



## Analyzing the model of managers' delegation of authority in Islamic culture

Ardeshir Shiri<sup>1</sup> | Fatemeh Fazelpur<sup>2</sup> | Zahra Heydarnezhad<sup>3\*</sup>

1. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities Science, University of Ilam, Ilam, Iran. Email: [a.shiri@ilam.ac.ir](mailto:a.shiri@ilam.ac.ir)

2. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities Science, University of Ilam Ilam, Iran. Email: [fatemeh.fazelpur@gmail.com](mailto:fatemeh.fazelpur@gmail.com)

3. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities Science, University of Ilam, Ilam, Iran. Email: [zahra.heydarnezhad69@gmail.com](mailto:zahra.heydarnezhad69@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article History:

Received 02 May 2022

Revised 09 July 2023

Accepted 31 July 2023

Published online 25 September 2023

#### Keywords:

*Delegation of authority to managers,*  
*Delegation of authority in the Quran,*  
*Responsibility,*  
*Islamic culture,*  
*Thematic analysis.*

### ABSTRACT

The aim of this study was to design a model for delegating managers' authority in Islamic culture. The research method of the present study is qualitative and based on the content analysis approach in order to extract the required themes from religious sources related to the delegation of authority. The data were extracted from the religious books (Quran and Nahj al-Balaghah). To calculate reliability, the open-ended reliability method was used and to evaluate the validity, the relative content validity coefficient (CVR) and content validity index (CVI) were used. In the first stage, descriptive coding was done as basic themes, and in the interpretive coding stage, basic organizing themes were classified. The last step was to determine the overall theme, which includes all of the aforementioned themes. Using theme analysis, 82 basic themes, 20 sub-themes, and 7 main themes were extracted. The main themes were formed in the form of concepts such as the proportion of responsibility and ability, supervision and care, auditing and accountability, Lack of responsibility from higher levels, accountability, and responsibility. As a result, it will be effective that in addition to delegating authority over the manager's performance, she also supervises with calculation and participates in impeachment.

**Cite this article:** Shiri, A ; Fazelpur, F ; Heydarnezhad, Z. (2023). Analyzing the model of managers' delegation of authority in Islamic culture. *Organizational Culture Management*, 21 (3), 221-235. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358003.1008537>



© Ardeshir Shiri, Fatemeh Fazelpur, Zahra Heydarnezhad. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358003.1008537>



## واکاوی مدل تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی

اردشیر شیری<sup>۱</sup> | فاطمه فاضل پور<sup>۲</sup> | زهرا حیدرنژاد<sup>۳\*</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران. رایانامه: [a.shiri@ilam.ac.ir](mailto:a.shiri@ilam.ac.ir)

۲. گروه مدیریت دولتی (منابع انسانی)، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران. رایانامه: [fatemeh.fazelpur@gmail.com](mailto:fatemeh.fazelpur@gmail.com)

۳. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی (رفتار سازمانی)، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران. رایانامه: [zahra.heydarnezhad69@gmail.com](mailto:zahra.heydarnezhad69@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

#### کلیدواژه:

تحلیل مضمون،

تفویض اختیار در قرآن،

تفویض اختیار مدیران،

مسئولیت‌خواهی،

فرهنگ اسلامی.

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی انجام پذیرفته است. روش تحقیق کیفی بود که از رویکرد تحلیل مضمون به منظور استخراج مضامین مورد نیاز از منابع دینی مرتبط با تفویض اختیار استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کتب دینی (قرآن کریم و نهج البلاغه) و جست‌وجوی واژه تفویض اختیار و مترادفات آن در آیات و روایات بود که تحلیل مضمون شد تا اینکه شبکه نهایی مضامین شکل گرفت. جهت محاسبه پایایی از روش پایایی باز آزمون و برای بررسی روایی از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بر این اساس، با استفاده از تحلیل مضمون، ۸۲ مضمون پایه و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر شناسایی شد. مضامین اصلی در قالب مفاهیمی مانند تناسب مسئولیت و توانایی، نظارت و مراقبت، حسابرسی و حساب‌خواهی، عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر، مسئولیت‌خواهی، و پاسخگویی شکل گرفت. در نتیجه، یک مدیر زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر تفویض اختیار بر عملکرد کارکنان نظارت همراه با محاسبه و نیز مؤاخذة و تشویق داشته باشد.

استناد: شیری، اردشیر؛ فاضل‌پور، فاطمه و حیدرنژاد، زهرا (۱۴۰۲). واکاوی مدل تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۳) ۲۳۵-۲۲۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358003.1008537>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© اردشیر شیری، فاطمه فاضل‌پور، زهرا حیدرنژاد.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358003.1008537>



## مقدمه

اداره سازمان‌های امروزی که با محیط نامطمئن، تنوع فعالیت‌ها، و مشکلات گوناگون روبه‌رو هستند (جوکار و مهاجر، ۱۴۰۰: ۱۷۷) بدون تفویض قسمتی از اختیارات به مدیران در سطوح مختلف به صورت منطقی و عقلایی و ایجاد عدم تمرکز در انجام دادن فعالیت‌ها امری دشوار و چالش‌ساز است (حقیقی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۴۹). بنابراین مدیران در انجام دادن وظایف سازمانی خود به موضوعات محوری می‌پردازند و فعالیت‌های با اهمیت کمتر را به سطوح پایین‌تر واگذار می‌کنند و اختیار نیز همراه واگذاری مسئولیت انتقال می‌یابد (نظری و علی‌پناه، ۱۳۹۵: ۳۷). تفویض اختیار در حقیقت ابزاری است که مدیران از طریق آن می‌توانند توانمندی‌های کارکنان خود را در مسیر رسیدن به اهداف سازمانشان به کار گیرند. وقتی فرد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس با واسطه خود نباشند، هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق می‌یابند و در نتیجه رضایت بیشتری حاصل می‌شود. از آنجا که مدیر به‌رغم داشتن توانایی و مهارت به‌تنهایی نمی‌تواند از عهده انجام دادن همه وظایف و همه جزئیات کار برآید در سازمان‌های گسترده واگذاری و تفویض اختیار روندی بسیار ضروری به نظر می‌رسد (کفعمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۹).

## بیان مسئله

تفویض اختیار موجب افزایش توانمندی، دانش، تعهد اخلاقی و پیشگیری از تخلفات، ارتقای مشارکت، اعتمادبه‌نفس، و ایجاد فرصتی برای رشد کارکنان و آماده‌سازی آنان برای پیشرفت می‌شود (فقیه‌زاده و اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۲). با وجود پیامدهای مطلوب تفویض اختیار، تمایل به تفویض اختیار در مدیران سازمان‌ها معمولاً کم است (Baumer & McGee, 2019: 316) و در سازمان‌ها به نحو احسن اجرا نمی‌شود و در این خصوص سازمان‌ها با پدیده عدم تفویض اختیار روبه‌رو بوده‌اند. نیز مدیران در بسیاری مواقع از قبول تفویض اختیار و مسئولیت امتناع می‌کنند (حقیقی، ۱۳۹۱: ۵۸). نگرش منفی و نداشتن باور به اینکه زیردستان هم توانایی انجام دادن کار را دارند، نبود اعتماد، بی‌اطلاعی از مزایای تفویض اختیار و نحوه آن، ناتوانی مدیران و کمبود مهارت‌های مدیریتی در هدایت زیردستان، احساس عدم امنیت، و سبک رهبری موج جدیدی از مسائل را در سازمان‌ها به وجود آورده است (مسعودی‌نیا، ۱۳۹۷: ۱۰۹). بسیاری از سازمان‌ها به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به تفویض اختیار مشکلات زیادی برای آن‌ها به بار می‌آورد (حجتی و توسلی، ۱۳۹۴: ۲۲). در وضعیت کنونی سازمان‌ها ترس از انتقاد و سرزنش یا از دست دادن کار به واسطه اتخاذ تصمیم‌های نادرست (زینلی و دوستی‌پور، ۱۳۹۵: ۲)، نبود انگیزه برای قبول مسئولیت سنگین‌تر، و نداشتن اعتمادبه‌نفس کافی از عواملی است که تمایل مدیران را برای قبول تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (Rumman & Alzeyadat, 2019: 1). با وجود همه این موانع، به سبب مزایای تفویض اختیار و این محدودیت که هیچ مدیری نمی‌تواند شخصاً همه وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد، لازم است مدیران هر سازمان، ضمن شناسایی موانع تفویض اختیار، تلاش کنند راهکارهای مؤثر برای غلبه بر موانع را شناسایی و با مرتفع کردن آن‌ها و تدارک شروط اساسی زمینه را برای تفویض اختیار بیشتر فراهم آورند. در حالی که در متون مدیریتی برای تفویض اختیار مجموعه‌ای از اصول کلی توصیه شده است، مطالعات قبلی نشان داده یک الگوی مطلوب برای تفویض اختیار مؤثر وجود ندارد. برای رهایی از چنین وضعی، تبیین مضمون‌های تعالی تفویض اختیار مدیران در گزاره‌های دینی می‌تواند در دستیابی به مقیاس مشترک و عمل برای مدیران و همه دست‌اندرکاران سازمان‌ها سودمند باشد. با مطالعه و تحقیق در سیره پیامبران و امامان می‌توان دریافت که راهبردهای نظام اسلامی از طریق خداوند سبحان توسط حضرت رسول اکرم (ص) به مردم ابلاغ شده است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۰). امام علی (ع) پس از آنکه جایگاه فردی را مشخص می‌کرد کار را به او می‌سپرد و بعد از آن پیگیری می‌کرد (چلونگر، ۱۳۸۰). باری تعالی در آیه ۷۹ سوره غافر و آیه ۳۲ سوره زخرف می‌فرماید: «قدرت‌های گوناگونی به بشر داده‌ام تا در پرتو آن بتواند در طبیعت تصرف کند و انسان‌های دیگر را به نفع خود استخدام کند و به کار گیرد». با توجه به آیات فراوانی که در زمینه اختیار انسان هست، معلوم می‌شود که انسان در قبال اعمالی که از او صادر

می‌شود مسئولیت دارد و این مسئولیت اقتضا دارد انسان در عملکردش آزاد باشد که از این رهگذر می‌توان به مبانی تفویض اختیار دینی دست یافت (مؤذنی کلشانی، ۱۳۹۹: ۳).

بر این اساس پژوهش حاضر از سه جنبه نظری، عملی، و روش‌شناسی دارای اهمیت است. نخست اینکه به لحاظ نظری تاکنون پژوهشی با عنوان تفویض اختیار مدیران با رویکرد دینی انجام نشده است و این پژوهش می‌تواند به افزایش نگرش و بینش و بهبود در حوزه مدیریت کمک شایانی کند. زیرا لازمه هدایت سازمان‌های امروزی در کشورهای اسلامی تجهیز مدیران به اصول مدیریت اسلامی و به طور ویژه تفویض اختیار به کارکنان بر اساس آموزه‌ها و متون اسلامی است. یافته‌های پژوهش حاضر در عمل نیز می‌تواند مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران سازمان قرار گیرد. زیرا سازمان‌های کشورهای اسلامی نیازمند پیشبرد اهداف سازمانی منطبق با آموزه‌های اسلامی هستند. پژوهش حاضر با شیوه تحلیل مضمون انجام شده است و واکاوی مؤلفه‌های متغیرهای حوزه مدیریت در متون اسلامی با تحلیل تماتیک در نوع خود بدیع است و از این طریق می‌توان مؤلفه‌های یک متغیر را به بهترین نحو شناسایی کرد. از آنجا که آموزه‌های دینی ما راهگشای همه نیازهای بشر است و در زمینه واگذاری اختیار نیز دستورهایی دارد که ما را به ارائه راهکارهایی جهت نهادینه کردن اصول تفویض اختیار در سازمان‌ها هدایت می‌کند هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی تفویض اختیار مدیران با رویکرد اسلامی است. مهم‌ترین سؤال‌های پژوهش عبارت است از: مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی کدام‌اند؟ الگوی تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### تفویض اختیار در قرآن

تفویض به معنای واگذار کردن و سپردن کار به دیگری و تفویض اختیار به معنای واگذار کردن مسئولیت تصمیم‌گیری به زیردست است (فقیه‌زاده و اسماعیلی، ۱۳۹۸). معروف‌ترین مطالعه موردی درباره تفویض اختیار را می‌توان در کتاب مقدس، کتاب دوم موسی، فصل ۱۸، و آیه ۱۳ تا ۲۶ مشاهده کرد. مارتین لوتر کینگ<sup>۱</sup> در این زمینه اذعان دارد که موسی (۱۲۲۵ ق.م.) مردم را از مصر به کنعان هدایت کرد (کریمی، ۱۳۹۹: ۵۲). او از طرف خدا منصوب شد. اما فاقد مهارت‌های مدیریتی لازم بود. موسی موافقت کرد که در مورد نحوه مدیریت مردم خود آموزش ببیند و یاد گرفت که چگونه قدرت خود را بین آن‌ها تقسیم کند و این امر را ممکن سازد تا مردم به جای او تصمیم بگیرند. مردم قدرت تصمیم‌گیری در مورد امور آسان‌تر را داشتند. اما پیچیده‌ترین‌ها به حضرت موسی واگذار می‌شد (محمدی، ۱۳۹۹: ۲). برای آنکه آدمی عملی را از روی اختیار انجام دهد باید اولاً درباره فعل خود شناخت و آگاهی داشته باشد؛ ثانیاً گرایش‌های متضاد در زمینه آن فعل داشته باشد تا زمینه برای گزینش و اختیار آن فراهم شود؛ ثالثاً قدرت انتخاب داشته باشد و بتواند آنچه را اختیار کرده به مرحله عمل درآورد (زینلی و دوستی‌پور، ۱۳۹۵).

در قرآن کریم تفویض به معنای اخلاقی آن، یعنی واگذار کردن امور به خدا، به کار رفته (مؤمن / ۴۴) و در احادیث هم بیشتر همین معنا از تفویض قصد شده است (کلینی، ج ۲: ۵۲۵). در احادیث بسیاری، تفویض و توکل در کنار یک‌دیگر ذکر شده‌اند (کلینی، ج ۲: ۴۷). در برخی احادیث آمده است که با تفویض امور خویش به خدا به او توکل کنید. این معنای تفویض در اخلاق اسلامی اهمیت ویژه‌ای دارد و در احادیث به آن ترغیب شده و از آن به عنوان رکن و حقیقت عبودیت و یقین یاد شده است. درباره اهمیت تفویض، غزالی از پیامبر اکرم نقل کرده است: «أَوَّلُ الْعِلْمِ مَعْرِفَةُ الْجَبَّارِ وَ آخِرُ الْعِلْمِ تَفْوِیضُ الْأَمْرِ إِلَيْهِ»؛ اول علم آن است که خداوند را به جباری و قهاری بشناسی و آخر آن اینکه کار را به او تفویض کنی (مجلسی، ج ۱: ۲۲۵). تفویض به معنای این است که امر رهبری، هدایت، تربیت، و تعلیم مردم به پیامبر<sup>(ص)</sup> و پس از او به امامان سپرده شده است و مردم باید از آنان اطاعت کنند؛ خواه دستورها و تصمیمات آنان خوشایند مردم باشد خواه نباشد. زیرا آنان به مصالح مردم آگاه‌اند و جز بر حق و خیر عمل نمی‌کنند. این معنای تفویض صحیح و قابل قبول است (Griffin, 2020: 2). هدف از تفویض اختیار آن است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف مربوطه و محوله به صورت مستقل تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بدون واسطه خود نباشند تا هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق یابد و در نتیجه رضایت عموم و کسانی که ذی‌نفع هستند سریع‌تر

جلب شود (Nkiruka et al., 2021: 74). دین برای اختیارات متعدد انسان الگوها و قواعد و آدابی ارائه می‌دهد. مثلاً یکی از مباحث پرچالش بین مورخان و سیره‌نگاران حوزه اختیارات پیامبر اکرم (ص) در تشریح احکام الهی است؛ که یکی از مسئله‌های آن تحت عنوان نظریه تفویض امر دین به پیامبر اکرم (ص) بین علمای شیعه و سنی با چالش فراوان روبه‌روست (پارساپور و عیسایی، ۱۳۹۰: ۱۲۷). در این نگاه، تفویض عبارت است از «واگذاری و محول نمودن تمام و کمال کار، اختیار، و اعتبار و جایگاه خود به کسی که در کفایت، علم، قدرت، و تدبیر او تردیدی وجود ندارد» (کفعمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۰).

### تفویض اختیار مدیران

مدیریت در هر حال باید پاسخگوی اعمال کارگزار خود باشد و حمایت‌های غیر منطقی از مأمور خطاکار در مدیریت موفق و سالم منتفی و مردود است (زینلی و دوستی‌پور، ۱۳۹۵). ماجرای قبیله بنی جدیمه، پس از فتح مکه، نمونه‌ای از این سیره مدیریتی حضرت در جریان اشتباهات مأموران است. گاه بر اساس مصالحی یا احياناً بروز مفسد و وجود نقص و خللی زمینه‌های نسخ حکم پیش می‌آمد. حضرت، بدون ملاحظه، حکم تفویضی خود را اخذ می‌کرد و به نوع دیگری تصمیم می‌گرفت (نظری و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۸). ماجرای ابلاغ سوره براءت، که ابتدا ابوبکر را برای انجام دادن این کار اعزام کرد، اما، پس از آن به علی (ع) مأموریت ابلاغ داد، نمونه‌ای از این نوع است (لگزیان و نوری، ۱۳۹۴: ۱۶۷). اما اقدام به این امر، به همان اندازه که مفید است، در صورت عدم ضابطه‌مندی، می‌تواند مضر باشد و خسارات جبران‌ناپذیری در پی داشته باشد. از این رو، می‌بینیم تفویض اختیار از سوی رهبر الهی-سیاسی اسلام از قوانین خاصی تبعیت می‌کند که سلامت و صلابت کار را تضمین و تأمین کند (جوکار و مهاجر، ۱۴۰۰: ۱۷۸).

### پیشینه پژوهش

محمدی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر تفویض اختیار مدیران» بیان می‌کند که تفویض اختیار یکی از شیوه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان و سیاست عدم تمرکز در سازمان‌ها قلمداد می‌شود که از طریق آن اختیار و مسئولیت به رده‌های پایین سازمان واگذار می‌شود و دارای آثار متعددی است؛ از جمله بهبود کیفیت خدمات، سرعت پاسخگویی، بهبود فرایندهای سازمانی. یافته‌ها بیانگر آن است که ابعاد اداری و فنی- عملیاتی در وضعیت مطلوب و بعد مالی تفویض اختیار در وضعیت نامطلوب قرار دارد. سجادی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی راهکارهای مؤثر بر تفویض اختیار مدیران در نظام‌های اداری ایران» جهت دستیابی به این هدف چهار فرضیه را مطرح کردند که به صورت وجود رابطه معنادار بین عوامل مؤثر و تفویض اختیار و مبتنی بر مدل مفهومی تعریف شده است. سپس این فرضیه با نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری به کمک آزمون همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل شد. نتایج این پژوهش، که در ادارات استانداری استان گیلان صورت گرفت، نشان داد بین عوامل مؤثر (اعتماد، انگیزش، نظام کنترل، فرهنگ سازمانی) و تفویض اختیار رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. فقیه‌زاده و اسماعیلی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «جایگاه اطاعت‌پذیری مبتنی بر اختیار و بصیرت در مدیریت اسلامی» با روش تفسیری و تحلیل محتوای کیفی آیات و روایات مستندات اطاعت‌پذیری به اختیار و بصیرت و الگوی‌های معصومانه آن را ارائه کردند و در پی ارائه این دیدگاه است که وقتی در حد عصمت تسلیم کردن جبری و جاهلانه ممنوع است به طریق اولی این ممنوعیت درباره غیر معصوم جریان دارد و در مدیریت اسلامی باید مد نظر قرار گیرد که از آثار مهم دنیوی آن تثبیت انضباط معنوی و ظاهری کارکنان است. مسعودی‌نیا (۱۳۹۷) بیان می‌کند که تفویض اختیار به عنوان یک عمل حقوقی در نظام مدیریت سازمانی جایگاه مهمی دارد. چون دارای آثار متعددی است و یکی از راه‌های تمرکززدایی در مدیریت بهینه منابع انسانی است و در واقع از این طریق می‌توان به اهداف سازمانی در جهت توانمندسازی کارکنان، مدیریت مشارکت‌جو، و ایجاد مسئولیت‌پذیری در آن‌ها نائل شد. در سازمان‌هایی که به شکل تعریف‌شده‌ای از این عنوان و اختیار قانونی بهره‌مند بوده‌اند چابکی مشهود است و رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی داشته است. یافته‌های نظری و علی‌پناه (۱۳۹۵) بیانگر آن است که تفویض اختیار بر مؤثر بودن، حق انتخاب، و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار است و مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به‌جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری احساس مؤثر بودن و اعتمادبه‌نفس را در کارکنان افزایش می‌دهند. حجتی و توسلی (۱۳۹۴) بیان کردند که در مدیریت اسلامی اختیار یکی از ارکان

مدیریت است. زیرا اختیار حق قانونی برای هدایت فعالیت‌های دیگران و مسئولیت پاسخگو بودن در قبال عملکردهاست. توانایی و اختیار مدیران در اتخاذ رویه‌های گوناگون و حل مسئله و تفویض اختیار به دیگران از کاربردهای اساسی اختیار در مدیریت اسلامی است. به طور کلی، اختیار در مدیریت اسلامی اطاعت به خاطر جاذبه و مقام شخص نیست، بلکه اطاعت در برابر قوانین است؛ به صورتی که قانون مشخص می‌کند از چه کسی تا چه اندازه باید اطاعت کرد. این نوع اختیار جهت انجام دادن امور و فعالیت‌های سازمان ثمربخش خواهد بود. شمس (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تفویض اختیار از دیدگاه اسلام» به دنبال بررسی آیات و سیره و سنت پیامبر (ص) و اهل بیت (ع) بود تا بدین وسیله سنجش و ارزیابی از تفویض اختیار در متون اسلامی داشته باشد. در این پژوهش با بهره‌گیری از کلام وحی و سه الگوی رفتار سازمانی معصوم با معصوم، معصوم با غیر معصوم، و غیر معصوم با غیر معصوم پژوهشگر ارزیابی خود را انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد انسان در قبال اعمالی که از او صادر می‌شود مسئولیت دارد و این مسئولیت به آزادی عمل انسان در عملکردش مربوط می‌شود.

تفویض اختیار، خلاقیت، و عملکرد مدیران آموزشی بیان کرده است که تفویض اختیار میزان خلاقیت و عملکرد مدیران آموزشی را پیش‌بینی می‌کند و اینکه برای تقویت خلاقیت و بالا بردن عملکرد می‌توان از طریق تفویض اختیار مدیران عمل کرد. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی مشکلات اقتصادی و تفویض اختیار بر اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر شیراز است. آندیانتو<sup>۱</sup> و بودینینگسیه (۲۰۲۱) در تحقیق خود بیان کردند که در واقع اختیار در مدیریت به معنی توانایی در انتخاب و اتخاذ تصمیم‌هاست و مهم‌ترین مؤلفه‌های آن تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی، و کنترل هستند. مالمی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) در تحقیق خود، که یک تحقیق کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و از نوع پیمایشی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود، بیان کردند که مشکلات اقتصادی بر اخلاق حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. همچنین رابطه مثبتی بین تفویض اختیار و اخلاق حرفه‌ای وجود دارد. هاسلهون<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) بیان کردند که تفویض اختیار موجب ایجاد انگیزه در کارکنان خواهد شد. زیرا آنان احساس می‌کنند باید مؤثر واقع شوند و باید به آن‌ها میدان داده شود تا اثربخشی و ابتکار عمل و خلاقیت‌های خود را افزایش دهند. از رهگذر پدیده واگذاری اختیار صلاحیت و شایستگی و مهارت، به عنوان پاداش، نصیب کارکنان خواهد شد.

#### جدول ۱. فهرست مقالات جدید در زمینه موضوع تفویض اختیار

سال	محقق	عنوان	نتیجه تحقیق
۱۴۰۱	توکلی بناب	بررسی نحوه تأثیرگذاری تفویض اختیار در سازمان‌ها	نیروها باید کارایی و توان انجام دادن کارها را داشته باشند و لازمه این کار این است که اختیارات کافی برای این نیروها برای انجام دادن کارها به بهترین نحو ممکن منظور شود تا بتوانند از عهده انجام دادن وظایف برآیند و پاسخگو باشند.
۱۴۰۱	طاهری	مدیریت و تفویض اختیار در سازمان	پارهای از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می‌توان در عمل، با اعطای اختیارات تام یا فوق‌العاده به مقامات و مأموران تابعه محلی یا به عبارت دیگر با اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی، مرتفع کرد.
۱۴۰۰	جوکار و مهاجر	بررسی مشکلات اقتصادی و تفویض اختیار بر اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان	مشکلات اقتصادی بر اخلاق حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین رابطه مثبت و معنادار تفویض اختیار بر اخلاق حرفه‌ای تأیید شد.
۱۳۹۹	یزدانی و همکاران	واکاوی الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار	الگوهای ذهنی دلایل عدم تفویض اختیار مدیران: مدیران قدرت‌طلب، مدیران انحصارگرا یا اختاپوسی، مدیران انفال‌گرا، مدیران منفی‌گرا، مدیران زیرساخت‌گرا.
۱۳۹۹	سجادی و همکاران	شناسایی راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران	شیوه آموزش‌ها و فرایند ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی سازمانی جهت افزایش مهارت و ایجاد انگیزه برای تفویض بیشتر اختیار بازنگری شود.
۱۳۹۶	عسکری	تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری کارکنان	واگذاری اختیار با حیطة نظارت ارتباط مستقیم دارد.
۱۳۹۱	ابوالقاسمی و قاضی‌زاده	تفویض تشریح احکام در سیره پیامبر اکرم (ص) از نگاه عالمان اهل سنت	این نظریه می‌تواند تا حدودی جایگاه خود را در حوزه تشریح احکام الهی و حوزه اختیارات پیامبر (ص) در تشریح احکام الهی تثبیت کند.
۱۳۹۰	نیرومند و مرتضوی	بازشناسی مرز تفویض از ولایت تکوینی در اندیشه شیعه	مقامات امامان و تصرف در جهان به اذن خداوند متعال و در طول اراده اوست. اعتقاد به ولایت تکوینی امامان به عنوان امر بین الامرین میان تفویض و تقصیر و در واقع حد وسط میان دو نقطه افراط و تفریط قرار می‌گیرد.

1. Andianto
2. Malmi
3. Haselhuhn

## روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از تحلیل مضمون، کتب دینی، به ویژه قرآن کریم و نهج البلاغه، و احادیث معتبر مرتبط با موضوع تفویض اختیار مطالعه شدند که منجر به شناسایی مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران بر اساس فرهنگ اسلامی شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این الگو از طریق نظم مفهومی داده‌های مستخرج به دست می‌آید. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (مهاجرانی و همکاران ۱۳۹۸: ۲۰۹). داده‌های پژوهش حاضر از کتب دینی (آیات قرآن کریم، نهج البلاغه، سیره نبوی، سیره مدیریتی) به دست آمد. به منظور استخراج در ابتدا کدگذاری توصیفی صورت گرفت که این کدها به عنوان مفهومی پایه‌ای شناخته شدند. سپس، در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین پایه‌ای طبقه‌بندی شدند که آن‌ها را مضمون سازمان‌دهنده گویند. آخرین مرحله تعیین مضمون فراگیر بود که همه مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گیرد. در نهایت، این پژوهش منجر به شناسایی ۸۲ مضمون توصیفی و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر (مؤلفه‌های اصلی) شد. به دلیل اینکه پژوهش بنیادی است، جامعه آماری برای آن همچون پژوهش‌های کمی متصور نیست و روش نمونه‌گیری نیز نظری یا تئوری خواهد بود؛ بدین معنا که منابعی انتخاب شد که بیشترین اطلاعات و داده را برای پاسخ به سؤال تحقیق فراهم می‌کنند. موضوع پژوهش به عنوان ارائه الگوی تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی انتخاب شد و مصادیق آن همراه مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف آن در متون بررسی شد. همچنین از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی دانشگاه ایلام) استفاده شد که بر همین اساس تغییراتی در مؤلفه‌های اولیه صورت گرفت. جهت سنجش میزان اعتبار شاخص‌های الگوی تفویض اختیار مدیران بر اساس آموزه‌های دینی، پایایی تم‌ها از طریق روش پایایی باز آزمون تعیین شد. بدین منظور محقق از یک همکار پژوهشی آشنا و متخصص به کدگذاری و مقوله‌بندی در تحقیق کیفی استفاده کرد تا از این طریق بتواند برخی از متون اصلی (آیات قرآن کریم و نهج البلاغه) را به صورت تصادفی انتخاب کند. هر یک از متون دو بار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پنج تا سی روز) کدگذاری شدند. سپس، پژوهشگر همراه همکار پژوهش در صد توافق درون‌موضوعی، به عنوان شاخص پایایی تحلیل، را با کمک رابطه ۱ به دست آورد:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 \times 2 \quad (1)$$

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	عنوان ارزیاب	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	اول	۲۳	۹	۲	۷۸٪
۲	دوم	۳۴	۱۲	۴	۷۰٪
۳	سوم	۴۵	۱۵	۶	۶۶٪
	کل	۱۰۲	۳۶	۱۲	۷۰٪

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که محقق و همکار ارزیاب ثبت کرده‌اند برابر ۱۰۲، تعداد کل توافقات‌های این کدها برابر ۳۶، و تعداد کل عدم توافقات‌ها برابر ۱۲ است. با استفاده از رابطه ۱ مقدار پایایی بین کدگذاری‌ها برابر ۷۰ درصد به دست آمد که مقدار قابل قبولی برای نشانگرهای پژوهش حاضر است. در این تحقیق به منظور بررسی روایی از روایی محتوایی استفاده شد. برای بررسی روایی محتوایی از دو ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (Shultz et al., 2013). برای محاسبه CVR، پرسشنامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعان بر اساس طیف لیکرت<sup>۳</sup> تایی «ضروری»، «مفید ولی غیر ضروری»، «غیر ضروری» به مؤلفه‌های به دست آمده نمره

1. content validity ratio  
2. content validity index

دادند. همچنین برای محاسبه CVI از روش والتز و باسل<sup>۱</sup> یک پرسشنامه ۴تایی- ۱. «مربوط نیست»، ۲. «نسبتاً مربوط است»، ۳. «مربوط است»، ۴. «کاملاً مربوط است»- توزیع شد.

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (2)$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad (3)$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI نیز ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود. در این قسمت مقدار CVR و CVI برای هر آیتم محاسبه شده است و با توجه به میزان شاخص‌ها بر اساس توضیحات بیان شده همه مضامین سازنده تفویض اختیار مدیران از نسبت روایی محتوایی مناسبی برخوردارند و ضریب بالای ۰/۴۹ دارند و همچنین همه مضامین از شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردارند و همگی ضریب بالای ۰/۷۹ دارند.

### یافته‌های پژوهش

در گام نخست، برای آشنایی با داده‌ها، داده‌های متنی در خصوص تفویض اختیار بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر، در گام دو، مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند. پس از آن، با توجه به شکل‌گیری ۸۲ مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده تعیین شد. در گام بعد نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل گرفته پژوهشگر طی پژوهش تعداد ۷ مضمون فراگیر مشخص شد. جدول ۳ بیانگر مضامین مرتبط با تفویض اختیار است که از ۸۲ مضمون پایه تشکیل شده است.

در جدول ۴ فرایند کدگذاری گزینشی انجام گرفت. در این مرحله با تلفیق کدهای به‌دست‌آمده از مفاهیم سازمان‌دهنده در مجموع تفویض اختیار در ۷ بُعد با عناوین تناسب مسئولیت و توانایی، آزمایش افراد، نظارت و مراقبت، مسئولیت‌خواهی، حسابرسی و حساب‌خواهی، عدم سلب مسئولیت از واگذارنده اختیار، و پاسخگویی شکل گرفت.

جدول ۳. نمونه مضامین به‌دست‌آمده از گزاره‌های دینی

مضمون پایه	متن
واگذار کردن امور به خدا، تسلیم بودن	کار خود را به خدا واگذارم که او به بندگانش بصیر است <sup>(۴)</sup> (مؤمنون / ۴۴).
ضعف یا ناتوانی کارگزار، عدم شایستگی برای واگذاری مسئولیت	امیرالمؤمنین هر جا ضعف یا ناتوانی کارگزاری را در اداره امور می‌دید بلافاصله اختیارات واگذار شده به او را سلب و فرد شایسته‌تری را جایگزین می‌کرد. بعضی از افرادی که از آنان سلب مسئولیت شد انسان‌های مخلص و شایسته و فداکار بودند. ولی امام علی <sup>(ع)</sup> احساس می‌کرد آنان برای مسئولیت واگذار شده شایستگی لازم را ندارند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
توانایی در انجام دادن کار، امین بودن فرد، کیاست داشتن	حضرت موسی <sup>(ع)</sup> وقتی خواست برای حضرت شعیب <sup>(ع)</sup> فدارکاری کند دختر حضرت شعیب <sup>(ع)</sup> درباره او به پدر چنین گفت: «پدر، این جوان را برای خدمت اجیر کن. زیرا بهترین کارگزار کسی است که دارای کیاست و توانمند و امین باشد».
هدایت کردن انسان به راه راست، اختیار در برگزیدن کفر یا سپاس‌گزاری، عدم اجبار از سوی خدا	ما انسان را به راه رشد هدایت کردیم، حال می‌خواهد شاکر باشد یا کافر <sup>(۳)</sup> (انسان / ۳). به او تحمیل نمی‌شود و اختیار عمل دارد <sup>(۴)</sup> (بقره / ۲۵۶).
محافظت از امور تفویض شده، امانت‌داری در زمینه امور تفویض شده	امام علی <sup>(ع)</sup> در نامه شماره ۵ نهج البلاغه خطاب به اشعث، پسر قیس، عامل آذربایجان، می‌فرماید: «کاری که به عهده توست نان‌خورش تو نیست بلکه بر گردنت امانتی است.» در واقع در اینجا امام اشاره کرده است که عامل باید در زمینه امانتی که از طرف رهبر به او واگذار شده است امین و محافظ آن باشد.
دقت در به‌کارگیری کارگزاران، چشم‌پسته مسئولیت را واگذار نکردن، شناخت و آزمایش کارگزاران پیش از واگذاری مسئولیت‌ها	امام علی <sup>(ع)</sup> در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک اشتر می‌نویسد: «پس دقت کن در به‌کارگیری کارگزاران و با توجه به آزمایشی که از آنان داری و شناختی که پیدا کرده‌ای آنان را به کار گیر و به میل خود و چشم‌پسته و دل‌خواه مسئولیت به آنان مسپار. زیرا که این روش از شاخ و برگ‌های ستم و خیانت است» <sup>(۵)</sup> .

### 1. Waltz & Bausell

۲. ثُمَّ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا تَتْرَىٰ كُلٌّ مَّا جَاءَ أُمَّةً رَّسُولُهَا كَذَّبُوهُ فَاتَّبَعْنَا بَعْضَهُمْ بَعْضًا وَجَعَلْنَاهُمْ أَخَادِيثَ فَبُعْدًا لِقَوْمٍ لَّا يُؤْمِنُونَ.

۳. إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَّ إِمَّا كَفُورًا.

۴. لَّا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ.

۵. ثُمَّ أَنْظِرْ فِي أُمُورِ عَمَالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا وَّ لَّا تَوَلَّهُمْ مَحَابَاهُ وَّ أَثَرَهُ فَانْهَمَا جَمَاعٌ مِّنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَّ الْخِيَانَةِ.



## ادامه جدول ۳.

متن	مضمون پایه
امام علی <sup>(ع)</sup> شیوه انتخاب مدیر بدون اختیار را ستم به خود و مسئولیت و جامعه و خیانت به تشکیلات و مردم می‌داند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).	انتخاب مدیر بدون اختیار خیانت است.
رسول خدا درباره مسئولیتی که به افراد واگذار می‌کرد آن‌ها را مورد محاسبه قرار می‌داد؛ چنان که در خبر فرستادن ابن اَبیه برای جمع‌آوری صدقات آمده است: «هنگامی که از مأموریت بازگشت، پیامبر <sup>(ص)</sup> از او حساب‌خواهی کرد» <sup>۱</sup> .	گزارش خواستن درباره مسئولیت تفویض شده، حساب‌خواهی کردن از مسئولیت تفویض شده
مسئولیت و مدیریت خزانه‌ها و دارایی‌های این سرزمین را به من بسیار، چون من امانت‌دار و دانای به کار هستم» <sup>۲</sup> (یوسف / ۵۵).	امانتداری در قبال مسئولیت، دانا به کار
امام در نظارت بر کارگزارانش نامه‌ای به زیاد ابن ابیه، جانشین فرماندارش، عبدالله بن عباس، در بصره، نوشته است: «به خدا سوگند می‌خورم اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال درمانده و خوار و سرگردان شوی.» (نهج البلاغه، نامه ۲۰).	نظارت بر امور تفویض شده، سختگیری در صورت خیانت به امور واگذار شده
در واگذاری مسئولیت به هر فرد باید به روحیات او توجه داشت و مشخص کرد که هر فردی از نظر روحی استعداد چه کاری را دارد. سپس کار را متناسب با استعداد او به عهده‌اش گذاشت. زیرا انسان بر اساس استعداد و روحیات خود حرکت می‌کند. <sup>۳</sup>	کار متناسب با استعداد فرد، تفویض مسئولیت بر اساس روحیات فرد
ارزیابی عملکرد از زمان پیدایش نظام آفرینش در ذات آن وجود داشته و خداوند در قرآن کریم <sup>۴</sup> به بندگان گوشزد کرده و سیره مدیریتی امیر مؤمنان علی <sup>(ع)</sup> نیز این گونه بود که علاوه بر اینکه خود شخصاً عملکرد کارگزاران را ارزیابی می‌کرد در مواردی نیز این کار را به افراد دیگری که به آن‌ها اعتماد و اطمینان داشت واگذار می‌کرد <sup>۵</sup> (الرحمن / ۹).	ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد توسط شخص مدیر

## جدول ۴. نتایج تحلیل مضمون

مضمین پایه	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین فراگیر
کار متناسب با استعداد فرد	تناسب بین وظیفه و فرد	تناسب مسئولیت و توانایی
تفویض مسئولیت بر اساس روحیات فرد		
علم و آگاهی داشتن		
برگزیدن افراد لایق برای قبول مسئولیت	اصل تخصص	
تباهی انجام عملی بدون آگاهی و علم		
تفویض کار بر اساس منصب و مقام		
تقسیم کار بر اساس تخصص	تقسیم کار	آزمایش افراد
پیگیری کردن امور واگذار شده		
مواخذه و معاتبه		
گزارش خواستن درباره مسئولیت تفویض شده	بازخواست	
تعیین و اعلام معیارها		
دقت و جامعیت در ارزش‌یابی		
صلاحیت داشتن	ارزیابی عملکرد	نظارت و مراقبت
انتخاب مسئولان شایسته		
عدم رابطه‌بازی		
کارآمد بودن کارگزاران	شایسته‌سالاری	
ابلاغ وظایف، تسهیل در امر نظارت		
وضوح جایگاه و وظایف سازمانی		
نفی وانهادن کارها به امید یک‌دیگر	مشخص بودن حدود وظایف	
شفافیت حدود اختیار و مسئولیت‌ها		
پیگیری و نظارت مخفیانه عملکرد زیردستان		
نظارت بر امور تفویض شده	دستگاه بازرسی منظم	
جدیت رسیدگی به امور تفویض شده		
تسلط مدیر		
مدیریت صحیح	نظارت مستمر	

۱. فَلَمَّا جَاءَ حَاسِبِيهِ.

۲. قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ.

۳. كل يعمل على شاكلته (اسراء / ۸۴).

۴. قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلِيهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا.

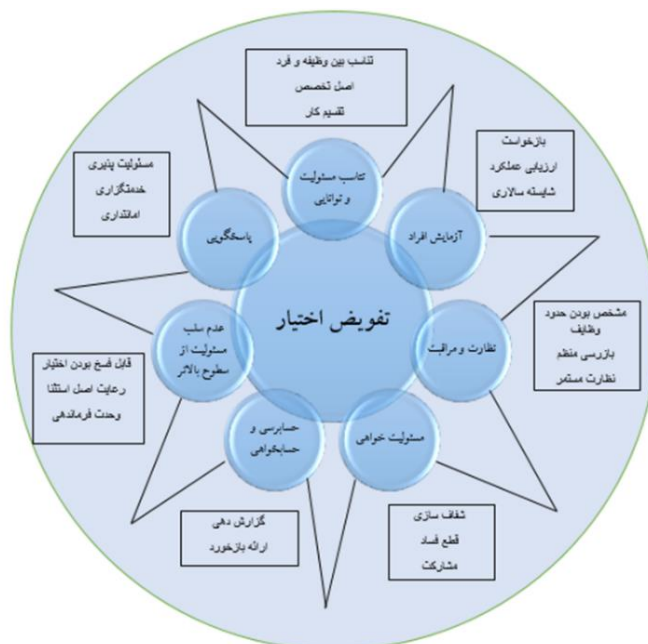
۵. فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (زلزال / ۷) وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (زلزال / ۸).

۶. وَ أَقْبِمُوا الْوِزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ.

## ادامه جدول ۴.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
مسئولیت خواهی	شفاف سازی	دسترسی به اطلاعات	
		اطلاع رسانی به مردم	
		شفافیت فضای اقتصاد برای مردم	
		گوشزد کردن وظایف	
	قطع فساد	عزل و جابه جایی	پیگیری دقیق عملکرد
			مبارزه با فساد
			تنبیه و مجازات
			تقویت کار گروهی
	مشارکت	استمرار مشورت در امور	مشورت خواهی
			شدت برخورد با متخلفان
			سخت گیری در صورت خیانت به امور واگذار شده
			برخورد قاطع با خیانت کار
حسابرسی و حساب خواهی	گزارش دهی	گزارش گیری و ارتباط مستمر با عاملان اصلی	
		عدم پنهان سازی مسئولان خیانت کار	
		چشم پوشی نکردن	
		مسئول اعمال و اقدامات افراد زیر دست خود	
عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر	وحدت فرماندهی	پاسخگویی اقدامات زیردستان	
		اطاعت از دستور مافوق	
		تصمیم های غیر معمول توسط مدیر	
		رعایت اصل استثنا در وظایف خاص	
	قابل فسخ بودن اختیار	تناسب بین اختیار و مسئولیت	فسخ به سبب ضعف
			فسخ مسئولیت در صورت ناتوانی و خلاف کاری
			فسخ به سبب عدم شایستگی
			امین بودن فرد
	پاسخگویی	امانتداری	صلاحیت اخلاقی
			روى گشاده و عدم تأخیر در انجام دادن وظایف
			انجام دادن وظایف بدون چشم داشت
			عدم بزرگ نمایی و منت گذاری
خدمتگزاری		اصالت دادن به حقوق دیگران	تأکید بر دقت در انجام دادن امور
			مسئولیت پذیری و عدم رفاه طلبی
			توجه به مشکلات جامعه و کمک به مردم
			مسئولیت پذیری

الگویی که محققان در زمینه تفویض اختیار مدیران بر مبنای فرهنگ اسلامی پیشنهاد داده اند شامل ۷ مؤلفه اصلی و ۲۰ مؤلفه فرعی است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده، الگوی تفویض اختیار مدیران بر مبنای فرهنگ اسلامی به ۷ دسته تقسیم شده و در ادامه هر یک شرح داده می‌شود.

در رابطه با تم تناسب مسئولیت و توانایی می‌توان گفت در واگذاری مسئولیت به هر فردی باید به روحیات فرد توجه داشت؛ بدین صورت که ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی از نظر روحی استعداد چه کاری را دارد. سپس کار را متناسب با استعداد او به عهده‌اش گذاشت. زیرا انسان بر اساس استعداد و روحیات خود حرکت می‌کند. قرآن به این حقیقت چنین اشاره می‌فرماید: «كُلُّ يَعمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ» (اسراء/ ۸۴). همچنین، در رابطه با تم اصلی آزمایش افراد، واگذاری مسئولیت به افراد بدون آنکه آزمون شده باشند و توانایی‌هایشان مشخص شده باشد به منزله آن است که افراد و مسئولیت‌ها در معرض تباهی قرار گیرند. اعتماد و اطمینان به افراد بدون امتحان و سنجیدن آن‌ها از ویژگی‌های یک مدیر ناتوان و ضعیف است. امام علی<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: «لا يعرف الناس الا بالاختبار»؛ افراد جز با آزمودن شناخته نشوند (نهج البلاغه، نامه ۵۳). در تبیین تم اصلی نظارت و مراقبت چنین بیان شد که اصل کنترل و نظارت با نظام آفرینش هماهنگ است. چون آفریدگار حکیم اصل کنترل و نظارت را در مجموعه آفرینش منظور کرده و درباره انسان فرموده است: «إِنَّ كُلَّ نَفْسٍ لَمَّا عَلَيْهَا حَافِظٌ؛ فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ مِمَّ خُلِقَ» (طارق/ ۴ - ۵). با توجه به مطالعات انجام‌شده در رابطه با تم مسئولیت‌خواهی می‌توان گفت ابتدا باید هر مسئولی را از حدود اختیارش آگاه کرد و با وظایف آشنا ساخت؛ آن‌گاه ضمن پیگیری الزم فرد را درباره مسئولیتش مورد مؤاخذه و پرسش قرار داد. زیرا بدون مشخص کردن وظایف و پیگیری و مسئولیت‌خواهی درست انتظار اداره مطلوب امور و راه به مقصد بردن انتظاری نادرست است. امیرالمؤمنین<sup>(ع)</sup> در نامه خویش به امام مجتبی<sup>(ع)</sup> چنین می‌نویسد: «وَأَجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَّالًا تَأْخُذُهُ بِهِ؛ فَانْهَ أَعْرَىٰ آلَ يَتَوَكَّلُوا فِي خَدَمَتِكَ»؛ و برای هر یک از خدمت‌گزارانت کاری معین ساز که او را در قبال آن مسئول بدانی. زیرا این سبب می‌شود کارها را به یک‌دیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند (نهج البلاغه، نامه ۳۱).

از عواملی که یک مدیریت را قوی و پابرجا می‌سازد رسیدگی دقیق به مسئولیت‌ها و حسابرسی کارگزاران و حساب‌خواهی از آنان است. حساب‌خواهی از این اتبیه مثال خوبی است. رسول خدا درباره مسئولیتی که به افراد واگذار می‌کرد آن‌ها را مورد محاسبه قرار می‌داد. در خبر فرستادن ابن اتبیه برای جمع‌آوری صدقات آمده است: «فَلَمَّا جَاءَ حَاسِبَهُ» (زخرف/ ۴۱). هنگامی که از مأموریت بازگشت پیامبر<sup>(ص)</sup> از او حساب‌خواهی کرد (تاج‌الدین، ۱۳۹۳). در رابطه با تم عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر، تفویض اختیار در مدیریت به معنای رفع مسئولیت نیست؛ بلکه روشی برای اداره بهتر امور است و در نهایت مسئولیت همه امور به تفویض‌کننده

بازگشت می‌کند و چنین نیست که رهبران و مدیران ارشد، با تفویض امور به کارگزاران، خود را غیر مسئول قلمداد کنند و اگر اشتباهی روی دهد مسئولیت آن را بر عهده نگیرند. رسول خدا<sup>(ص)</sup> هنگامی که مسئولیتی را به کسی می‌سپرد، علاوه بر اینکه بر کار او نظارت می‌کرد و از او مسئولیت می‌خواست، در نهایت، خود را مسئول همه امور می‌دانست و چنانچه اشتباهی روی می‌داد و حدی از حدود الهی پامال می‌شد سخت برمی‌آشفت و با جدیت رسیدگی و جبران می‌کرد (نهج البلاغه، نامه ۲۷).

در تبیین تم پاسخگویی، هر زبردستی در برابر مقام مافوق خود پاسخگوست و حد این پاسخگویی بر اساس حوزه اختیار و مقایسه اختیار با کار انجام شده و مسئولیت‌پذیری فرد برای پذیرش خطاهای خود تعیین می‌شود. موضوع پاسخگویی اهمیت و جایگاهی بس والا در دیدگاه امیر مؤمنان علی<sup>(ع)</sup> دارد (نهج البلاغه، حکمت ۳۸۲)؛ چنان که امیر مؤمنان در نامه‌ای خطاب به اشعث بن قیس، استاندار خود در آذربایجان، فرمود: «إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ. لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَيْقَةِ»؛ بی‌گمان کاری که به تو سپرده شده برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی است بر گردن تو که باید در برابر مافوق خود پاسخگو باشی و از او اطاعت کنی (نهج البلاغه، نامه ۱۸).

### نتیجه و پیشنهاد

پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی تفویض اختیار مدیران مبتنی بر فرهنگ اسلامی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت که در نتیجه آن ۸۲ مفهوم پایه شناسایی شدند و با جاگیری ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر الگوی پژوهش را تشکیل دادند. با عنایت به آنچه بیان شد، این پژوهش توانست مهم‌ترین مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران را با استفاده از کتب دینی، به‌ویژه قرآن کریم و نهج البلاغه، و احادیث معتبر با روش تحلیل مضمون واکاوی کند و به ۷ مؤلفه اصلی دست یابد؛ شامل تناسب مسئولیت با توانایی، آزمایش افراد، نظارت و مراقبت، مسئولیت‌خواهی، حساسی و حساب‌خواهی، عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر، پاسخگویی. این ۷ اصل ذکر شده در تفویض اختیار اگر با دقت به کار بسته نشوند ممکن است نابسامانی‌هایی در سازمان به وجود آید و چه بسا موجب متلاشی شدن آن شود. تفویض اختیار نقش مهمی در تسریع انجام امور و تحقق سریع و به‌موقع اهداف سازمان و ایجاد احساس مسئولیت در قبال وظایف در سطوح مختلف مدیریتی دارد. با وجود این، متأسفانه در سازمان‌ها معمولاً الگویی برای تفویض اختیارات مدیران وجود ندارد. بر همین اساس، طراحی الگو بر مبنای آموزه‌های دینی برای افزایش تمایل به تفویض اختیار راهگشا است. نمونه تفویض اختیار از سوی رهبران دین عبارت است از گماردن افرادی به عنوان کارگزار یا نماینده حکومت در مناطق و شهرهای مختلف و تفویض اختیارات گسترده به آنان. بررسی‌هایی که در سال‌های اخیر درباره مسائل مختلف به عمل آمده بیانگر این واقعیت تلخ است که درصد بالایی از دلایل موفقیت‌آمیز نبودن برنامه‌ها و شکست‌های متوالی در نبود مدیران شایسته و ناآشنایی آنان با اصول چگونگی تفویض اختیار ریشه دارد. به باور پژوهشگران این نوشتار، نقش معیارهای دینی در انتخاب مدیران در موفقیت کارکنان و مدیران بسیار برجسته است و بر همین اساس تلاش شده است تا از رهگذر پژوهش‌های میدانی در حوزه دینی به چارچوب مطلوبی جهت معرفی الگوی تفویض اختیار مدیران پرداخته شود (مؤذنی کلشانی، ۱۳۹۹). در رابطه با اهمیت تفویض اختیار در مطالعات قبلی گزارش شده است. مثلاً توکلی بناب (۱۴۰۱) در تأیید یافته‌های پژوهش و مؤلفه‌های مسئولیت و پاسخگویی بیان می‌دارد که سازمان‌ها جهت ارتقای بهره‌وری و توان رقابت در عرصه‌های رقابت بین‌المللی نیازمند ساختارهایی هستند که منابع در دسترسشان بالاترین کارایی و اثربخشی را داشته باشد که در این میان منابع انسانی کمیاب‌ترین و گران‌بهارترین منابع محسوب می‌شوند و این نیروها باید کارایی و توان انجام دادن کارها را داشته باشند و لازمه این کار این است که این نیروها برای انجام دادن کارها به بهترین نحو ممکن اختیارات کافی داشته باشند تا بتوانند از عهده انجام دادن وظایف برآیند و پاسخگو باشند و تفویض اختیار محل تلاقی مسئولیت و پاسخگویی است. مطالعه سجادی و همکارانش (۱۳۹۹) در رابطه با مؤلفه شفاف‌سازی و نظارت نشان داد اهمیت شفاف‌سازی به اندازه‌ای است که حتی یکی از مهارت‌های تفویض اختیار محسوب می‌شود. حتی و توسلی (۱۳۹۴) نیز در تأیید این یافته‌ها اذعان داشتند که اگر زبردست به مدیر خود اعتماد داشته باشد شانس اثربخشی تفویض اختیار افزایش می‌یابد. در رابطه با مؤلفه حساسی و حساب‌خواهی حقیقی و همکارانش (۱۴۰۰) اذعان می‌دارند که یک مدیریت زمانی کارآمد و کامل خواهد بود که علاوه بر اختیار و نظارت بر عمل کرد کارگزار همراه با محاسبه و نیز

مؤاخذ و تشویق باشد. یک مدیر موفق باید از زیرمجموعه‌های خود گزارش کار بخواهد تا از پیشرفت کارها باخبر شود. همچنین پژوهشگرانی همانند جوکار و مهاجر (۱۴۰۰)، کفعی و همکارانش (۱۳۹۱)، حقیقی (۱۳۹۱)، زینلی و دوستی‌پور (۱۳۹۵) به مؤلفه‌های پژوهش حاضر اشاره کرده‌اند.

در نتیجه، با توجه به آیات و سیره و سنت پیامبران (ص) و اهل بیت (ع) در این زمینه، معلوم می‌شود که انسان در قبال اعمالی که از او صادر می‌شود مسئولیت دارد و این مسئولیت اقتضا دارد که انسان در عملکردش آزادی عمل داشته باشد. در همین زمینه، پژوهش حاضر به نظر نگارندگان توانسته است تا حدودی خلأ تفویض اختیار مدیران را در فرهنگ اسلامی برطرف کند. نوآوری این مطالعه در این است که مدل پژوهش حاضر مدلی جامع و غنی از تفویض اختیار مدیران است که تاکنون در پژوهش‌های گذشته، چه در خارج کشور چه در داخل کشور، به آن اشاره نشده است. خلأ علمی تحقیقات در این زمینه در ایران کاملاً ملموس است. این الگو می‌تواند قدم کوچکی در جهت راهنمایی مدیران برای پی بردن به اهمیت تفویض اختیار در دین مبین اسلام، آیات الهی، روایات معصومین، و نظرات دانشمندان مسلمان در این زمینه باشد. این مورد همیشه باید مد نظر مدیران ما قرار گیرد که با وظایف و عملکرد افراد زیردست به حالتی ارزشی برخورد کنند؛ یعنی به خلاقیت‌ها بها بدهند و سعی کنند پرسنل را تشویق به این کار نمایند و اگر کارمندان به صرف وظیفه کاری را انجام می‌دهند آن را وظیفه آنان بدانند. اما، اگر فردی به رضایت خود کاری را انجام داد یا خلاقیتی بروز داد مورد تشویق و ترغیب بیشتری واقع شود تا این روند به شکوفایی پرسنل سازمان بینجامد و در این حالت مدیران باید تفویض اختیار و مدیریت عدم تمرکز داشته باشند و پرسنل را به عنوان انسان‌های گروه Y بپذیرند و به آنان اعتماد کنند و مسئولیت‌ها را به آنان واگذار کنند و سپس در قبال آن توقع بهتر انجام دادن امور را داشته باشند. با توجه به این مطالب و نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود:

۱. در تفویض اختیار مدیران پیشنهاد می‌شود هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع و انگیزش را در زیردستان تقویت کنند.
۲. مدیریت همواره تأکید کند که کارمندان باهوش‌تر و برتر از خودشان استخدام شوند؛ کسانی که بتوانند به بهترین شکل کارها را انجام دهند و بخشی از بار مسئولیت را از روی دوش مدیران بردارند.
۳. قبل از تفویض اختیار مطمئن شوند که تفویض اختیار عملی و تحقق‌پذیر است. قبول اختیاراتی که عملی نیستند مشکل اغلب کارکنان تازه‌کاری است که مایل‌اند وظیفه شغلی خود را به‌خوبی انجام دهند و رئیس مافوق خود را راضی نگه دارند و راه پیشرفت آینده‌شان را هموار سازند.
۴. قبل از تفویض اختیار، مطمئن شوند که کارکنان صلاحیت‌های لازم جهت انجام دادن آن را دارا هستند. پذیرفتن کاری بدون داشتن اهلیت و صلاحیت‌های لازم آن و در منصبی قرار گرفتن بدون شایستگی لازم برای آن یکی از آفت‌های بزرگ یک سازمان یا یک نظام است.
۵. افرادی که به آنان تفویض اختیار می‌شود باید به مدیر اعتماد داشته باشند. بنابراین مدیر نباید بر خطاها پافشاری و اصرار کند و وانمود کند که از آن‌ها آگاه است و به آنان فرصت جبران بدهد.
۶. نبود فرهنگ همگرایی و خرد جمعی و هم‌اندیشی و کثرت مقررات و قوانین دست‌وپاگیر و یکنواختی کارها را می‌توان از مؤلفه‌های موانع تفویض برشمرد. با مرتفع کردن این موانع سهولت در کار و احساس مسئولیت و ایجاد انگیزه و سرعت خدمات‌رسانی رخ می‌دهد.
۷. مدیریت افراد مناسب و لایق را برای هر کاری انتخاب کند و وظایف آن‌ها را گوشزد کند و در مقابل از آن‌ها بازخواست کند و در صورت مشاهده تقصیر از سوی آن‌ها با جدیت رسیدگی کند.

## منابع

- ابوالقاسمی، محمدجواد و قاضی‌زاده، کاظم (۱۳۹۱). تفویض تشریح احکام در سیره پیامبر اکرم از نگاه عالمان اهل سنت. *تاریخ اسلام*، ۴(۱۴)، ۲۵-۴.
- تاج‌الدین، علی محمد (۱۳۹۳). *درآمدی بر تفویض اختیار و مسئولیت‌خواهی در سیره نبوی*. پژوهشکده باقر العلوم.
- توکلی بناب، وحید (۱۴۰۱). بررسی نحوه تأثیرگذاری تفویض اختیار در سازمان‌ها. *نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. تهران.
- جوکار، سارا و مهاجر، محمد (۱۴۰۰). بررسی مشکلات اقتصادی و تفویض اختیار بر اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان دانشگاه، *کنکاش مدیریت و حسابداری*، ۲(۴)، ۱۷۷-۱۹۱.
- چلونگر، محمدعلی (۱۳۸۰). اصل تفویض اختیار و مسئولیت‌خواهی در سیره سیاسی امام علی (ع). *انقلاب اسلامی*، ۳(۷۸)، ۲۶-۳۵.
- حجتی، زینت و توسلی، طیبه (۱۳۹۴). جایگاه اختیار در مدیریت اسلامی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*. رشته تاریخ و فلسفه. دانشگاه قم.
- حقیقی، مسعود (۱۳۹۱). نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳(۳)، ۵۸-۷۲.
- حقیقی، مهری؛ ابدی، سعیدرضا؛ عربیان، اصغر و جلالی، محمد (۱۴۰۰). تعیین نحوه و میزان مسئولیت اشخاص بر مبنای تفویض اختیار در آیینة آرای هیئت‌های دیوان محاسبات. *دانش حسابداری*، ۸۲، ۳۳۹-۳۶۹.
- زینلی، حامد و دوستی‌پور، قاسم (۱۳۹۵). تفویض اختیار در ایران. *کنفرانس بین‌المللی جامع علوم مدیریت و حسابداری*. تهران.
- سجادی، حانیه؛ نظری، مریم؛ مونسان، لیلا؛ رجبی، فاطمه و قدیریان، لاله (۱۳۹۹). شناسایی راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران. *تصویر سلامت*، ۱۱(۴)، ۳۰۵-۳۱۵.
- شمسی، مراد (۱۳۹۳). تفویض اختیار از دیدگاه اسلام. *کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی*. قم.
- شیخ صدوق (۱۳۹۵ ق). *کمال‌الدین و تمام النعمه*. ج ۲. تهران: اسلامیه.
- طاهری، فاطمه (۱۴۰۱). مدیریت و تفویض اختیار در سازمان. *هشتمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴*. رشت.
- عسکری، عبدالمجید (۱۳۹۵). تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری کارکنان. *کنفرانس بین‌المللی دانشگاه شیراز*.
- فقیه‌زاده، رضا و اسماعیلی، آیت‌الله (۱۳۹۸). جایگاه اطاعت‌پذیری مبتنی بر اختیار و بصیرت در مدیریت اسلامی. *پژوهش ملل*، ۴(۴۶)، ۱-۱۷.
- قرآن کریم (۱۳۹۳). مترجم: مهدی الهی قمشه‌ای. قم: مرکز طبع و نشر قرآن.
- کفعمی، فاطمه؛ موسوی، سید قاسم؛ محسن‌پور، محدثه و قنبری، وحید (۱۳۹۱). بررسی همبستگی تفویض اختیار و رضایت شغلی. *مدیریت ارتقای سلامت*، ۱(۲)، ۲۹-۳۴.
- لگزیان، محمد و نوری، رضا (۱۳۹۴). بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی. *بهبود مدیریت*، ۹(۳)، ۱۶۷-۱۸۳.
- محمدی، حامد (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر تفویض اختیار مدیران شرکت گاز استان مازندران. *فصلنامه سازمان اداری و استخدامی کشور*، ۹، ۱-۱۲.
- مسعودی‌نیا، محمد (۱۳۹۷). جایگاه تفویض اختیار در نظام مدیریت سازمانی و آثار حقوقی آن. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۲)، ۱۰۹-۱۱۶.
- مهاجرانی، مهدی؛ کریمی، فریبا و نادى محمدعلی (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و آرایه مدل برای پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه. *ابتکار و خلاقیت در علوم*، ۹(۲)، ۱۹۹-۲۲۶.
- مهدی‌زاده رستم، مهدی؛ پیروز، پیمان و اخروی، حسین (۱۳۹۹). تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان. *چشم‌انداز مدیریت و حسابداری*، ۳(۳۲)، ۹۰-۱۰۰.
- مؤذنی کلشانی، مهسا (۱۳۹۹). تمرکز و تمرکززدایی در سازمان با تأکید بر سازمان‌های آموزشی. *آفاق علوم انسانی*، ۴۷، ۱-۱۸.
- نظری، رسول و علی‌پناه، نوش‌آفرین (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵۰، ۳۷-۳۹.
- نهج البلاغه (۱۳۷۹). مترجم: محمد دشتی. قم: مشهور.
- نیرومند، رضا و مرتضوی، سید محمد (۱۳۹۰). بازشناسی مرز تفویض از ولایت تکوینی در اندیشه شیعه. *جستارهایی در فلسفه و کلام*، ۴۳(۲)، ۱۶۵-۱۸۸.
- یزدانی، حمیدرضا؛ باتمانی، محمدامین؛ محمدی ترکمانی، احسان و داستانی، نازنین (۱۳۹۹). چالش‌های سبک مدیریتی برای توسعه صنعت خودروسازی سایپا: واکاوی الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار. *بهبود مدیریت*، ۱۴(۳)، ۹۹-۱۲۰.

- Andianto, S. & Boediningsih, W. (2021). Delegation of Authority for Secondary Education Management Aspects of Regional Assets/ Property at the East Java Provincial Education Office. *YURISDIKSI: Jurnal Wacana Hukum dan Sains*, 17(3), 259-277.
- Askari, A. M. (2015). Delegation of authority and responsibility of employees. *international conference of Shiraz University*, 1-12. (in Persian)
- Baumer, E. P. & McGee, M. (2019). Speaking on behalf of: Representation, delegation, and authority in computational text analysis. In *Proceedings of the 2019 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 163-169.
- Chalongar, M.A. (2010). The principle of delegation of authority and seeking responsibility in the political life of Imam Ali (AS). *Islamic Revolution Quarterly*, 3(78), 26-35. (in Persian)
- Faqihzadeh, R. & Esmaili, A. (2018). The position of obedience based on authority and insight in Islamic management. *International Journal of Nations Research*, 4(46), 1-17. (in Persian)
- Griffin, M. (2020). Appendix I Delegation of authority to the Officers of the Governing.
- Haghighi, M. (2012). The role of decentralization and delegation in the structure of education *Educational Management Research Quarterly*, 3(3), 58-72. (in Persian)
- Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1-4.
- Haghighi, M., Abdi, R., Arabian, A., and Jalali, M. (2022). Determining the manner and extent of responsibility of persons based on the delegation of authority in the audit committees of the Audit Court. *Danesh Audit Journal*, 82, 349-369. (in Persian)
- Hojjati, Z. & Tausli, T. (2014). Authority position in Islamic management. University of Qom. MA. history and philosophy. (in Persian)
- Kafami, F., Mousavi, Gh., Mohsenpour, M., & Ghanbari, V. (2011). Investigating the correlation between delegation of authority and job satisfaction. *Journal of Health Promotion Management*, 1(2), 29-34. (in Persian)
- Legzian, M. & Nouri, R. (2014). Investigating the strategic importance of delegation of authority on effectiveness in government organizations. *Behboh Management Journal*, 9(3), 167-183. (in Persian)
- Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., ... & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101116.
- Masoudi-nia, M. (2017). The position of delegation in the organizational management system and its legal effects. *Management of Government Organizations*, 6(2), 109-116. (in Persian)
- Mehdizadeh Rostam, M., Pirouz, P., & Akhravi, H. (2019). Delegation of authority in organizations and the difference between centralization and decentralization of employees. *Management and Accounting Perspective Quarterly*, 3(32), 90-100. (in Persian)
- Mohajerani, M., Karimi, F., & Ali Nadi, M. (2018). Identifying the components of open innovation and presenting a model for the implementation of open innovation in the university. *Innovation And Creativity In Science*, 9(2), 199-226. (in Persian)
- Mohammadi, H. (2019). Investigating effective factors on the delegation of authority of Mazandaran gas company managers. *Quarterly of the Administrative and Employment Organization of the country*, 9, 1-12. (in Persian)
- Nahj al-Balagha (1379). Translated by Mohammad Dashti. Qom: Mashoor Publishing. (in Persian)
- Nazari, R. & Ali-Panah, N. (2015). Presenting a model of the effect of manager delegation on empowering and improving the effectiveness of human capital in sports organizations. *Sports Management Studies*, 37, 39-50. (in Persian)
- Nkiruka, O., Charity, E., & Emmanuel, N. (2021). Authority Delegation and Leadership Succession in Nigeria Electricity Distribution Company. *Science Journal of Business and Management*, 9(2), 74.
- Okar, S. & Mohajer, M. (2022). Investigating economic problems and delegation of authority on professional ethics among university employees. *Konkash Management and Accounting*, 2(4), 177-191. (in Persian)
- Quran (2013). Translated by Mehdi Elahi Qomsheai. Qom: Quran Printing and Publishing Center. (in Persian)
- Rumman, M. A. A. & Alzeyadat, A. A. (2019). The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Arab Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 10(4).
- Sajjadi, H., Nazari, M., Monsan, L., Rajabi, F., & Qadirian, L. (2019). Identifying effective strategies for delegating authority to managers. *Image of Health Magazine*, 11(4), 305-315. (in Persian)
- Shamsi, M. (2013). Delegation of authority from the perspective of Islam. *International Congress of Culture and Religious Thought*. Qom. (in Persian)
- Tajuddin, A.M. (2013). An introduction to the reduction of authority and responsibility in the Prophet's biography. *Baqir Al-Uloom Research Institute*, 24. (in Persian)
- Zainli, H. & Dostipour, Q. (2015). Delegation of authority in Iran. *Comprehensive International Conference on Management and Accounting Sciences*. Tehran. (in Persian)