

## مدیریت عمومی مبتنی بر نهج البلاغه (مورد مطالعه: نامه ۵۳)

علی نقی امیری\*

دانشیار، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۶)

### چکیده

هرگونه تلاش در اصلاح علوم موجود و عرضه آن‌ها به دین، بی‌توجه به مبانی اصیل اسلامی، لزوماً نمی‌تواند به تولید علم دینی منتهی شود. پرهیز از انفعال و استفاده بهینه از همه امکانات و فرصت‌ها در پیمودن درست فرایند تولید علوم انسانی-اسلامی و به‌ویژه مدیریت، مستلزم طراحی الگویی جامع برای مدیریت اسلامی و نسبت‌دادن آن به اسلام و منابع اصیل آن از طریق منطقی و روشمند است. این تحقیق بر آن است تا با کاوش در نهج‌البلاغه و به‌ویژه فرمان تاریخی امام علی (ع) به مالک اشتر، به طراحی الگوی مدیریت عمومی، اقدام کند. این تحقیق مبتنی بر تحلیل محتوا است و در فرایند تحقیق به ۱۲۰۰ مفهوم، ۵۰۰ شاخص، ۹۹ مؤلفه، ۱۸ مقوله و در نهایت، به الگوی پنج‌بعدی شامل ارکان، ابعاد، روش‌ها، ماهیت و انواع منجر شده است.

### کلیدواژگان

ابعاد، ارکان، روش، ماهیت، مدیریت عمومی.

---

\* رایانامه نویسنده: [anamiri@ut.ac.ir](mailto:anamiri@ut.ac.ir)

### مقدمه

مدیریت در نظام اسلامی، مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اسلامی است که پیاده‌کردن ارزش‌ها و نظریه‌های اسلام و جلوه عینی یافتن آن‌ها، راهکاری متناسب و هماهنگ با این ارزش‌ها را می‌طلبد، که نامش «مدیریت اسلامی» است. از این زاویه اهمیت و ضرورت مدیریت اسلامی و تبیین آن، به اندازه ضرورت و اهمیت پیاده‌شدن فرهنگ اسلام است و نفی آن، به معنای عدم امکان تحقق عینی اسلام و فرهنگ آن است.

### بیان مسئله

امروزه در راستای ضرورت تحول در علوم انسانی- اسلامی، به‌ویژه موضوع طراحی نقشه جامع تحقق مدیریت اسلامی، افراد حقیقی و حقوقی مختلفی، جهت پرکردن این خلأ حیاتی، احساس وظیفه می‌کنند و به این امر اهتمام داشته‌اند. در رأس این مهم، مقام معظم رهبری و تأکیدات معظم‌له در قالب رهنمودهای راهبردی قرار دارد. پرهیز از انفعال و استفاده بهینه از همه امکانات و فرصت‌ها در پیمودن درست فرایند تولید علوم انسانی- اسلامی و به‌ویژه مدیریت، مستلزم طراحی الگویی جامع برای مدیریت اسلامی و نسبت‌دادن آن به اسلام و منابع اصیل آن از طریق منطقی و روشمند است.

قطعاً در این راستا، مدیریت از دیدگاه نهج‌البلاغه، می‌تواند راه‌گشای اعمال مدیریت ارزش‌محور، در سازمان‌ها و نهادهای گوناگون باشد (ضمیری، ۱۳۵۹، ص ۵). یکی از فصول درخشان نهج‌البلاغه که مانند مباحث دیگر آن رنگ جاودانگی خورده و ابدی شده است، نامه ۵۳ یا فرمان تاریخی امام علی (ع) به یار وفادار و صحابی بزرگوارش مالک اشتر نخعی است (فاضل لنکرانی، ۱۳۷۶، ص ۲۷).

این تحقیق بر آن است در حد وسع محقق و در مطالعه‌ای موردی، در یکی از منابع اصیل و پرمایه اسلامی یعنی نهج‌البلاغه، به‌ویژه فرمان تاریخی امام علی (ع) به مالک اشتر، کاوش کرده و با رویکردی مدیریتی الگوی مدیریت عمومی در اسلام را طراحی کنند.

## متون نظری تحقیق

### نگاهی کلی به پیام امام علی (ع)

#### گستره موضوعی

«کلمات امیرالمؤمنین (ع)، از قدیم‌ترین ایام با دو امتیاز همراه بوده است و با این دو امتیاز شناخته شده است: یکی فصاحت و بلاغت و دیگری چندجانبه‌بودن و یا چندبعدی‌بودن. و درباره‌اش گفته‌اند: «فوق کلام المخلوق و دون الخالق!» (مطهری، ۱۳۵۴، ص ۷).

نامه ۵۳، بخشی از نهج البلاغه و از جمله نامه‌های حکومتی امام علی (ع) در زمینه مسائل مدیریتی و اداره امور است که بیش از ۱۴۰۰ سال از صدور آن می‌گذرد. در این نامه، حقایقی از مفاهیم مربوط به مدیریت و کیفیت آن مطرح شده است که قرن‌ها بعد بشر توانسته به گوشه‌هایی از آن پی ببرد. این نامه طولانی‌ترین و پرمحتواترین نامه‌های نهج البلاغه است که آیین کشورداری را از همه جهات بررسی کرده و اصولی پایدار که هرگز کهنه نمی‌شود در آن ترسیم شده است (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۷۵، ص ۳۴۵).

نامه ۵۳ نهج البلاغه، حاوی مباحث فنی و تخصصی ارزشمندی است که به ده‌ها رشته علمی مصطلح ارتباط پیدا می‌کند و درک درست و عمیق آن به علوم و فنون و رشته‌های تخصصی بسیاری از معارف و علوم انسانی و غیرانسانی نیاز دارد و از این رو، زبان خاص خودش را می‌طلبد و شیوه‌های تحقیق مربوط به همان رشته‌ها را لازم دارد (شیروانی، ۱۳۸۰، ص ۸)، علی‌رغم تلاش‌های فراوان دانشمندان مختلف در این زمینه، در راستای تفسیر این نامه از زاویه مدیریت، هنوز هم جای کار بسیار است.

#### گستره تاریخی

آنچه امام علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند، اگرچه به ظاهر برای مالک و به عنوان والی مصر ارائه شده است، معنا و مفهوم نهفته در کلمات امام (ع) به گونه‌ای است که علاوه بر شأن صدور خاص آن برای مالک و مسائل اداره مصر، در واقع می‌تواند برای هر سطحی از مدیریت

اعم از حکومت، سازمان، خانواده و فرد، کاربرد داشته باشد. لذا در مجموع، می‌توان گفت: این فرمان مبارک، طرق مدیریت همه انسان‌ها، در همه شرایط و موقعیت‌ها و همه دوران‌ها را ارائه می‌نماید» (جعفری، ۱۳۷۲، ص ۱۶۵).

### مطابقت با نیازها و مقتضیات

نامه ۵۳ نهج البلاغه که در واقع فرمان حکومتی مصر به مالک است، در کنار نامه امام علی (ع) به اهالی مصر، که در آن خبر ورود مالک را داده و نیز نامه به محمدبن ابابکر حاکم مصر، که از وی خواسته است حکومت را به مالک بسپارد و خود به پایتخت برود، قابل تبیین و تفسیر است؛ اما در این نوشته به‌طور عمده بر نامه ۵۳ تأکید شده است.

در واقع، آنچه در نامه امام و خطاب به مالک بیان شده است، دکتترین زندگی زمامداران و توجه به ابعاد مختلف روحی، فکری و رفتاری آنهاست. به عبارت دیگر، کلام امام (ع) «گفته‌های حکیمی نیست که دور از غوغای زندگی و فارغ از واقعیت‌ها و مسائل گوناگونی که در یک جامعه ممکن است، مطرح باشد، می‌نشیند و معارف اسلامی را بیان می‌کند؛ بلکه سخنان انسانی است که بار مسئولیت اداره یک جامعه عظیم را بر دوش خود احساس می‌کند و دانای دین و بصیر به همه معارف اسلامی و قرآنی است و با دلی ملامت از معرفت و روحی بزرگ و در مقامی پرمسئولیت، با مردم روبه‌رو می‌شود، با آنها حرف می‌زند، و به سؤالات و استفسارات آنها پاسخ می‌دهد؛ او با گوشت و پوست خود مشکلات مردم را درک کرده و از موضع زمامداری دلسوز و مهربان شهر، مالک را به شیوه‌های هدایت و رهبری امت آگاه می‌کند. امیرالمؤمنین علیه‌السلام به عنوان یک حاکم اسلامی حرف می‌زند و با جامعه‌ای که تحت اشراف و حکومت خود اوست، سخن می‌گوید» (خامنه‌ای، ۱۳۶۳).

«سخن او مطابق با نیازهاست و چیزی را که نیاز قطعی آن مرحله از تاریخ اسلام طلب می‌کند، می‌گوید» (خامنه‌ای، ۱۳۶۴).

«حضرت علی علیه‌السلام با امر حکومت درگیر بوده و در این کتاب شریف به عنوان یک حاکم و کسی که با اداره کشور اسلامی - به همه مشکلات و مصیبت‌ها و دردهایش - روبه‌رو

بوده و به جوانب گوناگون این مسئله رسیدگی کرده، سخن گفته است. توجه به این امر برای ما که در شرایطی مشابه شرایط امیرالمؤمنین علی علیه السلام قرار داریم، بسی آموزنده است» (خامنه‌ای، ۱۳۶۰).

### روح حاکم بر نامه: مدیریت امور عمومی

در مورد نهج البلاغه و به خصوص نامه ۵۳ امام علی (ع)، خوشبختانه پیشینه نسبتاً قوی از تحقیقات وجود دارد که شامل کتاب‌های مختلف، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های متعددی است، به‌ویژه در راستای رویکرد مدیریتی به این نامه، کتاب‌های ارزشمندی چاپ شده است که مستقیماً به نکات مدیریتی نامه اشاره کرده‌اند و به‌طور غیرمستقیم هم به جرأت می‌توان گفت اکثر کتاب‌هایی که به مدیریت اسلامی پرداخته‌اند، به نوعی در مباحث خود، از محتوای این نامه شریف بهره گرفته‌اند.

هر کس اندک توجهی به نامه ۵۳ داشته و در آن تأمل کرده است، از جمله همه شارحان آن، در یک مورد متفق‌القولند و آن اینکه روح حاکم بر نامه، مدیریت عمومی و راهگشا برای حکام و مدیران جامعه در سطوح عالی است و در عین حال، برای همه سطوح دیگر مدیریتی نیز، مبانی، اصول، روش‌ها، سیاست‌ها و اخلاق حکومتی و مدیریتی را فروگذار نکرده است (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰، ص ۱۳).

### شان نزول

یکی از مسائل بسیار مهمی که در نامه ۵۳ باید به آن دقت شود و در درک بهتر آن نقش بسزایی ایفا می‌کند، توجه به شان نزول آن است. بدین معنا که باید با نظر به تاریخ و پشت سرگذاشتن اعصار و قرون، خود را به کوفه و سال‌های ۳۷ هجری، دوران زمامداری امام علی (ع) و معارضات با حکومت آن حضرت، به‌ویژه دشمنان داخلی و ماهیت آن‌ها، به محتوای نامه نگریست و ملاحظه کرد که در چه شرایطی نامه نگارش شده است و اگر مالک در هنگام مأموریت به زمامداری مصر این نامه را دریافت می‌کند، مصر در چه وضعی قرار دارد؟ چرا محمدبن ابابکر از عهده اداره آن دیار بر نمی‌آید؟ چرا از مالک چنین انتظاری است؟

### ماهیت منطقی نامه

از آنجا که مجموعه اسلام، نظامی است هماهنگ که همه اجزای آن در تبیین همدیگر نقشی تام دارند و بین آنها انسجام چشمگیری ملاحظه می‌شود، این هماهنگی را به صورتی آشکار در تک تک فرازهای نامه امام (ع) هم می‌توان مشاهده کرد، بدین معنا که اگرچه متن نامه، کلام معصوم (ع) و حجت است، با این همه، امام در بیانی معجزه‌گونه هر فرازی را که مطرح کرده‌اند، هر دستوری را که داده‌اند، هر امری و یا نهی فرموده‌اند، هر سفارشی کرده‌اند، بلافاصله با بیان استدلالی منطقی و یا اشاره به آثار، نتایج و پیامدهای حاصل از اجرا و یا عدم اجرای آن، علل، حکمت‌ها و فلسفه حاکم بر آن را تحلیل کرده‌اند و توجیهی اقناع‌کننده بر آن اقامه و پذیرش آن را تسهیل کرده‌اند (علی‌اکبری، ۱۳۸۹، ص ۲۳۷).

### سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی: الگوی مدیریت عمومی حاکم بر نامه امام علی (ع) به مالک اشتر چگونه است؟

### سؤال‌های فرعی

سؤال‌های فرعی تحقیق به شرح زیر است:

- شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، ابعاد و مقوله‌های اصلی الگوی مدیریت عمومی حاکم بر نامه امام علی

(ع) به مالک اشتر کدامند؟

- ارتباط مقوله‌های اصلی الگوی مدیریت عمومی در نامه ۵۳ نهج البلاغه چگونه است؟

### روش تحقیق

#### جهت‌گیری و رویکرد پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر کشف الگوی مدیریت عمومی حاکم بر نامه ۵۳ امام علی (ع) در نهج البلاغه است، از حیث ماهیت کار و نتیجه‌ای که در پی دارد، تحقیقی بنیادی است. زیرا جایگاه آن در فرایند علم، در قوس صعود علم و به عبارتی، در تولید علم قرار دارد، یعنی در صدد ارتقای

سطح مطالعات موجود و ارائه نقطه عطفی در این مسیر است. البته نتایج مترتب بر تحقیق می‌تواند کاربردی باشد. بر این مبنا، اولاً پژوهشی اکتشافی است و در صدد کسب فهم اولیه‌ای از یک پدیده است؛ ثانیاً تحقیقی توصیفی و در صدد فراهم کردن شرح کامل و گزارشی از ویژگی‌های آن است؛ و ثالثاً، پژوهشی تبیینی و در پی نشان دادن عناصر یا عوامل ایجاد موضوع است (بلیکی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۱).

روش کار بدین گونه است که ابتدا متن با دقت کافی مطالعه و از لحاظ موضوعی دسته‌بندی می‌شود. سپس، با مراجعه به متون مختلف و معتبر، آن‌ها را تبیین کرده‌اند و ضمن طی فرایند تحقیق، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، ابعاد و در نهایت، الگو طراحی شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات هم مراجعه به متون و متن پژوهشی، کتابخانه‌ای و در مواردی مطالعات اسنادی و موردی است. راهبرد این تحقیق در کشف الگوی مدیریت عمومی حاکم بر نامه ۵۳ امام علی (ع) در نهج البلاغه، مبتنی بر تحلیل محتوا است.

## قابلیت اعتبار و اعتماد پژوهش

### قابلیت اعتبار روش

محققان تحقیقات کیفی هنگامی که از روایی تحقیق صحبت می‌کنند، معمولاً به واژه‌هایی مانند «باورپذیری»<sup>۱</sup>، «قابل دفاع»<sup>۲</sup> و «امانت‌داری»<sup>۳</sup> اشاره می‌کنند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴، ص ۱۱)، با پذیرش این معیارها به عنوان شاخص‌های تحقیق کیفی، تحقیق حاضر به دلیل نقل داده‌ها (عین متن نامه) از اسناد معتبر، شاخص «امانت‌داری» و انتساب داده‌ها به منبع وحی و معصومین (ع) هر دو شاخص «باورپذیری» و «قابل دفاع بودن» را در حد بسیار بالا دارد. در عین حال فرایند کشف مفاهیم نیز مبتنی بر فرایندی منطقی تعقیب شده است. علاوه بر این، نسبت به تناسب منطقی

- 
1. Plausible
  2. Defensible
  3. Rustworthiness

دسته‌بندی موضوعی پیشنهادی در لایه‌های مختلف، در صورت لزوم از نظر خبرگان بهره گرفته شده است.

### قابلیت اعتماد روش

قابلیت اعتماد، بیان‌کننده پایداری و تشابه نتایج اندازه‌گیری در دوره‌های مختلف زمانی است. قابلیت اعتماد در تحقیق کیفی، نسبت به روایی کمتر مورد مناقشه بوده است. از آنجا که روایی بدون پایایی نمی‌تواند وجود داشته باشد، نشان‌دادن اولی برای اثبات دومی کافی است. «ممیزی تحقیق»<sup>۱</sup> می‌تواند روشی خوب برای بهبود قابلیت اطمینان باشد و آن عبارت است از بررسی فرایند و محصول تحقیق توسط داوران<sup>۲</sup> برای تعیین سازگاری<sup>۳</sup> آن‌ها. به دلیل بهره‌مندی مستمر از نظر خبرگان حوزوی و دانشگاهی در همه مراحل و فرایندهای این تحقیق، تلاش شده است تا پایایی مورد انتظار برای آن تضمین و برآورده شود.

### تعیین داده‌ها

داده‌ها در این پژوهش، متن نامه ۵۳ در نهج البلاغه است و این نامه بر اساس قواعد مفهومی یا ادبی از طرف مؤلفان و شارحان مختلف به بخش‌های گوناگونی تقسیم شده که هر بخش با عنوان یک «فراز» معروف است. آنچه در این تحقیق ملاک دسته‌بندی متن به فرازها قرار گرفته است، ترجمه و شرح نهج البلاغه فیض الاسلام است که مبتنی بر آن نامه ۵۳ به ۹۰ فراز تقسیم شده است (فیض الاسلام، ۱۳۶۵، ص ۱۰۵۳-۹۹۱).

### تقطیع داده‌ها

از آنجا که هر فراز از نامه امام علی (ع)، طوری است که از لحاظ محتوا، موضوعی خاص را منعکس می‌کند، برای تحلیل دقیق‌تر و سهل‌تر آن، قسمت‌های مختلف هر فراز به‌طور تقطیع شده،

- 
1. Inquiry Audit
  2. Reviewers
  3. Consistency



مطرح و با کدگذاری آن‌ها، زمینه برای مطالعه بهتر آن‌ها فراهم شده است. بر این اساس هر فراز با نماد F و فرازهای ۱ تا ۹۰ به ترتیب، با F۱ تا F۹۰ نامگذاری شده‌اند. هر فراز بسته به حجم خود، به قسمت‌هایی تقسیم شده و این قسمت‌ها حداقل به دو، و حداکثر به ۱۸ قسمت فرعی تقسیم شده‌اند. در مجموع، نامه به ۶۹۲ قسمت فرعی تبدیل و هر یک به صورت Fij نمایش داده شده است که در آن i شماره فراز و از ۱ تا ۹۰ و j قسمت‌های مختلف یک فراز است که در هر فراز عدد خاصی را به خود اختصاص داده است و متغیری است که به تناسب، اعداد یک تا ۱۸ را شامل می‌شود.

## تحلیل داده‌ها

### تعیین مفاهیم

در این مرحله، بعد از تبدیل متن نامه به ۶۹۲ قسمت و با در نظر گرفتن رویکرد مدیریتی و به‌کارگیری دو روش لغت‌کاوی و معناکاوی به‌طور ترکیبی، هر قسمت مورد مطالعه دقیق قرار گرفته و مفاهیم مدیریتی نهفته در آن‌ها استخراج شده است. در این مرحله، بارها و بارها داده‌های مورد نظر مرور شده و از زوایای گوناگون مورد دقت قرار گرفته است، زیرا این مرحله و نتایج آن، در واقع، زیربنای تحقیق و تعقیب هدف بوده، لذا مستلزم تمرکز بیشتر بوده است. به دلیل اهمیت زیاد این نتایج در فرایند ساخت مدل و الگو، صبر و حوصله و مرور چندباره فرازها، فرصت و زمینه شناسایی و کشف مفاهیم را فراهم کرد.

در این مرحله، به هر یک از اجزا عنوان و برچسبی داده شد که اصطلاحاً به آن «کد» گفته می‌شود. این کدها بر مبنای ارتباطشان با فرازهای نودگانه، احصا شدند.

### اعتبارسنجی مفاهیم حاصل شده

پس از دستیابی به مفاهیم، برای افزایش روایی تحقیق، ۱۰ درصد فرازها و کدهای استخراج شده به‌طور تصادفی انتخاب، و در پرسشنامه‌ای در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان حوزوی و آشنایان با نهج البلاغه قرار گرفت.

در بررسی‌های انجام‌گرفته نسبت به پاسخ‌های خبرگان، مشخص شد که حدود ۹۵ درصد از پاسخگویان معتقد بودند می‌توان کدهای بیشتری را به نکات اصلی بیان‌شده اختصاص داد و موارد متعددی را هم بیان کرده بودند. لذا مجدداً نکات اصلی با دقت بررسی و تعداد دیگری به کدهای اولیه اضافه شد. در بازنگری نهایی و بررسی دقیق‌تر نکات اصلی مربوط به فرازها، تعداد کدها به ۱۲۰۰ مورد رسید.

### تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها

بعد از شناسایی مفاهیم، شاخص‌های مدیریتی منبعث از نامه امام علی (ع) شناسایی شدند. در این مرحله کدها با هم مقایسه و کدهای مشابه، بر اساس روش مقایسه مداوم، دسته‌بندی شدند، و کدهایی که اهمیت بیشتری داشتند، یا قابلیت ترکیب با هم را نداشتند و اشباع شده، یا اینکه فقط یک‌بار بیان شده‌اند، به عنوان یک شاخص در نظر گرفته شدند. تعداد شاخص‌های حاصل ۵۰۰ شاخص است که زمینه‌ساز استخراج مؤلفه‌های نودونه‌گانه شدند.

### تعیین مقوله‌ها

پس از مقایسه مداوم مؤلفه‌ها در مرحله قبل، مقوله‌های مدل ظاهر شدند. جدول ۱ منعکس‌کننده این مقوله‌ها است. در این جدول  $D_i$  نماد مربوط به مقوله است که در آن  $D$  معرف مقوله،  $i$  مبین تعداد مقوله و اعداد ۱ تا ۱۸ را به خود اختصاص داده است:

جدول ۱. مقوله‌های تحقیق

ردیف	نماد مقوله‌ها (E)	مؤلفه‌های مربوطه	مقوله‌ها
۱	$D_1$	$B_2$ و $B_1$	قوایم
۲	$D_2$	$B_5$ تا $B_3$	قوانین
۳	$D_3$	$B_9$ تا $B_6$	قواعد
۴	$D_4$	$B_{11}$ و $B_{10}$	خداگرایی
۵	$D_5$	$B_{14}$ تا $B_{12}$	خودمدیریتی
۶	$D_6$	$B_{17}$ تا $B_{15}$	مردم‌گرایی
۷	$D_7$	$B_{24}$ تا $B_{18}$	روش‌های ایجابی

جدول ۱. مقوله‌های تحقیق

ردیف	نماد مقوله‌ها (E)	مؤلفه‌های مربوطه	مقوله‌ها
۸	D <sub>۸</sub>	B <sub>۲۵</sub> تا B <sub>۳۱</sub>	روش‌های سلبی
۹	D <sub>۹</sub>	B <sub>۳۲</sub> تا B <sub>۴۱</sub>	ویژگی‌های مدیران
۱۰	D <sub>۱۰</sub>	B <sub>۴۲</sub> تا B <sub>۵۸</sub>	وظایف مدیران
۱۱	D <sub>۱۱</sub>	B <sub>۵۹</sub> تا B <sub>۶۰</sub>	مدیریت طبقات اجتماعی
۱۲	D <sub>۱۲</sub>	B <sub>۶۱</sub> تا B <sub>۶۷</sub>	مدیریت امور نظامی
۱۳	D <sub>۱۳</sub>	B <sub>۶۸</sub> تا B <sub>۷۱</sub>	مدیریت امور قضایی
۱۴	D <sub>۱۴</sub>	B <sub>۷۲</sub> تا B <sub>۷۶</sub>	مدیریت امور دولتی
۱۵	D <sub>۱۵</sub>	B <sub>۷۷</sub> تا B <sub>۸۱</sub>	مدیریت امور اقتصادی
۱۶	D <sub>۱۶</sub>	B <sub>۸۲</sub> تا B <sub>۸۵</sub>	مدیریت امور امنیتی و اطلاعاتی
۱۷	D <sub>۱۷</sub>	B <sub>۸۶</sub> تا B <sub>۹۲</sub>	مدیریت امور بازرگانی و صنعتی
۱۸	D <sub>۱۸</sub>	B <sub>۹۳</sub> تا B <sub>۹۷</sub>	مدیریت امور مستضعفان

### تعیین محورها

در ادامه تحلیل کدها، محورهای مدل ظاهر شدند. با توجه به محورهای پدیدار شده و نگاهی جامع به آن‌ها، تصویر غنی‌تری از آن‌ها حاصل شد. گستردگی و ارتباط سلسله‌وار داده‌ها و در عین حال تنوع و پراکندگی آن‌ها، باعث شد پس از بازه زمانی نسبتاً طولانی و طی مشاوره با خبرگان، محورها در پنج مورد زیر خلاصه شوند:

الف) ارکان اداره

ب) ابعاد اداره

ج) روش‌های اداره

د) ماهیت اداره

ه) انواع اداره

جدول ۲ منعکس‌کننده این محورهاست. در این جدول Ci نماد مربوط به محورهاست که در

آن C معرف محور، و i مبین تعداد محورهاست که اعداد ۱ تا ۵ را به خود اختصاص داده است:

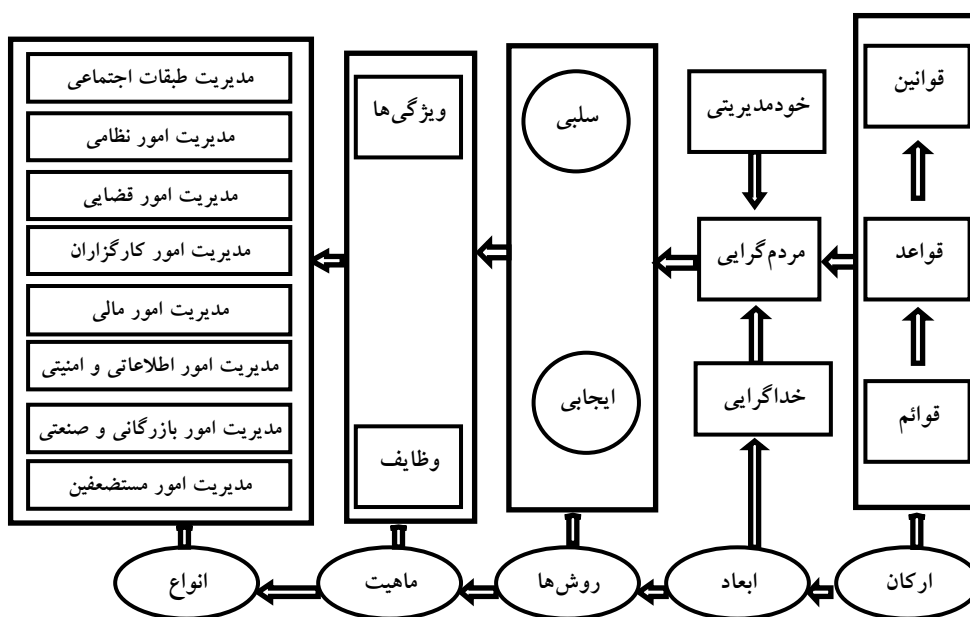
جدول ۲. محورهای مدیریت عمومی

ردیف	نماد محورها	مقوله‌های مرتبط	محورها
۱	C <sub>۱</sub>	D <sub>۱</sub> تا D <sub>۳</sub>	ارکان اداره
۲	C <sub>۲</sub>	D <sub>۴</sub> تا D <sub>۶</sub>	ابعاد اداره
۳	C <sub>۳</sub>	D <sub>۷</sub> تا D <sub>۸</sub>	روش‌های اداره
۴	C <sub>۴</sub>	D <sub>۹</sub> تا D <sub>۱۰</sub>	ماهیت اداره
۵	C <sub>۵</sub>	D <sub>۱۱</sub> تا D <sub>۱۸</sub>	انواع اداره

### یافته‌های تحقیق

#### الگوی مدیریت امور عمومی

در واقع، محورهای حاصل از مرحله قبل و ابعاد مربوط به آن‌ها به‌سان اجزای پراکنده یک سیستم بودند که لازم بود روابط بین آن‌ها مشخص شود و نقش، جایگاه و عملکرد هر یک معین شود. ارتباط محورهای به‌دست‌آمده و مقوله‌های آن‌ها را می‌توان به صورت زیر ترسیم کرد.



شکل ۱. الگوی مدیریت عمومی مبتنی بر نامه ۵۳ نهج‌البلاغه

به دلیل گستردگی مفاهیم مدیریتی برخاسته از کلام وحی گونه امام علی (ع)، این الگو در حقیقت، محصول مدل‌های فراوان اصلی و فرعی است که هر یک خود، جایگاهی خاص دارند و تبیین و تشریح آن‌ها نیازمند مباحثی مستقل است. در اینجا فقط به توضیح اجمالی محورهای اشاره می‌شود:

### توضیح اجمالی محورهای اصلی در الگوی مدیریت عمومی

#### ارکان اداره

منظور از ارکان، مباحث بنیادین و زیرساختی در حکومت، مدیریت و اداره امور عمومی است، به طوری که نقش قوام‌بخش نسبت به آن دارند و با تغییر آن‌ها، کیفیت امور در این حوزه، تغییر می‌کند (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴). در واقع، می‌توان ارکان را شامل اصول موضوعه، یا پیش‌فرض‌هایی دانست که در شکل‌گیری علم نقش اساسی ایفا می‌کنند. ارکان مدیریت، بر مبنای نامه ۵۳، شامل قوائم (مبانی)، قوانین، و قواعد (اصول) است.

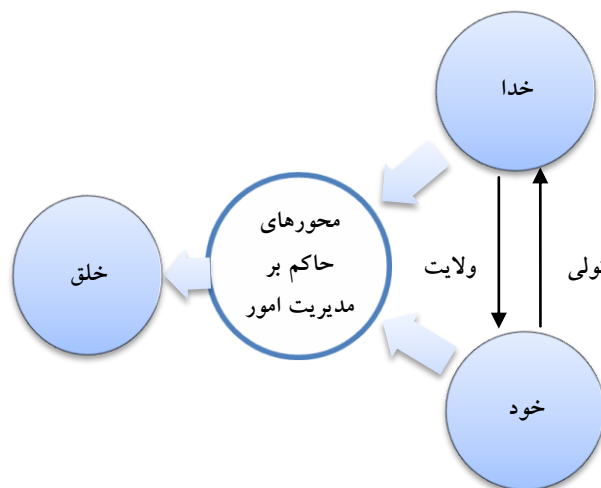
#### ابعاد اداره

بر اساس مطالعه دقیق شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مندرج در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، سه بعد اصلی وجود دارد که در همه فرازها به نوعی می‌توان آن‌ها را ملاحظه کرد: زمامدار-مردم-خدا.

به عبارت دیگر، در همه حالات، موضوع مدیریت «مردم» و آنچه برای مالک ترسیم شده است، در واقع، نظام مدیریت امور «مردم» است. امام علی (ع) قبل از اینکه به ماهیت، کیفیت و چگونگی مدیریت امور مردم بپردازد، دو عنصر دیگر، یعنی «خود» و «خدا» را طوری مطرح می‌کند که جای پای آن‌ها را در همه اجزای این نظام مدیریتی می‌توان ملاحظه کرد.

به عبارت دیگر، زمامدار برای اینکه بتواند مدیریتی مطلوب نسبت به مردم داشته باشد، باید در چارچوب و فضایی مدیریت کند که از نسبت بین خود و خدا تبعیت کند. بدین معنا که زمامدار زمانی می‌تواند دیگران را مدیریت کند که قبل از هر چیز بتواند خود را اداره کند.

اما نکته بسیار اساسی آن است که مدیریت بر خود و مدیریت بر مردم، بی توجه به نظام خدامحور و مفروضات هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، معرفت‌شناسی و مردم‌شناسی آن امکان ندارد. برای جریان تأثیر این مفروضات در کیفیت مدیریت مردم که وجه تمایز اصلی مدیریت اسلامی از مدیریت‌های دیگر را رقم می‌زند، زمامدار باید از یک طرف و به‌طور دائم نگاهی به درون خود داشته باشد و به پتانسیل‌های خویش را اداره کند، تا اهلیت و شایستگی‌های لازم را برای توسعه مدیریت مردم در خود پرورش دهد، و از طرف دیگر، این توسعه درونی را در ارتباط با عالم وجود و بیرون از خود، یعنی خداوند قرار داده و در فرایندی مبتنی بر ارتباط درون و بیرون، آمادگی‌های متناسب با آن را مبتنی بر تولی و ولایت کسب کند. به عبارت دیگر، مدیریت بر خویش را بر مبنای ارتباط با خدا و تولی به ولایت و سرپرستی او مقید کند، از طرف دیگر، خود را لایق جریان ولایت الهی و سرازیر شدن بارش رحمت بر وجود خویش قرار دهد. قطعاً ثمره این ارتباط متقابل بین خود و خدا (تولی) و خدا و خود (ولایت) به عنوان پارادایمی حاکم، در همه موقعیت‌ها و مصادیق مدیریت مردم، ساری و جاری خواهد بود. شکل ۲. منعکس‌کننده محورهای مزبور است.



شکل ۲. ابعاد اصلی حاکم بر مدیریت امور

### ماهیت اداره

منظور از ماهیت، توجه به خصوصیات، ویژگی‌ها و وظایف مدیران و مسئولان و کارکنان است. از جمله مسائل مهم مدیریتی که در فرمان مالک به چشم می‌خورد، توجه ویژه امام (ع) به خصوصیات و ویژگی‌هایی است که یک زمامدار، یا مدبر باید واجد آن باشد تا بتواند به بهترین نحو از عهده کاری که قبول کرده است، برآید. به این ویژگی‌ها در طول نامه و در فرازهای مختلف و به اقتضای موضوع مورد بحث (گزینش، ارزیابی، نظارت و جز آن)، توجه شده است. این خصوصیات را می‌توان شامل دو دسته کلی دانست: یکی خصوصیات عام و دیگری خاص. منظور از خصوصیات عام، آن دسته از ویژگی‌هایی است که صرف‌نظر از اینکه فرد در چه پست و مقامی، یا در چه سطحی و شغلی باشد، مد نظر قرار می‌گیرند و خصوصیات خاص، عبارت‌اند از آن دسته از ویژگی‌هایی که فرد برای انجام دادن کاری که بر عهده گرفته است، به‌طور ویژه باید واجد آن‌ها باشد.

علاوه بر این، توجه به ماهیت عملکرد مدیریت و زمامداری در سطوح مختلف، به بروز وظایفی مشترک منجر شده است که هر زمامدار در تعقیب اهداف، ملزم به رعایت آن‌هاست، از جمله این وظایف عبارت‌اند از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری، مدیریت منابع انسانی و کنترل و نظارت. در نامه ۵۳ نهج البلاغه، شواهدی گوناگون وجود دارد که به نوعی، بر توجه به وظایف یادشده البته در چارچوب مبانی، اصول و روش‌های مطرح‌شده و هماهنگ با آن‌ها تأکید می‌شود.

### روش‌های اداره

مهم‌ترین مطلبی که در نامه ۵۳ نهج البلاغه امام علی (ع) بر آن تأکید کرده‌اند و بیشترین تفاوت مدیریت اسلامی با مدیریت‌های دیگر در آن نهفته است، مباحثی است که مربوط به روش‌ها، سبک‌ها و کیفیت مدیریت است.

منظور از روش، راه‌حل‌های متغیری است که به تناسب شرایط، اوضاع و احوال، زمان و مکان، مقتضیات، مراتب و موقعیت، برای دستیابی به اهداف، اتخاذ می‌شود. در واقع، روش‌ها برخاسته از

اصول، و اصول هم برخاسته از مبانی‌اند. در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، بسته به شرایط مختلف، روش‌های ایجابی و سلبی متعددی بحث شده است.

### انواع اداره

بعد از تعیین ماهیت مدیریت، بر مبنای ماهیت جامعه و طبقات مختلف آن، مصادیقی متعدد از مدیریت شکل می‌گیرد که امام (ع) با توجه به تنوع فرهنگی، قومی و شغلی طبقات جامعه، برای هر یک نوعی خاص از مدیریت را ترسیم کرده‌اند. در این بخش هم دو بعد قابل طرح است: «جایگاه و ارتباط تقویمی طبقات» و «مدیریت‌های خاص هر طبقه و کیفیت آن».

در این بخش، گروه‌ها و طبقات اجتماعی مختلف معرفی و اهمیت و ارتباط آن‌ها در جامعه بحث شد. عمده مباحث عبارت‌اند از فلسفه وجودی طبقات اجتماعی، گروه‌های اجتماعی مهم، حقوق گروه‌های اجتماعی، جایگاه و ارتباط تقویمی طبقات اجتماعی، مدیریت اقشار اجتماعی، مدیریت امور نظامی، مدیریت قضات، مدیریت امور دبیران (مدیریت اطلاعاتی و امنیتی)، مدیریت مالی و مالیاتی (مدیریت امور اقتصادی)، مدیریت و نظارت بر کارگزاران (مدیریت دولتی)، مدیریت بازرگانی و صنعتی، و مدیریت امور مستضعفان (مدیریت تأمین اجتماعی).

### خلاصه و نتیجه‌گیری

با توجه به مرور اجمالی عهدنامه مالک اشتر، می‌توان با صراحت گفت: این عهدنامه دستوری است جامع برای کشورداری. دستوری که با گذشت حدود چهارده قرن کاملاً تازه، راهگشا، زنده و بالنده است و این واقعیتی است که هر انسان منصفی به آن اعتراف دارد. از این گذشته، این عهدنامه هم جنبه‌های مادی و هم جنبه‌های معنوی را که بر اساس اخلاق انسانی و ارزش‌های الهی است، تأمین می‌کند.

در این مقاله، مبتنی بر تحلیل محتوای نامه ۵۳ نهج البلاغه، الگوی مدیریت عمومی خاصی احصا شد که در نهایت، به پنج محور اصلی ارکان، ابعاد، ماهیت، روش و انواع منتهی شد. ارکان به معنی اصول موضوعه، یا پیش‌فرض‌هایی است که در شکل‌گیری علم نقش اساسی دارند و بر



مبنای نامه ۵۳، شامل قوائم (مبانی)، قوانین، و قواعد (اصول) است. ابعاد، عنصرهای ذاتی مدیریتند و بر اساس مطالعه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مندرج در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، سه بعد اصلی وجود دارد که در همه فرازها جلوه‌گرند: زمامدار (خود) - مردم - خدا. منظور از ماهیت، توجه به خصوصیات و ویژگی‌ها و نیز وظایف مدیران و مسئولان و کارکنان است. منظور از روش، راه‌حل‌های متغیری است که به تناسب شرایط، برای دستیابی به اهداف اتخاذ می‌شود. در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، بسته به شرایط مختلف، روش‌های ایجابی و سلبی متعددی بحث شده است. و در نهایت، بر مبنای ماهیت جامعه و طبقات مختلف آن، مصادیقی متعدد از مدیریت شکل می‌گیرد که امام (ع) با توجه به تنوع فرهنگی، قومی و شغلی طبقات جامعه، برای هر یک نوعی خاص از مدیریت را ترسیم کرده است. جدول ۳، تعداد مفاهیم، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، مقوله‌ها و محورهای حاصله را نشان می‌دهد:

جدول ۳. تعداد مفاهیم، شاخص‌ها، مقوله‌ها و محورها

ردیف	عنوان	کد	تعداد
۱	فرازهای اصلی	F <sub>i</sub>	۹۰
۲	فرازهای فرعی	F <sub>ij</sub>	۶۹۲
۳	مفاهیم	M <sub>i</sub>	۱۲۰۰
۴	شاخص‌ها	A <sub>i</sub>	۵۰۰
۵	مؤلفه‌ها	B <sub>i</sub>	۹۹
۶	مقوله‌ها	D <sub>i</sub>	۱۸
۷	محورها	C <sub>i</sub>	۵

## منابع و مأخذ

۱. بلیکی، نورمن (۱۳۸۷). طراحی پژوهش‌های اجتماعی. چاپ دوم، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، نشر نی.
۲. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۰). سخنرانی در کنگره هزاره نهج‌البلاغه (کنگره اول).
۳. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۳). سخنرانی در کنگره چهارم نهج‌البلاغه. تهران، حسینیه ارشاد، فروردین ماه.
۴. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۴). سخنرانی در کنگره پنجم نهج‌البلاغه. تهران، حسینیه ارشاد، فروردین ماه.
۵. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۰). رایت درایت: اخلاق مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر. تهران، دریا.
۶. شیروانی، علی (۱۳۸۰). مدیریت و مدارا در اسلام. قم، انتشارات دارالفکر.
۷. ضمیری، محمدعلی (۱۳۵۹). مدیریت از دیدگاه نهج‌البلاغه. شیراز، انتشارات لوکس.
۸. علی اکبر ذاکری، حسن (۱۳۸۹). «مدیریت علوی (حکمت‌ها و آموزه‌های مدیریتی عهدنامه مالک اشتر)». قم، انتشارات پژوهش‌های تفسیر و علوم قرآن.
۹. فاضل لنکرانی، محمد (۱۳۷۶). آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع). ترجمه حسین کریمی، قم، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۱۰. فقیهی، ابوالحسن؛ علیزاده، محسن (۱۳۸۴). «روایی در تحقیق کیفی». فرهنگ مدیریت، شماره ۹، صفحات ۲۰-۵.
۱۱. فیض‌الاسلام، سیدعلی‌نقی (۱۳۶۵ هـ.ق). ترجمه و شرح نهج‌البلاغه. گردآورنده: محمدبن حسین شریف‌الرضی، تهران، مؤسسه چاپ و نشر تألیفات فیض‌الاسلام.
۱۲. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۵). پیام امام: شرح تازه و جامع بر نهج‌البلاغه. تهران، دارالکتب‌الاسلامیه.