ترین ذخیره در پیش تو عمل صالح باشد، زمام هوا و هوس خویش را در دست گیر	عمل صالح و بخل نسبت به خویشتن	عمل صالح	تقوا
۶- در این موارد از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنها عطا کن که دوست داری خداوند از چشم پوشی و عفویش به تو عنایت کند	گذشت و چشم پوشی	کرامت نفس	تقوا

<sup>۱</sup> - عبارات و جملات در تمامی جداول این فصل از نامه ۵۳ نهج البلاغه با ترجمه محمدجعفر امامی و محمدرضا آشتیانی گرفته شده است.

تقوا	اعتقاد به آخرت	عفو و رحمت خدا	۷۱- هرگز خود را در مقام نبرد با خدا قرار مده! چرا که تو تاب کیفر او را نداری و از عفو و رحمت او بی نیاز نیستی.
تقوا	کرامت نفس	به خود نبالیدن	۸۱- و هیچ گاه از کیفری که نموده ای به خود مبال
تقوا	کظم غیظ	کار خشم آلود	۹۱- و نیز هرگز نسبت به کار خشم آلودی که پیش می آید و راه چاره دارد سرعت به خرج مده.
تقوا	دوری از تکبر	امر می کنم	۱۰۱- مگو من مأمورم و بر اوضاع مسلطم، امر می کنم و باید اطاعت شود که این موجب...
تقوا	دوری از تکبر	عجب و خودپسندی	۱۱۱- آنگاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت ملک خداوند که مافوق توست و.. نظر افکن
تقوا	رازداری	پوشاندن عیوب مردم	۱۲۱- باید آن ها که نسبت به رعیت عیب جوترند از تو دورتر و نزد تو مبعوض تر باشند زیرا مردم عیوبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است.
تقوا	کرامت نفس	پرهیز از منت گذاری	۱۳۱- هرگز نباید چیزی را به وسیله آن آن ها را نیرو می بخشی در نظر تو بزرگ آید.
تقوا	کرامت نفس	پرهیز از منت گذاری	۱۴۱- آن چه می بخشی بگونه ای ببخش که گوارا باشد بی منت و بی خشونت
تقوا	تواضع	تواضع و فروتنی	۱۵۱- و خودداری از بخشش را با لطف و معذرت خواهی توأم کن!
تقوا	تواضع	تواضع و فروتنی	۱۶۱- و به خاطر خداوندی که تو را آفریده تواضع کن و...
تقوا	سعادت	پیروی از دستورا	۱۷۱- نخست او را به تقوا و ترس از خداوند... فرمان می دهد به همان دستوراتی که هیچ کس جز با متابعت آنها روی سعادت نمی بیند.

#### ۱-۵-۴- مفهوم تقوا

قبل از کدگذاری محوری این مقوله اصلی (تقوا) لازم است توضیح مختصری درباب تقوا و مفهوم آن ارائه شود.

راغب اصفهانی می گوید: تقوا از ماده ی «وقایه» به معنی حفظ کردن چیزی در برابر آفات است، تقوا به معنی محفوظ داشتن روح و نفس است از آن چه بیم می رود و به آن زیان رساند؛ سپس به خوف و ترس نیز تقوا گفته شده است و در لسان شرع آن را به خویشتن داری در برابرگناه و محرمات اطلاق می کنند و کمال آن به ترک بعضی از مباحات مشکوک است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲، واژه تدبیر).

امیرمؤمنین علی (ع) وجود خصلت های ناپسند و آلودگی ها را موجب تباهی سازمان و گمراهی مردمان و نابودی آنان دانسته اند و فرموده اند:

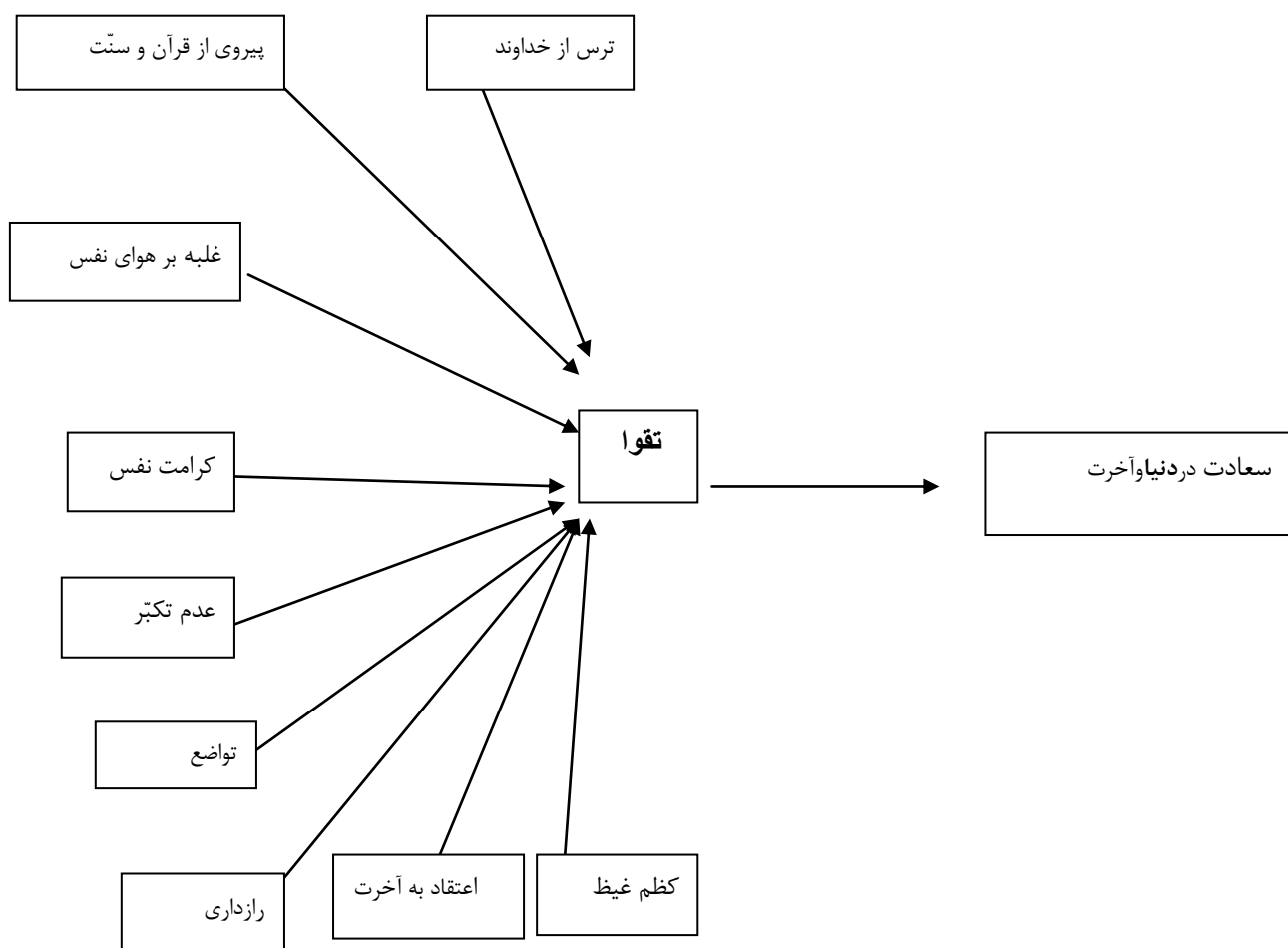
«و شما خوب می دانید که نه جایز است بخیل بر ناموس و جان و غنیمت ها و احکام مسلمانان ولایت یابد و امامت آنان را عهده دار شود تا درمال های آنان حریص گردد، و نه نادان تا به نادانی خویش مسلمانان را به گمراهی برد، و نه ستمکار تا به ستم، عطای آنان را ببرد، و نه حیف و میل کننده ی اموال تا به مردمی ببخشد و مردمی را محروم سازد، و نه آن که به خاطر حکم، رشوه ستاند تا حقوق را پایمال کند، و آن را چنان که باید نرساند، و نه آن که سنت را ضایع سازد، و امت را به هلاکت اندازد» (نهج ابلاغه، ترجمه شهیدی، کلام ۱۳۱).



بنابراین با توجه به روایات متعددی که در این زمینه موجود است و با توجه به متن عهدنامه این مقوله به عنوان یکی از خصوصیات اخلاقی لازم در شخصیت مدیر انتخاب شده است. در متن عهد نامه می خوانیم:

«نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به او امر شده است فرمان می دهد: به متابعت او امری که در کتاب الله آمده، فرایض و واجبات و سنت ها، همان دستوراتی که هیچ کس جز با متابعت آنها روی سعادت نمی بیند و جز با انکار و ضایع ساختن آنها در شقاوت و بدبختی واقع نمی شود» (نهج البلاغه، ترجمه امامی و آشتیانی، نامه ۵۳).

گزاره هایی از این دست در متن عهد نامه بسیاریند و وجود تقوا را در همه انسانها بخصوص مدیران جامعه الزامی می داند. زیرا تا مدیر خود اصلاح نشود نمی تواند افراد زیر مجموعه خود را اصلاح کند.



شکل ۱-۴: نمودار محوری تقوا

جدول ۲-۴: خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله عدالت)

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عدالت	دوری از ستم	پرهیز از ظلم به بندگان خدا بخاطر علاقه به خود و وابستگان	۱۳- نسبت به خداوند و نسبت به مردم از جانب خود و از جانب افراد خاص خاندانت و از جانب رعایایی که به آنها علاقمندی انصاف به خرج ده آگه اگر چنین نکنی ستم نموده ای
عدالت	رضایت عامه	حق و عدالت	۲۴- باید محبوبترین کار ها نزد تو اموری باشند که با حق و عدالت موافق تر و با رضایت عامه هماهنگ تر است.
عدالت	ادای حق	حق نیازمندان	۳۸- و نیز هر یک از نیازمندان به مقدار اصلاح کارشان بر والی حق دارند.
عدالت	وفاداری مردم به حکومت	برقراری عدالت	۱- ۴۸- بدان برترین چیزی که موجب روشنایی چشم زمامداران می شود، برقراری عدالت در همه بلاد و آشکار شدن علاقه رعایا نسبت به آنهاست. ۲۱
عدالت	برخورد منصفانه	زحمات هر کدام	۱- ۵۸- سپس باید زحمات هر کدام از آن ها را به دقت بدانی. و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی.
عدالت	جلوگیری از احتکار	جلوگیری از احتکار	۶- ۶۸- بنابراین از احتکار به شدت جلوگیری کن... باید معاملات با موازن عدل صورت گیرد با نرخ هایی که نه به فروشنده زیان رساند و نه به خریدار!
عدالت	ادای حق	ادای حق نیازمندان	۷- ۷۸- ..چرا که میان رعایا یا این گروه از همه به احقاق حق محتاج ترند و باید در ادای حق تمام افراد در پیشگاه خداوند عذر و دلیل داشته باشی!
عدالت	ادای حق	حق ضعیفان	۷- ۸۸- ملتی که حق ضعیفان از زورمندان در میان آنان با صراحت گرفته نشود هرگز پاک و پاکیزه نمی شود و روی سعادت نمی بیند.
عدالت	جلوگیری از ستم	اعمال ضوابط بجای روابط	۹۱۰- ریشه ستم آنان را با قطع وسایل از بیخ برکن و به هیچ یک از اطرافیان و بستگان خود، زمینی از اراضی مسلمانان وامگذار
عدالت	جلوگیری از ستم	اعمال ضوابط بجای روابط	۱۰۱۰- حق را درباره آنها که خواهان حقند چه خوشبناوند و چه بیگانه رعایت کن و...
عدالت	ادای حق	حق نیازمندان	۷- ۱۱۸- خدا را! خدا را! در مورد طبقه پایین آن ها که راه چاره ندارند یعنی مستمندان و نیازمندان... و قسمتی از غلات و خاصه جان اسلامی را در هر محل به آنها اختصاص ده و باید حق همه آنها را مراعات کنی
عدالت	وفاداری مردم به حکومت	عدالت و مهربانی	۴- ۱۲۸- . و نیز می توانی با این عمل که آنها را به عدالت و مهربانی عادت داده ای به آنان مطمئن باشی چرا که گاهی برای تو گرفتاری هایی پیش

<sup>۱</sup> اندیس پایین شماره گزارهها، مطابق بخش بندی متن نامه ۵۳ از کتاب نهج البلاغه با ترجمه محمد دشتی است. اندیس سمت چپ نشانه شماره بخش های مختلف نامه برحسب موضوعات مختلف است. و اندیس سمت راست تقسیم بندی جزئی هر بخش از این نامه را نشان می دهد.

			می آید که باید بر آنها تکیه کنی
عدالت	پرهیز از امتیازخواهی	امتیاز خواهی	۱۳-۱۲-۵- از امتیاز خواهی برای خود در آنچه مردم در آن مساوی هستند بپرهیز..

## ۲-۵-۴- مفهوم عدل و عدالت

عدل در لغت به معنای میانه روی در کارها، حد وسط دو امر مخالف و متناقض، برابری و همسانی است (اتابکی، ۱۳۸۰، ۱۸۲۹). مجموعاً سه معنی و یا سه مورد استعمال برای این کلمه وجود دارد:

الف- موزون بودن. در قرآن کریم آمده است: «والسماء رفعها و وضع المیزان» (الرحمن، آیه ۷). در تفسیر این آیه مفسران گفته اند مقصود این است که در ساختمان جهان رعایت تعادل شده است، در هر چیز از هر ماده ای به قدر لازم استفاده شده است، فاصله ها اندازه گیری شده است.

ب- معنی دوم عدل تساوی و نفی هرگونه تبعیض است.

ج- رعایت استحقاق ها و عطا کردن به هر ذی حقی آن چه استحقاق آن را دارد. معنی حقیقی عدالت اجتماعی بشری، یعنی عدالتی که در قانون بشری باید رعایت شود و افراد بشر باید آن را محترم شمارند همین معنی است. از نظر حکمای الهی مفهوم حقیقی عدل که هم درباره ی خداوند صادق است و هم درباره ی بشر همین است (مطهری، ۱۳۵۳، ۱۷-۱۳).

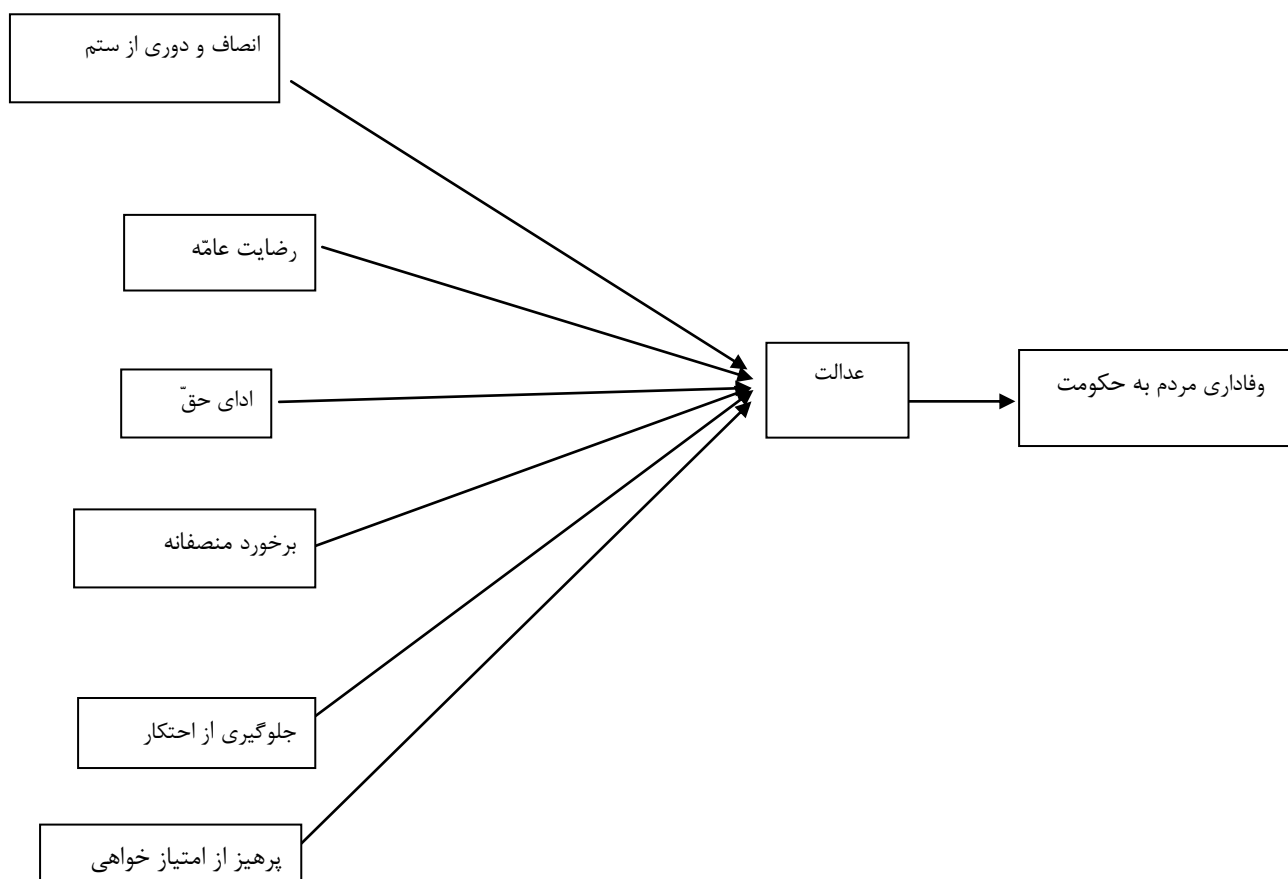
منظور از عدالت در این پژوهش، عدالت به معنای سوم آن، یعنی عدالت اجتماعی است. در باب این نوع از عدالت هم در قرآن و هم در روایات وارده از ائمه معصومین، آیات و احادیث فراوانی وارد شده است، که در ذیل به چند مورد از آنها اشاره می شود:

خداوند در سوره نساء در آیات ۳ و ۱۲۹ می فرماید: «خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبان آن ها بازگردانید، و چون بین مردم داوری می کنید، دادگرانه داوری کنید، خداوند به امری نیک پندتان می دهد، که خداوند شنوای بینا است.»

رسول خدا صلی الله علیه و آله وسلم فرمود: «الْعَدْلُ جَنَّةٌ وَاقِيَةٌ وَجَنَّةٌ بَاقِيَةٌ» عدالت سپری نگهدارنده و بهشتی جاودانه است (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۷، ۱۶۷).

امیرالمؤمنین علیه السلام می فرماید: «این عدالت است که ملت ها را به بندگی و اطاعت می کشد.» و هم چنین از آن حضرت است که «عدالت پایه ای است که استواری جهان به آن است» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۸، ص ۸۳).

یکی از مقوله های مهم در این پژوهش که امام علی(ع) کراراً به آن سفارش می کنند و یکی از خصوصیات لازم و ضروری مدیریت به شمار می رود، مقوله ی عدالت است. جملاتی که نشان دهنده ی مفهوم عدل و عدالت در عهد نامه مالک اشتر است، در جدول قبل ارائه شده است. نمودار محوری این مقوله نیز به شکل زیر می باشد.



شکل ۲-۴: نمودار محوری عدالت

جدول ۳-۴: خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تدبیر)

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
تدبیر	رازداری	ستر و پوشاندن	۱- زیرا مردم عیوبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است.
تدبیر	برخورد خوب	قطع اسباب کینه	۲- با برخورد خوب عقده آنها را که کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن!
تدبیر	تغافل	تغافل نما	۳- از آن چه برایت روشن نیست تغافل نما!
تدبیر	ردسخن چینان	سخن چینان	۴- به تصدیق سخن چینان تعجیل مکن! زیرا...

تدبیر	دوری از خوش بینی	تکیه مکن	۸-۵-۵- سپس در انتخاب این منشیان هرگز به فراست و خوش گمانی خود تکیه مکن...!
تدبیر	صراحت بیان	افشاگری	۶۱- و هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد برند، افشاگری کن! و با صراحت بدبینی آن ها را از خود برطرف ساز...
تدبیر	دوراندیشی	برحذر باش	۷۱- اما زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح برحذر باش! بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و...
تدبیر	دور اندیشی	عبارات محکم	۸۱- هرگز پیمانی را مبند که در تعبیرات آن، جای گفتگو باقی بماند و بعد از تأکید و عبارات محکم، عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر که اثربخشی آن را خنثی می کند.
تدبیر	صراحت بیان	تغافل	۹-۱۲-۵- از تغافل از آنچه مربوط به تو است و برای همه روشن است برحذر باش چرا که... به زودی پرده از روی کارهایت برکنار می رود.
تدبیر	سخن با تدبیر	توجه به زبان	۱۰-۱۲-۵- و برای جلوگیری از این کار مخصوصاً توجه به زبانت داشته باش که سخنی بدون فکر نگوئی

### ۳-۵-۴- مفهوم تدبیر

در لغت نامه دهخدا تدبیر به معنای اندیشه کردن در عاقبت کار، پایان کار را نگرستن و در پس کاری درآمدن و در عقب کاری غورکردن و نیکو اندیشیدن آورده شده است (دهخدا، ۱۳۷۰، تدبیر).  
امام علی(ع) فرموده اند: «اندیشیدن در هر کار پیش از ورود به آن، از لغزش ایمن می سازد» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۲، ص ۶۹).

ویا در جای دیگر می فرمایند:

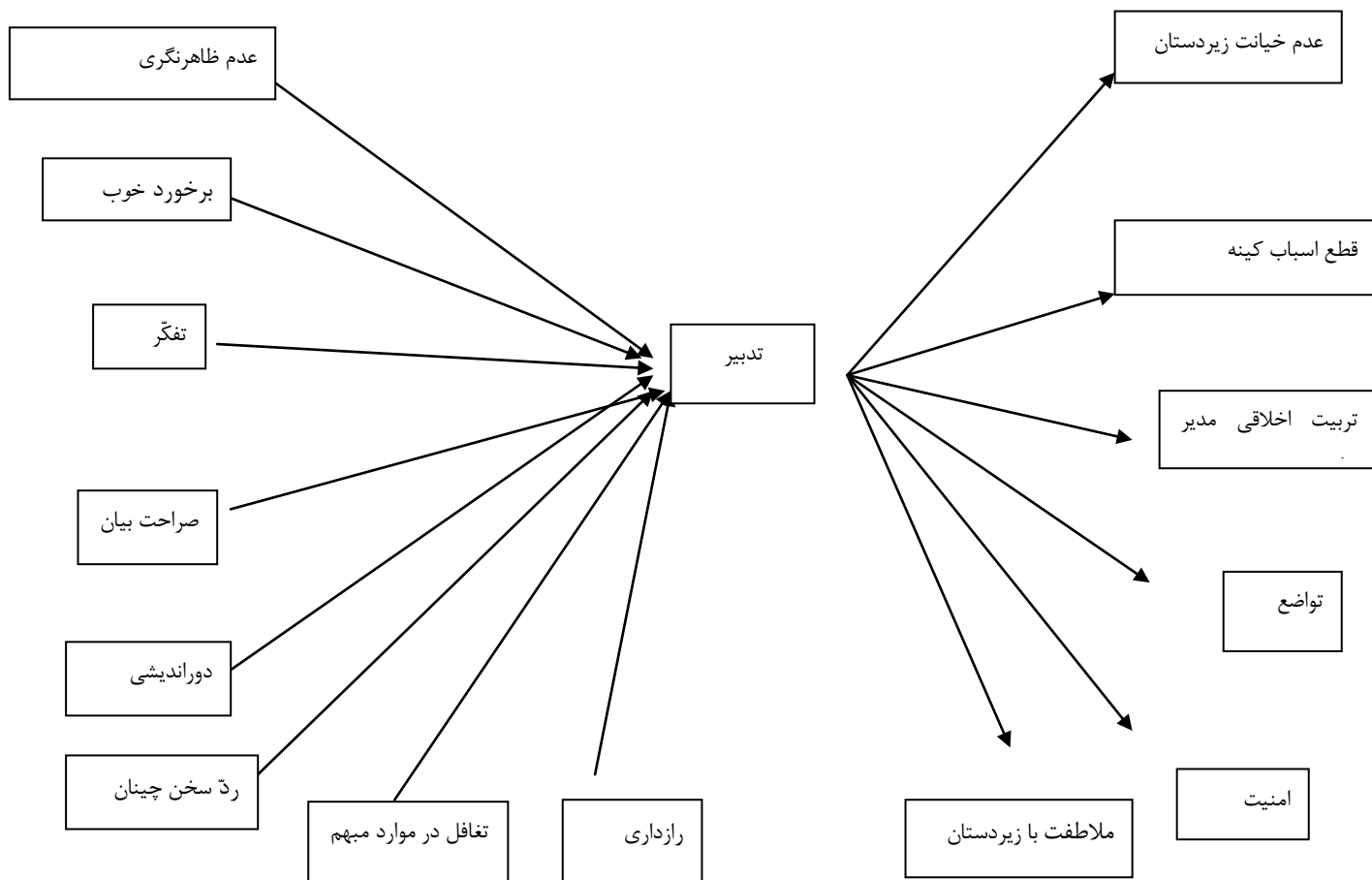
«پیشوا و رهبر به قلبی اندیشمند، و زبانی گویا، و دلی که براقامه حق استوار باشد نیازمنداست» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۲، ص ۴۷۲).

وباتوجه به گزاره های موجود در عهدنامه مالک اشتر می توان اظهار داشت که وجود تدبیر، درایت و خردمندی در هر امری لازم است و در اداره امور جامعه از شروط اولیه است که بدون آن هیچ چیز سامان نمی یابد. در ذیل به چند مورد از گزاره های موجود در متن عهدنامه که نشان دهنده تدبیر و تفکر است، اشاره می شود:

«اما زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح برحذر باش! چراکه دشمن گاهی نزدیک می شود که غافلگیر سازد، بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و در این موارد، روح خوش بینی را کنار بگذار...»  
«هرگز پیمانی را مبند که در تعبیرات آن، جای گفت و گو باقی بماند و بعد از تأکید و عبارات محکم، عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر که اثر آن را خنثی می کند.»

«... و هرگاه رعایا نسبت به تو گمان بد برند، افشاگری کن! و عذر خویش را در مورد آن چه موجب بدبینی

شده آشکارا با آنان در میان گذار و با صراحت بدبینی آن ها را از خود برطرف ساز...»



شکل ۳-۴: نمودار محوری تدبیر

جدول ۴-۴: خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله شرح صدر)

گزاره	مفهوم	مقوله	مقوله کلی
۱۲- هرگز از عفو و بخششی که نموده ای پشیمان مباش و...	پشیمان مباش	صلابت و استواری در امور	شرح صدر
۵-۲- باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی! رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند و...	کثرت کارها	تحمل کار زیاد	شرح صدر
۳۲- و نیز هرگز نسبت به کار خشم آلودی که پیش می آید و راه چاره دارد سرعت به خرج مده	کار خشم آلود	کظم غیظ	شرح صدر
۴۸- و هرگز والی از ادای آن چه او را ملزم به آن ساخته			

شرح صدر	شکیبایی در اه حق	شکیبایی و استقامت	خارج نخواهد شد جز با اهتمام و کوشش و استعانت از خداوند و مهیا ساختن خواه بر ملازمت حق و شکیبایی و استقامت در برابر آن خواه بر او سبک باشد یا سنگین
شرح صدر	کظم غیظ	عذر پذیر ترند	۹-۵ - فرمانده سپاهت را کسی قرار ده.. از کسانی که دیر خشم می گیرند و عذر پذیر ترند...
شرح صدر	رئوف نسبت به مستضعفان و قوی در مقابل زورمندان	رئوف و مهربان	۸-۶ - نسبت به ضعفا رئوف و مهربان و در مقابل زورمندان قوی و پرقدرت،
شرح صدر	صبر و تحمل	مشکلات	۸-۷ - از کسانی که مشکلات آن ها را از جای به در نمی برد و ضعف و نرمش آنها را از کار باز نمی دارد.
شرح صدر	صبر و تحمل	مراجعه فراوان	۸-۸ - از کسانی که مراجعه فراوان، آن ها را در تنگنا قرار ندهد
شرح صدر	کظم غیظ	خشم و کج خلقی	۸-۹ - و برخورد مخالفان را با یکدیگر او را به خشم و کج خلقی وا ندارد.
شرح صدر	تحمل کار زیاد	کارهای فراوان	۸-۱۰ - چرا که هرگز کارهای فراوان و مهمی که انجام می دهی از انجام نشدن کارهای کوچک معذور نیستی!
شرح صدر	صبر و تحمل	تحمل خشونت	۸-۱۱ - سپس خشونت و کندی آن ها را در سخن تحمل کن، در مورد آن ها هیچ گونه محدودیت و استکبار روا مدار!
شرح صدر	صبر و تحمل	صابر باش	۱۲۱۰ - . و در این راه صابر باش و به حساب خدا بگذار! و سنگینی این راه را به خاطر سرانجام ستوده آن تحمل کن
شرح صدر	کظم غیظ	فرو نشستن خشم	۱۲-۵ ۱۳ - و نیز در بکار بستن قدرت تأخیر انداز تا خشمت فرو نشیند و مالک خویشتن گردی
شرح صدر	یادآوری مکرر مرگ و قیامت	یا قیامت	۱۳-۵ ۱۴ - هرگز حاکم بر خویشتن نخواهی بود جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی!

#### ۴-۵-۴ - مفهوم شرح صدر

۱- خداوند خطاب به پیامبر فرمود: «الم نشرح لك صدرک» آیا برای تو سینه ات را نگشادیم (انشراح، آیه ۱).

علامه طباطبایی در تفسیر این آیه می گوید: شرح صدر عبارت است از بسط سینه و جان آدمی یا نور الهی و آرامشی که از جانب خداوند، نصیب انسان می شود. مراد از شرح صدر در آیه ذکر شده، آن است که دل و جان رسول خدا به گونه ای بسط و گسترش وجودی یافته بود که نه تنها همه ی معارف وحی به او القا می شد و او به طور کامل دریافت و تبلیغ می کرد، بلکه تمام رنج هایی که از این ناحیه بر آن حضرت پدید می آمد به آسانی تحمل می کرد (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۲۰، ص ۴۴۹). بنابراین ظرفیت دریافت حقایق و داشتن صبر و تحمل از معانی شرح صدر است.

۲- هنگامی که آیه «فمن یرد الله ان یهدیه یشرح صدره للاسلام» (انعام، آیه ۱۲۵) نازل شد، از رسول خدا پرسیدند: که شرح صدر چیست؟ حضرت فرمودند: «نور یقذفه الله فی قلب من یشاء فینشرح له صدره و ینفسح»

یعنی نوری است که خدا در قلب هر کس بخواهد می افکند و در پرتو آن روح او وسیع و گشاده می شود. از حضرت دوباره سؤال شد که نشانه شرح صدر چیست؟ حضرت فرمودند: نشانه ی آن توجه به سرای جاودان و دامن برچیدن از زرق و برق دنیا و آماده شدن برای مرگ است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹، ج ۵، ۴۳۶).

با توجه به این حقیقت یکی از معانی شرح صدر، این است که انسان در برابر خداوند تسلیم باشد و هر کس تسلیم و انقیادش در مقابل احکام و عقاید دینی بیشتر است، در واقع شرح صدر بیش تری دارد و هر اندازه که عمل صالح بهتر و بیش تر از انسان پدید آید، نشانه ی شرح صدر بیش تر اوست.

### - ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت

۱- حضرت موسی هنگامی که به پیامبری مبعوث شد، به خداوند عرض کرد: «ربّ الشرح لی صدري» یعنی خداوندا، سینه مرا بسط و گسترش عنایت فرما (طه، آیه ۲۵).

مراد از این آیه آن است که جریان رسالت و نبوت و هم چنین مبارزه با طاغوت و مدیریت جامعه و امت هر کدام نیازمند شرح صدر است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، واژه تدبیر).

۲- هم چنین امام علی(ع) می فرمایند: «ألهُ الریاسه سعه الصدر» وسیله ی رهبری و ریاست، سینه گشاده است. (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۴، ص ۱۵۷) و بیانات دیگری از امام علی(ع) در این باب وجود دارد که مبین ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت است:

۱- «الجلْمُ رَأْسُ السِّيَاسَةِ» (الکراجکی، ۱۴۰۵ق، ۲۷۸).

بردباری سرریاست و سیاست است.

۲- «فَاتَّصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ، وَاصْبِرُوا لِحَوَائِجِهِمْ» (خوانساری، ۱۳۶۰، ۱۹۷).

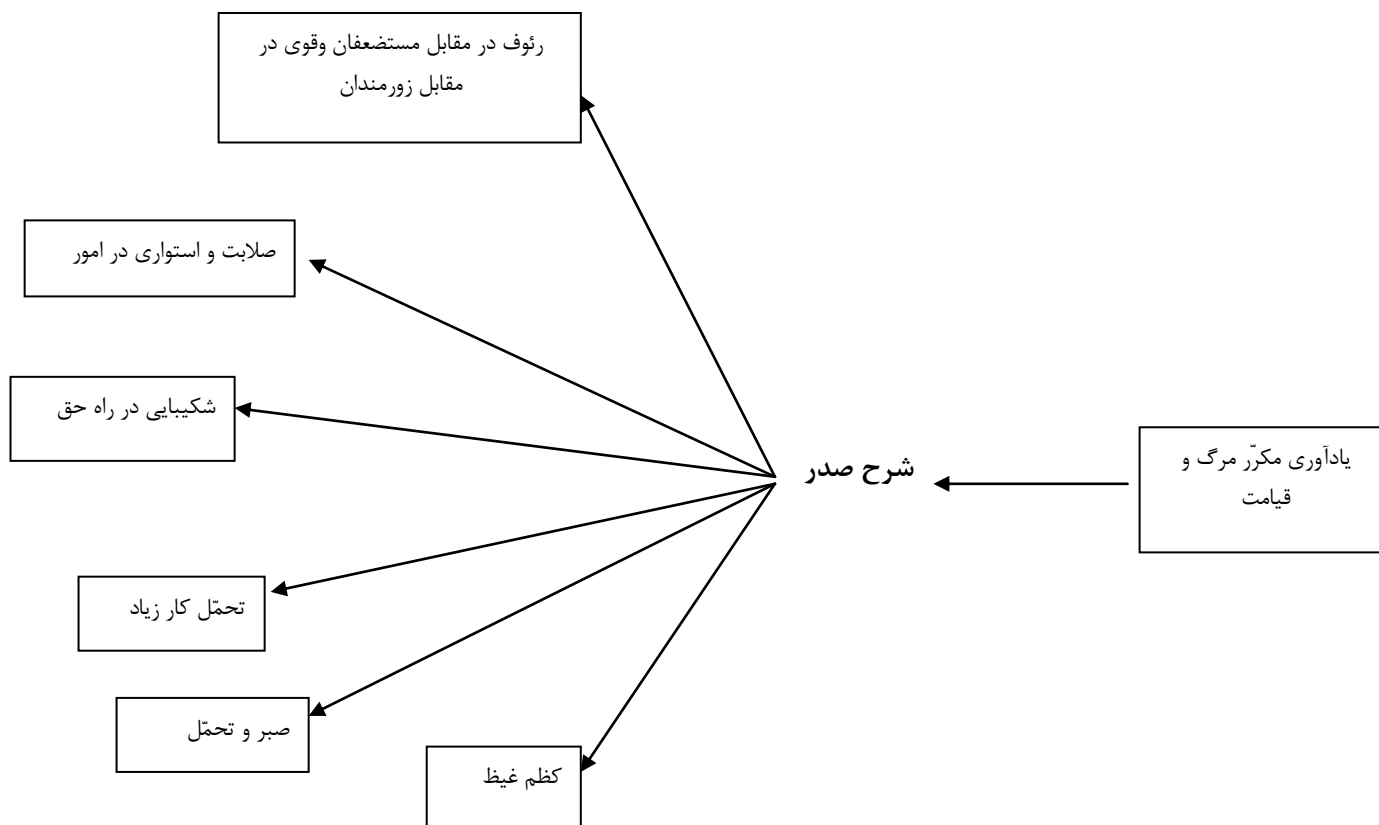
پس داد مردم را از خود بدهید و با آنان انصاف روا دارید و در برآوردن حاجت های ایشان شکیبایی ورزید. بنابراین هرچند از متن عهدنامه مالک اشتر ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت برداشت شده است ولی برای اثبات این ادعا به روایات و احادیث متعددی که در این باب وجود دارد اشاره شد. در ذیل گزاره هایی از متن عهدنامه آورده شده است که مبین ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت است.

۱- «باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی! رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند...»

۲- «فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که در پیش تو نسبت به خدا و پیامبر و امام تو خیرخواه تر از همه و پاک دل تر و عاقل تر باشد از کسانی که دیربرخشم می گیرند و عذر پذیرترند؛ نسبت به ضعفا رئوف و مهربان و در مقابل زورمندان قوی و پر قدرت، از کسانی که مشکلات آن ها را از جای به در نمی برد و ضعف و نرمش آن ها را از کار باز نمی دارد.»



۳- «سپس از میان مردم، برترین فرد، درنزد خود را برای قضاوت برگزین از کسانی که مراجعه ی فراوان، آن ها را در تنگنا قرار ندهد. و برخورد مخالفان با یکدیگر او را به خشم و کج خلقی وا ندارد.»



شکل ۴-۴: نمودار محوری شرح صدر

### ۴-۶- زمینه های لازم برای شکل گیری مدیریت اسلامی کدامند؟

جدول ۴-۵: مقوله مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره زمینه های لازم برای شکل گیری؟
مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی	حکم امیر المؤمنین	در فرمانش به او	۱- این دستوری است که بنده خدا علی امیر مؤمنان به «مالک بن حارث اشتر» در فرمانش به او صادر فرموده است. و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار والی کشور مصر قرار داد تا..

۱. در فارسی: مشروعیت مصدر جعلی (مصدرصناعی) از کلمه مشروع می باشد. در لغت کلمه مشروع را به معنای روا، جایز و مطابق شرع معنی کرده اند (دهخدا، ۱۳۷۰، واژه شرع).

۲. در عربی: به جای واژه «مشروعیت» از کلمه «شرعیت» استفاده می شود. ریشه کلمه شرعیت، واژه ی «شرع» است که در زبان عربی به معنای راه پیدا و روشن خداوند بر بندگان، راه راست، راه روشن آورده شده است (معلوف، ۱۳۸۲، ۳۳۴).

و در جای دیگر لغت شرعی را چنین معنی کرده اند: آنچه مطابق احکام و دستورات خداوند باشد.

۳. در انگلیسی: برای این مفهوم از لغت Legitimacy استفاده می شود که معانی زیر برای آن به کار برده می شود: حقانیت، قانونی بودن، درستی، برحق بودن (آریان پورکاشانی، ۱۳۶۳، ۴۱۹).

در این پژوهش منظور از مشروعیت همان مفهوم اصطلاحی و رایج در ادبیات سیاسی است که مشروعیت را به معنای حقانیت می دانند. در واقع مشروعیت قانون و حقوق مدنظر است. در مباحث حکومت اسلامی نیز این مفهوم از مشروعیت مدنظر است. و منظور از مشروعیت آن است که مشخص شود چه کسی حق دارد بر دیگران حکومت کند.

و لذا می بینیم که بعد از رحلت پیامبر اسلام و هنگام تعیین جانشین، حضرت علی (ع) از بیعت با ابوبکر به عنوان حاکم مسلمین امتناع می ورزد و خلافت و حکومت را حق مسلم خویش می داند. ابن ابی الحدید در شرح نهج البلاغه چنین آورده است: «وقتی به علی(ع) گفته شد که بیعت کن، آن حضرت فرمود: من از شما به حکومت مستحق تر و شایسته ترم؛ با شما بیعت نمی کنم، در حالی که شما به بیعت با من شایسته ترید» (ابن ابی الحدید، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۵-۲).

هنگامی که انصار، امام علی (ع) را به عنوان خلیفه معرفی کردند تا مردم با ایشان بیعت کنند، ایشان از آنان پرسیدند: «آیا این کار به خاطر حقی است که خداوند بر شما واجب کرده انجام می دهید یا به خاطر رأیی است که میان خودتان به آن دست یافته اید؟» (ابن اعثم کوفی، ۱۳۷۲، ج ۲، ص ۴۳۵).

این جمله نشان می دهد که حکومت کردن بردیگران حقی است که برای افراد مخصوصی است. در ضمن این سؤال نشان می دهد که در آن زمان در بحث مشروعیت حاکم دو دیدگاه وجود داشته و برای آن دو مبنا قائل بوده اند:

۱- مبنای الهی (مشروعیت) و ۲- مبنای مردمی (مقبولیت مردمی).

## ۲-۶-۴- مقبولیت مردمی

در جوامع دینی اگر دین و سیاست دو امر درهم تنیده و متداخل هستند، حقانیت حکومت براساس دو معیار عقل و وحی مشخص و معین می شود.

به عبارتی مشروعیت مبتنی بر عقل و دین است نه بر عرف عامه و خواست مردم. که در این جا ممکن است نظر شارع با نظر و خواست مردم مطابق باشد که در این صورت مشروعیت (حقانیت)، مقبولیت و اطاعت و پشتیبانی مردم را نیز به دنبال دارد. مانند دوران حکومت ۱۳ ساله پیامبر اسلام که به موجب انتصاب الهی، پیامبر نسبت به حکومت ذی حق بود و مردم نیز از حکومت وی حمایت به عمل آوردند. به عبارتی حکومت پیامبر هم از مشروعیت (حقانیت) و هم از مقبولیت برخوردار بود.

ولی ممکن است نظر شارع مقدس با نظر و خواست مردم به هر علتی (از جمله جهل و نادانی مردم و یا تن پروری و دنیاپرستی) یکی نباشد که در این صورت مشروعیت لزوماً با مقبولیت همراه نیست؛ همانند دوران ۲۵ ساله بعد از رحلت پیامبر (ص) که علیرغم محق بودن حضرت علی (ع) به حکومت، لیکن خواست مردم، با خواست دین متفاوت بود و مردم از آن حضرت حمایت نکردند و حکومت مشروع آن حضرت با مقبولیت توأم نبود. بنابراین مشروعیت لزوماً به معنای مقبولیت و اطاعت مردم از حاکم نمی باشد (حاتمی، ۱۳۸۴، ۳۴-۳۳).

امام علی (ع) در خطبه ۳ نهج البلاغه، در مورد تحقق حکومت خود فرموده اند: «آری، به حق آنکه دانه را شکافت و جان را آفرید، اگر حضور حاضران و اتمام حجّت با اعلام وجود ناصران نبود، و اگر خداوند از عالمان پیمانی سخت نگرفته بود که در برابر شکمبارگی ستمگر و گرسنگی ستمدیده هیچ آرام و قرار نگیرند، بی تأمل رشته ی حکومت را از دست می گذاشتم و پایانش را چون آغازش می انگاشتم، و چون گذشته خود را به کناری می داشتم» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، کلام ۳).

در ابتدای عهدنامه مالک اشتر نیز امام تأکید می کنند که مالک از طرف من به زمامداری مصر برگزیده شده است، تا مردم را به این امر واقف گرداند که زمامداری مالک مشروع و از طرف امیرمؤمنین است و با توجه به مقبولیت مالک اشتر در بین مردم مصر، حکومت وی از مقبولیت مردمی نیز برخوردار باشد. در مورد مقوله مقبولیت مردمی هر چند گزاره ای در متن عهدنامه مشاهده نشد ولی به دلیل مستندات که در نهج البلاغه موجود است که به یک مورد آن قبلاً اشاره شد و به دلیل اهمیت این مقوله که به عنوان یکی از شرایط علی در تحقق کامل مدیریت اسلامی در نظر گرفته شده است، در ذیل به چند نمونه دیگر که نشان دهنده دلایل انتخاب این مقوله به عنوان یک شرط علی است، اشاره می شود:

امیرمؤمنین علی (ع) پس از شهادت محمد بن ابی بکر در نامه ای به عبدالله بن عباس ضمن تجلیل از این شخصیت ارزشمند دلیل شکست او که به شهادتش پایان پذیرفت را، یاری نکردن مردم بیان می کند. لازم به ذکر است که قبل از این که مالک اشتر به زمامداری مصر برگزیده شود، محمد بن ابی بکر حاکم مصر بود و بنا به دلایلی که قبلاً ذکر شده، حضرت علی (ع) مالک اشتر را به جانشینی وی به ولایت مصر اعزام نمود که پس از

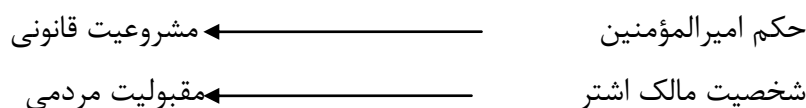
به شهادت رسیدن مالک، حضرت علی (ع)، از محمدبن ابی بکر می خواهد که به کار خود در مصر ادامه دهد. و سرانجام به دلیل یاری نکردن مردم مصر از محمد، وی اسیر شد و به طرز فجیع به شهادت می رسد. در ذیل به قسمتی از نامه ۳۵ امام در نهج البلاغه که حاوی دلایل شکست محمدبن ابی بکر است اشاره می شود:

«من مردم را برانگیختم تا در پی او روند، و آنان را فرمودم تا به فریاد وی رسند پیش از آنکه -شامیان- کار او را پایان دهند و آنان را نهان و آشکار، فراوان نه یک بار، خواندم. بعضی با خوشایندی آمدند، و بعضی به دروغ بهانه آوردند، و بعضی خوار بر جای نشستند. از خدا می خواهم به زودی مرا از دستشان برهاند...» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، نامه ۳۵).

هم چنین امام علی (ع) هنگامیکه مالک را به ولایت مصر منصوب کرد، نامه ای به مردم نوشت واز آنان خواست تا مالک را یاری کنند. در ذیل به قسمتی از این نامه اشاره می شود:

«اما بعد، من بنده ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای بیم نخواست و در ساعت های ترس از دشمن روی برنتابد. بربدکاران تندتر بود از آتش سوزان، او مالک پسر حارث مدحجی است. آن جا که حق بود سخن او را بشنوید، و او را فرمان برید... اگر شمارا فرمان کوچیدن دهد کوچ کنید، و اگر گوید بایستید بر جای مانید...» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، نامه ۳۸).

بنابراین مقبولیت مدیر در نزد مردم موجب یاری و وفاداری مردم به حکومت است. و به همین دلیل این مقوله به عنوان مقوله ی علی در مدل مدیریت اسلامی در نظر گرفته شده است.



شکل ۵-۴: نمودار محوری مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی

## ۷-۴- بر مبنای عهدنامه مالک اشتر مدیریت اسلامی چه وظایفی دارد؟

جدول ۶-۴: مقوله مدیریت منابع انسانی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره مدیر اسلامی چه وظایفی دارد؟
گزینش	گزینش بر مبنای خصوصیات اخلاقی	دوری از عیب جویان	۱۵- باید آن ها که نسبت به رعیت عیب جوترند از تو دورتر و نزد تو مبعوضتر باشند...
گزینش	گزینش بر مبنای سابقه	وزیر زمامدار گناهکار	۲۶- بدترین وزرا کسانی هستند که؛ وزیر و زمامدار و اشرار بیش از تو بوده اند، کسی که با آن گناهکاران در کارها شرکت داشته نباید جزء صاحبان سر تو باشد...

گزينش	خصوصيات اخلاقي	در گفتن حق صريح تر	۳-۳. سسپس از ميان اينان افرداي كه در گفتن حق از همه صريح تر و در مساعدت و همراهي نسبت به آن چه خداوندبراي اوليايش دوست نمي دارد به تو كمتر كمك مي كند، مقدم دار...
گزينش	خصوصيات اخلاقي	خير خواه تر و عاقل تر	۴-۱. فرمانده سپاهت را كسي قرار ده كه در پيش تو نسبت به خدا و پيامبر و امام تو خير خواه تر از همه و پاك دل تر و عاقل تر باشد...
گزينش	سابقه افراد	باتجربه تر و پيشگام تر	۵-۳. و از ميان آنها افرداي كه باتجربه تر و پاك تر و پيشگام تر در اسلامند برگزين، زيرا اخلاق آن ها بهتر و خانواده آن ها پاك تر و همچنين كم طعم تر و در سنجش عواقب كارها بيناتر
گزينش	خصوصيات اخلاقي	برترين افراد	۶-۲. سسپس از ميان مردم برترين فرد، در نزد خود را براي قضاوت برگزين از كساني كه مراجعه فراوان آن ها را در تنگنا قرار ندهد.
گزينش	گزينش بر مبناي آزمون	آزمائش و امتحان	۷-۳. سسپس در كارهاي كارمندان بنگر! و آنها را با آزمائش و امتحان به كار وادار! و از روي ميل و استبداد آنها را به كاري وادار..
گزينش	سابقه افراد	حكومت هاي صالح پيش از تو	۸-۵. سسپس در انتخاب اين منشيان هرگز به فراست و خوش گماني خود تكيه مكن..بلكه آن ها را از طريق پست هايي كه براي حكومت هاي صالح پيش از تو داشته اند بيازمايي
كنترل	سنجش عملكرد	بررسی کن	۹-۲. آن گاه با جدیت هر چه بیشتر قضاوت های قاضی خویش را بررسی کن و..
كنترل	مأموران نخفي	بازرسی مداوم پنهانی	۱۰-۳. سسپس با فرستادن مأموران مخفي راستگو و باوفا كارهاي آنان را زير نظر بگير! زيرا بازرسى مداوم پنهانی سبب مي شود كه آن ها به امانتداري و مدارا كردن به زير دستان ترغيب شوند! اعوان و انصار خویش را سخت زير نظر بگير
كنترل	سنجش عملكرد	دقت	۱۱-۵. سسپس در وضع منشيان و كارمندان دقت كن و كارهايت را به بهترين آن ها بسپار..
حقوق و مزایا	حقوق	بذل و بخشش	۱۲-۲. و در بذل و بخشش به او سفره سخاوتت را بگستر، آن چنان كه نيازمنديش از بين برود و حاجت و نيازى به مردم پيدا نكند.
حقوق و مزایا	مزایا	مقام و منزلت	۱۳-۲. و از نظرمنزلت و مقام آن قدر مقامش را نزد خودت بالا ببر كه هيچ كدام از ياران نزديكت، به نفوذ در او طمع نكند و از توطئه اين گونه افراد در نزد تو در امان باشد.
حقوق و مزایا	حقوق	حقوق كافي	۱۴-۳. سسپس حقوق كافي به آنها بده زيرا اين كار آن ها را در اصلاح خویش تقويت مي كند و از خيانت در اموالي كه زير دست آن ها است بي نياز مي سازد.
تشويق و تنبيه	پاداش و تنبيه بيروني و غير مادي	نگاه متفاوت به افراد نيكوكار و بدكار	۱۵۷- هرگز نبايد افراد نيكوكار و بدكار در نظرت مساوي باشند زيرا اين كار سبب مي شود كه افراد نيكوكار در نيكي هایشان بي رغبت شوند و بدكاران در عمل بدشان تشويق كردند.
تشويق و تنبيه	تشويق و تنبيه بيروني و غير مادي	توسعه ميدان اميد	۱۶-۱. ميدان اميد سران سپاهت را توسعه بخش و پي در پي آن ها را تشويق كن! و كارهاي مهمي كه انجام داده اند پرشمار زيرا يادآوری كارهاي نيك آن ها شجاعاتشان را به حركت بيش تر وا

			می داردو..
پاداش و تنبیه	ارزشیابی عملکرد	پس از نهی تو	۱۷-۶-۱۷ و هرگاه کسی پس از نهی تو دست به احتکار زد او را کیفر کن! و در مجازات او بکوش ولی این مجازات نباید بیش از حد باشد
پاداش و تنبیه	ارزشیابی عملکرد افراد	کیفر خیانت	۱۸-۳-۱۸ اگر کسی از آن ها دست به خیانت زدو.. او را زیر تازیانه کیفر بگیر! و به مقدار خیانتی که انجام داده او را کیفر نما!
پاداش و تنبیه	ارزشیابی عملکرد افراد	قدردانی از زحمات افراد	۱۹-۱-۱۹ سپس باید زحمات هر کدام از آن ها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی.. شرافت و آبروی کسی موجب نشود که کار کوچکش را بزرگ بشمارد و همچنین حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که کار پر ارجش را کوچک به حساب آوری
پاداش و تنبیه	پاداش درونی (علاقه و تمایل به کار)	به کاری واندار	۲۰-۳-۲۰ و از روی میل و استبداد آن ها را به کاری و اندار..
فرهنگ	حفظ فرهنگ	حظ سنت های پسندیده	۲۱-۷-۲۱ هرگز سنت های پسندیده ای را که پیشوایان این امت به آن عمل کرده اند و ملت اسلام به آن انس و الفت گرفته اند و امور رعیت به وسیله آن اصلاح می گردد نقض مکن!
هدایت	ایجاد انگیزه	توسعه میدان امید	۲۲-۱-۲۲ میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی در پی آن ها را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار زیرا یادآوری کارهای نیک آن ها شجاعانشان را به حرکت بیش تر و می دارد و..
هدایت	انگیزه درونی	به کاری و اندار	۲۳-۳-۲۳ و از روی میل و استبداد آن ها را به کاری و اندار...
هدایت	پیامد حکومت	اصلاح مردم	۲۴-۲-۲۴ و این فرمان را هنگامی می نوشت.. به اصلاح اهل آن همت گمارد و..
هدایت	دوری از تملق	تربیت کن	۲۵-۷-۲۵ به اهل ورع و صدق و راستی بپیوند و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند.. زیرا مدح و ستایش بیش از حد عجب و خودپسندی به بار می آورد و..
هدایت	دوری از عیب جویی	مبغوض تر	۲۶-۵-۲۶ باید آن ها که نسبت به رغبت عیب جو ترند از تو دورتر و نزد تو مبغوض تر باشند زیرا مردم عیوبی دارند که والی درست و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است..
هدایت	برخورد خوب	قطع اسباب دشمنی	۲۷-۵-۲۷ با برخورد خوب عقده آن ها را که کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن! و..
هدایت	بیان صریح و آشکار	تربیت اخلاقی	۲۸-۱۰-۲۸ و هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد برند، افشاگری کن! و عذر خویش را در مورد آنچه موجب بدبینی شده آشکارا با آنان در میان بگذار چه این که اینگونه صراحت، موجب تربیت اخلاقی تو، ارفاق و ملامت برای رعیت است
هدایت	محبت	خیرخواهی و حسن ظن	۲۹-۱-۲۹ زیرا همین لطف و محبت های کم، آنان را وادار به خیر خواهی و حسن ظن نسبت به تو می کند.

اهدایت	محبت	احسان به آن ها	۳۰۷- بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به وفاداری رعیت بهتر از احسان به آن ها و
اهدایت	تخفیف در مالیات	تخفیف هزینه ها	۳۱۷- . و تخفیف هزینه ها بر آنان
اهدایت	وجود انگیزه درونی	عدم اجبار	۳۲۷- . و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارند نیست

#### ۱-۷-۴- مدیریت منابع انسانی

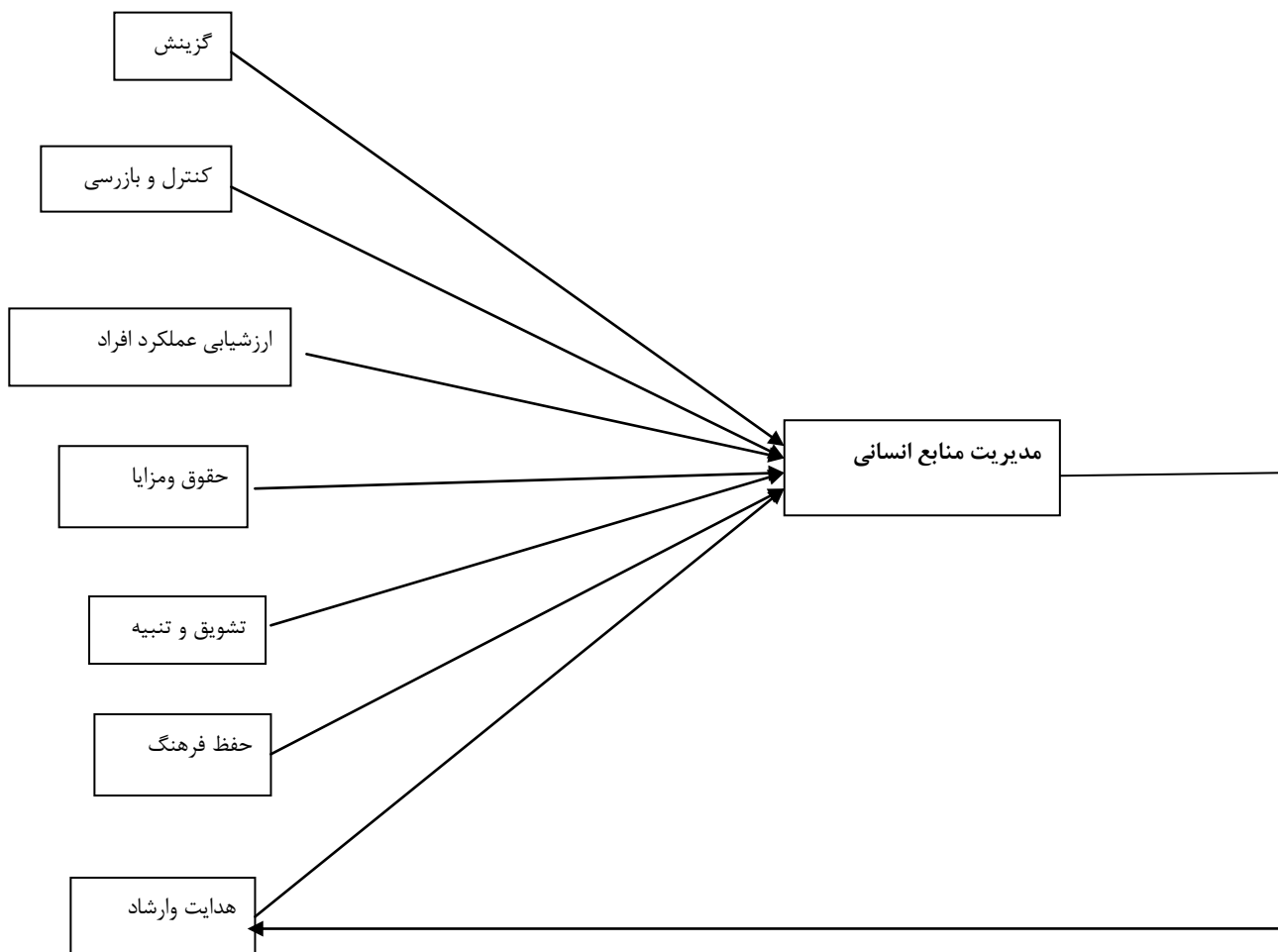
مدیریت منابع انسانی در واقع، جنبه ی انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در افزایش کمیت و بهبود کیفیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می رود. این مدیران کسانی هستند که مسائل مربوط به نیروی انسانی را در تأمین یا تحقق اهداف سازمان و کارکنان پیگیری و اجرا می کنند. به عبارت دیگر، وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه امور استخدامی، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره ی سایر مدیران بر عهده دارد (ابطحی، ۱۳۸۶، ۸-۷).

گزاره هایی در متن عهد نامه موجود اند که بر کیفیت گزینش کارکنان، تشویق و تنبیه، ایجاد انگیزه، حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد کارکنان و کنترل و بازرسی تأکید دارند. به همین دلیل محقق وظیفه ی مدیریت منابع انسانی را جزء وظایف مدیریت علوی قرار داده است؛ که به چند گزاره مربوطه در ذیل اشاره می شود:

«میدان امید سران سپاهت را توسعه ببخش و پی در پی آنان را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار، زیرا یادآوری کارهای نیک آنها شجاعانشان را به حرکت بیشتر، وادار می کند. و آنان را که در کار کندی می ورزند به کار تشویق می نماید، ان شاءالله.»

«سپس در کارهای کارمندان بنگر! و آن ها را با آزمایش و امتحان به کار وادار! و از روی میل و استبداد آن ها را به کاری وادار...»

«آن گاه با جدیت هر چه بیش تر قضاوت های قاضی خویش را بررسی کن و در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را بگستر، آن چنان که نیازمندیش از بین برود و...»



شکل ۴-۶: نمودار محوری مدیریت منابع انسانی

جدول ۴-۷: مقوله سازماندهی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
سازماندهی	تقسیم کار افقی	گروه های مختلف	۱۸- ای مالک بدان مردم از گروه های مختلف تشکیل یافته اند که هر کدام جزیه وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شوند.
هماهنگی	وابستگی دو جانبه	گروه های مختلف	۲۸- که هر کدام جز وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شوند
سازماندهی	تقسیم کار عمودی و وحدت مدیریت و تفویض اختیار	انتخب یک رئیس	۳-۵... باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی!
هماهنگی	اصل سلسه مراتب	اطاعت از مافوق	۴۲- زیرا تو مافوق آن ها و پیشوایت مافوق تو و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است ! و..
هماهنگی	هماهنگی از طریق تشکیل انجمن متخصصین	گفتگو و بحث ها	۵۷- با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین و با حکما و اندیشمندان نیز بسیار به بحث بپرداز این گفت و گوها و بحث ها باید...
هماهنگی	وابستگی دو جانبه	قوام رعیت	۶۸- قوام رعیت جز وسیله اینان ممکن نیست از طرفی برقراری سپاه جز با وسیله خراج مالیات اسلامی امکان پذیر نمی باشد.



هماهنگی	تشکیل مجالس عمومی	مجلس عمومی و همگانی	۷-۸ برای مراجعان خود وقتی مقرر کن که به نیاز آن ها مشخصاً رسیدگی کنی، مجلس عمومی و همگانی برای آنها تشکیل ده!
هماهنگی	وابستگی دو جانبه	جزء با گروه سوم	۸-۸ سپس این دو گروه سپاهیان و مالیات دهندگان جز با گروه سوم قوام و پایداری نمی پذیرد.
هماهنگی	وابستگی دو جانبه	بدون تجار و پیشه وران	۸-۹ و این گروه ها بدون تجار و پیشه وران و صنعتگران قوامی ندارند
هماهنگی	حفظ فرهنگ	حفظ سنت های پسندیده	۷-۱۰ هرگز سنت پسندیده ای را که پیشوایان این امت به آن عمل کرده اند و ملت اسلام به آن انس و الفت گرفته و امور رعیت به وسیله آن اصلاح می گردد، نقض مکن!

## ۲-۷-۴- سازماندهی:

در مدیریت، سازماندهی را فرآیندی می دانند که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن ها، برای کسب اهداف تلاش می شود (رضاییان، ۱۳۹۰، ۲۷۳). سازماندهی در حکم فرآیندی است که به صورت پیوسته و مستمر ادامه دارد و حیات سازمانی به اطمینان از وجود ساختاری که اثربخشی و کارآیی را حاصل گرداند، بستگی خواهد داشت -<http://fig.ir/course/elearning/34-article003.html>.

در واقع سازماندهی شامل وظایفی است که باید اجرا شود، تشخیص کسانی است که باید اجرا کنند، چگونگی گروه بندی وظایف و تعیین کسانی است که باید گزارش بگیرند (فیضی، ۱۳۸۳، ۱۵۶). به عبارت دیگر فرآیند سازماندهی شامل سه مرحله زیر است:

- ۱- طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری
- ۲- دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده.
- ۳- برقرار رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک (رضاییان، ۱۳۹۰، ۲۷۳). حضرت علی (ع) در عهدنامه، جامعه را دارای طبقات اجتماعی دانسته، هر یک از آن ها را بر اساس نوع کار و چگونگی مسئولیت شان دسته بندی می کند و می فرماید:

« ای مالک! بدان مردم از گروه های مختلف تشکیل یافته اند که هر کدام جز به وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شوند. »

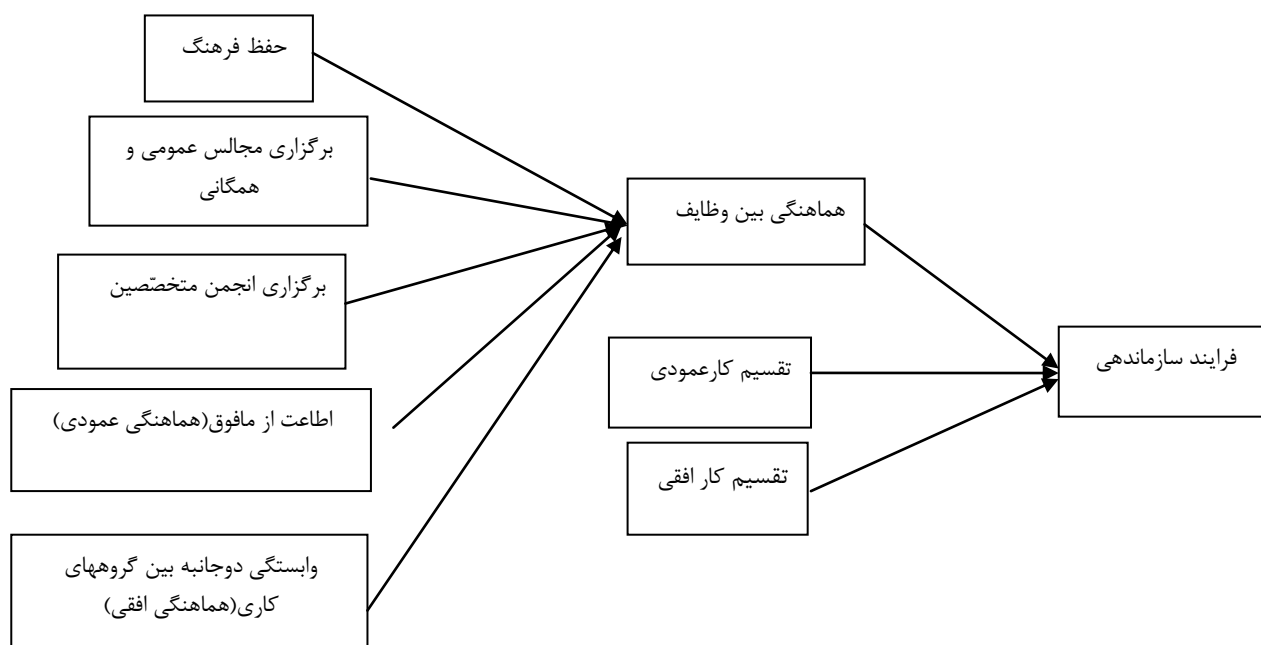
از ویژگی های مورد توجه در امر سازماندهی نیروها، مسأله تفویض اختیار است. مدیران برای افزایش اثر بخشی خود در محیط کار و برای این که بتوانند به وظایف مهم و کلیدی خود برسند، باید قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان تفویض کنند. امام علی(ع) در این باره می فرماید:

« باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی! رئیسی که کارهای مهم، وی را در مانده و مغلوب

نسازد و .. »

یکی از اصول سازماندهی و یکی راه های ایجاد هماهنگی بین سطوح مختلف سازمان، رعایت اصل سلسله مراتب فرماندهی است. امام علی(ع) در نامه ۱۳ نهج البلاغه در این باب می فرمایند: « من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهییانی که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید، او را چون زره و سپر نگهبان خود برگزینید، زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می شود.. »

در عهدنامه مالک اشتر نیز می فرمایند: « در این موارد از عفو و گذشت خود آن مقدار به آن ها عطا کن، که دوست داری خداوند از چشم پوشی و عفوش به تو عنایت کند. زیرا تو مافوق آن ها و پیشوایت مافوق تو و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است! »



شکل ۷-۴: نمودار محوری سازماندهی

جدول ۸-۴: مقوله برنامه ریزی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
			بر مبنای عهدنامه مالک اشتر مدیریت اسلامی چه وظایفی دارد.
برنامه ریزی استراتژیک	تعیین اهداف بلند مدت	اهداف حکومت	مقدمه ۱- تا مالیات های آن سرزمین را جمع آوری کند با دشمنان آن کشور بجنگد به اصلاح اهل آن همت گمارد و به عمران و آبادی شهرها قصبات و روستاها و قریه های آن بپردازد.
برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی مدیریتی	شناخت وضع موجود	برگزاری مجالس عمومی	۸-۷-۲- برای مراجعان خود وقتی مقرر کن که به نیاز آن ها شخصاً رسیدگی کنی!
برنامه ریزی مدیریتی	پاسخگویی و رفع	انجام مسئولیت های	۳۹- بدان قسمتی از کارهاست که شخصاً باید آنرا انجام دهی و نباید به دیگران واگذار کنی از جمله : پاسخ دادن به کار گزاران دولت.

	موانع موجود	مدیریتی	و برآوردن نیازهای مردم است در همان روز که احتیاجات گزارش می شود.
برنامه ریزی مدیریتی	برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه	سهام هر یک از گروههای جامعه	۴۸- برای هر کدام از این گروه ها خداوند سهمی مقرر داشته و در کتاب خدا، یا سنت پیامبر که بصورت عهدنردما محفوظ است این سهم را مشخص و معین ساخته است.
برنامه ریزی مدیریتی	برنامه ریزی مالی	سهام طبق پایین جامعه	۵-۷ خدا را! خدا را! در مورد طبقه پایین.. قسمتی از بیت المال و قسمتی از غلات خاصه جات اسلامی را در هر محل به آن ها اختصاص ده و بدان..
برنامه ریزی استراتژیک و مدیریتی	شناخت وضع موجود و رفع موانع موجود	بحث ها و گفتگوها	۶۷- با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین. این گونه بحث ها و گفتگوها باید درباره اموری باشد که به وسیله آن وضع کشور را اصلاح می کنی و آنچه ه پیش از تو موجب قوام کار مردم بوده برقرار می گردد.
برنامه ریزی عملیاتی	تدوین برنامه های کوتاه مدت	انجام کارهای روزانه	۷۹- به هوش باش! کار هر روز را در همان روز انجام ده زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد.
برنامه ریزی عملیاتی	زمانبندی برنامه ها	به موقع بودن کارها	۸-۱۲-۴ و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع خود انجام ده!
برنامه ریزی عملیاتی	تعیین خط مشی ها	متابعت از کتاب خدا	۹۱- نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا به آن امر شده است. فرمان می دهد.
برنامه ریزی عملیاتی	تعیین خط مشی	پیروی از خطوط حکومتی انبیاء و اولیاء	۵-۱۲-۱۰ بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت های عادلانه پیش از خود باشی همچنین توجه خود را بر روش های خوب یا اثری که از پیامبران رسیده و با فریضه ای که در کتاب خداوند آمده معطوف دار به خطوطی از حکومت که در روش من مشاهده کرده ای اقتدا کن و..

### ۳-۷-۴- برنامه ریزی

برنامه ریزی یا طرح ریزی یعنی اندیشیدن از پیش. متخصصین از زوایای متعدد برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه کرده اند که برخی از آن ها از این قرار است:

۱- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن

۲- تصمیم گیری در مورد این که چه کارهایی باید انجام گیرد.

۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب درآینده و یافتن و ساختن راه ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

(رضائیان، ۱۳۶۹، ۹۲).

برنامه ریزی، نوعی پدیده ی عینی اجتماعی است و خصوصیت های ویژه خود را دارد. در عین حال، یک

رویداد منحصر به فرد نیست که دارای ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرآیند مستمر و دائمی و منعکس

کننده ی تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف است. در سازمان های پیچیده ی امروزی، بدون برنامه ریزی های دقیق، امکان ادامه ی حیات نیست و برنامه ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه ی مواجهه با آنها است (محمدی، ۱۳۸۵، ۷۳).

برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آن ها ارتباطی تنگاتنگ دارد و تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه ریزی است. در چندجای عهدنامه امام علی(ع) به برنامه ریزی یا همان طرح ریزی اشاره کرده اند که نشان دهنده ی اهمیت برنامه ریزی در وظایف مدیریت است. به جز متن عهدنامه، احادیث و روایات متعددی از امام علی(ع) موجود است که به اهمیت برنامه ریزی تأکید می کنند. که در این جا به چند مورد از احادیث وارده از امام علی(ع) در باب برنامه ریزی اشاره می شود.

امام علی(ع) می فرمایند: هیچ عقل و درایتی چون عاقبت اندیشی نیست (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، حکمت ۱۱۳).

ودرجای دیگری فرمایند: مؤمن باید شبانه روز خود را به سه قسم تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، و زمانی برای تأمین هزینه زندگی، و زمانی برای وا داشتن نفس به لذت هایی که حلال و مایه زیبایی است. خردمند را نشاید جز آن که در پی سه چیز حرکت کند: کسب حلال برای تأمین زندگی، یا گام نهادن در راه آخرت، یا به دست آوردن لذت های حلال (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، حکمت ۳۹۰).

در چند جای عهد نامه مالک اشتر نیز، امام به نکاتی سفارش می کنند که نشان دهنده اهمیت و وجوب برنامه ریزی در وظایف مدیریت است:

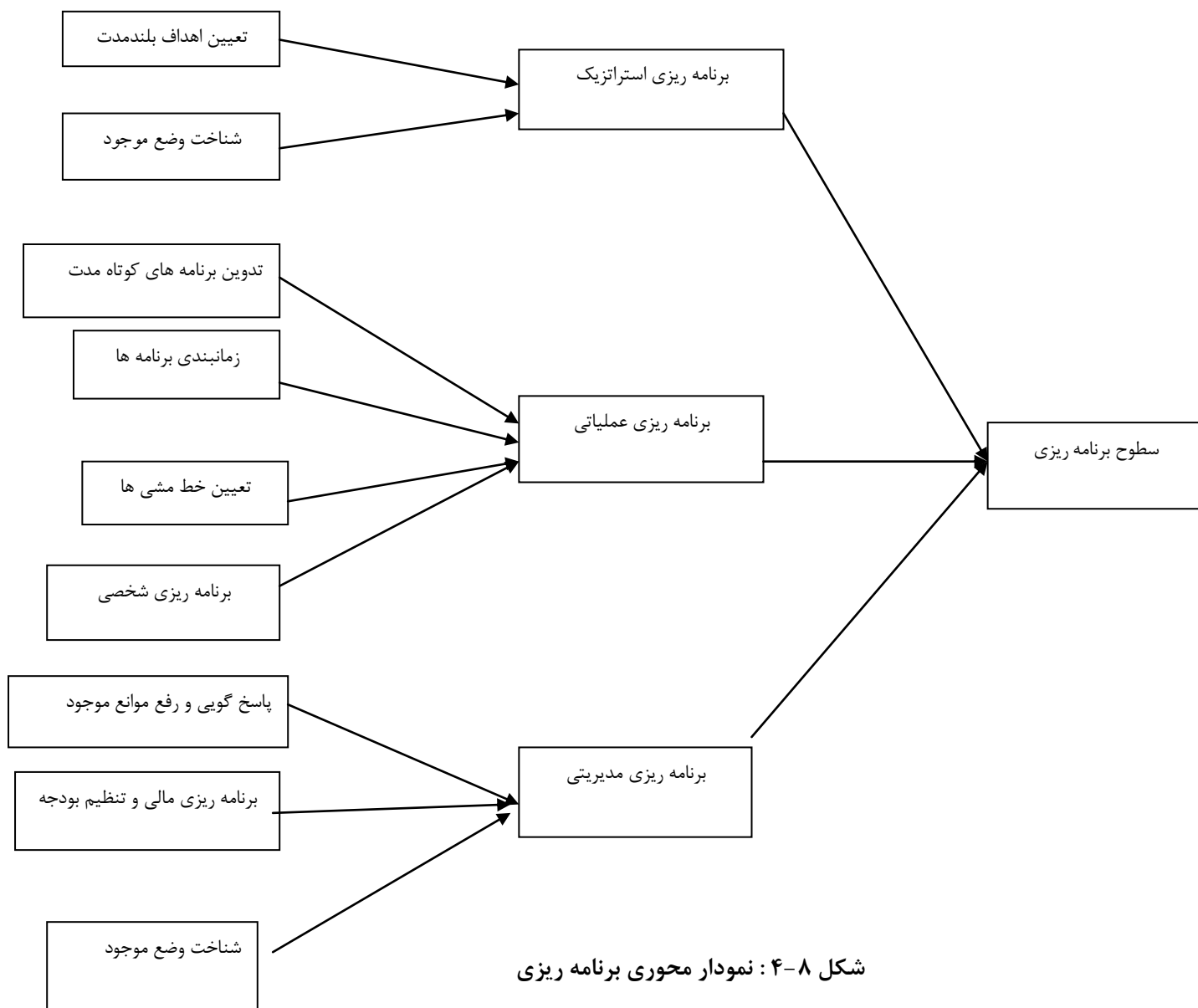
«بهوش باش! کار هر روز را در همان روز انجام ده! زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد.»

«از عجله در مورد کارهایی که وقتشان نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده، یا

لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است بر حذر باش!»

«باید بهترین اوقات و بهترین ساعات عمرت را برای خلوت با خدا با خدا قرار دهی! هر چند اگر نیت

خالص داشته باشی، کارهایت عبادت و برای خداست.»



**جدول ۹-۴ : مقوله مدیریت اموال عمومی**

مدیریت اموال عمومی	عمران	کوشش در آبادانی زمین	۸-۴-۶- باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری خراج باشد؛ زیرا که خراج جز با آبادانی بدست نمی آید..
مدیریت اموال عمومی	رفاه	بهبودی حال مالیات دهندگان	۸-۴-۷- مالیات را به مقداری که حال آن ها بهبود یابد تخفیف ده و هر گز این تخفیف بر تو گران نیاید.
مدیریت اموال عمومی	عمران	عمران و آبادی	۸-۴-۸- زیرا که آن ذخیره و گنجینه ای است که آن ها بالاخره آن را در عمران و آبادی کشورت بکار می بندند و موجب عمران سرزمینهای تو و.. خواهد بود.
مدیریت اموال عمومی	وفاداری مردم به حکومت	تخفیف به مالیات دهندگان	۸-۴-۹- به علاوه تو می توانی با تقویت آن ها از طریق توسعه ذخیره ای که برایشان نهاده ای اعتماد کنی و نیز می توانی با این عمل که آن ها را به عدالت و مهربانی عادت داده ای به آنان مطمئن باشی.

مدیریت اموال عمومی	تعیین سهم هر یک از گروه های جامعه	سهم هر طبقه پایین از بیت المال	۱۰- خدا را! خدا را! در مورد طبقه پایین. قسمتی از بیت المال و قسمتی از غلات خاصه جات اسلامی را در هر محل به آن ها اختصاص ده...
مدیریت اموال عمومی	وفاداری مردم به حکومت	کوشش در عمران و آبادانی	۱۱- چرا که گاهی برای تو گرفتاری هایی پیش می آید که باید بر آن ها تکیه کنی و در این حال آن ها با طیب خاطر پذیرا خواهند شد و عمران و آبادی تحمل همه این ها را دارد.
مدیریت اموال عمومی	بهبودی حال مالیات دهندگان	ویرانی زمین	۱۲- و اما ویرانی زمین تنها به این علت است که کشاورزان و صاحبان زمین فقیر می شوند و فقر آن ها به خاطر آن است که زمامداران به جمع اموال می پردازند و..

#### ۴-۷-۴- مدیریت منابع مالی

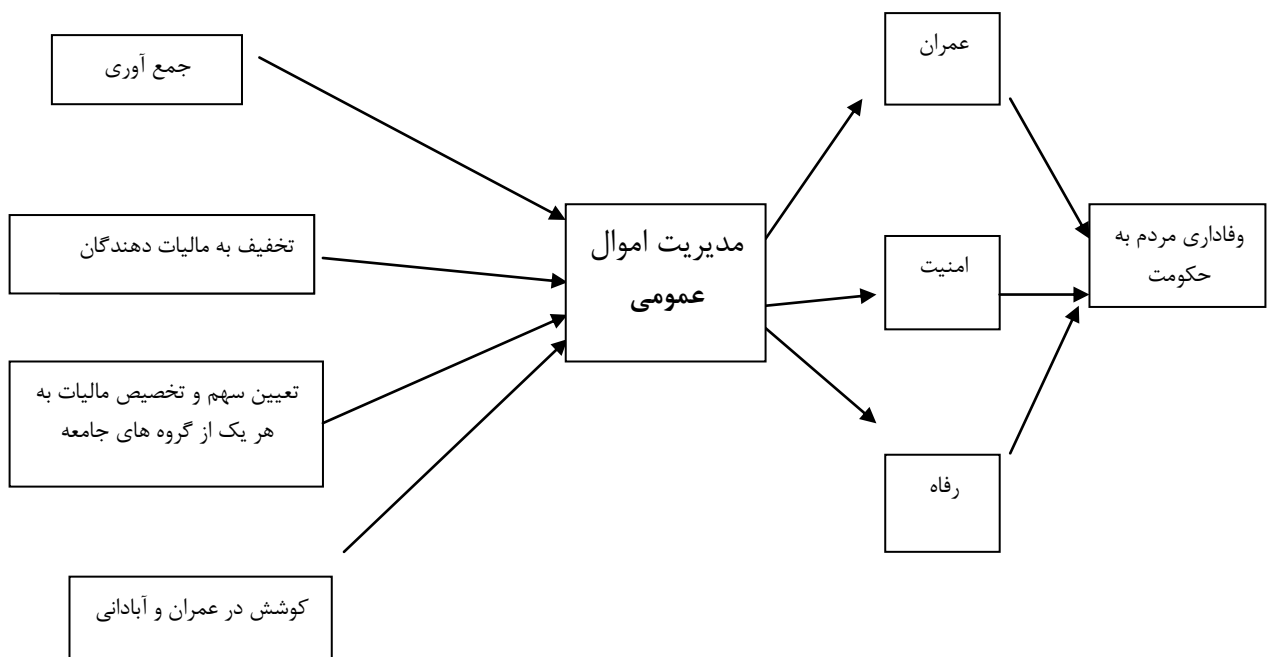
مدیریت مالی مدیریت اثر بخش و کارای منابع مالی به منظور دست یابی به اهداف سازمان را مدیریت مالی گویند. مدیریت مالی در برگیرنده ی چگونگی افزایش سرمایه (تأمین مالی)، و نحوه تخصیص آن است (بعنوان مثال بودجه بندی سرمایه ای). این امر تنها مختص بودجه بندی منابع بلند مدت نیست؛ بلکه منابع کوتاه مدت مانند دارایی های جاری را نیز در بر می گیرد. ( [http://wikipedia.org/wiki/financial management](http://wikipedia.org/wiki/financial_management) )

در عهد نامه مالک اشتر، جملات زیادی در مورد نحوه جمع آوری مالیات، تعیین سهم هر یک از گروه های جامعه از مالیات و هم چنین توجه و تأکید بر بهبودی وضع مالیات دهندگان، وجود دارد. و این که مالیات جز با آبادانی و عمران شهر ها به دست نمی آید و باید در همه حال صلاح و بهبودی وضع مالیات دهندگان را در نظر گرفت و به تناسب شرایط محیطی و موقعیت مالیات دهندگان، از آنان مالیات گرفت. در ذیل به چند گزاره مربوط به مدیریت اموال عمومی اشاره می شود:

«خراج و مالیات را دقیقاً زیر نظر بگیر! بگونه ای که صلاح مالیات دهندگان باشد. زیرا در بهبودی وضع مالیات و بهبودی حال مالیات دهندگان، بهبودی حال دیگران نیز نهفته است.»

«باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری خراج باشد، زیرا که خراج جز با آبادانی به دست نمی آید.»

«اگر رعایا از سنگینی مالیات و یا رسیدن آفات، یا خشک شدن آب چشمه ها و یا کمی باران و یا دگرگونی زمین در اثر آب گرفتن و فساد بذرها و یا تشنگی بسیار برای زراعت و فاسد شدن آن به تو شکایت آورند؛ مالیات را به مقداری که حال آن ها بهبود یابد تخفیف ده و ..»



شکل ۹-۴: نمودار محوری مدیریت اموال عمومی

جدول ۱۰-۴: مقوله ی مدیریت ارتباطات و اطلاعات

منابع اطلاعات (داده ها)	عامه مردم	زبان بندگان	۱- بدان! افراد شایسته را با آن چه خداوند بر زبان بندگان دربارہ آن ها جاری می سازد می توان شناخت بنابراین..
مدیریت ارتباطات و مجاری انتقال اطلاعات	ارتباط با متخصصین	گفتگو با دانشمندان	۲- با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین و با حکما و اندیشمندان... که به وسیله آن وضع کشور را اصلاح می کنی و..
مجاری انتقال اطلاعات	کنترل کارمندان	بررسی قضاوت های قاضی	۳- آن گاه با جدیت هر چه بیش تر قضاوت های قاضی خویش را بررسی کن
مجاری انتقال اطلاعات	مأموران مخفی	زیر نظر گرفتن	۴- سپس با فرستادن مأموران مخفی، راستگو و وفادار کارهای آنان را زیر نظر بگیر!
مجاری انتقال اطلاعات	کنترل زیر دستان	اعوان و انصار	۵- اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر..
مجاری انتقال اطلاعات	مأموران مخفی	مأموران سری منفقاً	۶- اگر یکی از آن ها دست به خیانت زد و مأموران سری تو متفقاً چنین گزارشی را دادند به همین مقدار از شهادت قناعت کن
منابع اطلاعاتی	منابع و مصارف مالی	خراج و مالیات	۷- خراج و مالیات را دقیقاً زیر نظر بگیر!
مجاری انتقال اطلاعات	مأموران سری	جستجو و بازرسی	۸- اما باید از وضع آنان چه آن ها که در مرکز فرمانداری تو زندگی می کند و چه آن ها که در گوشه و کنار هستند جستجو و بازرسی کنی
مجاری انتقال اطلاعات	مأموران سری	بررسی وضع مردم	۹- در امور آنها گه به تو دسترسی ندارند و مردم به دیده تحقیر به آنها می نگرند بررسی کن
مجاری انتقال اطلاعات	نظارت بر قشر پایین جامعه	بررسی	۱۰- درباره یتیمان و پیران از کار افتاده که هیچ راه چاره ای ندارند و.. بررسی کن

مدیریت ارتباطات و مجاری انتقال اطلاعات	مجلس عمومی	شخصاً رسیدگی کنی	۸-۷-۱۱- برای مراجعان خود وقتی مقرر کن تا به نیاز آن ها شخصاً رسیدگی کنی!
مدیریت ارتباطات و مجاری انتقال اطلاعات	برقراری مجالس عمومی	مجلس عمومی و همگانی	۸-۷-۱۲- مجلس عمومی و همگانی برای آن ها تشکیل ده و درهای آن را به روی هیچکس مبنده.
مدیریت ارتباطات و مجاری انتقال اطلاعات	روابط عمومی	پنهان نبودن	۱۳۹- هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار..
مدیریت ارتباطات و مجاری انتقال اطلاعات	پیامد عدم ارتباط با مردم	آمیخته شدن حق با باطل	۱۵۹- در نتیجه بزرگ در نزد آنان کوچک و کوچک بزرگ کار نیک زشت و کار بد نیکو شمرده شده و حق با باطل آمیخته می شود.
انتشار اطلاعات	بیان صریح و آشکار	صراحت و افشاگری	۱۶۱- و هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد بردند افشاگری کن و عذر خویش را در مورد آن چه موجب بدبینی شده آشکارا با آنان در میان بگذار و با صراحت بدبینی آنها را از خود برطرف کن
منابع اطلاعات	حرف های عامه مردم	همان را درباره تو خواهند گفت	۱۷۱- و مردم به کارهای تو همان گونه نظر می کنند که تو در امور زمامداران پیش از خود و همان را درباره تو خواهند گفت که تو درباره آن ها می گفتی
مدیریت ارتباطات	ارتباط غیر کلامی	رحمت و محبت	۱۸۲- قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن..
مدیریت ارتباطات	افراد عادل و با تقوا	در گفتن حق صریح تر	۱۹۶- سپس از میان اینان افرادی که در گفتن حق از همه صریح تر و در مساعدت و همراهی نسبت به آن چه خداوند برای اولیایش دوست نمی دارد به تو کمتر کمک می کند مقدم دارد.
مدیریت ارتباطات	افراد باتقوا	ورع و صدق و راستی	۲۰۷- به اهل ورع و صدق راستی بپیوند
مدیریت ارتباطات	دوری از تملق	ستایش بی حد	۲۲۷- و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند..
مدیریت ارتباطات	برخورد عادلانه در ارتباطات غیر کلامی	نظر مساوی	۲۳۷- هر گز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند زیرا...!
مدیریت ارتباطات	ارتباط با افراد خوش سلیقه و صالح	خاندان های اصیل	۸-۱-۲۴- سپس روابط خود را با افراد باشخصیت و اصیل و خاندان های صالح و خوش سابقه برقرار ساز!
مدیریت ارتباطات	محبت	تفقد از سپاهیان	۸-۱-۲۵- آن گاه از آنان آن گونه تفقد کن که پدر و مادر از فرزندشان تفقد و دلجویی می کنند
مدیریت ارتباطات	محبت	محبت و مهربانی	۸-۱-۲۶- محبت و مهربانی تو نسبت به آنان قلب هایشان را به تو متوجه می سازد
مدیریت ارتباطات	برخورد عادلانه	قدردانی از زحمت و تلاش افراد	۸-۱-۲۷- سپس باید زحمات هر کدام از آن ها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش کسی را از آنان را به دیگری نسبت ندهی و..



## ۵-۷-۴- مدیریت ارتباطات و اطلاعات

به دلیل اهمیت مقوله ارتباطات و اطلاعات و وفور داده های مربوط به این مقوله در عهد نامه مالک اشتر، محقق فرآیند مدیریت ارتباطات و اطلاعات را از داده ها استخراج نموده است. که در صفحه بعد نمودار آن ارائه شده است. قبل از ارائه این نمودار، لازم است توضیحات مختصری در زمینه مقوله ارتباطات و اطلاعات آورده شود.

### - تعریف ارتباطات

«ارتباطات، فرآیندی است آگاهانه یا نا آگاهانه، خواسته یا نا خواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام هایی کلامی و یا غیر کلامی بیان گردیده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می شوند. این فرآیند ممکن است ناگهانی، عاطفی و یا بیانگر اهداف خاص برقرار کننده ارتباطات، باشد» (برکو، ولوین، ۱۳۷۸، ۵).

مردم در سه سطح با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند: ارتباطات درون فردی، میان فردی و ارتباطات عمومی.

ارتباطات درون فردی، همان ارتباط با خود است و فعالیت هایی مثل پرورش افکار، تصمیم گیری، گوش دادن و خود نگری را شامل می شود. ارتباطات میان فردی، به ارتباط و مراودات بین دو فرد اطلاق می شود. مانند گفتگو، مصاحبه و مذاکره گروهی. در ارتباطات عمومی، فرد پیامی را به جمعی از مخاطبین می فرستد. این نوع ارتباط ممکن است مستقیم (مانند ارتباط چهره به چهره) و یا غیر مستقیم (مانند پخش توسط رادیو و تلویزیون) باشد (برکو، ولوین، ۱۳۷۸، ۶-۵).

### - تعریف سیستم های اطلاعاتی

یک سیستم اطلاعاتی را می توان مجموعه ای از عناصر وابسته به هم تعریف کرد که وظیفه جمع آوری، پردازش، ذخیره و توزیع کردن اطلاعات را به منظور پشتیبانی از تصمیم سازی و کنترل در یک سازمان بر عهده دارد. علاوه بر پشتیبانی از تصمیم سازی، هماهنگی و کنترل بخش های مختلف سازمان، یک سیستم اطلاعاتی می تواند به مدیران و کارکنان در تحلیل مشکلات، تجسم بهتر و تصویر کردن موضوعات پیچیده و هم چنین در تولید محصولات جدید کمک کند.

سه نوع فعالیت، اطلاعات مورد نیاز سازمان ها برای تصمیم گیری، کنترل، تجزیه و تحلیل مسائل و تولید کالاها و خدمات جدید را فراهم می کنند. این فعالیت ها عبارتند از: ورودی، پردازش و خروجی.

ورودی (input)، داده های خام را از محیط داخل و خارج گرفته و جمع آوری می کند، بخش پردازش (processing)، این داده های خام را از ورودی گرفته و به شکل معنی دار در می آورد (تولید اطلاعات).

بخش خروجی (out put)، اطلاعات پردازش شده را به افرادی که به آن نیاز دارند، منتقل می کند. هم چنین سیستم های اطلاعاتی به بخش دیگری به نام بازخورد احتیاج دارند که اطلاعاتی را جهت ارزیابی و اصلاح بخش ورودی سیستم، تولید می کند (لاودن، ۱۳۸۹، ۴۰-۳۹).

مقوله اصلی مدیریت ارتباطات و اطلاعات که از متن عهد نامه استخراج شده است، دارای سه مقوله فرعی است: شناسایی منبع اطلاعات، مجاری انتقال اطلاعات و خروجی اطلاعات. که مقوله فرعی خروجی اطلاعات، خود موجب بازخورد می شود، به عبارتی موجب شناسایی منابع اطلاعاتی جدید و یا تصحیح و ارزیابی جدید از اطلاعات می شود.

فرآیند ارتباطات و انتقال اطلاعات دو مقوله به هم وابسته اند و فرآیند ارتباطات موجب انتقال اطلاعات خواهد شد. که چگونگی این فرآیند در نمودار محوری فرآیند ارتباطات مدیر ترسیم شده است. به برخی از گزاره های موجود در متن عهد نامه که موجب استخراج مقوله های فرعی مدیریت ارتباطات و اطلاعات شده است در ذیل اشاره می شود:

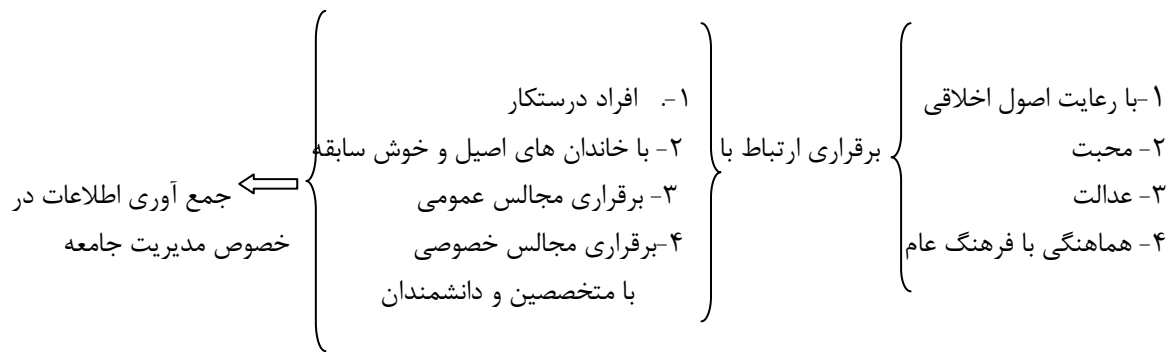
«بدان! افراد شایسته را با آن چه خداوند بر زبان بندگانش درباره ی آنها جاری می سازد می توان شناخت، بنابراین باید محبوبترین ذخیره در پیش تو عمل صالح باشد؛...» ← منابع اطلاعات.

«با دانشمندان زیاد گفتگو بنشین و با حکما و اندیشمندان نیز بسیار به بحث پرداز این گفت وگوها و بحث ها باید درباره اموری باشد که به وسیله ی آن وضع کشور را اصلاح می کنی و...» ← فرآیند ارتباطات مدیر ← مجاری انتقال اطلاعات.

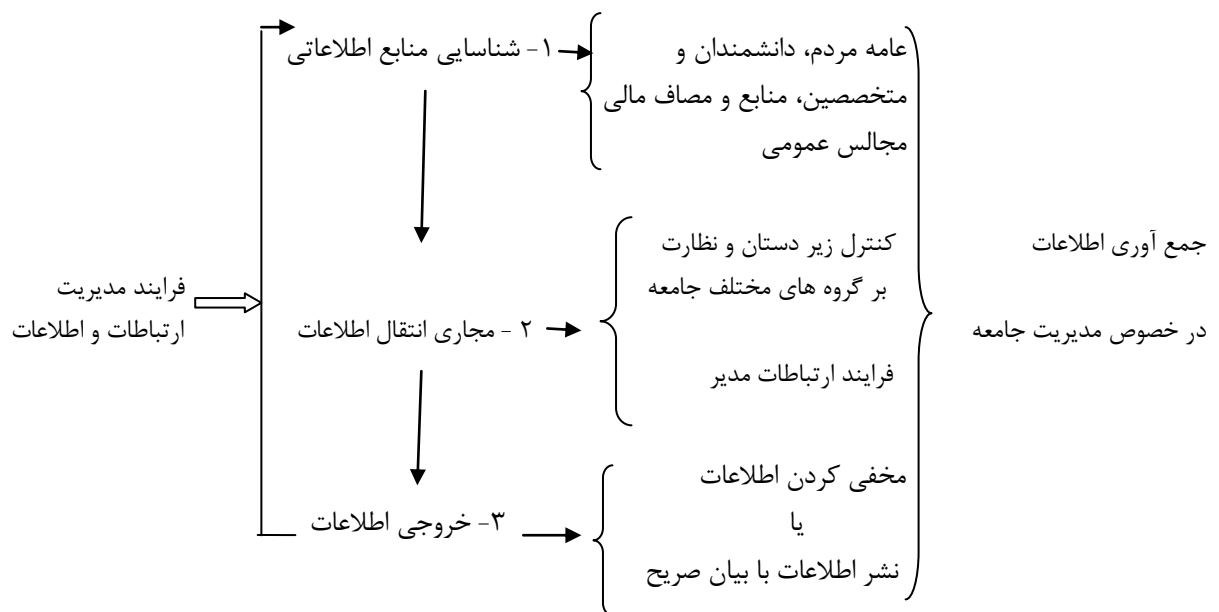
«هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار! این چهره پنهان داشتن زمامدار، آگاهی آن ها را از مسائل نهانی قطع می کند.» فرآیند ارتباطات مدیر ← مجاری انتقال اطلاعات.

«هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد ببرند، افشاگری کن و عذر خویش را در مورد آن چه موجب بدبینی شده آشکارا به آنان در میان گذار» ← انتشار اطلاعات.

«باید آن ها که نسبت به رعیت عیب جو ترند از تو دورتر و ترد تو مبعوض تر باشند، زیرا مردم عیوبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است.» مخفی کردن اطلاعات ← مرحله خروجی اطلاعات.



شکل ۱۰-۴ نمودار محوری فرآیند ارتباطات



شکل ۱۱-۴: فرآیند مدیریت ارتباطات و اطلاعات

## ۸-۴- مقوله هسته ای و اصلی فرآیند مدیریت اسلامی چه نام دارد؟

### جدول ۱۱-۴: مقوله تصمیم گیری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	گزاره
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عمران	جمع آوری مالیات	۱- این فرمان را هنگامی که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد تا مالیات های آن سرزمین را جمع آوری کند
معیارها و اهداف تصمیم گیری	امنیت	جنگ بادشمن	۲- بادشمنان آن کشور بجنگد
معیارها و اهداف تصمیم گیری	رشد و هدایت	اصلاح مردم	۳- به اصلاح اهل آن همت گمارد.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عمران	عمران و آبادی	۴- و به عمران و آبادی شهرها، قصبات و روستاها و قریه های آن بپردازد
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	تقوا و ترس از خداوند	۵- نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، اینار و فداکاری در راه اطاعتش... فرمان می دهد.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	متابعت از قرآن	۶- و متابعت از آن چه در کتاب خدا (قرآن) به آن امر شده است، فرمان می دهد...
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	یاری خدا (امر به معروف و نهی از منکر، جهاد، انفاق، ایمان)	۷- به او فرمان می دهد که آیین خدا را با قلب، دست و زبان یاری کند چرا که خداوند متکفل یاری کسی شده که او را یاری نماید.
مرحله ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	جلوگیری از هوای نفس	خویشتن داری	۸- و نیز به او فرمان می دهد که خواسته های نابه جای خود را در هم بشکنند و...
مرحله ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	جلوگیری از هوای نفس	نفس اماره	۹- زیرا نفس اماره همواره انسان را به بدی وادار می کند. .. مگر این که رحمت الهی شامل حال او شود.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	عمل صالح	۱۰- بنابراین باید محبوبترین ذخیره در پیش تو، عمل صالح باشد.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	جلوگیری از هوای نفس	خویشتن داری	۱۱- زمام هوا و هوس خویش را در دست گیر.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	جلوگیری از هوای نفس	خویشتن داری	۱۲- و آن چه برایت حلال نیست نسبت به خود بخل روا دار...
شناخت مسأله	شناسایی منبع اطلاعات	زبان بندگان	۱۳- بدان! افراد شایسته را با آن چه خداوند بر زبان بندگانش درباره آن ها جاری می سازد می توان شناخت...
معیارها و اهداف تصمیم گیری	محبت	رحمت و محبت	۱۴- قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عدالت	انصاف	۱۵- وهم چون حیوان درنده ای مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری!
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	عفو و گذشت	۱۶- ... در این موارد از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنها عطا کن، که دوست داری خداوند از چشم پوشی و عفو به تو عنایت کند.

مرحله بعد از اجرای تصمیمات	صلابت و استواری در امور	عدم پشیمانی	۱۷۲- هرگز از عفو و بخششی که نموده ای پشیمان مباش و...
مرحله بعد از اجرای تصمیمات	تواضع	به خود نبالیدن	۱۸۲- وهیچ گاه از کیفری که نموده ای به خود مبال.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	جلوگیری از هوای نفس	کارخشم آلود	۱۹۲- ونیز هرگز نسبت به کار خشم آلودی که پیش می آید و راه چاره دارد سرعت به خرج مده.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	امر می کنم	۲۰۲- مگو من مأمورم و براوضاع مسلطم، امر می کنم و باید اطاعت شود که...
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	یاد خدا و پرهیز از غرور	۲۱۲- آن گاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت ملک خداوند که مافوق توست. .. نظر افکن.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	تقوا	پرهیز از غرور	۲۲۲- از همتایی در علو و بزرگی با خداوند بر حذر باش! و از تشبیه به او در جبروتش خود را برکنار دار!...
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عدالت	انصاف	۲۳۲- نسبت به خداوند و نسبت به مردم از جانب خود واز جانب افراد خاص خاندانت و .. انصاف به خرج ده!
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عدالت	دوری از ستم	۲۴۲- و کسی که به بندگان خدا ستم کند، خداوند پیش از بندگانش دشمن او خواهد بود.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	عدالت	حق و عدالت	۲۵۴- باید محبوبترین کارها نزد تو اموری باشند که با حق و عدالت موافقتر و... است.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	رضایت عامه	رضایت عامه	۲۶۴- باید محبوب ترین کارها تر و تواموری باشند که... با رضایت عامه مردم هماهنگ تراست.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	رضایت عامه	عموم ملت	۲۷۴- ولی پایه دین و... عموم ملت هستند! بنابراین باید گوش تو به آن ها و میل با آنان باشد.
معیارها و اهداف تصمیم گیری	مخفی کردن عیوب پنهانی مردم (تقوا)	دوری از عیب جویان	۲۸۵- باید آنها که نسبت به مردم عیب جوترند از تو دورتر و نزد تو میغوض تر باشند، زیرا...
معیارها و اهداف تصمیم گیری	مخفی کردن عیوب پنهانی مردم (تقوا)	عیوب پنهانی	۲۹۵- درصدد مباش که عیب پنهانی آن ها را بدست آری، بلکه وظیفه تو آن است که آن چه برایت ظاهر گشته اصلاح کنی و...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تدبیر و دوراندیشی	قطع اسباب کینه و دشمنی	۳۰۵- با برخورد خوب عقده آن ها را کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تغافل در موارد مبهم	تغافل	۳۱۵- واز آن چه برایت روشن نیست تغافل نما!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تدبیر و دوراندیشی	عدم تصدیق سخن چینیان	۳۲۵- به تصدیق سخن چینیان تعجیل مکن!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	عدم مشورت با بخیل	۳۳۵- بخیل را در مشورت خود دخالت مده!

یک راه حل			
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	عدم مشورت با ترسو	۳۴- ونیز با افراد ترسو مشورت نکن!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	عدم مشورت با حریص	۳۵- هم چنین حریص را به مشورت مگیر!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	صاحبان سر	۳۶- کسی که با آن گناهکاران در کارها شرکت داشته نباید جزء صاحبان سر تو باشد...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	رازداران	۳۷- از کسانی که از نظر فکرونقوذ اجتماعی کمتر از آن ها نیستند و... بنابراین آن ها را از خواص و دوستان خود وراز داران خویش قرار ده!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	درگفتن حق حریص تر	۳۸- سپس از میان اینان افرادی که در گفتن حق از همه صریح تر و... مقدم دار، خواه موافق میل تو باشند یا نه...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	پیوند با اهل ورع	۳۹- به اهل ورع وصدق و راستی بپیوند.
معیارها واهداف تصمیمات	تقوا	پرهیز از تمجید وستایش	۴۰- آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند...
معیارها واهداف تصمیمات	عدالت	پرهیز از نگاه مساوی	۴۱- هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند زیرا... هر کدام از این ها را مطابق کارش پاداش ده.
معیارها واهداف تصمیمات	محبت	جلب اعتماد والی	۴۲- بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به وفاداری رعیت بهتر از احسان به آن ها و تخفیف هزینه ها برآنان... نیست
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تجربه وسابقه	سرافرازی در آزمون ها	۴۳- سزاواراست به آنها که بیشتر مورد احسان تو قرار گرفته و در آزمون ها سرافرار شده اند خوشبین تر باشی و به عکس...
معیارها واهداف تصمیم گیری	حفظ فرهنگ	عدم نقض سنت	۴۴- هرگز سنت پسندیده ای را که پیشوایان این امت به آن عمل کرده اندو... نقض مکن،
معیارها واهداف تصمیم گیری	حفظ فرهنگ	سنت های گذشته	۴۵- ونیز سنت و روشی که به این سنت های گذشته زیان وارد می سازد احداث منما که...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	مشورت	گفتگو با دانشمندان	۴۶- با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین وبا حکما واندیشمندان نیز بسیار به بحث بپرداز...
شناخت مسأله	توجه به همه اجزاء جامعه	گروه های مختلف	۴۷- ای مالک بدان! مردم از گروههای مختلف تشکیل یافته اند که هر کدام از این گروه ها جز بوسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شوند...
معیارها واهداف تصمیم گیری	محبت	قشر پایین جامعه	۴۸- سپس قشر پایین جامعه، نیازمندان واز کارافتادگان هستند که باید به آنها مساعدت وکمک نمود...
معیارها واهداف تصمیم گیری	عدالت	ادای حق	۴۹- ونیز هریک از نیازمندان به مقدار اصلاح کارشان بروالی حق دارند وهرگز والی...
معیارها واهداف تصمیم گیری	تقوا و عدالت	خیرخواه تر و پاکدلتر	۵۰- فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که در پیش تونسبت به خدا و پیامبر و امام تو خیرخواه تر از همه و پاک دل تر و عاقل تر باشد.
معیارها واهداف تصمیم گیری	محبت	تفقد و دلجویی	۵۱- آن گاه از آنان آن گونه تفقد کن که پدرومادر از فرزندشان تفقد و دلجویی می کنند

۵۲-۱- ونیز نباید لطف و محبتی که بوسیله آن آنها را نیرو می بخشی و در نظر تو بزرگ آید.	بزرگ آید	دوری از منت گذاری	بعد از اجرای تصمیم
۵۳-۱- ونیز نباید لطف و محبتی که بابررسی وضع آن ها می نمایی هر چند اندک باشد، خرد و حقیر بشماری، زیرا...	فرد و حقیر	عدم تصغیر امور	بعد از اجرای تصمیم
۵۴-۱- هرگز از بررسی جزئیات امور آن ها به خاطر انجام کارهای بزرگ ایشان چشم مپوش!	بررسی جزئیات امور	توجه با امور جزئی اثربخش	ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل
۵۵-۱- برگزیده ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان بیش از همه مواسات کنند...	مواسات کنند	عدالت و تقوا	معیارها و اهداف
۵۶-۱- محبت و مهربانی تو نسبت به آنان قلب هایشان را به تو متوجه می سازد...	محبت و مهربانی	محبت	معیارها و اهداف
۵۷-۱- بدان برترین چیزی که موجب روشنایی چشم زمامداران می شود، برقراری عدالت در همه بلاد و آشکار شدن علاقه رعایا نسبت به آنهاست	برقراری عدالت	عدالت	معیارها و اهداف
۵۸-۱- مشکلاتی که در احکام برایت پیش می آید واموری که بر تو مشتبه می شود به خدا و پیامبرش ارجاع ده...	ارجاع به خدا و پیامبر	پیروی از قرآن و سنت	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل
۵۹-۲- سپس از میان مردم، برترین فرد، در نزد خود را برای قضاوت برگزین.	برترین فرد	بهترین گزینه	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل
۶۰-۲- از کسانی که مراجعه ی فراوان، آن ها را در تنگنا قرار ندهد.	مراجعه فراوان	شرح صدر	شناخت مسأله
۶۱-۲- و برخورد مخالفان را با یکدیگر او را به خشم و کج خلقی و اندارد.	خشم و کج خلقی	شرح صدر	شناخت مسأله
۶۲-۲- در اشتباهاتش پافشاری نکند	پافشاری	غلبه بر هوای نفس (دام تعهدات پیشین)	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل
۶۳-۲- و بازگشت به حق، هنگامیکه برای آنها روشن شد، بر آنها سخت نباشد.	بازگشت به حق	دوری از تعصب	بعد از اجرای تصمیم
۶۴-۲- طمع را از دل بیرون کرده،	طمع	غلبه بر هوای نفس	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل
۶۵-۲- ... و در فهم مطالب به اندک تحقیق بدون بررسی لازم اکتفا نکند.	فهم مطالب	جست و جوی و بررسی	شناخت مسأله
۶۶-۲- از کسانی که در شبهات از همه محتاط تر و در یافتن و تمسک به حجت و دلیل از همه مصرتر باشد.	محتاط تر	تمسک به حجت و دلیل	مرحله شناخت مسأله
۶۷-۲- با مراجعه مکرر شکایت کنندگان کمتر خسته شود...	مراجعه مکرر	شرح صدر	مرحله شناخت مسأله
۶۸-۲- و در کشف امور شکیباتر و...	شکیباتر	شرح صدر	مرحله شناخت مسأله
۶۹-۲- و به هنگام آشکار شدن حق در فصل خصومت از همه قاطع تر باشد.	قاطع تر	صلابت و استواری در امور	مرحله اجرای تصمیمات
۷۰-۲- از کسانی که ستایش فراوان، آن ها را فریب ندهد...	ستایش فراوان	غلبه	ارزیابی راه حل ها و انتخاب

یک راه حل	بره‌وای نفس		
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	دام ظاهر نگری	تمجیدهای بسیار	۷۱-۸۲- تمجیدهای بسیار، آنان را متمایل به جانب مدح کننده نسازد؛
اجرای تصمیمات	کنترل و بررسی	بررسی کن	۷۲-۸۲- آن گاه با جدیت هر چه بیشتر قضاوت های قاضی خویش را بررسی کن و...
معیارها و اهداف تصمیمات	رفاه	بذل و بخشش	۷۳-۸۲- و در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را بگستر، آن چنان که نیازمندیش از بین برود و...
اجرای تصمیمات	کنترل و بررسی	آزمایش و امتحان	۷۴-۸۲- سپس در کارهای کارمندان بنگر! و آن ها را با آزمایش و امتحان به کار وادار!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	پرهیز از خود رأیی و استبداد(غلبه بره‌وای نفس)	میل و استبداد	۷۵-۸۲- واز روی میل و استبداد آن ها را به کاری وادار،...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	سابقه و تجربه	باتجربه و پاک تر	۷۶-۸۲- واز میان آن ها افرادی که با تجربه تر و پاک تر و پیشگام تر در اسلامند برگزین
معیارها و اهداف تصمیمات	رفاه	حقوق کافی	۷۷-۸۲- سپس حقوق کافی به آن ها بده...
اجرای تصمیمات	کنترل و نظارت	زیر نظر گرفتن	۷۸-۸۲- سپس با فرستادن مأموران مخفی، راستگو و باوقا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر!
شناخت مسأله	جمع آوری اطلاعات از چندمجرا	مأموران سری	۷۹-۸۲- اگر یکی از آنها دست به خیانت زد و مأموران سری تو متفقاً چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و...
معیارها و اهداف تصمیمات	رفاه امت	صلاح مالیات دهندگان	۸۰-۸۴- خراج و مالیات را دقیقاً زیر نظر بگیر! به گونه ای که صلاح مالیات دهندگان باشد...
معیارها و اهداف تصمیمات	عمران	آبادی زمین	۸۱-۸۴- باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری خراج باشد...
معیارها و اهداف تصمیمات	رفاه	تخفیف در مالیات	۸۲-۸۴- اگر رعایا از سنگینی مالیات ویا رسیدن آنان، .. به تو شکایت آورند؛ مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده و...
معیارها و اهداف تصمیمات	عمران	ذخیره و گنجینه	۸۳-۸۴- زیرا که آن ذخیره و گنجینه ای است که آن ها بالاخره آن را در عمران و آبادی کشورت بکار می بندند و...
معیارها و اهداف تصمیمات	عدالت	گسترش عدالت	۸۴-۸۴- ودر گسترش عدالت از ناحیه تو با خرسندی سخن میگویند.
معیارها و اهداف تصمیمات	وفاداری رعیت	اطمینان به رعیت	۸۵-۸۴- و نیز می توانی با این عمل که آن ها را به عدالت و مهربانی عادت داده ای، به آنان مطمئن باشی؛...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	عدم ظاهر نگری	ظاهر سازی	۸۶-۸۵- چرا که مردان زرنگ طریقه جلب نظر و خوش بینی زمامداران را با ظاهر سازی و تظاهر به خوش خدمتی خوب می دانند.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	دوری از خوش بینی	فراست و خوش بینی	۸۷-۸۵- سپس در انتخاب این منشیان هرگز به فراست و خوش بینی و خوش گمانی خود تکیه مکن...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تجربه و سابقه	حکومت های صالح پیش از تو	۸۸-۸۵- بلکه آنها را از طریق پست هایی که برای حکومت های



یک راه حل			صالح پیش از تو داشته اند بیازماید.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تجربه وسابقه	خوش سابقه معروف	۸-۵-۸۹- بنابراین برکسانی اعتمادکن که در میان مردم خوش سابقه تر و در اماننداری معروف ترندو...
اجرای تصمیمات	مسئولیت پذیری	مسئول آن خواهی بود	۸-۵-۹۰- وبه خوبی باید بدانی هر عیبی در منشیان تو یافت شود-که تو از آن بی خبر باشی -شخصاً مسئول آن خواهی بود!
اجرای تصمیمات	کنترل و بررسی	جست و جو و بازرسی	۸-۵-۹۱- اما باید از وضع آنان، چه آنها که در مرکز فرمانداری تو زندگی می کنندوچه آن ها که... جستجو و بازرسی کنی؛...
مرحله شناخت مسأله	توجه به همه اجزاء جامعه	توجه داشته باش	۸-۵-۹۲- از مناطقی که عموم مردم با آن سروکار ندارند وجرأت رفتن به آن سامان را نمی کنند توجه داشته باش...
معیارها واهداف	عدالت	تفاوت مگذار	۸-۶-۹۳- و در این توصیه بین بازرگانان که در شهر و یا ده هستند... تفاوت مگذار!
معیارها واهداف	تقوا(تواضع)	سرمستی زمامداری	۸-۷-۹۴- بنابراین هرگز نباید سرمستی زمامداری تو را به خود مشغول سازد
مرحله اجرای تصمیمات	انجام امور جزئی و اثربخش	معذور نیستی	۸-۷-۹۵- چراکه هرگز به خاطر کارهای فراوان ومهمی که انجام می دهی از انجام نشدن کارهای کوچک معذور نیستی
شناخت مسأله	جستجو و بررسی	بررسی کن	۸-۷-۹۶- در امور آن ها که به تو دسترسی ندارند ومردم به دیدۀ تحقیر به آن ها می نگرند، بررسی کن و...
معیارها واهداف تصمیمات	تقوا	عذرت پذیرفته باشد	۸-۷-۹۷- سپس با آن گروه طوری رفتار کن که به هنگام ملاقات پروردگار عذرت پذیرفته باشد...
شناخت مسأله	جستجو و بررسی	بررسی کن	۸-۷-۹۸- درباره یتیمان وپیران از کارافتاده که هیچ راه چاره ای ندارندو... بررسی کن؛
اجرای تصمیمات	مسئولیت پذیری	شخصاً رسیدگی کن	۸-۷-۹۹- برای مراجعان خود وقتی مقرر کن که به نیاز آن ها شخصاً رسیدگی کن!
اجرای تصمیمات	تواضع(تقوا)	تواضع کن	۸-۷-۱۰۰- وبه خاطر خداوندی که تو را آفریده تواضع کن و...
اجرای تصمیمات	صبروتحمل	تحمل کن	۸-۷-۱۰۱- سپس خشونت و کندی آن ها را در سخن تحمل کن، در مورد آنها هیچ گونه محدودیت واستکبار، روا مدار!
بعداز اجرای تصمیمات	دوری از منت گذاری	بی منت و بی خشونت	۸-۷-۱۰۲- آن چه می بخشی به گونه ای ببخش که گوارا باشد بی منت و بی خشونت
بعداز اجرای تصمیمات	تواضع(تقوا)	لطف و معذرت خواهی	۸-۷-۱۰۳- و خودداری از بخشش را با لطف و معذرت خواهی توأم کن!
مرحله اجرای تصمیمات	مسئولیت پذیری	شخصاً انجام دهی	۹-۱۰۴- بدان قسمتی از کارهاست که شخصاً باید آنها را انجام دهی، ونباید به دیگران واگذار کنی؛...
معیارها واهداف	محبت	رحیم ومهربان	۹-۱۰۵- نمازی بخوان همچون نمازی که ناتوان ترین آن ها می خواند ونسبت به مؤمنان رحیم ومهربان باش!
معیارها واهداف	تقوا	در اختیار خدا بگذار	۹-۱۰۶- بنابراین از بدنت شب و روز در اختیار فرمان خدا بگذار!
معیارها واهداف	تقوا	تقرب	۹-۱۰۷- وان چه موجب تقرب تو به خداوند می شود.
معیارها واهداف	تقوا	خلوت باخدا	۹-۱۰۸- باید بهترین اوقات وبهترین ساعات عمرت را برای

			خلوت با خدا قرار دهی!
معیارها و اهداف	تقوا	نیت خالص	۱۰۹- هر چنداگر نیت خالص داشته باشی و امور رعایا روبه راه شود همه ی کارهایت عبادت و برای خدا است.
شناخت مسأله	حضورداشتن	پنهان مدار	۱۱۰- هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدارا!...
شناخت مسأله	حضورداشتن	چهره پنهان داشتن	۱۱۱- و این چهره پنهان داشتن زمامداران، آگاهی آن ها را از مسائل نهانی قطع می کند...
شناخت مسأله	حضورداشتن	پنهان است	۱۱۲- چراکه زمامدار به هر حال بشراست و اموری که از او پنهان است نمی داند.
مرحله اجرای تصمیمات	شرح صدر	صابرباش	۱۱۳- و در این باره صابر باش و به حساب خدا بگذار!
مرحله اجرای تصمیمات	شرح صدر	تحمل کن	۱۱۴- و سنگینی این راه را به خاطر سرانجام ستوده ی آن تحمل کن.
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	صراحت	افشاگری کن	۱۱۵- و هرگاه رعایا نسبت به تو گمان بدبیرند، افشاگری کن!
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	صراحت	آشکارا	۱۱۶- و عذر خویش را در مورد آن چه موجب بدبینی شده آشکارا به آنان در میان گذار و...
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	صراحت	صراحت	۱۱۷- و با صراحت بدبینی آن ها را از خود برطرف ساز، چه این که این گونه صراحت،...
معیارها و اهداف	رفاه مردم	صلح	۱۱۸- هرگز صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می شود و رضای خدا در آن است رد مکن؛ که...
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	تدبیر	برحذر باش	۱۱۹- اما زنهرا زنهرا! سخت از دشمن پس از بستن پیمان صلح برحذر باش!
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	تدبیر	دوراندیشی	۱۲۰- چراکه گاهی دشمن نزدیک می شود که غافلگیر بسازد، بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و در این موارد روح خوش بینی را کنار بگذار
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	وفای به عهد	جامه وفا	۱۲۱- اگر پیمانی بین تو و دشمنت بسته شد و یا تعهد پناه دادن را به او دادی، جامه وفا را برعهد خویش ببوشان و تعهدات خود را محترم بشمار!
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	وفای به عهد	پیمان شکنی	۱۲۲- بنابراین هرگز پیمان شکنی مکن و در عهد خود خیانت روا مدار و دشمنت را مفریب.
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	دوری از خیانت و فریب کاری	خیانت و فریب	۱۲۳- بنابراین فساد، خیانت و فریب، در عهد و پیمان راه ندارد.
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	تدبیر و دوراندیشی	عبارات سست و قابل توجیه	۱۲۴- هرگز پیمانی را مبند که در تعبیرات آن، جای گفت و گو باقی بماند و بعد از تأکید و عبارات محکم، عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر که اثر آن را خنثی می کند.
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	دوری از خیانت و فریبکاری	از راه ناحق	۱۲۵- هرگز نباید... برای فسخ پیمانها از راه ناحق اقدام کنی؛...
ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل	وفای به عهد	شکیبایی	۱۲۶- زیرا شکیبایی تو در تنگنای پیمانها... بهتر است از پیمان شکنی و خیانتی که از مجازات آن می ترسی. ..

معیارها واهداف	عدالت	خون ناحق	۱-۱۲۷-زنها! از ریختن خون ناحق بپرهیز...
معیارها واهداف	عدالت ، تقوا	حق اولیاء مقتول	۱-۱۲۸-مبادا غرور و زمامداری مانع از آن شود که حق اولیاء مقتول را بپردازی و...
معیارها واهداف تصمیمات	تقوا	خودپسندی	۱-۱۲۹-خویش را از خودپسندی برکناردار و نسبت به نقاط قوت خویش خودبین مباش
معیارها واهداف تصمیمات	تقوا	تملق	۱-۱۳۰-مبادا تملق را دوست بداری که آن مطمئن ترین فرصت برای شیطان است، تا...
اجرای تصمیمات	دوری از منت گذاری	منت	۱-۱۳۱-از منت بررعت به هنگام احسان، بپرهیزو...
بعداز اجرای تصمیمات	دوری از منت گذاری	بزرگ م شمار	۱-۱۳۲-و بیش از آن چه انجام داده ای کار خود را بزرگ م شمار و...
مرحله اجرای تصمیمات	وفای به عهد	خلف وعده	۱-۱۳۳-واز این که به آن ها وعده دهی و سپس تخلف کنی بر حذر باش.
مرحله اجرای تصمیمات	برنامه ریزی	پرهیز از عجله	۱-۱۳۴-از عجله در مورد کارهایی که وقتشان نرسیده با... بر حذر باش!
مرحله اجرای تصمیمات	برنامه ریزی	پرهیز از سستی	۱-۱۳۵-از سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده.. بر حذر باش
مرحله اجرای تصمیمات	برنامه ریزی	عدم لجاجت	۱-۱۳۶-از لجاجت در اموری که مبهم است.. بر حذر باش!
مرحله اجرای تصمیمات	برنامه ریزی	پرهیز از سستی	۱-۱۳۷-از سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است بر حذر باش.
مرحله اجرای تصمیمات	برنامه ریزی	انجام به موقع	۱-۱۳۸-و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع انجام ده.
معیار واهداف تصمیمات	عدالت	امتیاز خواهی	۱-۱۳۹-از امتیاز خواهی برای خود در آن چه مردم در آن مساوی هستند بپرهیزو...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	صراحت(تدبیر)	عدم تغافل	۱-۱۴۰-واز تغافل از آن چه مربوط به تو است و برای همه روشن است بر حذر باش...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تسلط بر نفس	حدت و شدت و قدرت	۱-۱۴۱-باد دماغت را فروبشان، حدت و شدت و قدرت دست و تیزی زبانت را در اختیار خودگیر!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	تفکر و تدبیر	توجه به زبان	۱-۱۴۲-مخصوصاً توجه به زبانت داشته باش که سخنی بدون فکر نگوئی و...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	غلبه بر هوای نفس	مالک خویشتن گردی	۱-۱۴۳-و نیز در بکار بستن قدرت تأخیرانداز تا خشم فرو نشیند و مالک خویشتن گردی
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	غلبه بر هوای نفس	یاد قیامت	۱-۱۴۴-هرگز حاکم بر خویشتن نخواهی بود جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی!
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	پیروی از سنت اولیاء	حکومت های عادلانه	۱-۱۴۵- بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت های عادلانه پیش از خود باشی...
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	پیروی از سنت اولیاء	روش های خوب	۱-۱۴۶-هم چنین توجه خود را بر روش های خوب یا اثری که از پیامبران رسیده و...معطوف دار،
ارزیابی راه حل ها و انتخاب	پیروی از قرآن	فریضه	۱-۱۴۷-یا فریضه ای که در کتاب خداوند آمده معطوف دار...

یک راه حل			
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	پیروی از سنت اولیاء	خطوطی از حکومت مولا	۱۴۸ هـ-۱۲ به خطوطی از حکومت که در روش من مشاهده کرده ای اقتدا کن.
ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	پیروی از سنت اولیاء	پیروی از عهدنامه	۱۴۹ هـ-۱۲ و برای پیروی از این عهدنامه که با آن حجت خود را برتوتمام ساخته ام تلاش و کوشش نما!
مرحله بعد از اجرای تصمیمات	توکل و درخواست	مسألت دارم	۱۵۰ هـ-۱۲ من از خداوند بزرگ. .. مسألت دارم که: من و تو را موفق دارد تا رضای او را جلب نماییم و...

### ۱-۸-۴- تصمیم گیری

در اینجا لازم است قبل از ارائه نمودار محوری فرآیند تصمیم گیری، توضیحات مختصری در مورد واژه ی تصمیم گیری ارائه شود.

تصمیم گیری به عنوان یک فعالیت حل مشکل در نظر گرفته می شود که با رسیدن به یک راه حل رضایت بخش خاتمه می یابد. بنابراین تصمیم گیری، یک فرآیند استدلالی یا عاطفی است که می تواند منطقی یا غیر منطقی باشد. می تواند مبتنی بر مفروضات صریح یا فرضیات ضمنی باشد. تصمیمات به نظر می رسد غیر ارادی هستند و پس از تصمیم، ما وقت خود را صرف تجزیه و تحلیل هزینه ها و منافع این تصمیم می کنیم (kenji&shadlen, 2012, 911-913).

هربرت سایمون محققى است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم گیری مطالعات زیادی به عمل آورده است. از نظر او مدیریت و تصمیم گیری دو واژه هم معنی و مترادف می باشند. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب نظران نیز مدیریت و تصمیم گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیمی گیری ندانسته اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و انجام وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، و یا کنترل در واقع کاری جز تصمیمی گیری در باره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت ها نیست. بقول دراگر، تاکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم گیری و درک این فراگرد است (Dracker, 1987, 142-145). از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت تصمیم گیری است، زیرا به وسیله و توسط تصمیم گیری می باشد که مدیر تمامی وظایف خود را به انجام می رساند.

برای نیل به هدف، تصمیم گیری لازم است. و تصمیم گیر می باید از میان استراتژی های موجود یکی را انتخاب کند و بکار گیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آن ها با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد (سعادت، ۱۳۷۲، ۱۵).

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد. زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط مشی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود به شمار می آورد، زیرا عملاً مشاهده می نماید که باید دائم به فکر این باشد که چه راهی را برگزیند و چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مامور و مسئول چه کاری کند و کار کی، کجا، و چگونه انجام گیرد (سعادت، ۱۳۷۲، ۵).

پنج گام در تحلیل تصمیم گیری عمومی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:

۱- شناسایی و تعریف مسئله

۲- جستجو برای یافتن راه حل های احتمالی

۳- بررسی نمودن عواقب ناشی از هر راه حل

۴- انتخاب یکی از مدل های تصمیم گیری

۵- بکار بردن یکی از مدل های تصمیم گیری و اتخاذ تصمیم (Render&Ralph, 1992, 596-597).

برخی دیگر از دانشمندان مرحله ششمی را نیز به این گام ها اضافه نموده اند که همانا پی گیری بازخوردهای ناشی از نتایج تصمیم می باشد (Davis, 1985, 165-166).

در کدگذاری اولیه از مقوله تصمیم گیری، با توجه به اینکه مقوله های برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اموال عمومی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات در صفحات قبل کدگذاری شده اند، برای جلوگیری از دوباره کاری و تکرار داده ها در کدگذاری مقوله تصمیم گیری به این مقولات اشاره نشده است. هرچند که این مقولات، جزء وظایف مدیریت علوی به شمار می روند، در مرحله اجرای تصمیم گیری علوی نیز قرار می گیرند. به عبارتی مرحله چهارم (مرحله اجرا) فرآیند تصمیم گیری علوی شامل مقولات برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اموال عمومی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات است. تک تک جملات عهدنامه، به نوعی جزء یکی از مقولات اصلی فرآیند تصمیم گیری علوی قرار می گیرند. به عبارت دقیق تر هر جمله ی امام در یکی از پنج مرحله فرآیند تصمیم گیری علوی قرار می گیرد. و به همین دلیل مقوله ی تصمیم گیری بسیار بیشتر از مقولات دیگر از گزاره و یا داده برخوردار است. و می توان گفت مدیریت علوی همان فرآیند تصمیم گیری علوی است یعنی اگر فرآیند تصمیم گیری علوی به درستی اعمال شود، مدیریت علوی اعمال شده است. تنها تفاوت این دو فرآیند (مدیریت علوی و تصمیم گیری علوی) این است که در مدیریت علوی شرایط علی و پیش زمینه هایی وجود دارد که تا آن ها بوجود نیاید مدیریت علوی نیز نمی تواند اعمال شود. این شرایط علی عبارتند از: مشروعیت قانونی و مقبولیت مردمی.

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
جمع آوری اطلاعات و شناسایی مسأله	شناخت معیار ها و اهداف	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	وظایف اجرا	اصول بعد از اجرا



شکل ۱۲-۴: فرایند تصمیم گیری علوی

## ۹-۴- مدیریت اسلامی چه اهدافی را دنبال می کند؟

### جدول ۱۲-۴: مقوله ی عمران

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عمران	پیامد حکومت	عمران و آبادی	۱-... و به عمران و آبادی شهرها و روستاها و قریه های آن بپردازد.
عمران	خراج	آبادی زمین	۴-۲- باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری خراج باشد.
عمران	خراج	آبادانی	۴-۳- خراج جز با آبادانی بدست نمی آید..
عمران	تخفیف در مالیات	تخفیف ده	۴-۴- مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده و . که موجب عمران سرزمین های تو وزینت حکومت و ریاست تو خواهد بود
عمران	نشاط	مسرور و شادمان	۴-۵- چرا که گاهی برای تو گرفتاری هایی پیش می آید که باید بر آنها تکیه کنی و.. عمران و آبادی تحمل همه اینها را دارد.
عمران	نشاط	مسرور و شادمان	۴-۶- و تو نیز در این میان مسرور و شادمان خواهی بود

### ۱-۹-۴- عمران

گزاره های متعددی در خصوص مقوله ی عمران و آبادانی وجود دارد. از مهمترین آنها جملات ابتدای عهدنامه است که در آن عمران و آبادانی به عنوان یکی از اهداف مدیریت و زمامداری اسلامی ذکر شده است.

«این دستوری است که بنده ی خدا علی امیرمؤمنان به مالک بن حارث اشتر در فرمانش به او صادر فرموده است. و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد تا مالیات های آن سرزمین را جمع آوری کند. با دشمنان آن کشور بجنگد. به اصلاح اهل آن همّت گمارد و به عمران و آبادی شهرها، قصبات و قریه های آن بپردازد.»

«باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری مالیات باشد، زیرا که خراج جز با

آبادانی بدست نمی آید.»

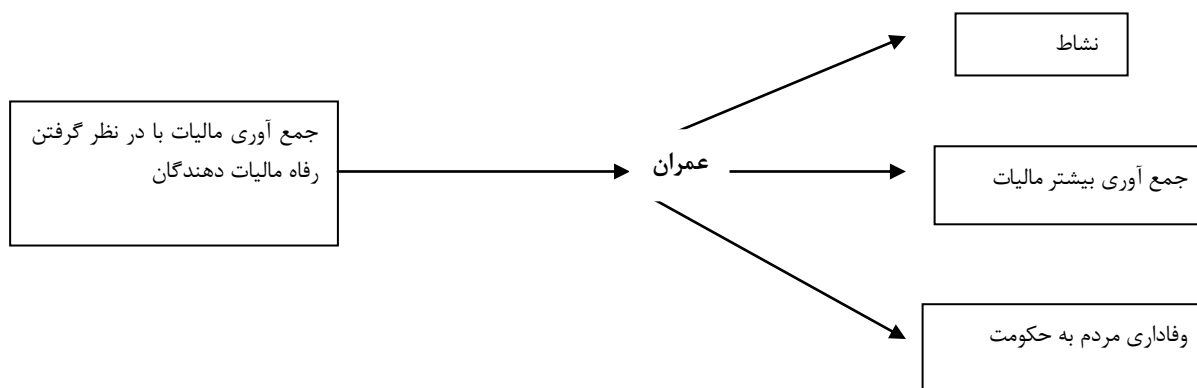
«مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده و هرگز این تخفیف تو گران نیاید، زیرا که

آن ذخیره و گنجینه ای است که آن ها بالاخره آن را در عمران و آبادی کشورت بکار می بندند و موجب

عمران سرزمینهای تو و زینت حکومت و ریاست تو خواهد بود و...»

بنابراین با توجه به گزاره های موجود، مقوله ی عمران به عنوان یکی از اهداف مدل مدیریت علوی

در نظر گرفته شده است.



شکل ۱۳-۴: نمودار محوری عمران

جدول ۱۳-۴: مقوله ی امنیت

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
امنیت	پیامد حکومت	بجنگد	۱- ... با دشمنان آن کشور بجنگد
امنیت	سپاهیان	راههای امنیت	۲۸- اما سپاهیان با اذن پرودگار حافظان و پناهگاه رعیت. و راه های امنیت اند.
امنیت	صلح	صلح	۳۱- هرگز صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می شود و رضای خدا در آن است رد مکن که.. برای کشور امنیت است
امنیت	تقویت سپاه	مالیات اسلامی	۴۸- از طرفی برقراری سپاه به جز وسیله خراج مالیات اسلامی امکان پذیر نمی باشد، زیرا با خراج برای جهاد با دشمن تقویت می شوند
امنیت	تدبیر	دور اندیشی	۵۱- اما زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح برخوردار باش! . بنابراین دور اندیشی را بکار گیر و

## ۲-۹-۴- امنیت

با توجه به گزاره زیر:

«این دستوری است که بنده ی خدا علی امیرمؤمنان به مالک بن حارث اشتر در فرمانش به او صادر فرموده است. و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد تا مالیات های آن سرزمین را جمع آوری کند. بادشمنان آن کشور بجنگد. به اصلاح اهل آن همت گمارد و به عمران و آبادی شهرها، قصبات و قریه های آن پردازد.»

یکی دیگر از اهداف مدیریت اسلامی برقراری امنیت است. تا امنیت برقرار نباشد اهداف دیگر نیز محقق نخواهد شد. و همچنین یکی از مصارف مالیات، رفع نیاز مندیهای سپاهیان برای برقراری امنیت است. لذا این مقوله نسبت به دیگر اهداف از اهمیت بیشتری برخوردار است.

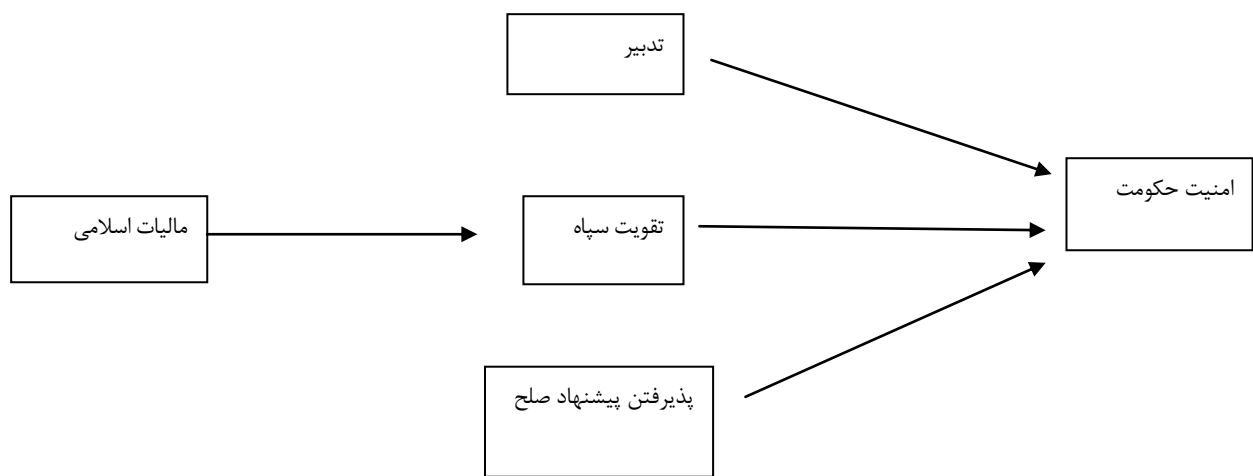
در ذیل به چند نمونه از گزاره ها در باب مقوله امنیت اشاره شده است :



«اما زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح بر حذر باش! چرا که دشمن گاهی نزدیک می شود که غافلگیر سازد، بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و...»

«هرگز صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می شود و رضای خدا در آن است رد مکن؛ که در صلح برای سپاهت آسایش و تجدید نیرو، برای خودت آرامش از هم و غم ها و برای کشورت امنیت است.»

«اما سپاهیان با اذن پروردگار حافظان و پناهگاه رعیت، زینت زمامداران، عزت و شوکت دین و راههای امنیت اند. قوام رعیت جز به وسیله ی اینان ممکن نیست. از طرفی برقراری سپاه جز به وسیله مالیات اسلامی امکان پذیر نمی باشد.»

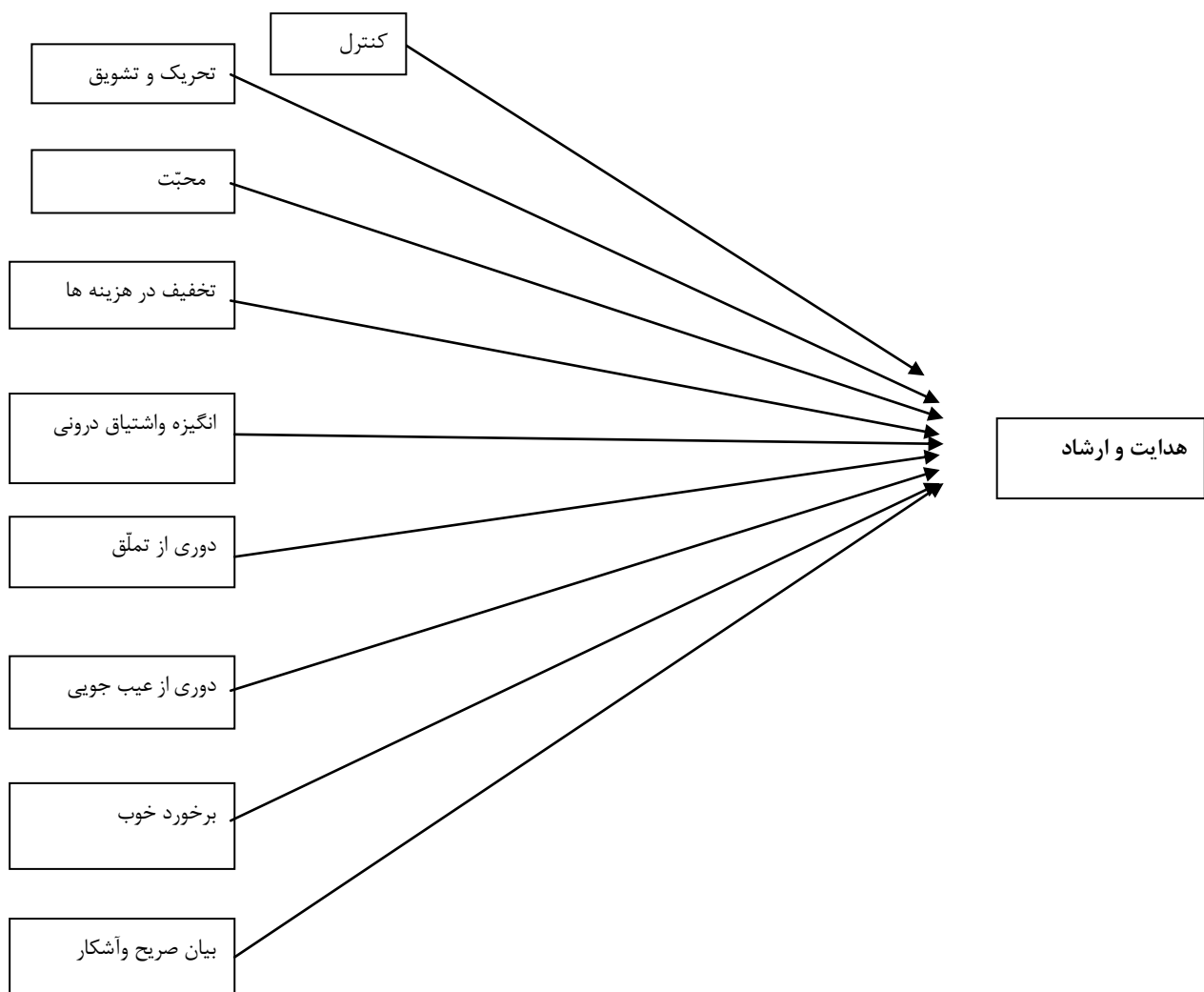


شکل ۱۴-۴: نمودار محوری امنیت

جدول ۱۴-۴: مقوله ی هدایت و ارشاد

اهدایت و ارشاد	ایجاد انگیزه	توسعه میدان امید	۱-۸-۱- میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی در پی آنها را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار زیرا یادآوری کارهای نیک آنها شجاعتشان را به حرکت بیشتر وا می دارد و..
اهدایت و ارشاد	انگیزه درونی	به کاری وا ندار	۲-۸-۲- و از روی میل و استبداد آنها را به کاری وا ندار...
اهدایت و ارشاد	پیامد حکومت	اصلاح مردم	۳- و این فرمان را هنگامی نوشت که به اصلاح اهل آن همت گمارد و..
اهدایت و ارشاد	دوری از تملق	تربیت کن	۴- به اهل ورع و صدق و راستی ببیوند و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند.. زیرا مدح و ستایش بیش از حد عجب و خودپسندی به بار می آورد و..
اهدایت و ارشاد	دوری از عیب جویی	مبغوض تر	۵- باید آنها که نسبت به رعیت عیب جو ترند از تو دورتر و نزد تو مبغوض تر باشند زیرا مردم عیبویی دارند که والی درستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است..
اهدایت	برخورد خوب	قطع اسباب	۶- با برخورد خوب عقده آنها را که کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت

و ارشاد		دشمنی	را از خود قطع کن! و..
هدایت و ارشاد	بیان صریح و آشکار	تربیت اخلاقی	۷۱۰- و هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد برند، افشاگری کن! و عذر خویش را در مورد آنچه موجب بدبینی شده آشکارا با آنان در میان بگذار چرا که اینگونه صراحت، موجب تربیت اخلاقی تو و ارفاق و ملاحظت برای رعیت است
هدایت و ارشاد	محبت	خیرخواهی و حسن ظن	۸-۱- زیرا همین لطف و محبت های کم، آنان را وادار به خیر خواهی و حسن ظن نسبت به تو می کند.
هدایت و ارشاد	محبت	احسان به آنها	۹۷- بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به وفاداری رعیت بهتر از احسان به آنها و
هدایت و ارشاد	تخفیف در مالیات	تخفیف هزینه ها	۱۰۷- و تخفیف هزینه ها بر آنان
هدایت و ارشاد	وجود انگیزه درونی	عدم اجبار	۱۱۷- و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارند نیست
هدایت و ارشاد	تأمین مالی	حقوق کافی	۱۲- سپس حقوق کافی به آنها بده زیرا این کار آنها را در اصلاح خویش تقویت می کند...
هدایت و ارشاد	کنترل مداوم و مخفی	بازرسی مداوم	۱۳- سپس با فرستادن مأموران مخفی، راستگو و وفادار، کارهای آنها را زیر نظر بگیر! زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می شود که آنها به امانتداری و مدارا کردن به زیردستان ترغیب شوند.



شکل ۱۵-۴: نمودار محوری هدایت و ارشاد

### ۳-۹-۴- هدایت و ارشاد:

در همان بند اول عهدنامه، امام علی(ع)، اصلاح امور مردم را یکی از اهداف مدیریت و حکومت اسلامی بر می شمرد و در ادامه متن نیز با عبارات گوناگون این وظیفه مهم را یادآور می شوند.

« و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند... زیرا مدح و ستایش بیش از حد عجب و خودپسندی به بار می آورد. »

« و نیز هر یک از نیازمندان به مقدار اصلاح کارشان بر والی حق دارند. و هرگز والی از ادای آنچه خداوند او را ملزم به آن ساخته خارج نخواهد شد. »

« پس حقوق کافی به آن ها بده زیرا این کار آن ها را در اصلاح خویش تقویت می کند و از خیانت در اموالی که زیر دست آن ها است بی نیاز می سازد. »

بنابراین منظور از اصلاح امور مردم، اصلاح امور دینی و دنیوی مردم است. و امام علی(ع) بارها به این موضوع اشاره می کنند که افراد حکومت باید از لحاظ مادی و دنیوی تأمین باشند تا مقدمات لازم برای هدایت و رشد دینی و معنوی آن ها فراهم شود.

#### جدول ۱۵-۴: مقوله ی رفاه

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
رفاه	وفاداری رعیت	جلب اعتماد والی	۱- هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به وفاداری رعیت بهتر از احسان به آنها و تخفیف هزینه ها بر آنان و..
رفاه	کمک به نیازمندان	قشر پایین جامعه	۲-۸ سبس قشر پایین جامعه نیازمندان و از کار افتادگان هستند که باید به آنها مساعدت و کمک نمود و..
رفاه	حرکت در جهت هدف	به یک چیز بیاندیشید	۳-۱-۸ برگزیده ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان بیش از همه مواسات کنند... بطوریکه همه آنها به یک چیز بیاندیشند و آن جهاد با دشمن است.
رفاه	رعایت اصول اخلاقی	بذل و بخشش	۴-۲-۸ و در بذل به او سفره سخاوت را بگسترانچنان که نیازمندیش از بین برود و حاجت و نیازی به مردم پیدا نکند
رفاه	تخفیف در مالیات	صلاح مالیات دهندگان	۵-۴-۸ خراج و مالیات را دقیقاً زیر نظر بگیر! گونه ای که صلاح مالیات دهندگان باشد چراکه در بهبودی وضع مالیات و بهبودی حال مالیات دهندگان بهبودی حال دیگران نیز نهفته است.
رفاه	عمران و آبادانی	تخفیف در مالیات	۶-۶-۸ مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده و هرگز این تخفیف بر تو گران نیابد، زیرا.. در عمران و آبادانی کشورت بکار می بندند.
رفاه	نشاط و شادی	مسرور و شادمان	۴-۷-۸ . و تو نیز در این میان مسرور و شادمان خواهی بود.
رفاه	وفاداری رعیت	اعتماد کنی	۴-۸-۸ . به علاوه تو می توانی با تقویت آنها از طریق توسعه ذخیره ای که برایشان نهاده ای اعتماد کنی
رفاه	جلوگیری از احتکار		۶-۹-۸ بنابراین از احتکار به شدت جلوگیری کن که..
رفاه	کمک به نیازمندان	طبقه پایین	۷-۱۰-۸ خدا را ! خدا را! در مورد طبقه پایین آنها که راه چاره ندارند یعنی مستمندان و نیازمندان و تهیدستان و از کار افتادگان
رفاه	کمک به یتیمان و پیران	یتیمان و پیران	۷-۱۱-۸ درباره یتیمان و پیران از کار افتاده که هیچ راه چاره ای ندارندو.. بررسی کن

#### ۴-۹-۴- رفاه

امام علی (ع) اهداف مدیریت اسلامی را در گزاره ی زیر بیان فرموده اند:  
 «این دستوری است که بنده خدا علی امیرمؤمنین به مالک بن حارث اشردر فرمانش به او صادر فرموده است.و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد تا مالیات های آن

سرزمین را جمع آوری کند. بادشمنان آن کشور بجنگد. به اصلاح اهل آن همت گمارد و به عمران و آبادی شهرها، قصبات و قریه های آن پردازد.»

بنابراین به نظر می رسد یکی از اهداف مدیریت اسلامی، جمع آوری مالیات است. در صورتیکه بادقت در متن عهدنامه درمی یابیم که جمع آوری مالیات برای مقاصد زیر صورت می گیرد:

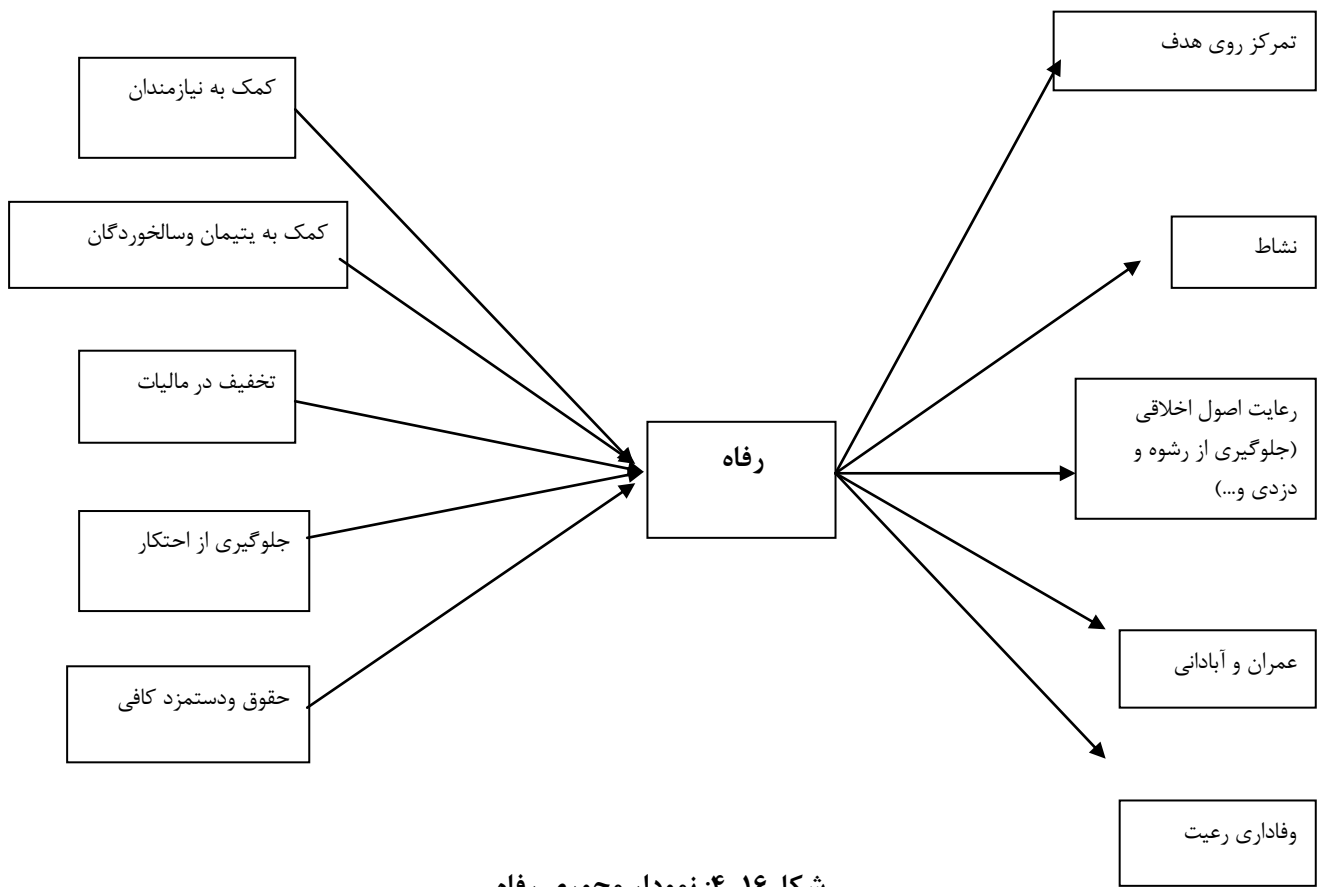
— رفع نیازمندیهای سپاهیان برای برقراری امنیت. «اما سپاهیان با اذن پروردگار حافظان و پناهگاه رعیت، زینت زمامداران، عزت و شوکت دین و راههای امنیت اند. قوام رعیت جز به وسیله ی اینان ممکن نیست. از طرفی برقراری سپاه جز به وسیله مالیات اسلامی امکانپذیر نمی باشد.»

— تخصیص مالیات به گروههای مختلف جامعه. «برای هر کدام از این گروهها خداوند سهمی را مقرر داشته و در کتاب خدا یا سنت پیامبر که بصورت عهد درنزد ما محفوظ است این سهم را مشخص و معین ساخته است.»

— برای عمران و آبادانی شهرها. «باید کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری مالیات باشد، زیرا که خراج جز با آبادانی بدست نمی آید.» و «مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده و هرگز این تخفیف تو گران نیاید.»

— رفع نیازمندیهای تهیدستان و ازکارافتادگان، به منظور تأمین رفاه. «سپس قشر پایین جامعه ، نیازمندان و ازکارافتادگان هستند که باید به آنها مساعدت و کمک نمود و برای هر کدام به خاطر خدا سهمی مقرر داشت.» و «هرگز دیگران به صلاح و آسایش نمی رسند، جز اینکه خراج دهندگان در صلاح و بهبودی بسر برند.»

لذا با توجه به داده های بسیاری که مبین توجه و تأکید امام علی (ع) به رفاه مردم و رفع نیازمندیهای آنان است، و با توجه به اینکه تأمین رفاه مردم یکی از مصارف مالیات اسلامی است، این مقوله به عنوان یکی از اهداف مدل مدیریت علوی برگزیده شده است.



شکل ۱۶-۴: نمودار محوری رفاه

#### ۴-۱۰- مقوله های زمینه ای تأثیر گذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟

جدول شماره ۱۶-۴: مقوله دل بستگی اعضای سازمان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	گزاره
دل بستگی اعضای سازمان	محبت	مملو از رحمت و لطف	۱۲- قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و لطف کن و همچون حیوان درنده ای نسبت به آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری!
دل بستگی اعضای سازمان	محبت	برادران دینی	۲۲- .. زیرا آنها دو گروه بیشتر نیستند یا برادران دینی تواند؛ یا انسان هایی همچون تو...
دل بستگی اعضای سازمان	عفو و گذشت	عفو و گذشت	۳۲- در این موارد از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنها عطا کن، که دوست داری خداوند از چشم پوشی و عفویش به تو عنایت کند.
دل بستگی اعضای سازمان	عدالت	انصاف به خرج ده	۴۳- نسبت به خداوند و نسبت به مردم از جانب خود از جانب خود افراد خاص خاندانت و .. انصاف به خرج ده!
دل بستگی اعضای سازمان	عیب پوشانی	ستر و پوشاندن	۵۵- .. زیرا مردم عیوبی دارند که والی درست و پوشاندن آن عیوب از

		عیوب	همه سزاوارتر است.
دلبستگی اعضاء سازمان	رضایت عامه	عموم ملت	۶۴- .. ولی پایه دین و جمعیت مسلمانان و ذخیره دفاع از دشمنان تنها «عموم ملت» هستند! بنابراین باید گوش تو به آنها و میل با آنان باشد.
دلبستگی اعضاء سازمان	قطع اسباب کنیه و دشمنی	برخورد خوب	۷۵- با برخورد خوب عقده آنها را که کنیه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن!
دلبستگی اعضاء سازمان	گزینش بر مبنای هنجارهای سازمان	خواص و دوستان	۸۶- از کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی کمتر از آن ها هستند و در مقابل با ر گناهان آنها را بر دوش ندارند... این افراد هزینه شان بر تو سبکتر؛ همکاریشان با تو بهتر؛ محبتشان با تو بیشتر و انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است. بنابراین آنها را از خواص و دوستان خود و راز داران خویش قرار ده!
دلبستگی اعضاء سازمان	برقراری ارتباط با انسان های صالح	اهل ورع و صدق	۹۷- به اهل ورع و صدق و راستی بیبوند.
دلبستگی اعضاء سازمان	محبت	جلب اعتماد والی	۱۰۷- هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی، به وفاداری رعیت، بهتر از احسان به آنها...
دلبستگی اعضاء سازمان	کم هزینه بودن عضویت در سازمان	تخفیف هزینه ها	۱۱۷- و تخفیف هزینه ها بر آنان
دلبستگی اعضاء سازمان	رضایت از شغل	عدم اجبار به کار	۱۲۷- و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارد نیست.
دلبستگی اعضاء سازمان	حفظ هنجارها	سنت پسندیده	۱۳۷- هرگز سنت پسندیده ای را که پیشوایان این امت به آن عمل کرده، و ملت اسلام به آن عمل کرده، و ملت اسلام به آن انس و الفت گرفته، نقض مکن،
دلبستگی اعضاء سازمان	بحث و گفت و گو	به گفت و گو بنشین	۱۴۷- با دانشمندان زیاد به گفت و گو بنشین و با حکما و اندیشمندان نیز بسیار به بحث بپرداز...
دلبستگی اعضاء سازمان	وابستگی دو جانبه بین واحد های سازمان	اصلاح و تکمیل	۱۵۸- ای مالک بدن! مردم از گروه های مختلف تشکیل یافته اند که هر کدام جز بوسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شوند و...
دلبستگی اعضاء سازمان	گزینش بر مبنای هنجارهای سازمان	اساسی ترین اصول اخلاقی	۱۶۸-۵ . و نامه های سری و طرح های مخفی خود را در اختیار کسی بگذار که دارای اساسی ترین اصول اخلاقی باشد.
دلبستگی اعضاء سازمان	صراحت و صداقت	افشاگری کن	۱۷۱- و هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد ببرند، افشاگری کن!
دلبستگی اعضاء سازمان	دور نبودن از اعضاء	پنهان مدار	۱۸۹- هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار!
دلبستگی اعضاء سازمان	دوری از غرور و تکبر	تغییر و تحول در قدرت	۱۹۲- مگو من مأمورم و بر اوضاع مسلطم، امر می کنم و باید اطاعت شود که این موجب دخول فساد در قلب و... تغییر و تحول در قدرت است.
دلبستگی اعضاء سازمان	برخورد خوب	برخورد خوب	۲۰۵- با برخورد خوب عقده آن ها را که کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن!
دلبستگی اعضاء سازمان	مشورت	مشورت	۲۱۶- بخیل را در مشورت خود دخالت مده! زیرا...
دلبستگی اعضاء سازمان	دوری از تملق	ستایش بی حد	۲۲۷- و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی حد از تو نکنند... زیرا مدح و ستایش بیش از حد، عجب و خود پسندی به بار می آورد.
دلبستگی اعضاء سازمان	عدم منت گذاری	در نظر تو بزرگ آید	۲۳۸-۱ هرگز نباید چیزی را که بوسیله آن، آن ها را نیرو می بخشی در نظر تو بزرگ آید.
دلبستگی اعضاء سازمان	محبت	لطف و محبت	۲۴۸-۱ و نیز نباید لطف و محبتی که با بررسی وضع آن ها می نمایی هر چند اندک باشد، خرد و حقیر بشماری، زیرا همین لطف و ..
دلبستگی اعضاء سازمان	کل نگری	بیش از همه موااسات کنند	۲۵۸-۱ برگزیده ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان بیش از همه موااسات کنند . . بحدی که هم نفرت سربازان و

			هم کسانی که تحت تکفل آنها هستند اداره شوند.
دلبستگی اعضای سازمان	تمرکز روی هدف	به یک چیز بیانید	۸-۱-۲۶- به طوری که همه آن ها تنها به یک چیز بیانیدندو آن ..
دلبستگی اعضای سازمان	ترغیب اعضاء	تشویق	۸-۱-۲۷- میدان امید سران سپاهان را توسعه بخش و پی در پی آن ها را تشویق کن!!!
دلبستگی اعضای سازمان	قدر دانی از زحمات اعضاء	زحمات هر کدام	۸-۱-۲۸- سپس باید زحمات هر کدام از آن ها را به دقت بدانی و ..
دلبستگی اعضای سازمان	برخورد عادلانه	شرافت و آبروی کسی	۸-۱-۲۹- شرافت و آبروی کسی موجب نشود که کار کوچکش را بزرگ بشماری و هم چنین حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت پر ارجش را کوچک به حساب آوری.
دلبستگی اعضای سازمان	مقدم داشتن افراد خوش سابقه	با تجربه تر و پاک تر و پیشگامتر	۸-۱-۳۰- و از میان آنان افرادی که با تجربه تر و پاک تر و پیشگام تر در اسلامند برگزین؛ زیرا...
دلبستگی اعضای سازمان	تنبیه و مجازات	زیر تازیانه کیفر بگیر	۸-۱-۳۱- اگر یکی از آن ها دست به خیانت زد و مأموران سری تو متفقاً چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن. و او را زیر تازیانه کیفر بگیر!
دلبستگی اعضای سازمان	کل نگری	من و تو را	۵-۱۲-۳۲- من از خداوند بزرگ.. مسألت دارم که : من و تو را موفق دارد تا رضای او را جلب نمایم.
دلبستگی اعضای سازمان	مسئولیت پذیری	شخصاً انجام دهی.	۹-۳۳- بدان قسمتی از کارها است که شخصاً باید انجام دهی، و نباید به دیگران واگذار کنی...

### ۱-۱۰-۴- دلبستگی اعضای سازمان

همان طور که در این گزاره ها مشاهده می شود، همه این مقوله ها مانند محبت، عدالت، عفو و گذشت و رضایت از شغل و .. مقوله هایی هستند که به نوعی موجب آمدن وحدت و انسجام افراد سازمان می شود که در این پژوهش، این مقوله کلی میزان دلبستگی اعضای سازمان نامیده شده است. مقوله های فرعی وابستگی دو جانبه بین واحد های سازمان و تمرکز روی هدف و کل نگری نشان دهنده ی تفکر سیستمی در مدیریت امام علی(ع) می باشد و به وجود آمدن این نوع تفکر خود موجب دلبستگی بیشتر اعضای سازمان به یکدیگر می شود. میزان دلبستگی اعضای سازمان یکی از مقوله های اصلی است که بر راهبردها و میزان دستیابی به اهداف تأثیر گذار است. این موضوع برهمگان واضح و مبرهن است که هر قدر میزان دلبستگی اعضای سازمان به یکدیگر بیشتر باشد و خود را جزئی از یک کل قلمداد کنند، میزان سینرژی<sup>۱</sup> سازمان افزایش می یابد. سینرژی که یکی از خصوصیات سیستم های باز است، به معنی تشریک مساعی واحد های سازمان در جهت تولید محصول و یا ارائه خدمات است. که بازده سازمان با



همکاری واحد ها نسبت به جمع بازده تک تک واحد های سازمان در صورت عملکرد مستقل و جداگانه، بیش تر است. در ذیل چندین گزاره که عوامل بوجود آورنده وحدت و انسجام اعضای سازمان را معرفی می کند، آورده شده است. «بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی، به وفاداری رعیت، بهتر از احسان به آنها و تخفیف هزینه ها برآنان و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارند نیست، در این راه آن قدر بکوش تا به وفاداری آنان خوشبین شوی و بر آنان اعتماد کنی...»

«برگزیده ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان بیش از همه مواسات کنند. و از امکانات خود بیشتر به آنان کمک نمایند... به طوری که همه آن ها تنها به یک چیز بیاندیشند و...»

«هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار! چرا که دور بودن زمامدار از چشم رعایا خود موجب نوعی محدودیت و بی اطلاعی نسبت به امور مملکت است و...»

جدول ۱۷-۴: مقوله ی میزان وفاداری مردم

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	گزاره
وفاداری رعیت	احسان به مردم	جلب اعتماد والی	۱۷- بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی، به وفاداری رعیت، بهتر از احسان به آنها
وفاداری رعیت	تخفیف هزینه ها	و تخفیف هزینه ها	۲۷- ... و تخفیف هزینه ها بر آنان و
وفاداری رعیت	رضایت از شغل	عدم اجبارشان	۳۷- و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارد نیست،
وفاداری رعیت	اعتماد به مردم	خوش بین شوی	۴۷- در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری آنان خوش بین شوی و بر آنان اعتماد کنی...
وفاداری رعیت	آسایش دولت	خوش بینی	۵۷- که این خوش بینی بار رنج فراوانی را از دوشت بر می دارد.
وفاداری رعیت	محبت	مورد احسان تو بوده اند.	۶۷- سزاوار است به آن ها که بیشتر مورد احسان تو قرار گرفته اند...
وفاداری رعیت	سابقه نیک افراد در ترد والی	سر افراز شده اند	۷۷- و در آزمون ها سر افراز شده اند خوشبین تر باشی
وفاداری رعیت	محبت	لطف و محبت های کم	۸-۱- ... زیرا همین لطف و محبت های کم، آنان را وادار به خیر خواهی و حسن ظن نسبت به تو می کند.
وفاداری رعیت	محبت	الطاف و محبت های جزئی	۹-۱- ... زیرا همین الطاف و محبت های جزئی جایی برای خود دارد که از آن بهره برداری می کنند و...
وفاداری رعیت	محبت و عدالت	توسعه ذخیره	۴-۱۰- به علاوه تو می توانی با تقویت آنها از طریق توسعه ذخیره ای که برایشان نهاده ای اعتماد کنی
وفاداری رعیت	محبت و عدالت	مطمئن باشی	۴-۱۱- و نیز می توانی با این عمل که آن ها را به عدالت و مهربانی عادت داده ای، به آنان مطمئن باشی...

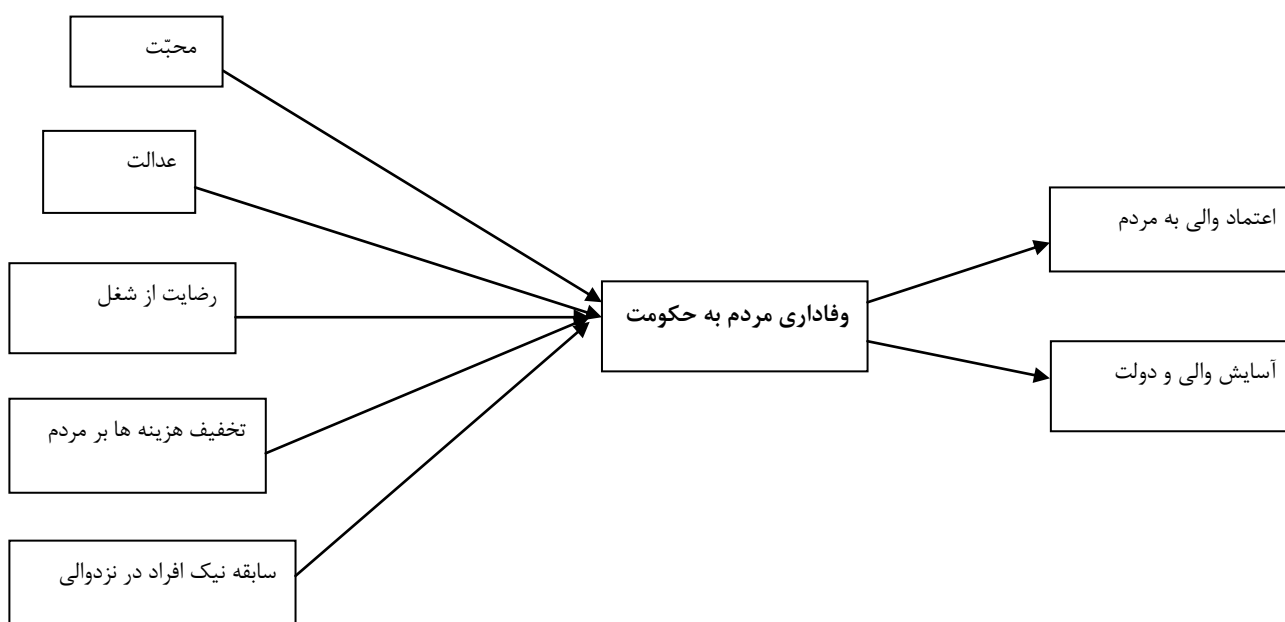
## ۲-۱۰-۴- میزان وفاداری مردم

با توجه به فرمایشات امام در عهد نامه چنین برداشت می شود که محبت و عدالت والی مهمترین عوامل در وفادار ساختن مردم به شمار می روند. «بدان که هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به وفاداری رعیت بهتر از احسان به آن ها و تخفیف هزینه ها برآنان و عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارند نیست»

«به علاوه، تو می توانی با تقویت آن ها از طریق توسعه ذخیره ای که برایشان نهاده ای اعتماد کنی و نیز می توانی با این عمل که آن ها را به عدالت و مهربانی عادت داده ای، به آنان مطمئن باشی.»

از گزاره های متن می توان استنتاج کرد که مقوله ی وفاداری مردم هم از پیامد های حکومت علوی می باشد و هم بر راهبرد ها تأثیر دارد. زیرا اجرای مؤثر راهبردها در مسیر رسیدن به اهداف، متأثر از میزان وفاداری مردم به حکومت و به عبارتی میزان یاری رساندن مردم به مجریان حکومت است. همان طور که قبلاً در توضیح مقوله «مقبولیت مردمی» بیان شد، امام علی(ع) دلیل شکست محمد بن ابی بکر را در ولایت مصر، یاری نکردن مردم ذکر کردند (نامه ۳۵ نهج البلاغه). هم چنین بعد از اینکه مالک را به زمامداری مصر برگزیدند، نامه ای نیز به مردم مصر نوشتند و از آنان خواستند تا او را در همه حال یاری کنند. قسمتی از نامه ۳۸ نهج البلاغه به مردم مصر چنین است: «آن جا که حق بود سخن او را بشنوید، و او را فرمان برید. که او شمشیری از شمشیرهای خداست. نه تیزی آن کند شود و نه ضربت آن بی اثر بود. اگر شما را فرمان کوچیدن دهد کوچ کند و اگر گوید بایستید بر جای مانید، که او نه بر کاری دلیری کند و نه باز ایستد، و نه پس آید و نه پیش رود، جز آن که من او را فرمایم. در فرستادن او من شما را بر خود برگزیدم چه او را خیر خواه شما دیدم، و سر سختی او را برابر دشمنان پسندیدم» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، نامه ۳۸).

بنابر این هر اندازه میزان وفاداری مردم به حکومت بیشتر باشد و مردم، مجریان حکومت را یاری کنند، دولت در انجام وظایفش موفق تر خواهد بود بنابراین محقق این مقوله را هم به عنوان پیامدهای حکومت در نظر گرفته و هم به عنوان مقوله زمینه ای تأثیر گزار بر راهبردها.



شکل ۱۷-۴: نمودار محوری میزان وفاداری مردم به حکومت

جدول ۱۸-۴: مقوله میزان جذابیت پیامد ها

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
	تقوا و ترس از خدا	روی سعادت نمی بیند	۱- نخست او را با تقوا و ترس از خداوند... فرمان می دهد... همان دستوراتی که هیچ کس جز با متابعت آن ها روی سعادت نمی بیند.
	تقوا	او را یاری نماید	۲- چرا که خداوند متکفل یاری کسی شده که او را یاری نماید.
	تقوا	او را عزیز دارد	۳- و عزت کسی که او را عزیز دارد.
	تقوا و عمل صالح	زاممدار پیش از خود	۴- و مردم به کارهای تو همان گونه نظر می کنند که تو در امور زاممدار پیش از خود و همان را درباره تو خواهند گفت که تو درباره آن ها می گفتی.
	تکبر	کیفر خداوند	۵- هرگز خود را در مقام نبرد با خدا قرار مده! چرا که تو تاب کیفر او را نداری.
	تکبر و خود و پسندی	خود پسند و متکبر	۶- از همتایی در علو و بزرگی با خداوند بر حذر باش!...
	اصرار بر ستم	تغییر نعمت های خداوند	۷- و بدان! هیچ چیز در تغییر نعمت های خداوند و تعجیل انتقام و کیفرش، از اصرار بر ستم سریعتر و زود رس تر نیست.
	ستم به بندگان خدا	به بندگان ستم کند	۸- .. و کسی که به بندگان خدا ستم کند، خداوند پیش از بندگانش دشمن او خواهد بود.
	پنهان کردن عیوب مردم(عیوب پنهانی)	عیوب مردم را پنهان ساز	۹- بنابراین تا آن جا که توانایی داری عیوب مردم را پنهان ساز! تا خداوند عیوبی را که دوست داری برای مردم فاش نشود؛ مستور دارد.

### ۳-۱۰-۴- میزان جذابیت پیامد ها

همان گونه که در این گزاره ها مشاهده می شود، هر گزاره شامل یک جمله دستوری و یا تلویحاً دستوری است و بلافاصله بعد از آن پیامد جمله اول بیان شده است. که این پیامد ممکن است منفی باشد مانند گزاره ذیل:

«هرگز خود را در مقام نبرد با خدا قرار مده! چراکه تو تاب کیفر او را نداری.» (پیامد منفی)

«از همتایی در علو و بزرگی با خداوند بر حذر باش! و از تشبّه به او در جبروتش خود را بر کنار دار! چرا که خداوند هر جباری را ذلیل و هر فرد خود پسند و متکبری را خوار خواهد ساخت.» (پیامد منفی)

پیامد هایی که بعد از جمله نهی آورده شوند قاعداً منفی خواهند بود و امام این پیامد را برای اثر گذاری بیشتر نصایح خود تذکر داده اند. و پیامد هایی که بعد از جملات امری ذکر می شوند محتوای مثبت و جذابی دارند تا جذابیت پیامد ها را به شخص تذکر دهد. مانند گزاره های ۱، ۲، ۳ و ۹ از این نوع گزاره ها در فرمایشات امام علی(ع) در متن عهد نامه بسیارند و تنها به گزیده ای از این نوع گزاره ها اکتفا شده است. زیرا همین گزاره ها نشان می دهند که تا پیامد امری برای شخص جذاب نباشد انجام اثر بخش و کارایی آن امر توسط فرد ممکن نخواهد بود و یا ممکن است اثر بخش باشد ولی از کارایی برخوردار نباشد. در پایان عهدنامه امام علی(ع) می فرمایند:

«من از خداوند بزرگ با آن رحمت وسیع و قدرت عظیمش بر انجام تمام خواسته ها، مسألت دارم که: من و تو را موفق دارد تا رضای او را جلب نماییم و کاری کنیم که نزد او و خلقتش معذور باشیم، همراه با مدح و ثنای در میان بندگان و آثار خوب در شهرها و تمامی نعمت و فزونی شخصیت در پیشگاه او و نیز از او مسألت دارم که زندگی من و تو را باسعادت و شهادت پایان ببخشد» که ما همه به سوی او بازمی گردیم» (بقره، آیه ۱۵۶). و سلام و درود بر پیامبر خدا و دودمان پاکش باد، سلامی فراوان و بسیار، والسلام.

از این جملات چنین برداشت می شود که هیچ سعادتى بالاتر از شهادت در راه جلب رضای خداوند نیست که امام علی(ع) در پایان عهد نامه، آن را از خداوند درخواست نموده اند. و هم چنین برای مالک اشتر، هیچ چیز خوشایند تر از عبارت «من و تو» در این گزاره نمی تواند باشد. زیرا شخصیتی هم چون امام علی(ع)، با آن عظمت و مرتبه در علم و تقوا، شخص مالک بن حارث اشتر را در درخواست عظیم خود در پیشگاه خداوند شریک می گرداند.

ناگفته نماند که مالک اشتر در نزد امام علی(ع)، از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده است و در فصل اول فضایل این شخصیت بزرگ بیان شد، ولی آرزوی هر مسلمانی است که این گونه مورد لطف و توجه مولا علی(ع) قرار گیرد.

نکته دیگری که در این عبارت وجود دارد این است که مدیر یک سازمان نباید خود را جدای از اعضای سازمان ببیند؛ و در بین اعضای سازمان باید دیدگاه سیستمی حاکم باشد و مدیر که در رأس هرم سازمان قرار دارد باید این نوع تفکر را ابتدا در خود و سپس در دیگران ایجاد کند.

#### جدول ۱۹-۴: مقوله ی قدرت عوامل ذی نفوذ

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
قدرت عوامل ذی نفوذ	منزلت و مقام	منزلت و مقام	۱-۲ از نظر منزلت و مقام آنقدر مقامش را نزد خودت بالا ببر هیچ کدام از یاران نزدیکت، به نفوذ در او طمع نکنند و از توطئه این گونه افراد در نزد تو در امان باشد.

#### ۴-۱۰-۴- قدرت عوامل ذی نفوذ

هرچند محقق در باب مقوله ی «قدرت عوامل ذی نفوذ» تنها یک گزاره مشاهده کرده است، ولی به دلیل اهمیت این مقوله و تأثیری که بر راهبرد دارد، این مقوله را در زمره مقوله های زمینه ای اثر گذار بر راهبرد قرار داده است.

در این گزاره به عامل منزلت و مقام به عنوان یکی از عوامل قدرت اشاره شده است و امام علی(ع) از مالک می خواهد تا به وسیله مقام، قدرت عوامل حکومت را تعدیل کند. در اینجا به دلیل اهمیت مقام قاضی لازم است والی بهترین فرد را در این مقام قرار داده و برای جلوگیری از توطئه افراد دیگر، این مقام را بالاترین مقام در ترد خود قرار دهد.

#### ۴-۱۱- متغیر های میانجی تأثیر گذار بر مدیریت اسلامی کدامند؟

#### جدول ۲۰-۴: مقوله ی عوامل سیاسی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل سیاسی	جنگ	از جانب دشمن	۱۱- هرگز صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می شود و رضای خدا در آن است رد مکن؛ که...
عوامل سیاسی	تهدیدات رقبا	بر حذر باش	۲۱- سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح بر حذر باش! چرا که گاهی دشمن نزدیک می شود که غافل گیر سازد.

#### ۴-۱۱-۱- عوامل سیاسی

از دیگر متغیر های واسطه تأثیر گزار بر راهبردها، متغیرهای سیاسی هستند که در بالا به دو مقوله فرعی جنگ و تهدیدات رقبا اشاره شده است. تهدیدات رقبا می تواند شامل تحریم ها و یا نقض پیمان نامه ها از سوی دشمن باشد، و یا متغیر های سیاسی دیگر. مقوله های فرعی جنگ و تحریم می تواند در

هر دو دسته متغیرهای اقتصادی و متغیرهای سیاسی قرار گیرد؛ زیرا جنگ و تحریم که از مقوله های سیاسی است می تواند بر اقتصاد سازمان اثر بگذارد و در مسیر رسیدن به اهداف شکاف ایجاد کند.

جدول ۲۱-۴: مقوله ی عوامل فرهنگی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل فرهنگی	حفظ فرهنگ	سنت پسندیده	۱۷- هرگز سنت پسندیده ای را که پیشوایان این امت به آن عمل کرده اند، و ملت اسلام به آن انس و الفت گرفته و .. نقض مکن، و امور رعیت به وسیله ی آن اصلاح می گردد، نقض مکن، و نیز سنت و روشی که به این سنت های گذشته زیان وارد می سازد احداث نما که...

### ۲-۱۱-۴- عوامل فرهنگی

یکی از متغیرهای واسطه ای تأثیر گزار بر راهبرد ها، متغیرهای فرهنگی است. « فرهنگ شیوه ای است که جامعه برای دست یازیدن به عوامل محیطی خود می آموزد. آن آمیزه ای پیچیده از مفروضات، رفتار، داستانها، افسانه ها، استعاره ها، کنایه ها و سایر عقیده ها یا دیدگاه هایی است که در مجموع با هم سازگارند و می توان بدان وسیله مقصود از رفتارهای افراد در آن جامعه را تعریف کرد» (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ج اول، ۳۰۲)

امام علی(ع) در این جملات به حفظ سنت ها و فرهنگ یک جامعه تأکید می کنند. البته فرهنگ و سنتی که امور رعیت بدان وسیله اصلاح می شود. از این جا می توان استنباط کرد که مدیر و یا اعضای که به سازمان و با به جامعه جدیدی وارد می شوند و قصد کار کردن در آن سازمان را دارند باید ارزش ها و رفتارهای ویژه آن جامعه و سازمان را بپذیرند و عملکرد خود را با آن فرهنگ و سنت مطابقت دهند. بنابراین این امکان وجود دارد که فرهنگ یک سازمان بر مسیر رسیدن به اهداف یک سازمان خلل وارد کند و یا حتی از رسیدن به اهداف جلوگیری کند؛ البته در صورتی که اهداف سازمان با فرهنگ آن مطابقت نداشته باشد. و لذا می توان متغیرهای فرهنگی را یکی از متغیرهای میانجی و واسطه ای تأثیر گزار بر راهبردها بر شمرد.

جدول ۲۲-۴: مقوله ی عوامل طبیعی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل طبیعی	آفات و بلاهای طبیعی خشکسالی، سیل زلزله	از کمی باران یا دگرگونی زمین و فساد بذر	۴-۱۸- اگر رعایا از سنگینی مالیات و یا رسیدن آفات، یا خشک شدن آب چشمه ها و یا کمی باران و یا دگرگونی زمین در اثر آب گرفتن و فساد بذر ها و یا تشنگی بسیار برای زراعت و فاسد شدن آن به تو شکایت آورند؛ مالیات را به مقداری که حال آنها بهبود یابد تخفیف ده

### ۳-۱۱-۴- عوامل طبیعی

در مورد مقوله ی عوامل طبیعی که یکی از مقوله های عمومی محیطی است و بدون شک راهبردها را تحت تأثیر قرار می دهد، تنها یک گزاره در متن عهد نامه در باب آن مشاهده شد و بدلیل اهمیت این مقوله و اثر گزاری آن بر فرآیند مدیریت آن را جزء متغیر های میانجی (واسطه ای) قرار داده که راهبردها را متأثر می سازند.

جدول ۲۳-۴: مقوله ی عوامل اقتصادی

مقوله کلی	مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل اقتصادی	احتکار	از احتکار به شدت جلوگیری کن	۱-۸- بنا بر این از احتکار به شدت جلوگیری کن که رسول خدا(ص) از آن منبع فرمود.
عوامل اقتصادی	جنگ	با خراج تقویت می شوند	۲-۸- از طرفی برقراری سپاه جز به وسیله ی خراج مالیات اسلامی امکان پذیر نمی باشد، زیرا با خراج برای جهاد با دشمن تقویت می شوند...

### ۴-۱۱-۴- عوامل اقتصادی

از متغیر های تأثیر گزار بر راهبرد ها، می توان به عواملی همچون جنگ ها، تحریم ها و هم چنین احتکار اشاره کرد که در جدول بالا به مقوله های فرعی، احتکار و جنگ اشاره شده است. بدون شک مقوله هایی هم چون جنگ و تحریم بر راهبردها تأثیر گذارند و در رسیدن به اهداف خلل ایجاد می کنند. بنابراین متغیرهای اقتصادی همچون احتکار، جنگ و تحریم و... جزء متغیرهای واسطه ای مؤثر بر راهبرد ها قرار گرفته است.

### نتیجه گیری

در این فصل محقق به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته است روند تجزیه و تحلیل داده ها در این فصل به دین صورت است که ابتدا کدگذاری باز از داده ها انجام شده و در حین کدگذاری ها و مقوله بندی داده ها محقق چندین بار به متن مورد پژوهش بازگشته تا داده های بیشتری برای بهبود بخشیدن و پخته کردن معانی مقوله ها جمع آوری کند و این عملیات رفت و برگشت تا مرحله اشباع مقوله ها ادامه می یابد و سپس سازماندهی مقولات انجام می شود پس از پایان کدگذاری محوری داده ها و سازماندهی مقولات حالا نوبت به کدگذاری گزینشی می رسد یعنی باید یک مقوله هسته ای را بیابیم که در مرکز فرآیند مورد پژوهش قرار می گیرد و رابطه این مقوله را با مقولات دیگر پیدا کند. در این پژوهش با توجه به اینکه مقوله تصمیم گیری نسبت به سایر مقولات در داده های بیشتری تکرار شده واز اهمیت بیشتری نسبت به سایر مقولات برخوردار می باشد، محقق این مقوله را به عنوان مقوله هسته ای

در نظر گرفته و آن را با مقولات دیگر مرتبط می کند البته روابط بین مقولات باید منطقی و سازگار باشد، که در فصل بعد به تشریح مدل بوجود آمده از متن عهدنامه می پردازیم.



## فصل پنجم

### یافته ها و نتایج

## ۱-۵- دستاوردهای پژوهش

طی استخراج مدل مدیریت اسلامی سه مقوله ی مهم و کلیدی به دست آمده است: فرآیند مدیریت علوی، فرآیند تصمیم گیری علوی و الگوی رهبری تناسبی. این مقولات به تفصیل در این فصل شرح داده شده و نمودارهای آنها نیز ارائه شده است. مقایسه ی این مقولات با نظریات مدیریت در درون متن صورت پذیرفته است.

## ۱-۱-۵- فرآیند مدیریت علوی

### - ویژگی های لازم مدیر در مدیریت علوی

محقق پس از تجزیه و تحلیل داده ها و مقوله بندی آن ها، ۲۴ مقوله اصلی از بین داده ها استخراج کرده است. که مقوله های تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر که جزء خصوصیات اخلاقی لازم در مدیر به شمار می روند؛ در شمار مقوله های علّی قرار می گیرند و دو مقوله علّی دیگر عبارتند از مقبولیت مردمی و مشروعیت سیاسی. البته مقوله های عدالت، تدبیر و شرح صدر از مقوله ی تقوا نشأت می گیرند ولی به دلیل اهمیت این مقولات و ضرورت وجود این خصیصه ها در شخص مدیر ایجاب می نمود این خصیصه خود را اصلاح کند، تا بتواند قدرت نفوذ بردیگران را بدست آورد و به اصلاح دیگران بپردازد. البته این عبارت که « به اصلاح دیگران بپردازد» شاید چندان عبارت درستی نباشد. یک مدیر باید همیشه در فکر اصلاح خود باشد و برای رضای خدا و خدمت به خلق خدا امور مربوط به خلق را اصلاح و هدایت کند. به عبارت دیگر شخص مدیر باید به مرحله ی رشد و کمال رسیده باشد تا بتواند بر دیگران نفوذ کرده و در رسیدن به اهداف هدایت نماید؛ یعنی از قدرت رهبری برخوردار باشد. در نظریه ی رشد نیز علامه مطهری معتقدند که شخص مدیر باید به یک رشد و بلوغ روحی و لیاقت برای نگهداری و بهره برداری صحیح از سرمایه های مادی و انسانی رسیده باشد تا بتواند از قدرت رهبری بهره مند باشد. بیان این ویژگی ها و ارزش های معنوی در ابتدای عهدنامه مؤید رویکرد نظری اخلاق و ویژگی های مدیران اسلامی است.

همچنین در نظریه ویژگی های کمال مدیریت، توماس پیترز و رابرت واترمن، علل موفقیت بهترین شرکتهای آمریکایی را ویژگی هایی دانستند که در مدیران این شرکتها وجود دارد. این ویژگیها عبارتند از: تعصب به عمل، ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری، تمایل به استقلال و کارآفرینی، افزایش بهره وری با استفاده از افراد، برخورد شفاف و ارزشی، تأکید بر مزیت رقابتی، استفاده از عدم تمرکز و اشکال ساده و کوچک، حفظ انعطاف پذیری در کنار عدم انعطاف.

این نظریه از نظر ویژگی ها بسیار نزدیک به فرآیند مدیریت علوی است. زیرا مدل پیشنهادی بر رعایت اصول اخلاقی بسیار تأکید دارد. انسان متقی و مؤمن به خدا مسئولیت پذیر است، هر روزش باید

با روز قبلش متفاوت باشد و یا عبارتی بهبود مستمر در زندگی وجود داشته باشد، در برخورد با افراد صریح و صادق باشد، به توانایی های خود اعتماد داشته باشد و آنها را به کار گیرد (استفاده از مزیت رقابتی)، به زیردستان اعتماد کند، روابط نزدیک و محبت آمیز با زیردستانش برقرار کند، در برابر تخلف ها محکم بایستد و متخلفین را مجازات کند و در عین حال گروهها و افراد را تشویق و ترغیب کند و زمینه های رفاه و آسایش آنها را فراهم نماید تا به اهداف سازمان نائل آیند. در برابر ضعیفان نرمش کند و در برابر زورمندان محکم بایستد. اندیشمندان متقدم مدیریت اسلامی نیز به بعضی از این ویژگی ها مانند تقوا، عدالت و تدبیر اشاره داشته اند. در بین آنها جاحظ علم را مقدم بر دیگر ویژگی ها می داند. البته همه ی این اندیشمندان به استثناء ابن سینا مدیریت اسلامی را در بحث کلان آن یعنی امامت و رهبری امت بررسی کرده اند. ولی نظریاتشان در مبحث ویژگی ها و وظایف امام با مدل مدیریت اسلامی قابل مقایسه است.

مقوله های مقبولیت مردمی و مشروعیت سیاسی، که در فصل قبل به تفصیل بیان شده است اشاره به این دارند که اگر حاکم از سوی قانون و از مجرای عرف مردم به زمامداری برگزیده شد، و به عبارتی دارای مشروعیت سیاسی بود، برای اینکه بتواند به اهدافش نائل آید، باید از مقبولیت مردمی نیز برخوردار باشد. زیرا در مسیر رسیدن به اهداف (راهبردها) و در خلال انجام وظایف، مقوله میزان وفاداری و یاری مردم به حکومت بسیار تأثیرگذار است. به گونه ای که این مقوله می تواند از رسیدن به اهداف سازمان جلوگیری کند. و هم چنین می تواند در بهترین شرایط، زمان رسیدن به اهداف را کاهش دهد. در این پژوهش، مقوله مقبولیت مردمی که به وفاداری و یاری مردم به حکومت منجر خواهد شد، از شرایط علی حکومت مدیر به شمار می رود. در نظریه ابن تیمیه مقوله مباحثت یا عبارتی بیعت گرفتن از مردم برای حکومت کردن امری ضروری شمرده شده است که می توان مباحثت را همان مقبولیت مردمی دانست. در مقابل ابو یوسف مشروعیت سیاسی را شرط لازم و کافی برای اعمال قدرت می داند. در مقایسه با نظریه ی بوروکراسی وبر که سه نوع اعمال قدرت سنتی، فرهمندی و قانونی را مشروع می داند، از متن عهدنامه چنین برداشت می شود که تأکید امام علی(ع) بر رهبری فرهمندی با تکیه بر قدرت قانونی و مقبولیت مردمی است. زیرا امام علی(ع) بر رعایت تقوا، عدالت و بطور کلی اصول اخلاقی تأکید زیادی دارند و قاعدتاً شخصی که در سمت مدیریت قرار دارد اگر دارای چنین خصوصیات اخلاقی نیز باشد از رهبری فرهمند برخوردار خواهد شد. خصوصیات که برای یک رهبر فرهمند بر می شمرند عبارتند از: تواضع، صراحت بیان، صداقت، محبت، شجاعت و تدبیر که همگی این صفات از تقوا ناشی می شود. تقوا یعنی شخص بخاطر ترس از خدا از گناهان دوری کرده و به بندگان خدا خدمت کند. محبت به بندگان خدا که یکی از شرایط تقوا است، یکی از اصول رهبری اسلامی است که در چند جای عهدنامه مالک اشتر امام علی(ع)

می فرمایند: «محبت و مهربانی تونسبت به آنان قلب هایشان را به تو متوجه می سازد.» و یا «... زیرا همین لطف و محبت های اندک، آنان را وادار به خیرخواهی و حسن ظن نسبت به تو می کند.» بنابراین محبت به زیردستان، محبت آنان به رهبر را موجب می شود. و بدنبال آن میزان اثر بخشی و کارآیی رهبری افزایش خواهد یافت.

شاید چنین برداشت شود که رهبری فرهمند قابل آموزش و تعلیم نیست و خصوصیات اخلاقی که منجر به چنین رهبری در افراد می شود ذاتی است و نه اکتسابی. از روایات و احادیث چنین برداشت می شود که همه ی این خصوصیات قابل تعلیم است مثلاً تقوا را که از مقوله های علی مدل مدیریت اسلامی است در متن عهدنامه مکرر به آن اشاره شده و امام علی (ع) می فرمایند: «هرگز حاکم برخویشتن نخواهی بود جز اینکه فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی!» پس با یاد مرگ و قیامت این خصوصیت مهم اخلاقی که برای رهبری فرهمند شرط لازم است، در شخص شکوفا خواهد شد.

#### – مقوله های زمینه ای مؤثر بر مدیریت علوی

مقوله میزان وفاداری و یاری مردم در شمار مقوله های زمینه ای قرار می گیرد. مقوله های زمینه ای، مقوله های ویژه ای هستند که برابرها اثر می گذارند و از نوع متغیرهای میانجی درون سازمانی هستند. مقوله های زمینه ای دیگر عبارتند از: میزان جذابیت پیامدها، میزان دلبستگی اعضای سازمان به یکدیگر و قدرت عوامل ذی نفوذ.

در فصل گذشته اشاره کردیم که هر چه میزان وحدت و انسجام اعضای سازمان به یکدیگر بیش تر باشد- در این پژوهش از عبارت دلبستگی اعضای سازمان به یکدیگر به جای وحدت و انسجام استفاده شده است، به دلیل واژه های انس، محبت و الفت که در متن عهدنامه بسیار از آن استفاده شده است.- میزان اثربخشی و به خصوص کارآیی سازمان نیز افزایش می یابد. هر خواننده ای با مطالعه عهدنامه مالک اشتر درمی یابد که امام علی (ع) بادید سیستمی به سازمان و جامعه اش نگریسته است آنجا که می فرمایند: «ای مالک بدان! مردم از گروههای مختلف تشکیل یافته اند که هر کدام جز به وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شود و...» این گزاره ویژگی کل گرای و بهم پیوستگی و وابستگی اجزاء را نشان می دهد که از ویژگی های نظریه عمومی سیستم ها است. و در جای دیگری می فرمایند: «...به طوریکه آنها تنها به یک چیز بیاندیشند و آن جهاد با دشمن است.» که به ویژگی هدف گرایی اشاره می کند و همین طور ویژگی های سلسله مراتبی بودن، ورودی ها و خروجی های سیستم و ویژگی های تبدیل و هم چنین علم کنترل و ارتباطات را می توان در گزاره های موجود در عهدنامه ملاحظه نمود. البته امام سازمان و جامعه اش را بصورت سیستمی باز در نظر گرفته است و به انسان به عنوان هسته مرکزی سازمان نگریسته

است که هم باید به آن با دید احترام و اعتماد نگریست و هم باید رفتارها و عملکردهای آن را - منظور رفتارهایی است که در عملکرد سازمان و جامعه تأثیرگذار است و نه رفتارهای شخصی و خصوصی - به طور دقیق و غیرمستقیم زیر نظر گرفت. عبارتی به انسان به عنوان موجودی ممکن الخطا نگاه می شود. قدرت عوامل ذی نفوذ و میزان جذابیت پیامدها برای اعضای سازمان نیز از مقوله هایی هستند که بر راهبردها اثر گذارند و از مقوله های زمینه ای به شمار می روند. در عهد نامه مالک اشتر، امام علی (ع) به ازای هر امر و نهی که به مالک می کنند، نتایج آن کار را نیز به او گوشزد می کنند. و به عبارتی در مورد هر فعل امری، عاقبت نیک آن را بیان کرده و در مورد افعال نهی، سر انجام بد و شوم آن را نیز بیان می کنند و به همین دلیل میزان جذابیت پیامدها، به عنوان یکی از مقوله های زمینه ای و تأثیر گزار بر راهبرد های مدل مدیریت علوی قرار گرفته است. در نظریه ی انتظار نیز چنین استدلال می شود که انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایج خاصی مترتب می داند. عبارتی فرد هنگامی انگیزه کاری را پیدا می کند که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد.

#### - مقوله ی هسته ای مدیریت علوی

مقوله هسته ای فرآیند مدیریت علوی با توجه به وفور داده ها و اهمیت آن، مقوله تصمیم گیری است که دارای فرآیند ۵ مرحله ای است. در این پژوهش سه مرحله اول فرآیند تصمیم گیری در مقوله هسته ای قرار می گیرند. این مراحل عبارتند از: مرحله شناسایی مسأله و جمع آوری اطلاعات، مرحله شناخت معیارها و مرحله ارزیابی و انتخاب گزینه ها که این مراحل در فرآیند تصمیم گیری علوی تبیین شده است.

#### - راهبردهای مدیریت علوی

مرحله چهارم فرآیند تصمیم گیری که مرحله اجرا است در مقوله های راهبردی قرار می گیرد که این مرحله شامل برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اموال عمومی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات است که این مقوله های اصلی، از وظایف مدیر به شمار می روند. رویکرد وظایف مدیران که وظایف مدیر را همان وظایف معرفی شده توسط گیولیک (POSDCORB) میدانند، با وظایف اجرایی مدیر در این مدل مطابقت دارد؛ زیرا وظایف تأمین نیروی انسانی، فرماندهی و گزارش دهی در مدیریت منابع انسانی نهفته است. و وظیفه ی هماهنگی در این مدل زیر مجموعه ی سازماندهی است. وظیفه ی بودجه بندی نیز در مقوله ی مدیریت اموال عمومی قرار می گیرد.

در نظریه‌ی مدیریت اداری، هنری فایول مدیریت را متجلی در فعالیت اداری براساس انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل و پیش‌بینی می‌داند و اصول چهارده‌گانه‌ای دارد که از آن با عنوان قواعد زندگی کاری مطرح می‌نماید.

در فرآیند مدیریت علوی، وظیفه‌ی هماهنگی زیرمجموعه‌ی وظیفه‌ی سازماندهی مدیر است و وظیفه‌ی فرماندهی نیز از شاخه‌های مدیریت منابع انسانی است که از آن با عبارت هدایت و ایجاد انگیزه یاد شده است و کنترل نیز هم از شاخه‌های مدیریت منابع انسانی و هم از زیرمجموعه‌های مدیریت ارتباطات و اطلاعات است. درمدل پیشنهادی محقق مقوله‌ای با عنوان پیش‌بینی وجود ندارد. شاید بتوان مقوله‌ی تدبیر، که یکی از ویژگی‌های لازم در مدیریت علوی است و هم‌چنین یکی از شرایط تصمیم‌گیری صحیح، بکارگیری تدبیر به معنای فراست و زیرکی است، را جایگزین کلمه‌ی پیش‌بینی کرد. مقوله‌ی تدبیر بدین معنی است که تصمیم‌گیرنده باید دارای فراست و زیرکی باشد و عواقب تصمیمات را بسنجد و با مشورت با اندیشمندان و متخصصان تصمیمات لازم را اخذ نماید و در آخر نیز از خدای مَنّان درخواست توفیق و کمک نماید و بر او توکل کند که این معنا در مرتبه بسیار بالاتر و کاربردی‌تر نسبت به کلمه‌ی پیش‌بینی قرار می‌گیرد.

اصول چهارده‌گانه‌ی هنری فایول مانند تقسیم کار، اختیار، انضباط (عبارت مترادف آن در عهدنامه رعایت اصول اخلاقی است)، وحدت مدیریت، اجرت و پاداش، سلسله‌مراتب اختیارات، نظم (این اصل، از اصول اخلاقی است و از تقوا ناشی می‌شود)، عدالت و انصاف، تقویت روحیه و توانایی اخلاقی، تجربه، توانایی فکری (البته به تناسب مشاغل این توانایی متفاوت است) در متن عهدنامه نیز موجود است و می‌توان این اصول را از نمودار محوری مقولات استخراج کرد.

باید به این نکته اشاره شود که در متن عهدنامه مفاهیمی مانند توانایی جسمی یا معلومات عمومی یا معلومات تخصصی مشاهده نشده است البته وقتی در گزینش افراد، تجربه و علاقه آنها به کار و هم‌چنین رعایت اصول اخلاقی در نظر گرفته شود کماکان آن شخص باید توانایی جسمی و معلومات تخصصی مربوط به آن شغل را داشته باشد. در عهدنامه آمده است: «سپس در کارهای کارمندان بنگر، و آن‌ها را با آزمایش و امتحان به کار وادار و از روی میل و استبداد آن‌ها را به کاری وا ندار...».

این عبارات نشان‌دهنده‌ی ضرورت مطابقت شغل با علایق، استعدادها و توانایی‌های شاغل است که ابن سینا نیز این موضوع را در نوشته‌هایش شرح داده است.

یکی از وظایف مهم مدیریت اسلامی، مدیریت منابع انسانی است؛ که این وظیفه زیر شاخه‌های متعددی را شامل می‌شود. که عبارتند از: گزینش، کنترل و بازرسی، ارزشیابی عملکرد افراد، تعیین حقوق و مزایا، تشویق و تنبیه، حفظ فرهنگ و هدایت و ارشاد. در متن عهدنامه مکرر بر این نکته تأکید شده که

حقوق و مزایا باید متناسب با عملکرد واقعی افراد انجام گیرد. پاداش و تنبیه نیز باید بعد از ارزشیابی عملکرد افراد انجام گیرد. به عبارت دیگر برقراری عدالت میان اعضای سازمان، یکی از اصول زیربنایی و مهم مدیریت علوی است. که در نظریه ی برابری نیز به این معنی اشاره شده است.

. جبران خدمات کارکنان و تشویق اعضاء موفق سازمان و تنبیه افراد خاطی و خیانت کار جزء سفارشات مکرر امام علی(ع) در متن عهدنامه به شمار می رود؛ همان معنی که در نظریه تقویت رفتار به آن اشاره شده است.

### پیامدهای مدیریت علوی

مقوله های اصلی رفاه، عمران، امنیت و اصلاح و رشد، در شمار پیامدهای مدل قرار می گیرد. البته مقوله اصلی وفاداری مردم به حکومت، نتیجه ای است که از رسیدن به چهار مقوله بالا- رفاه، عمران، امنیت و اصلاح و رشد- حاصل می شود.

مکتب روابط انسانی که اهمیت بعد اجتماعی، احساسات افراد، نقش مهم ارزش ها و هنجارهای گروهی و جمعی، روابط غیر رسمی و تعامل بین افراد و سرپرستان را در شکل گیری رفتار می نمایاند با دیدگاه امام علی (ع) نسبت به افراد سازمان خود مطابقت دارد. واز متن عهدنامه نیز چنین برداشت می شود که مولا علی(ع) نسبت به حفظ فرهنگ های بومی که در تضاد با ارزش های اسلامی نیستند، محبت، ایجاد انگیزه و تقویت روحیه در افراد سازمان و توجه به رفاه، برقراری عدالت، امنیت افراد، رعایت اصول اخلاقی که همگی بعد انسانی سازمان را در نظر می گیرند، توجه و تأکید زیادی داشته اند و اذعان می دارند که بارعایت این اصول اهداف جامعه اسلامی محقق خواهد شد.

مرحله پنجم و آخر فرآیند تصمیم گیری که مرحله بعد از اجرا است در مدل نهایی قرار نمی گیرد و جزء فرآیند تصمیم گیری است.

### متغیرهای میانجی مؤثر برمدیریت علوی:

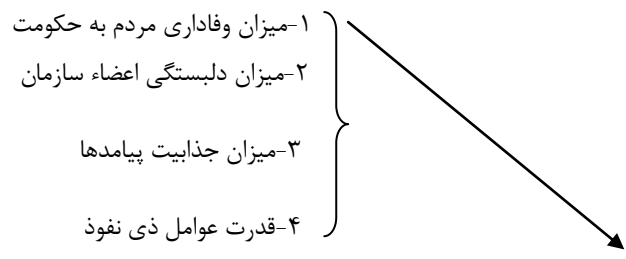
در نهایت متغیرهای میانجی برون سازمانی که راهبردها را متأثر می سازند، عبارتنداز: متغیرهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و عوامل طبیعی.

متغیرهای سیاسی مانند تهدیدات رقبا، تحریم ها و جنگ، از عواملی هستند که در مسیر رسیدن به اهداف سازمان خلل ایجاد می کنند. مدیریت باید برنامه ریزی های سازمان را مطابق شرایط محیطی سازمان انجام دهد. و مهم تر از این کار پیش بینی عوامل محیطی است. و مدیر باید برای وقوع پیامدهای

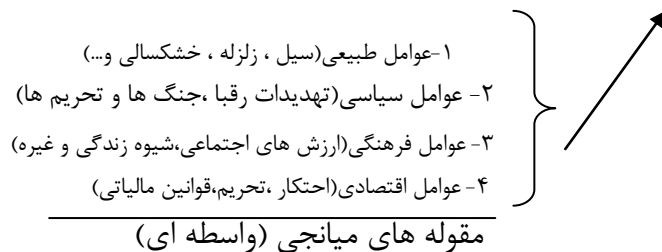
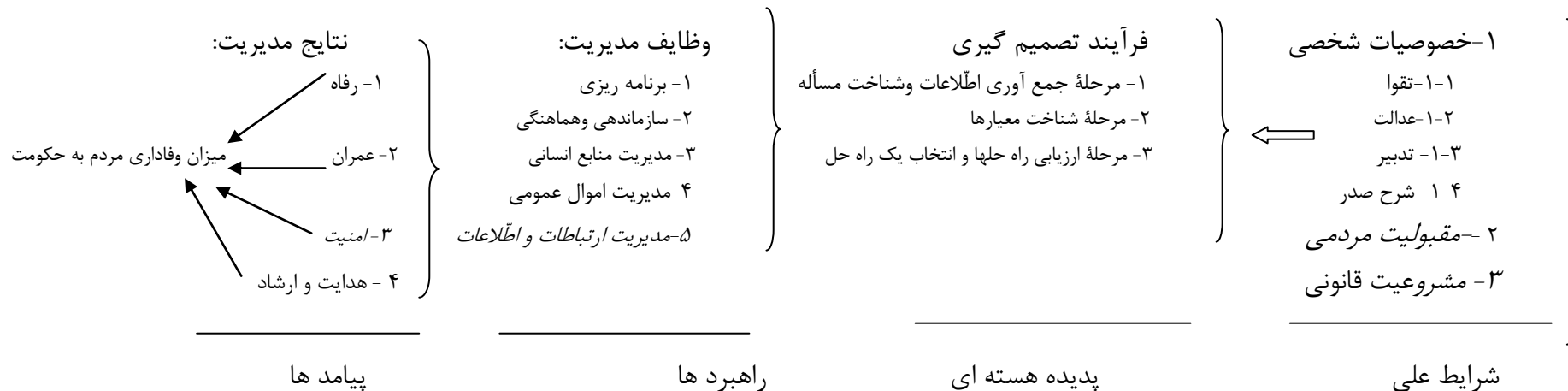
ناگوار، برنامه های لازم را تدارک ببیند؛ تا در هنگام مواجهه با این شرایط، توان مقابله با متغیرهای محیطی و یا حتی اثرگذاری بر محیط را داشته باشد. از دیگر عوامل محیطی که میتواند فرآیند مدیریت سازمان را متأثر سازد، عوامل اقتصادی هم چون احتکار، قوانین ومقررات مالیاتی، تورم و رکود اقتصادی و... است. عوامل فرهنگی مانند شیوه ی زندگی، ارزش های اجتماعی و نگرش نسبت به کار، تعیین کننده دستوراتعمل هایی هستند که شیوه ی اداره ی سازمان ها و حتی محل کار را مشخص می کنند. متغیرهای طبیعی هم چون، سیل، زلزله، خشکسالی و آفات و بلاهای طبیعی در شمار متغیرهای محیطی مداخله گر در فرآیند مدیریت علوی به شمار می روند. در سال های اخیر، تأکید برحفظ محیط زیست وجلوگیری از آلوده شدن آن، اثرات عمیقی بر بسیاری از سازمان ها گذاشته است به نحوی که بسیاری از سازمان ها درصدد یافتن راه ها و فرآیندهای جدید و نیز محصولات تازه ای هستند که به محیط زیست خسارتی وارد نکند.

در صفحات بعد فرآیند مدیریت علوی و همچنین فرآیند تصمیم گیری علوی در قالب نمودار ارائه شده است.





مقوله های زمینه ای



شکل ۱-۵: فرآیند مدیریت علوی

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
جمع آوری اطلاعات و شناسایی مسأله	شناخت معیارها و اهداف	ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل	اجرا	بعد از اجرا
<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- شناسایی منبع اطلاعات</li> <li>۲- حضور در محل حادثه</li> <li>۳- توجه به همه ی اجزای جامعه</li> <li>۴- جست و جو و بررسی</li> <li>۵- شرح صدر</li> <li>۶- جمع آوری اطلاعات از چند مجرا</li> <li>۷- تمسک به حجت و دلیل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- تقوا</li> <li>۲- عدالت</li> <li>۳- رفاه</li> <li>۴- رضایت عامه</li> <li>۵- محبت</li> <li>۶- حفظ فرهنگ</li> <li>۷- عمران</li> <li>۸- امنیت</li> <li>۹- اصلاح و رشد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- غلبه بر هوای نفس</li> <li>۱-۱ غلبه بر خشم و غضب</li> <li>۲-۱ عدم حرص و طمع</li> <li>۳-۱ عدم تعصب</li> <li>۴-۱ غلبه بر کبر و غرور</li> <li>۵-۱ غلبه بر استبداد و خود رأیی</li> <li>۲- مشورت</li> <li>۳- عدم خیانت و فریب کاری</li> <li>۴- پیروی از قرآن و سنت</li> <li>۵- تغافل در موارد مبهم</li> <li>۶- صداقت و صراحت</li> <li>۷- عدم خوش بینی و ظاهر نگری</li> <li>۸- پرهیز از عجله و سستی</li> <li>۹- توجه به امور جزئی و اثر بخش</li> <li>۱۰- تدبیر و دور اندیشی</li> <li>۱۱- وفای به عهد</li> <li>۱۲- توجه به تجربه و سابقه</li> <li>۱۳- بهترین گزینه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- وظایف اجرا</li> <li>۱-۱ برنامه ریزی</li> <li>۲-۱ سازمان دهی</li> <li>۳-۱ مدیریت منابع انسانی</li> <li>۴-۱ مدیریت اموال عمومی</li> <li>۵-۱ مدیریت ارتباطات و اطلاعا</li> <li>۲- اصول اجرا</li> <li>۱-۲ وفای به عهد</li> <li>۲-۲ مسئولیت پذیری</li> <li>۳-۲ انجام امور جزئی و اثر بخش</li> <li>۴-۲ پرهیز از عجله و سستی</li> <li>۵-۲ انجام به موقع</li> <li>۶-۲ تواضع</li> <li>۷-۲ شرح صدر</li> <li>۸-۲ عدم لجاجت در امور مبهم</li> <li>۹-۲ کنترل و نظارت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- استواری در امور</li> <li>۲- به خود نبالیدن</li> <li>۳- عدم منت گذاری</li> <li>۴- عدم تصغیر امور</li> <li>۵- دوری از تعصب</li> <li>۶- توکل</li> </ul>

شکل ۲-۵: فرآیند تصمیم گیری علوی

## ۲-۱-۵- فرایند تصمیم‌گیری علوی

فرایند تصمیم‌گیری علوی دارای پنج مرحله به شرح زیر است:

### مرحله اول (جمع‌آوری اطلاعات و شناخت مسأله):

این مرحله دارای اصولی است که رعایت آنها منجر به شناخت بهتر مسأله خواهد شد. در ابتدا باید منابع اطلاعاتی برای جمع‌آوری اطلاعات و شناخت مسأله، شناسایی شود. از جمله منابع اطلاعاتی می‌توان به عامه مردم که درگیر مسأله و مشکل هستند اشاره کرد. همچنین متخصصین و دانشمندان از منابع ارزشمند اطلاعاتی به شمار می‌روند. اصل بعدی، حضور در محل حادثه است. زیرا با حضور داشتن در محل حادثه بهتر می‌توان مسأله را شناسایی کرد و به آن احاطه داشت. همچنین توجه همه اجزاء مرتبط با مسأله و جست‌وجوی دقیق با تحمل و سعه صدر می‌تواند در شناخت بهتر مسأله کمک کند. تصمیم‌گیرنده به جمع‌آوری اطلاعات از یک منبع و یا مجرا اکتفا نکند و از مجراها و منابع متعدد به جمع‌آوری اطلاعات بپردازد. و در آخر در شناخت مسأله به دلیل و برهان تمسک جوید و برای ادعای خود دلیل قانع‌کننده‌ای ارائه دهد.

### مرحله دوم (شناخت معیارها و اهداف):

این مرحله به شناخت معیارها و اهداف اختصاص دارد. ۹ معیار برای این مرحله در نظر گرفته شده است که عبارتند از: تقوا، عدالت، رفاه، عمران، امنیت، اصلاح و رشد، رضایت عامه، محبت و حفظ فرهنگ. که با توجه به توضیح این مقولات در فصل گذشته از تکرار آنها در این قسمت خودداری می‌شود.

### مرحله سوم (ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب یک راه‌حل):

با رعایت ۱۳ اصل وارد شده در این مرحله بهترین راه‌حل ممکن انتخاب خواهد شد. از جمله اصولی که در متن عهدنامه مکرر به آن اشاره شده و در بین اصول دیگر از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است، اصل مشورت است.

به چند دلیل رعایت این اصل در این مرحله ضروری است. اولاً انسان‌ها هم از لحاظ زمانی و هم از لحاظ دامنه اطلاعاتی محدودیت دارند. دوماً انسان ممکن الخطا است و ممکن است با تاثیرپذیری از عوامل دیگر نتواند بر روی مسأله مورد نظر احاطه کامل داشته و بهترین تصمیم را اتخاذ نماید و یا هوای نفس بر او غالب شود و به دلایلی مانند خشم و غضب، طمع، تعصب، غرور و تکبر نتواند درست تصمیم بگیرد. و دلیل آخر این است که انسانها از لحاظ قدرت تجزیه و تحلیل و بهره‌هوشی متفاوت اند.

بنابراین با توجه به دلایل ذکر شده، رعایت اصل مشورت برای تصمیم‌گیری بهتر ضروری است. دیگر اصول وارد شده در این مرحله عبارتند از: غلبه بر هوای نفس، عدم خیانت و فریب‌کاری، پیروی از قرآن و سنت، عدم خوش‌بینی و ظاهرنگری، پرهیز از عجله و سستی، توجه به امور جزئی و اثربخش، تدبیر و

دوراندیشی، وفای به عهد، توجه به تجربه و سابقه، تغافل در موارد مبهم، صداقت و صراحت و در نظر گرفتن بهترین گزینه.

اصل تغافل در موارد مبهم به این معنی است که تصمیم گیرنده باید در مواردی که برای او مبهم است و اطلاعات کافی در آن زمینه ندارد، اظهار نظر نکرده و خود را به تغافل بزند. اصل بهترین گزینه، یعنی اینکه سعی کند از بین گزینه ها بهترین را برگزیند. البته در بعضی موارد، بهترین گزینه فدای معیار رأی اکثریت و یا رضایت عامه می شود که باید در اینجا رضایت عامه را در نظر گرفت. علاوه بر گزاره های متعدد در متن عهدنامه مبنی بر رعایت معیار رأی اکثریت، دلیل محکم تر برای مقدم گرفتن این معیار بر اصل بهترین گزینه این است که حضرت علی (ع) بعد از رحلت پیامبر اکرم (ص) با اینکه از طرف ایشان به خلافت و جانشینی برگزیده شده بودند، ولی به دلیل عدم بیعت مردم با ایشان از حق مسلم خود صرفنظر کرده و تا زمانی که مردم با ایشان بیعت نکردند و برای خلافت ایشان به پا نخواستند، برای تشکیل حکومت اسلامی اقدامی نمودند. به عبارت دیگر حضرت علی (ع) هم از لحاظ قانونی و سیاسی مشروعیت داشتند و هم از لحاظ خصوصیات شخصی لازم برای امامت و جانشینی، ایشان نسبت به دیگران اولویت داشتند. ولی به دلیل عدم مقبولیت مردمی از خلافت کناره گیری کردند.

#### **مرحله چهارم (وظایف و اصول اجرایی):**

این مرحله به وظایف و اصول اجرایی اختصاص دارد. وظایف اجرا عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اموال عمومی، مدیریت ارتباطات و اطلاعات.

اصول اجرا نیز عبارتند از: وفای به عهد، مسئولیت پذیری، انجام امور جزئی و اثربخش، پرهیز از عجله و سستی، انجام به موقع، تواضع، شرح صدر، عدم لجاجت در موارد مبهم، کنترل و نظارت.

عدم لجاجت در موارد مبهم اشاره به این معنی دارد که مجریان باید در انجام اموری که برایشان مبهم است و اطلاعات و تجربه ی کافی در آن زمینه ندارند، لجاجت و پافشاری نکنند.

#### **مرحله پنجم (اصول بعد از اجرا):**

این مرحله دارای اصولی است که رعایت این اصول منجر به وفاداری مردم به حکومت و اثربخشی مدیریت در امور انجام شده خواهد شد. این اصول عبارتند از:

- صلابت و استواری در امور: زمانیکه حقیقت برای مدیر آشکار شد و به آن عمل کرد، از انجام آن اظهار پشیمانی و ندامت نکند.

- به خود نبالیدن: مدیر بعد از اجرای موفقیت آمیز تصمیمات، نباید گرفتار غرور و تکبر شود و به خود ببالد.

- عدم منت گذاری: مدیر باید از منت گذاری بر مردم به هنگام رفع مشکلات آنها بر حذر باشد. مدیر باید خود را خدمتگزار مردم بداند و به خاطر اندک محبتی که به زیردستان اعمال می کند، بر آنان منت نگذارد.

- عدم تصغیر امور: مدیر همچنین نباید از انجام امور جزئی زیردستان و رفع مشکلات آنها خود را برکنار دارد و نباید این امور را هرچند خرد و اندک باشد، حقیر بشمارد.

- دوری از تعصب: بازگشت به حق، هنگامی که برای مدیر و مجریان روشن شد، سخت نباشد. به عبارت دیگر، از تکرار اموری که در گذشته ناموفق بوده است، چشم پوشی کند و تعصب نرزد.

- توکل: آخرین اصل در آخرین مرحله تصمیم گیری، توکل به خدای متعال بعد از انجام وظایف است. به عبارتی بعد از اینکه شخص به وظایفش عمل کرد، باید سرانجام آن را به خدا محول کند و به او توکل کرده و از او یاری طلبد.

در مقایسه ی فرآیند تصمیم گیری علوی با الگوی تصمیم گیری عقلایی مشاهده می شود که هر چند این دو الگو از جهات بسیاری، به هم شبیه هستند؛ ولی در مواردی نیز باهم متفاوتند. اول اینکه در الگوی تصمیم گیری علوی، معیارها ثابت اند و در همه جا و برای هر شخصی کاربرد دارد. سایر اهداف سازمان نیز باید با این معیارها مطابقت داشته باشد و ارزیابی و انتخاب راه حل ها باید با توجه به این معیارها صورت گیرد. ثانیاً در مرحله ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل، ذکر این نکته ضروری است که لزوماً ارزیابی راه حل ها منجر به انتخاب بهترین راه حل نخواهد شد. زیرا انسان موجودی ممکن الخطاست و دارای محدودیت هایی است که نمی تواند بر آنها غالب شود؛ ولی بارعایت اصول ذکر شده در این مرحله، راه حلی انتخاب خواهد شد که رضایت بخش بوده و مورد توافق همگان است.

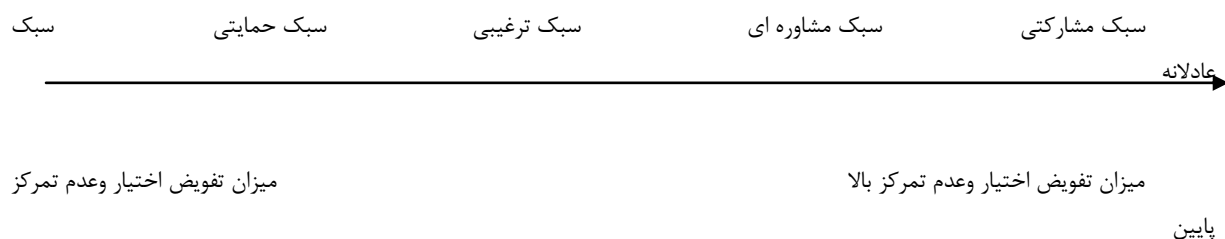
ثالثاً مرحله بعد از اجرا جزء فرآیند تصمیم گیری است. زیرا از دیدگاه امام علی(ع)، رفتار مدیر بعد از اجرای تصمیمات دارای بازخوردی از جانب دیگر اعضای سازمان است. بدین معنی که اعضای سازمان کاملاً رفتار مدیر را زیر نظر دارند و در صورت مشاهده هر عمل غیرعادی از مدیر، واکنش هایی از خود بروز می دهند، این واکنش ممکن است آشکار باشد یا غیرآشکار. به هر حال مرحله ی بعد از اجرای فرآیند تصمیم گیری دارای اصولی است که رعایت این اصول منجر به وفاداری بیشتر اعضای سازمان به مدیر خواهد شد.

در الگوی تصمیم گیری علوی و در مرحله ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل، اصولی ذکر شده که رعایت این اصول منجر به انتخاب یک راه حل رضایت بخش و مورد توافق همگان خواهد شد. از جمله این اصول، مشورت است و جایگاه اصل مشورت در فرآیند تصمیم گیری علوی بسیار مهم و اساسی است. همین اصل است که موجب رضایت مندی اعضای سازمان از تصمیمات اتخاذ شده خواهد شد و در مرحله اجرا نیز، یاری و همکاری اعضای سازمان را موجب می شود. مقوله های میانجی درون سازمانی و بیرون سازمانی که

درفرآیند مدیریت علوی به ترتیب به عنوان مقوله های زمینه ای و مقوله های مداخله گر نامگذاری شده اند، از جمله عواملی هستند که برفرآیند تصمیم گیری اثرگذارند و می توان گفت که این عوامل هم در مرحله ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل و هم در مرحله اجرای تصمیمات، از عوامل تأثیرگذار به شمار می رود. بنابراین الگوی عقلایی محدود، از این نظر که مدیران بدنبال یک راه حل رضایت بخش هستند با الگوی تصمیم گیری علوی مشابه است. با این تفاوت که راه حل انتخاب شده، با رعایت معیارها و اصول هر مرحله فرآیند تصمیم گیری، به نظر می رسد نسبت به تصمیمات الگوی عقلایی محدود، رضایت بخش تر و کاربردی تر باشد. به این دلیل که اگر مدیر، به مشورت با اعضاء مقید باشد و رضایت عامه را در نظر بگیرد و برهوی نفس خود غلبه کند، با رعایت دیگر اصول این فرآیند تصمیم گیری و با در نظر گرفتن معیارها، واضح است که چنین تصمیمی از اثر بخشی و کارآیی بالایی برخوردار است.

### ۳-۱-۵- الگوی رهبری تناسبی

با توجه به این که در متن عهدنامه سبک های رهبری متنوعی با توجه به ویژگی های زیردستان و نوع وظایف آن ها در نظر گرفته می شود، محقق این نوع رهبری را رهبری تناسبی نامیده است. که در پیوستار زیر به ترتیب از میزان تفویض اختیار و عدم تمرکز پایین تا میزان تفویض اختیار و عدم تمرکز بالا نامگذاری شده اند (شکل ۳-۵).



### شکل ۳-۵: پیوستار رهبری تناسبی

سبک عادلانه: این سبک به برخورد عادلانه و منصفانه مدیر با اعضای سازمان اشاره دارد به عبارتی مدیر باید متناسب با اعمال و رفتار اعضای سازمان با آنان برخورد کند. یعنی تنبیه افراد خطاکار متناسب با با خطای آن ها، و تشویق افراد درستکار متناسب با اعمالشان.

«هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند زیرا این کار سبب می شود که افراد نیکوکار در نیکی هایشان بی رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند، هر کدام از این ها را مطابق کارش پاداش ده!»

«سپس باید زحمات هر کدام از آن‌ها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست به حساب نیاوری و از سوی دیگر شرافت و آبروی کسی موجب نشود که کار کوچکش را بزرگ بشماری.»

سبک حمایتی: رهبر تلاش می‌کند، نیازهای رفاهی و پشتیبانی را برای زیردستان فراهم آورد. این سبک برای کارکنان مستأصل و نگران مطلوب می‌باشد. گزاره مربوط به این نوع سبک در عهدنامه مالک اشتر بدین شرح است: «آن‌گاه از آنان آن‌گونه تفقدکن که پدر و مادر از فرزندشان تفقد و دلجویی می‌کنند.» این گزاره، چگونگی برقراری رابطه با خانواده‌های سپاهیان را شرح داده است. همین‌طور در برابر یتیمان، مستضعفان و سالخوردگان از این سبک استفاده شده است.

سبک ترغیبی: رهبر نیازهای رفاهی و پشتیبانی افراد را فراهم می‌کند و با ترغیب و تشویق آن‌ها را در جهت رسیدن به هدف برمی‌انگیزاند. گزاره‌های مربوط به سبک ترغیبی بدین شرح است: «میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی‌درپی آنها را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار...» ویا «... واز نظر مقام و منزلت آنقدر مقامش را نزد خودت بالا ببر که هیچ‌کدام از یاران نزدیکت، به نفوذ در او طمع نکنند و...»

سبک مشاوره‌ای: در این روش مدیران، در انجام وظایف زیردستان به آن‌ها مشاوره می‌دهند و گاهی مسائل را با آنان در میان گذاشته و پس از کسب نظر آن‌ها و بررسی‌های لازم به تصمیم‌گیری می‌پردازند.

که از گزاره زیر برای برداشت این نوع سبک رهبری استفاده شده است:

«قسمتی از کارها است که شخصاً باید آنها را انجام دهی... از جمله: پاسخ دادن به کارگزاران دولت می‌باشد در آن‌جا که منشیان و دفترداران از پاسخ عاجزند.»

سبک مشارکتی: در این سبک، مدیران به افراد خود کاملاً اعتماد و اطمینان دارند و تصمیم‌گیری با مشارکت اعضاء انجام می‌شود.

«با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین و با حکما و اندیشمندان نیز بسیار به بحث بپرداز... این گفتگوها و بحث‌ها باید درباره‌ی اموری باشد که بوسیله‌ی آن وضع کشور را اصلاح می‌کنی و...» از این گزاره برای برداشت سبک مشارکتی استفاده شده است. همان‌طور که از تعاریف سبک‌های رهبری مشخص است میزان تفویض اختیار و عدم تمرکز در سبک مشارکتی بسیار بالا و در سبک عادلانه بسیار پایین است.

#### ۴-۱-۵- عوامل قدرت و نفوذ به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری

رهبری با نفوذ بردیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می گیرد. قدرت عبارتست از توانایی اعمال نفوذ بردیگران و نفوذ نیز عبارتست از اعمالی که مستقیم و یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می گردد. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته اند (صفرزاده، ۲۳۵، ۱۳۸۵). منابع قدرت از دیدگاه امام علی (ع)، که از متن عهدنامه برداشت شده است؛ عبارتند از: قدرت فرهمندی، مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی.

در متن عهدنامه بیشترین عامل نفوذ در زبردستان همان قدرت تقوا و یا به عبارتی قدرت فرهمندی است. در چندین نقطه از عهدنامه امام علی (ع) تأکید می کنند که رعایت اصول اخلاقی همچون تقوا، عدالت و انصاف موجب وفاداری و محبت رعیت نسبت به والی و حکومت می شود. در فرآیند مدیریت علوی، از قدرت فرهمندی با عنوان خصوصیات شخصی لازم در مدیر، یعنی تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر یاد شده است. که سه خصیصه ی عدالت، تدبیر و شرح صدر نیز از تقوا نشأت می گیرد. دومین منبع قدرت دیگر، یعنی مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی، در فرآیند مدیریت علوی به آن ها اشاره شده است.

منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می گیرد، در طبقه بندی قدرت از دیدگاه گاردنر به این صورت اشاره شده است :

قدرت های ناشی از منصب و مقام عبارتند از: قدرت پاداش، قدرت تنبیه و قدرت مقررات. قدرت های شخصی عبارتند از: خبرگی، صلاحیت، اطلاع داشتن و رابطه داشتن و قدرت مشروعیت و یا قدرت عرفی. که می توان گفت؛ عبارت قدرت مشروعیت و یا عرفی همان مقبولیت مردمی است. و قدرت ناشی از منصب و مقام (شامل قدرت پاداش، قدرت تنبیه و قدرت مقررات) نیز همان مشروعیت قانونی است. و قدرت شخصی نیز مشابه قدرت فرهمندی است.

همانند نظریه رهبری مسیر-هدف، در الگوی رهبری تناسبی نیز، بایستی با توجه به ویژگی های زبردستان و وظایف آنها، سبکی درپیش گرفته شود که انگیزه کافی در آنها بوجود آورد و در رسیدن به اهداف موردنظر، آنها را یاری دهد. با این تفاوت که سبک رهبری آمرانه در متن عهد نامه مشاهده نمی شود، به جای سبک آمرانه، سبک رهبری عادلانه در الگوی رهبری تناسبی وجود دارد. دیگر سبک های رهبری مشاهده شده در داده ها عبارتند از : سبک حمایتی، ترغیبی، مشاوره ای و مشارکتی.



## ۲-۵- نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش که تدوین مدل برای مدیریت اسلامی بود محقق شود در طی تدوین مدل به سؤالات زیرپاسخ داده شده است:

### سؤال اصلی

مدل مدیریت اسلامی بر اساس عهدنامه مالک اشتر چگونه است؟

بعد از تجزیه و تحلیل داده های متن، چهار ویژگی لازم و ضروری در شخص مدیر، از دیدگاه امام علی(ع) برداشت شد. که عبارتند از: تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر. دو ویژگی دیگر که از خصوصیات اجتماعی مدیر است و از پیش شرط های فرآیند مدیریت علوی عبارتند از: مقبولیت مردمی و مشروعیت سیاسی. بعبارت دیگر، شخص مدیر باید مورد قبول مردم باشد تا او بتواند فرآیند مدیریت را طی کند و هم چنین مدیریت او باید از لحاظ قانونی و سیاسی مشروع باشد. امام علی(ع) در ابتدای عهد نامه می فرماید: «این دستوری است که بنده ی خدا علی امیر المؤمنین به «مالک اشتر بن حارث اشتر» در فرمانش به او صادر فرموده است و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار و والی کشو مصر قرار داد...»

امام علی(ع) در این گزاره تأکید می کنند که مالک از طرف من به زمامداری برگزیده شده است تا حکومت مالک از لحاظ سیاسی و قانونی مشروع باشد. موضوع هسته ای و مهم فرآیند مدیریت علوی فرایند تصمیم گیری است، که دارای ۵ مرحله است. سه مرحله اول در مقوله هسته ای مدل جای می گیرد که عبارتند از: شناخت مسأله و جمع آوری اطلاعات، تعیین معیارها، ارزیابی راه حل ها و انتخاب. مرحله چهارم فرآیند تصمیم گیری که مرحله ی اجرای تصمیمات است، در راهبرد های فرآیند مدیریت علوی جای می گیرند. این راهبردها که وظایف مدیریت اسلامی به شمار می روند عبارتند از: برنامه ریزی- سازماندهی- مدیریت اموال عمومی- مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات.

مرحله پنجم فرآیند تصمیم گیری، اصول بعد از اجرای تصمیمات را بر شمرده است که در فرآیند مدیریت علوی قرار نمی گیرد و جزء فرآیند تصمیم گیری است. اهداف فرآیند مدیریت علوی عبارتند از: امنیت، رفاه، عمران، هدایت و ارشاد و وفاداری مردم به حکومت. متغیر های میانجی تأثیر گذار بر فرآیند مدیریت به دو دسته تقسیم شده اند:

متغیرهای درون سازمانی و متغیر های بیرون سازمانی.

مقوله های میزان جذابیت پیامدها، میزان دلبستگی اعضاء سازمان، میزان وفاداری مردم به سازمان و قدرت عوامل ذی نفوذ از جمله متغیر های درون سازمانی مؤثر بر راهبرد ها، به شمار می روند. و مقولات عوامل طبیعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز متغیر های برون سازمانی هستند که بر راهبردهای مدیریت علوی تأثیر گذارند. علاوه بر فرآیند مدیریت علوی و فرآیند تصمیم گیری علوی، الگوی رهبری تناسبی نیز از دل داده ها استخراج شده است؛ که دارای پنج سبک عادلانه، حمایتی، مشاوره ای، ترغیبی و مشارکتی است.

## سؤالات فرعی

- ۱- بر مبنای عهدنامه مالک اشتر خصوصیات لازم در مدیریت اسلامی چیست؟  
تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر
- ۲- بر مبنای عهدنامه مالک اشتر زمینه های لازم برای شکل گیری مدیریت اسلامی کدامند؟  
مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی
- ۳- مدیریت اسلامی بر مبنای عهدنامه مالک اشتر چه وظایفی دارد؟  
برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اموال عمومی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات
- ۴- متغیرهای زمینه ای (عوامل درون سازمانی) تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت اسلامی کدامند؟  
میزان وفاداری مردم به حکومت، میزان جذابیت پیامدها، میزان دلبستگی اعضاء سازمان به یکدیگر، قدرت عوامل ذی نفوذ
- ۵- متغیرهای مداخله گر (عوامل برون سازمانی) تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت اسلامی کدامند؟  
متغیرهای سیاسی، متغیرهای اقتصادی، متغیرهای فرهنگی و عوامل طبیعی
- ۶- پدیده محوری وهسته ای مدیریت اسلامی چیست؟  
مقوله ی تصمیم گیری (مراحل اول تا سوم فرایند تصمیم گیری)
- ۷- بر مبنای عهدنامه مالک اشتر مدیریت اسلامی چه اهدافی را دنبال می کند؟  
امنیت، عمران، هدایت و ارشاد، رفاه، وفاداری مردم به حکومت

## ۳-۵- پیشنهادها

در پایان باید اذعان کرد که اهداف پژوهش که در فصل اول بیان شد در طی این پژوهش محقق شده است. هدف اصلی این پژوهش دستیابی به مدلی جامع بود که اطلاعات لازم را در خصوص مدیریت کارا و اثربخش به مدیران ارائه دهد. که با استفاده از داده های موجود در متن عهدنامه مالک اشتر و با کمک تألیفات متعدد در این زمینه تقریباً این مهم محقق شد.

هرچند کاستی هایی ممکن است در نحوه ی مدلسازی این نظریه وجود داشته باشد که حتماً وجود این کاستی ها ناشی از اطلاعات محدود پژوهشگر در زمینه مدلسازی و شاید تعبیر و تفسیر نادرستی باشد که از داده ها به عمل آورده است. ولی این نظریه راه را برای پژوهش های بعدی هموار ساخته است.

محقق به این نتیجه رسیده است که خطبه ها و نامه ها و کلمات قصار مولاعلی (ع)، برای پرداختن به موضوعات علمی و پژوهشی مختلف، بخصوص در زمینه مدیریت و حکومت اسلامی، منبع اطلاعاتی بسیار

ارزشمندی به شمار می رود. در کل نهج البلاغه سراسر حکمت و معرفت است؛ و محققین می توانند با استفاده از مطالب مندرج در نهج البلاغه، دیگر فرایندهای علوم انسانی و اسلامی را مدلسازی نمایند.

#### ۴-۵- قلمرو و محدودیت های تحقیق

در این پژوهش سعی شده که از شرح و تفسیرهای گوناگون از عهدنامه مالک اشتر استفاده شود ولی بدلیل ناکافی بودن اطلاعات در این تفاسیر، از تألیفات متعدد در زمینه مدیریت اسلامی منتج از نهج البلاغه استفاده شده است که اکثر این تألیفات از عهدنامه مالک اشتر بهره گرفته اند.

دانشمندان ما در این زمینه تألیفات گوناگونی ارائه داده اند ولی به مدلسازی و نظریه پردازی با استفاده از داده های متون اسلامی نپرداخته اند. در بحث کلان مدیریتی مانند امامت و بحث ولایت فقیه نظریات متعددی ارائه شده ولی در خصوص مدیریت بطور کلی فقط سفارشات و داستان های نقل شده از امام علی (ع) را شرح و تفسیر کرده اند. بنابراین این پژوهش گامی نو در زمینه نظریه سازی و ساخت مدل ازداده های متون اسلامی در زمینه مدیریت اسلامی به شمار می رود.

## فهرست منابع

### الف - منابع فارسی

۱. قرآن کریم، ترجمه الهی قمشه ای، مهدی. (۱۳۸۴). قم: دارالغدیر.
۲. سید رضی، ابوالحسن محمدبن الحسین. (۱۳۷۹). نهج البلاغه. ترجمه ی محمد دشتی. چ دوم، قم: انتشارات پارسایان.
۳. سید رضی، ابوالحسن محمدبن الحسین. (۱۳۶۸). نهج البلاغه. ترجمه سیدجعفر شهیدی. چ اول، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۴. سید رضی، ابوالحسن محمدبن الحسین. (۱۳۷۷). نهج البلاغه با ترجمه و شرح فشرده. ترجمه محمد جعفر امامی و آشتیانی. چ پنجم، قم: انتشارات علی بن ابی طالب (ع).
۵. ابن اعثم کوفی، محمدبن علی. (۱۳۷۲). الفتوح. ترجمه محمد ابن احمد مستوفی. تهران: انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
۶. ابن خلدون، عبدالرحمن. (۱۳۵۹). مقدمه ی ابن خلدون. ترجمه پروین گنابادی. تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۷. ابطحی، سید حسین. (۱۳۶۸). مدیریت منابع انسانی. چ پنجم، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۸. آریانپور کاشانی، عباس و آریانپور کاشانی، منوچهر. (۱۳۶۳). فرهنگ انگلیسی به فارسی. چ پنجم، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۹. آزاد ارمکی، تقی. (۱۳۸۷). اندیشه اجتماعی متفکران مسلمان از فارابی تا ابن خلدون. چ سوم، تهران: سروش.
۱۰. اتابکی، پرویز. (۱۳۸۰). فرهنگ جامع کاربردی فرزانه. چ اول، تهران: نشر پژوهش فرزانه روز.
۱۱. استادی، رضا. (۱۳۷۹). بیست مجلس پیرامون عهد نامه مالک اشتر. چ اول، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۱۲. استونر، جیمز ای. اف و دیگران. (۱۳۷۹). مدیریت. ترجمه پارسایان و اعرابی. چ چهارم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۳. اقبال آشتیانی، عباس. (۱۳۸۲). شرح حال عبدالله بن المقفع. چ اول، تهران: اساطیر.
۱۴. آل بورایی، محمد بن عبدالله. (۱۳۸۰). مدیریت و اداره دولتی در اسلام. ترجمه عبدالله جاسبی، نیکو مرام، ربیعی، رستمیان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۵. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. چ چهل و یکم، تهران: نشر نی.

۱۶. امینی، عبدالحسین. (۱۳۸۸). گزیده ای جامع از الغدیر. ترجمه محمد حسن شفیعی شاهرودی. چ چهارم، قم: انتشارات مؤسسه میراث نبوت.
۱۷. بازرگان، عباس. (۱۳۸۹). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته. چ دوم، تهران: دیدار.
۱۸. بازرگان، عباس. (۱۳۸۵). جزوه آموزشی اقدام پژوهشی. تهران: دانشگاه تهران.
۱۹. برکو، ری ام. و ولوین، آندرو دی. و ولوین، دارلین آر. (۱۳۷۸). مدیریت ارتباطات فردی و عمومی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲۰. بهارستان، جلیل. (۱۳۸۴). مباحث مدیریت. چاپ اول، جامعه تعلیمات اسلامی یزد.
۲۱. بهشتی، محمدحسین. (۱۳۶۵). مدیریت اسلامی و اوصاف رهبری. سازمان امور استخدامی کشور.
۲۲. پیروز، علی و دیگران. (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۲۳. تقوی دامغانی، سیدرضا. (۱۳۶۸). نگرشی برمدیریت اسلامی. چ اول، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
۲۴. توانایان فرد، حسن. تاریخ اندیشه های اقتصادی در جهان اسلام. تهران: بی جا، بی نا.
۲۵. جعفری، سید محمد مهدی. (۱۳۷۲). پرتوی از نهج البلاغه. چ اول، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۲۶. چاوشی، سید کاظم. (۱۳۸۸). بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی. فصلنامه پژوهشی میان رشته ای قرآنی. سال اول: شماره دوم.
۲۷. حاتمی، محمدرضا. (۱۳۸۴). مبانی مشروعیت حکومت در اندیشه سیاسی شیعه. چ اول، تهران: انتشارات مجد.
۲۸. حاج سید جوادی، احمد رضا؛ فانی، کامران و خرمشاهی، بهاء الدین. (۱۳۷۲). دایره المعارف تشیع. چ دوم، ج ۱، تهران: مؤسسه دایره المعارف تشیع.
۲۹. حسینی سیاهپوش، سید محمود. (۱۳۶۵). تئوری عمومی سیستم ها از دیدگاه اسلام. تهران: جهاد دانشگاهی.
۳۰. حلبی، علی اصغر. (۱۳۷۲). تاریخ تمدن اسلام (بررسی های چند در فرهنگ و علوم عقلی اسلامی). چ دوم، تهران: انتشارات اساطیر.
۳۱. حلی، حسن بن یوسف. (۱۴۰۷ق). کشف المراد فی شرح تجرید الاعتقاد. ترجمه و شرح از حسن حسن زاده آملی. قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۳۲. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. چ دوم، تهران: نشر بازتاب.
۳۳. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۸). روش تحقیق در مدیریت. چ چهارم، تهران: انتشارات بازتاب.

۳۴. خوانساری، جمال الدین محمد. (۱۳۶۰). شرح عزز الحکم و دررالکلم. چ سوم، تهران: دانشگاه تهران.
۳۵. دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۷۹). حکومت حکمت. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۳۶. دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۰). لغت نامه. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۷. ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۷۳). دیدگاه دانشمندان مسلمان در زمینه حاکمیت. مجله مصباح. پاییز: شماره ۱۱.
۳۸. ذکاوتی قراقرلو، علیرضا. (۱۳۶۷). زندگی و آثار حافظ. چ اول، تهران: شرکت علمی و فرهنگی.
۳۹. رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی. اعرابی و پارسائیان، چ سی و یکم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴۰. رابینز، استیفن. (۱۳۸۱). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و دانایی فرد. چ پنجم، تهران: صفار.
۴۱. رضاییان، علی. (۱۳۶۹). اصول مدیریت. چ اول، تهران: سمت.
۴۲. رضاییان، علی. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. چ چهاردهم، تهران: سمت.
۴۳. سارتون، جرج. (۱۳۸۳). مقدمه بر تاریخ علم. ترجمه غلامحسین صدری افشار. چ دوم، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۴۴. ساده، مهدی. (۱۳۷۵). روش های تحقیق. تهران: انتشارات ساده.
۴۵. سعادت، اسفندیار. (۱۳۶۹). نقدی بر مدل کلاسیک تصمیم گیری. دانش مدیریت. تابستان و پائیز: شماره ۱۰ و ۹.
۴۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۲). فرایند تصمیم گیری در سازمان. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
۴۷. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۲). مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان. چ اول، تهران: نگاه دانش.
۴۸. شفریتز جی. ام و استیون اوت، جی. (۱۳۷۹). تئوری سازمان: اسطوره ها. ترجمه علی پارسائیان. تهران کتاب فرزانه.
۴۹. صادق پور، ابوالفضل و مقدس، جلال. (۱۳۷۰). نظریه جدید سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات فروردین.
۵۰. صفرزاده، حسین. (۱۳۸۵). تئوری های مدیریت. چ دوم، تهران: پوران پژوهش.
۵۱. طباطبایی، سید محمد حسین. (۱۳۷۶). تفسیر المیزان. تهران: نشر دارالکتب الإسلامیه.

۵۲. ظریفیان، غلامرضا. (۱۳۷۶). دین و دولت در اسلام. تهران: میراث ملل متحد.
۵۳. علوی زادگان، ابراهیم. (۱۳۹۰). ابن خلدون؛ نظریه پرداز مقدم بر فیلسوفان غرب. روزنامه رسالت: شماره ۷۴۴۴. (الکترونیکی).
۵۴. غزالی، محمد بن محمد. (۱۳۵۱). نصیحة الملوك. تصحیح و مقدمه از جلال الدین همایی. تهران: انجمن آثار ملی.
۵۵. فارابی، ابو نصر محمد. (۱۳۶۱). آراء اهل المدينة الفاضله. ترجمه سید جعفر شهیدی، چ دوم، تهران: طهوری.
۵۶. فارابی، ابو نصر محمد. (۱۳۵۸). سیاست مدینه. ترجمه و تحشیه از جعفر سجادی. تهران: انجمن فلسفه ایران
۵۷. فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۵۸. قمی، محمد. (۱۳۷۶). کنز الدقائق و بحر الغرائب. چ اول، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی منابع دفاعی.
۵۹. کریم زاده میبیدی، علی. (۱۳۸۳). متفکران عرصه مدیریت. نشریه مصباح. سال سیزدهم، شماره ۵۳. (الکترونیکی).
۶۰. لاودن، کنت سی. و لاودن، جین پی. (۱۳۸۹). سیستم های اطلاعات مدیریت. ترجمه حبیب رود ساز و سینا محمد نبی و امیرحسین بهروز. چ دوم، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۶۱. لمبتون، آن و سواين فورد، کاترین. (۱۳۸۰). دولت و حکومت در اسلام. ترجمه: سید عباس صالحی و محمد مهدی فقیهی، چ دوم، تهران: مؤسسه چاپ و نشر عروج.
۶۲. محمدی، بیوک. (۱۳۸۷). درآمدی بر روش تحقیق کیفی. چ اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۶۳. محمدی، علی. (۱۳۸۵). مدیریت سازمان. تهران: دانشگاه پیام نور.
۶۳. مصباح یزدی، محمد تقی. (۱۳۹۱). پیش نیازهای مدیریت اسلامی. چ چهارم، قم: مؤسسه آموزش و پژوهشی امام خمینی.
۶۵. مطهری، مرتضی. (۱۳۸۶). سیری در نهج البلاغه. تهران: انتشارات صدرا.
۶۶. مطهری، مرتضی. (۱۳۵۳). عدل الهی. چ سوم، تهران: مؤسسه انتشارات اسلامی.
۶۷. مطهری، مرتضی. (۱۳۶۴). امامت و رهبری. چ دوم، تهران: انتشارات صدرا.
۶۸. معلوف، لویس. (۱۳۸۲). فرهنگ بزرگ جامع نوین عربی به فارسی. ترجمه احمد سیاح، تهران: انتشارات اسلام..
۶۹. مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۶۹). تفسیر نمونه. چ اول، قم: مدرسه الامام امیرالمؤمنین.

۷۰. مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۶۸). مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: انتشارات هدف.
۷۱. منصوریان، یزدان. (۱۳۸۵). گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد. ویژه نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی. اصفهان: دانشگاه اصفهان.
۷۲. مهرگان، محمد رضا. (۱۳۸۲). پژوهش عملیاتی. چ هفدهم، تهران: نشر کتاب دانشگاهی.
۷۳. نطقی، حمید. (۱۳۵۹). مدیریت و روابط عمومی. تهران: انتشارات دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی.
۷۴. مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶) «پیش نیازهای مدیریت اسلامی» تهران، مؤسسه امام خمینی.
۷۵. نجمی زنجانی، محمد (۱۳۱۹) «ابن سینا و تدبیر منزل» تهران: چاپخانه ایران.
۷۶. هدایتی، سیدهاشم. (۱۳۸۱). جایگاه ارزشها در تئوریهای مدیریت. ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۳۰. (الکترونیکی).

### ب- منابع عربی

۱. ابن ابی الحدید المعزلی، عزالدین عبدالحمید. (۱۳۷۸ق). شرح نهج البلاغه. چ اول، مصر: دار احیاء الکتب العربیه.
۲. الحسینی الخطیب، السید عبدالزّهراء. (۱۳۹۵ق). مصادر نهج البلاغه و أساینده. الطبعة الثانية، بیروت: مؤسسه الاعمی للمطبوعات.
۴. الکرّاجکی، محمد بن عثمان. (۱۴۰۵ ق). کنز الفوائد. بیروت: دارالأضواء.
۵. راغب اصفهانی، ابی القاسم الحسین بن محمد. (۱۴۱۲ ق). المفردات فی غریب القرآن. چ اول، دمشق - بیروت: دارالقلم، الدار الشامیه.
۶. سبط ابن الجوزی، یوسف ابن قزاوغلی. (۱۴۰۱ق). تذکره الخواص. چ اول، بیروت: مؤسسه اهل البيت علیهم السلام.
۷. قمی، عباس. (۱۴۲۸ق). سفینه النجار. چ پنجم، قم: دارالاسوه للطبعه والنشر.
۸. مجلسی، محمد باقر. (۱۴۰۳ق). بحار الانوار. چ سوم، لبنان - بیروت: دار احیاء التراث العربی.

### ج - منابع انگلیسی

- 1-Archer, Ernest R.(Feb1980). "How to make a business decision: An analysis of theory and practice"; Management Review, No. 69.
- 2-Blai, Boris(Jan 1986) "Eight steps to successful problem solving"; Supervisory Management.
- 4- Calvert, Randall(1989) "Political Decision Making with Costly and Imperfect Information"; in P. E. Johnson; Formal Theories of Politics: Mathematical Modelling in Political Science; New York: Pergamon Press.



- 5-Davis, Gordon B. & Margrethe H. Olson(1984)" Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development" 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- 6-Drucker, Peter(Feb1987) "How the effective executive does it?"; Fortune.
- 7-Glaser, B.& Strauss,A(1967) "The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research" , New York.
- 8- Keeney, Ralph L(1998)" Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions" Boston: Harvard Business School Press.
- 9-Kenji,Doya&Shadlen,Michael N(2012)"Decision Making".current opinion in Neurobiology22(6).
- 10- March, James G(1994)" A Primer on Decision Making" New York: Free Press.
- 11-Neuman,Lawrence(1977) "Socialresearch methods : qualitative and quantitative approaches"3d.ed.Boston, Allyn and Bacon.
- 12-Powell,R(1999)"Recent trends in research: a methodological essay",Library and Information Science Research , Vol, 21NO.1.
- 13-Render, Barry & Ralph Stair, Jr(1992)" Introduction to Management Science" Boston: Allyn and Bacon.
- 14-Robbins, Stephen, P(2000)" Managing Today" New Jersey: Prentice Hall.
- 15--Robbins, Stephen, P(1998)"Management Concepts Applications"1998
- 16- Selden,L(2005) "On grounded theory-with some malice".Journal of Documentation , vol,6 1NO.1.
- 17-Simon, Herbert A(Oct 1986) "Rationality in Psychology and Economics" Journal of Business".
- 18-Simon, Herbert A(Feb 1987) "Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion" Academy of Management Executive; No. 1.
- 19-Simon, Herbert H(1980) "Cognitive Science: The newest science of the artificial" Cognitive Science.
- 20-Sousa.C.A.A& Headriks, P.H.J(2006)" The need for grounded theory in developing a knowledge based view of organization research methods" vol.9, NO3.
- 21-Stone, Deborah(1997)" Policy Paradox: The Art of Political Decision Making" London: w. w. Norton & Company.
- 22-Strauss, A.and Corbin,j (1998)"Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Thechnique"(2<sup>nd</sup> Edition), sage, Newbury Park,London.

#### د - منابع اینترنتی

- 1-ResearchMethodology,Association of operating Room nurses Journal,available at: (<http://www.Findarticle.com>)cf-o/mofs1)
- 2-/<http://www.fig.ir/course/elearning/34-article003.html>.1
- 3- /[http://www.en.wikipedia.org/wiki/financial\\_management](http://www.en.wikipedia.org/wiki/financial_management).