

## شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی بر مبنای کلام امیرالمؤمنین علیه السلام مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه

مریم حقیقیان بیدگلی<sup>۱</sup> | سیدعبدالجابر قدرتیان<sup>۲</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر در جستجوی شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی از دیدگاه امام علی علیه السلام در کتاب نهج البلاغه می‌باشد. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی و بر اساس تلفیقی از سه روش تحلیل محتوای قراردادی، هدایتی و تلخیصی می‌باشد جامعه مورد مطالعه پژوهش، کل کتاب نهج البلاغه می‌باشد. در فرایند تحقیق، ابتدا با مطالعه کتاب نهج البلاغه به شناسایی عبارات محتوایی مرتبط با موضوعات مدیریتی پرداخته شد که از مجموع ۱۹۳۱۶۷ کلمه در کتاب نهج البلاغه ۳۹۷۵۰ کلمه مرتبط شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری اولیه با تحلیل عمیق محتوای قراردادی متون منتخب، ۲۰۴۰ عنوان شاخصه مقدماتی (مفهوم اولیه) شناسایی شد. سپس بر اساس تحلیل محتوای هدایتی (رجوع به الگوهای مطرح در پیشینه تحقیق) و با استفاده از کدگذاری ثانویه، ۲۹۳ شاخصه مدیریتی (مفهوم ثانویه) استخراج شد. از این تعداد، ۲۰۳ عنوان از ادبیات موجود و ۹۰ عنوان شاخصه جدید توسط محققان شناسایی شد. در نهایت نیز با کدگذاری انتخابی داده‌ها، در مجموع ۲۹ مقوله فرعی و ۶ مقوله یا مضمون اصلی استخراج گردید. این مضامین عبارت از «جهان بینی»، «بینشی - نگرشی»، «ارزشی»، «رفتار فردی»، «رفتار بین فردی» و «رفتار سازمانی» می‌باشند. نتایج تحلیل تلخیصی شاخصه‌ها حاکی از آن بود که شاخصه خدامحوری یا فراوانی ۷۸ بار تکرار در صدر شاخصه‌های مدیریتی قرار گرفت. همچنین شاخصه‌هایی همچون حق طلبی، نظارت براساس قرآن و سنت، ظلم ستیزی، توجه به طبقه ضعیف، اطاعت از مافوق، توجه به جمع آوری و مصرف مالیات، آخرت گرایی، شایسته سالاری و صوری بیشترین فراوانی را در سخنان امام علی علیه السلام داشته است. این بدان معناست که آنچه مدیریت اسلامی را از سایر الگوهای مدیریت غربی متمایز می‌کند، جهان بینی متفاوت مدیران مسلمان نسبت به سایر مدیران و توجه بیشتر به رفتارهای اخلاق مدار و ارزشی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت اسلامی، شاخصه‌های مدیریت اسلامی، امام علی علیه السلام، تحلیل محتوا، کتاب نهج البلاغه

۴

سال سی‌ام  
زمستان ۱۴۰۱

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۰۲/۱۸  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۱/۱۰/۰۶  
صص: ۵۱-۱۱

شاپا چاپ: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.4.1.6

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

۲. نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه کاشان - گروه مدیریت و اقتصاد

## مقدمه

واژه ای به نام «مدیریت» در تمام کشورهای جهان وجود دارد، اما معنای آن به میزان کم یا زیاد از یک کشور به کشور دیگر متفاوت است (هافستد، ۱۹۹۳: ۸۱). نباید پنداشت که اگر سبکی از مدیریت در کشورهای توسعه یافته غربی مطلوب است، الزاماً باید در سایر کشورها نیز امکان پیاده شدن داشته باشد (هیوز آون، ۱۳۸۴). این کلمه، یک واژه آمریکایی است. مفاهیم سازمان و مدیریت به گونه ای که در فرهنگ آمریکایی تعریف و نهادینه شده اند، امکان صادر شدن به سایر فرهنگ ها را ندارد؛ زیرا تفاوت های فرهنگی زیادی در شناخت، احساس و انگیزش وجود دارد. روانشناسان دریافته اند که آنچه که آنها جهان شمول فرض کرده بودند فقط در غرب که از فرهنگ های فرد محور برخوردارند، مناسب می باشد (تریاندریس، ۲۰۰۴: ۸۸).

علم مدیریت بدلیل آمیختگی با فرهنگ غربی، کاملاً پاسخ گوی نیازهای مدیریتی ممالک اسلامی نیست. ضرورت دارد تا با پژوهش بر روی شیوه هایی از مدیریت که سنخیت با این فرهنگ دارد، نیازهای موردنظر را بر طرف ساخت و آن شیوه های متناسب با فرهنگ دینی چیزی جز مدیریت اسلامی نیست. کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها، به نظریه های خاص خود نیاز دارند. به همین صورت، جوامع اسلامی نیز در حوزه مدیریت جامعه به طور اعم و مدیریت سازمان ها به طور اخص نیازمند نظریه های بومی - اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی است (دانایی فرد، ۱۳۷۸: ۷۵).

جوادی آملی «مدیریت اسلامی» را سازه ای مرکب از مفهوم مجردی به نام «اسلام» و سازه ای به نام «مدیریت» می داند و مبنای اسلامی شدن تمامی علوم، توجه به خلقت به عنوان اساس کار می شناسد (جوادی آملی، ۱۳۸۹: ۱۳). از منظر جوادی آملی، علم لدنی، علمی است که نزد خداوند آموخته می شود. دیدن نقش فاعلی خداوند در حصول علم و دانش، از مقولات اسلامی کردن علوم است و تفکر قارونی مانع جدی بر سر راه اسلامی شدن علم است. از نظر ایشان ایده اسلامی کردن علوم در نتیجه آشتی دادن علم با دین و رفع غفلت از جایگاه عقل در هندسه معرفت دینی و برطرف کردن بیگانگی و فاصله ای که به نادرست میان علم و دین برقرار شده، حاصل می آید.

برای دستیابی به علم دینی، ضروری است که مبانی اصلی دین را استخراج کنیم و آن مبانی را مفروض دانشمندان در حوزه‌های مختلف علمی قرار دهیم تا دانشمندان باتوجه به آن مبانی اظهار نظر کنند. لذا ضروری است که به مبانی علم دینی به مثابه بنیان و ستون فقرات ساختمان و بنای علم دینی پرداخته شود (شریفی، ۱۳۹۲: ۳۳).

برای دستیابی به الگوهای شاخصه‌های مدیریت اسلامی از رویکردها و منابع مختلفی می‌توان بهره گرفت. منابع تحقیق در زمینه مدیریت اسلامی شامل مطالعات نقل پژوهی، مطالعات سیره پژوهی، مطالعات فلسفی عرفانی، مطالعات استنباط فقهی، مطالعات اخلاق اسلامی، مطالعات اندیشه بزرگان دینی، و مطالعات تجربی شخصیت محور را برشمرده اند (چیت سازیان و محمدی، ۱۳۹۸: ۲۴). برخی دیگر معتقدند که می‌توان مطالعات مدیریت اسلامی را به دو حوزه کلی نرم افزاری و سخت افزاری تقسیم نمود. در حوزه نرم افزاری منابع به چهار دسته قرآنی، حدیثی، روایی، فلسفی، منابع تاریخی و سیره تقسیم شده اند. مطالعات سخت افزاری که به پژوهش‌های موردنیاز در تدوین اصول مدیریت اسلامی اشاره دارد، به سه گروه غرب شناسی، فلسفه مدیریت غربی، نظریات مدیریت تفکیک شده است. (تولایی، ۱۳۸۶). محققان دیگر رویکردهای مطالعات مدیریت اسلامی را شامل رویکرد مبتنی بر استناد به روایات و آیات، رویکرد مبتنی بر استناد به آیات و روایات و انطباق با مباحث علمی، رویکرد مبتنی بر استدلال‌های عقلی، رویکرد تطبیقی به مدیریت اسلامی، رویکرد مبتنی بر استناد به نهج البلاغه، و رویکرد مبتنی بر اخلاق کارگزاران می‌داند (خنیفی، ۱۳۸۴: ۷۵).

در تحقیق حاضر بر اساس مطالعات نقل پژوهی، به کلام امام علی علیه السلام استناد شده است. از این رو، در این تحقیق سعی شده تا با رویکردی نوآورانه، کل متن نهج البلاغه مورد تحلیل عمیق محتوا قرار گیرد. بدین صورت که بر اساس یک رویکرد استقرائی، تمامی عبارات نهج البلاغه در صورت ارتباط با مفاهیم مدیریتی مورد مطالعه قرار گرفت تا بتوان بر اساس آن به الگوی مناسبی دست یافت. لیکن در تحقیق‌های مشابه دو رویکرد وجود داشته است. در برخی از تحقیق‌ها با رویکرد استقرایی به تحلیل عمیق یا سطحی فرمان مالک اشتر کفایت شده است و در برخی دیگر، بر اساس رویکرد قیاسی به دنبال جستجوی مفاهیم مرتبط در کل یا بخشی از نهج البلاغه بر اساس شاخصه‌های ماخوذ از ادبیات تحقیق و یا الگوهای مرجع مدیریتی بوده اند. از این رو رویکرد

تحقیق حاضر از جامعیت بالایی در تحقیقات صورت گرفته در این ساحت علمی برخوردار می باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش دو موضوع مورد بررسی قرار می گیرد. ابتدا به رویکردهای مختلف در زمینه مدیریت اسلامی پرداخته می شود. در بخش دوم به برخی از مطالعات صورت پذیرفته در این زمینه اشاره می شود.

### رویکردهای مختلف به مدیریت اسلامی

نظریات مطرح در زمینه مدیریت اسلامی را می توان به دوره متقدم و متاخر تقسیم نمود. در دوره متقدم می توان به دوران ظهور اسلام و دوران شکوفایی تمدن اسلامی اشاره کرد. تشکیل حکومت اسلامی توسط رسول اکرم و نیز امام علی علیه السلام اساس و بنیان شکل گیری مدیریت اسلامی را تبیین می کند. کتاب قرآن و کتاب نهج البلاغه و سیره رسول اکرم صلی الله علیه و آله و سلم و امام علی علیه السلام و سایر ائمه معصومین می تواند مرجع بسیار خوبی جهت شناسایی الگوها و مفاهیم مدیریت اسلامی باشد. در دوران شکوفایی تمدن اسلامی نیز اندیشمندانی نظیر ابویوسف المواردی، الغزالی، ابن تیمیه، و ابن خلدون با الهام از تعالیم اسلامی دوران آغازین حکومت اسلامی، سعی داشتند تا به تبیین نظریات در شیوه حکومت داری اسلامی بپردازند (شفریتز و اوت، ۱۳۸۱: ۹).

در دوره متاخر که پس از پیدایش حوزه مدیریت در غرب و ورود آن به کشورهای اسلامی از جمله ایران، دنبال کنیم، به نظر می رسد که قدیمی ترین اثر را می توان در اوایل دهه ۵۰ هجری شمسی یافت که برخی از محققان اسلامی و از جمله برجسته ترین آنها یعنی استاد مرتضی مطهری اشاره کرد. از آن به بعد اندیشمندان مختلفی در این زمینه قلم زده اند.

سیر مطالعاتی تحقیقات در زمینه مدیریت اسلامی نشان می دهد که رویکردهای محققان در این زمینه متفاوت است. منظور از رویکرد یا روی آورد، زاویه نگرش به موضوعات مختلف است. «روی آورد به مثابه روشی برای نزدیک شدن به مسأله و رهیافتی برای شکار نظریه و به دام انداختن

فرضیه به کار می‌رود» (قراملکی، ۱۳۸۴). چاوشی، نظریات مختلف در زمینه مدیریت اسلامی را در پنج رویکرد زیر دسته بندی کرده است. در ادامه به تبیین هر یک پرداخته می‌شود (چاوشی، ۱۳۸۸):

### **الف) رویکرد نظری رشد در مدیریت اسلامی (یا رویکرد غایت گرا از دید نویسندگان)**

شاخص ترین نظریه پرداز این رویکرد، استاد مطهری است. ایشان در سال ۱۳۵۴ در یک سخنرانی که بعدها به صورت مقاله ای تحت عنوان رشد به چاپ رسیده به بیان این موضوع پرداخته اند:

رهبری و مدیریت خود مستلزم نوعی رشد است رشد یعنی توان شناخت لیاقت و شایستگی (حفظ و) نگهداری و قدرت بهره برداری از امکانات و سرمایه‌های مادی یا معنوی که در اختیار انسان قرار داده می‌شود (مطهری، ۱۳۵۴) با توجه به این نظریه، مدیریت اسلامی، مدیریتی است که زمینه رشد انسان به سوی الله را فراهم می‌کند (الی الله المصیر) و مطابق کتاب و سنت و روش پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و امامان معصوم و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند. پیامبران که مدیران الهی بودند، برای رشد انسان به سوی الله برگزیده شدند، مدیران جامعه اسلامی هم باید بر این شیوه حرکت کنند، قرآن به عنوان مصباح هدایت و دستور العمل سعادت بشر، فرا راه مدیران باید قرار داشته باشد. در اینکه غایت قصوای آفرینش و اداره و سیوریت انسان سیر الی الله است شکی نیست «ربنا علیک توکلنا و الیک انبنا و الیک المصیر (قرآن کریم، سوره ممتحنه) (چاوشی، ۱۳۸۸).

### **ب) رویکرد نظری اصول گرایی**

مطرح شدن اصل بینش غیر مادی در مقوله مدیریت و رهبری در عصر حاضر است. این بینش، بعد از اینکه به اصل ضرورت حکومت و نظام اجتماعی برای اداره جامعه به عنوان اصل موضوعی می‌نگرد، حاکمیت را مخصوص خدا و اعمال آن را حق کسانی می‌داند که دارای قدرت استنباط احکام الهی و برخوردار از عدالت، شجاعت، مدیریت، تدبیر و دارای شناخت صحیح از جهان

هستند. (چاوشی، ۱۳۸۸). مشهورترین نظریه پرداز در این رویکرد، شهید بهشتی می باشد که در کتاب خویش، هشت اصل مهم مدیریت اسلامی اشاره کرده است (بهشتی، ۱۳۶۵). همچنین بهارستان در تحقیقی تطبیقی بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی، با تفکیک اصول موضوعه و اصول متعارفه، به تبیین اصول مختلف مدیریت اسلامی پرداخته است (بهارستان، ۱۳۸۳).

### ج) 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 سازمان ها را در بر می گرفت. نظریه اخلاق و ویژگی های مدیران بر خصوصیات 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. بهارستان در تحقیقی تطبیقی بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی، ویژگی های مدیران اسلامی را به تفکیک بعد جسمی، بعد اجتماعی، بعد ذهنی و عقلی، بعد عاطفی، بعد معنوی، بعد شخصیتی، و بعد علمی و تخصصی پرداخته است (بهارستان، ۱۳۸۳).

### د) رویکرد وظایف مدیران مسلمان

این دسته از نظریه پردازان با بر شمردن وظایف مدیران سعی نموده اند تا با استناد به آیات، روایات و شیوه مدیریت معصومین علیه السلام دیدگاه اسلام را در مورد نحوه انجام این وظایف ارائه دهند.

### ه) رویکرد تأثیر ارزش های اسلامی بر مدیریت

این دیدگاه، تاکید ویژه ای بر ارزشها و نقش مهم آن در نظریه های مدیریت دارد و می کوشد تا، مناطق، محل ها و منافذی که حضور ارزش ها در نظریه های مدیریت ظهور یافته است را معرفی کند. نظر پردازان اصلی این دیدگاه، آیت الله مصباح یزدی (مصباح یزدی، ۱۳۷۶)، منوچهر کیا (کیا، ۱۳۷۷) عبدالله زندیه می باشند.

## مطالعات نظری مدیریت اسلامی

در این بخش به برخی مطالعات مختلف در زمینه ادبیات تحقیق پرداخته می‌شود و در نهایت این مطالعات جمع بندی می‌گردد.

بنیادی و کامفیروزی (۱۳۹۲) در تحقیقی به مطالعه «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه» با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری پرداخته‌اند. روش تحقیق این مطالعه از نوع توسعه‌ای و براساس بررسی اسناد و مدارک و مطالعات کتابخانه‌ای با روش پژوهشی کمی - کیفی (نظریه داده بنیاد) می‌باشد. نتایج تحقیق مدلی می‌باشد که در آن ۱۶۰ مفهوم در قالب ۳۳ زیرمقوله و ده مقوله کلان الگوی ساختاری عرضه شده است.

شیره پز و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «الگوی مفهومی تفکر استراتژیک در کسب و کارها، به دنبال حلقه ارتباطی تفکر استراتژیک با ارزش‌های اخلاقی» می‌باشد. از این رو با روش تحلیل محتوا به بررسی و تحلیل مفاهیم همسو با کسب و کار در نهج البلاغه پرداخته و در نهایت الگویی را ارائه می‌کند که اثربخشی تفکر استراتژیک را نیازمند تعامل کامل مولفه‌های تفکر استراتژیک با ارزش‌های اخلاقی می‌بیند. در این مدل مبانی ارزش کسب و کار در دو زیرمقوله انگیزه رفتار انسان و هدف، و عدالت قرار می‌گیرد و شاخصهای اخلاقی کسب و کار در دو دسته شاخصهای ملی اخلاقی و پرهیز از فسادهای اخلاقی بر می‌شمرد.

دانایی فرد و مومنی (۱۳۸۷) در تحقیقی به مطالعه «نظریه رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی علیه السلام (استراتژی نظریه داده بنیاد متنی)» پرداخته‌اند. در این پژوهش نوعی تئوری رهبری ارائه شده که از پندها، نصایح، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه حاصل شده باشد. نتیجه حاصل، بیان می‌کند که شرط لازم برای رهبری اثربخش، رشد و تعالی انسان و نتیجه مورد انتظار از این تئوری نیز رشد و تعالی افراد تحت رهبری و سلامت و سعادت کل جامعه، تحت نظر رهبر است.

محمدی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم پردازی معنویت سازمانی از منظر نهج البلاغه، کاربست استراتژی نظریه داده بنیاد» مضمون‌های پژوهش را در ۲۱ عنوان گردآوری کردند. در نهایت با در نظر گرفتن این مضمون‌ها و زیرشاخه هریک، به تدوین نظریه معنویت سازمانی از دیدگاه نهج البلاغه براساس مدل طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، مشتمل بر مقوله

کانونی (خدامحوری)، عوامل علی (اعتقاد، عمل و خودشناسی)، راهبردها و تعاملات (راهبردهای آموزش و بهسازی، نظارت و مشاوره)، زمینه یا بستر (قانون مداری)، شرایط مداخله گر (خودسازی و توان مدیریتی) و پیامدها (تعهد، تعامل سازنده، عدالت سازمانی و عدالت اجتماعی) پرداختند.

نورمحمدی و نیک معین (۱۳۹۴) در مطالعه ای با موضوع «معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی علیه السلام در نهج البلاغه»، با بهره گیری از روش تحقیق توصیفی - مروری و کتابخانه ای به مطالعه خطبه های، نامه ها، کلمات قصار و وصیت نامه امام علی علیه السلام پرداخته و در نهایت، معیارهای شایستگی مدیران را استخراج کرده است. از جمله این معیارها می توان به داشتن عدالت، علم و آگاهی، حسن تدبیر، آشنایی با فنون برنامه ریزی، قاطعیت، رفق و مدارا، نشاط و شادابی، شرح صدر، قانون مندی، داشتن روحیه مشورت و رایزنی، سخن وری و قدرت تفهیم، جاذبه و دافعه صحیح، فرمانبرداری از مافوق، اعتدال و میانه روی اشاره کرد.

آقامحمدی (۱۳۹۳) در مطالعه ای به «بررسی توجه به جایگاه شاخصه های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدرسه» پرداخته است. در این مطالعه بر اساس مطالعات نظری، مدل مدیریت اسلامی را در ۵ مولفه اصلی ارزش مداری، حسن شهرت، مهارت و تخصص مدیران، وجدان کاری، و انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی ارائه و در هر مقوله به تعدادی شاخص اشاره کرده است.

بنیادی نائینی و تشکری (۱۳۹۱) در پژوهشی با موضوع «طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه» با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری به ارائه چارچوبی پرداخته است که در آن ۸۴ شاخص و چهار مقوله اصلی شامل شایستگی های فردی، شایستگی های بین فردی، شایستگی های سازمانی، و شایستگی های بینشی مورد شناسایی قرار گرفتند.

نجات بخش اصفهانی و شهریاری (۱۳۸۸) در پژوهشی به مقایسه ویژگی های مدیریت از دیدگاه قرآن کریم با مدیریت از دیدگاه نظریه های غرب پرداختند. تمرکز این مطالعه بر روی وظایف مدیریتی مدیران بوده است.



ترابی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه ای با موضوع «طراحی الگوی مدیر شایسته مبتنی بر نهج البلاغه بر اساس روش داده بنیاد»، چارچوبی را استخراج کردند که شامل ۱۴۶ مفهوم شاخص، ۳۹ مقوله فرعی و ۶ بعد بود. این ابعاد شش گانه شامل بعد اعتقادی (خداباوری)، بعد مکتب علوی، نظام پایش اخلاق محور، بعد تربیتی، مقوله راهبردهای مدیریت و رهبری و در نهایت تحقق مدیر شایسته می باشند. بر اساس الگوی داده بنیاد، بعد خدایاوری به عنوان عامل علی، بعد مکتب علوی به عنوان عامل محوری، بعد تربیتی و نظام پایش اخلاق محور به ترتیب به عنوان عوامل زمینه ای و مداخله گر و منش مدیریت و رهبری زیر مقوله راهبردها جای گرفت که نتیجه و پیامد آن شکل گیری الگوی مدیر شایسته (حکمران صالح) است.

محمدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با موضوع روایت نهج البلاغه از اخلاق حرفه ای مدیران به شناسایی مولفه های اخلاق حرفه ای پرداختند. در این پژوهش به منظور جمع آوری اطلاعات از خطبه ها، نامه ها و حکمت های نهج البلاغه استفاده گردید و فراوانی واحدهای تحلیل جامعه آماری و ضریب اهمیت آنها نیز مشخص گردید. از ۲۴۱ خطبه نهج البلاغه تعداد ۲ خطبه (۱۶۷ و ۱۹۰)، از ۷۹ نامه نهج البلاغه ۸ نامه (۵- ۲۶- ۳۱- ۴۶- ۵۱- ۵۳- ۶۹ و ۷۶) و از ۴۸۰ حکمت نهج البلاغه تعداد ۶ حکمت (۹- ۱۵- ۵۰- ۱۶۱- ۱۹۳ و ۳۷۲) به صورت مستقیم و غیر مستقیم به اخلاق حرفه ای پرداخته است. در نهایت ۲۵ مولفه اخلاق حرفه ای شناسایی شد. مولفه بردباری با ۱۲/۸ درصد بیشترین میزان بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت را در بین مولفه ها دارد و پس از خوش رفتاری، امانتداری و خدمتگزاری و توجه به حرمت و کرامت کارمندان که در مراتب دوم و سوم قرار دارند بقیه مولفه ها با کمترین میزان بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت می باشند.

موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در مقاله ای با عنوان «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه»، ۹ ویژگی را در انتخاب و انتصاب مدیران براساس سند ارزشمند نهج البلاغه معرفی نموده اند که عبارتند از: ایمان، اعتقاد به آخرت و روز حساب، اندیشناکی در باب مرگ، عدم تعلق به دنیا، یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن، حسن سابقه، پاکی و صلاحیت خانوادگی، عبرت از پیشینیان و تجربه کار.

قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی مدیران براساس نهج البلاغه امام علی علیه السلام» الگوی شایستگی مدیران سازمان‌ها و نهادها را در ۵ شاخص کلی تقوآمداری، امانت داری، عدالت ورزی و انصاف، رفتاری اخلاقی و تصمیم گیری دسته بندی کرده اند.

گرگانی (۱۳۹۰)، در مقاله ای با عنوان «نقش‌ها، وظایف و ویژگی‌های مدیر در آیین مدیریت قرآن با نگرشی بر جزیه های ۷-۹ قرآن کریم و تأسی از نهج البلاغه»، نقش‌ها و وظایف و ویژگی‌های مدیر را این گونه برمی شمارد: داشتن نظم در طبقه بندی کردن اطلاعات و داده‌ها، شفاف سازی دستورها، داشتن هدف و برنامه، پاسخگویی، انتقادپذیری، شایسته سالاری، توانمندی در مأموریت و رسالت، ایجاد فضای رقابتی سالم میان همکاران و تکریم ارباب رجوع.

ربی پور و صمدی وند (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «سیاست مدیریت و ویژگی مدیران در نهج البلاغه» به بررسی ویژگی‌های مدیران مبتنی بر دیدگاه حضرت علی علیه السلام پرداخته اند و ۱۶ ویژگی و خصیصه ای که مدیران باید دارا باشند. براساس نهج البلاغه ذکر کرده اند که عبارتند از: ایمان به خداوند متعال، تقوا، وفای به عهد، صداقت، اعتدال داشتن، ساده زیستی، عفو و گذشت، سعی و تلاش، اخلاق پسندیده، دلسوزی و مهربانی، عدالت و دادگستری، وابستگی به خاندان شایسته و صالح، تخصص، داشتن تجربه لازم و توانایی اداره امور.

نیک پور و زارع کاسب (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان «گزینش اسلامی کارکنان کلید موفقیت سازمان‌های امروز» به این نتیجه رسیدند که گزینش کارکنان براساس معیارهای اسلامی نقش مهمی در بهره وری و موفقیت سازمان دارد.

آقاجانی (۱۳۸۵)، در تحقیقی با نام «تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه امام علی علیه السلام در نهج البلاغه» پرداخته است. او در این تحقیق خصوصیات مدیران اسلامی را از منظر نهج البلاغه شریف در سه دسته تخصصی، ارزشی و مکتبی تقسیم بندی نموده است و برای هریک از این ویژگی‌ها، زیرمولفه هایی هم نام می برد.

با مراجعه به ادبیات منتخب به بررسی عمیق شاخصه‌های مدیریت اسلامی در این مقالات پرداخته و در نهایت تعداد ۲۰۹ شاخصه مدیریت اسلامی شناسایی شد که در جدول جمع بندی زیر نشان داده شده است. کد منبع ادبیات منتخب به این شرح است: ۱ (بنیادی و تشکری، ۱۳۹۱)،

- ۲ (شتابدار)، ۳ (شیره پز و همکاران، ۱۳۹۳)، ۴ (کردنائیچ، ۱۳۸۹)، ۵ (فرهی بوزنجانی، ۱۳۹۰)، ۶ (آقا محمدی، ۱۳۹۳)، ۷ (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۷)، ۸ (مجرب، ۱۳۸۴)، ۹ (حسینیان، ۱۳۹۲)، ۱۰ (جبه دار، ۱۳۷۷) و ۱۱ (حصیرچی، ۱۳۹۰).

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۱۰، ۸، ۲، ۱	خدایمحموری
۸، ۶، ۱	پابندی به اصول انقلاب
۸، ۶، ۴، ۱	پرهیز از اسراف
۸، ۷، ۶، ۲، ۱	عدالت در مصرف بیت المال
۸، ۱	عدم اثرگذاری متقابل مدیر و پست و مقام بر یکدیگر
۸، ۱	دوری از غرور
۸، ۱	پرهیز از خودخواهی
۸، ۱	خودسازی
۸، ۱	مواسات
۸، ۱	تعهد
۸، ۴، ۱	توکل
۹، ۸، ۱	ورع
۹، ۸، ۷، ۴، ۱	تقوا
۸، ۱	اعتقاد به امام عصر (عج)
۸، ۱	آرامش قلبی
۱۰، ۹، ۸، ۳، ۲، ۱	آخرت گرایی
۸، ۱	اخلاص
۱	فداکاری
۸، ۷، ۱	امیدواری
۸، ۷، ۵، ۴، ۱	استقلال فکری
۷، ۶، ۵، ۳، ۱	پرتلاش بودن
۸، ۱	پایداری
۸، ۱	خستگی ناپذیری

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۸،۱	وجدان کاری
۱۰،۸،۱	اعتماد به نفس
۸،۷،۴،۱	دلسوزی
۸،۶،۵،۱	صداقت
۸،۶،۵،۱	وثاقت و امانت
۸،۳،۱	ساده زیستی
۱۱،۸،۱	مردم گرایی
۸،۴،۱	روحیه خدمتگزاری
۴،۱	مهرورزی
۸،۱	وحدت گرایی
۸،۶،۴،۱	روحیه همکاری
۷،۱	جوانگرایی
۸،۱	پی گیری
۱۰،۸،۱	حسن تدبیر
۸،۷،۶،۱	التزام به نظم
۱۱،۹،۸،۳،۱	مهارت سازماندهی
۸،۶،۱	رعایت سلسله مراتب
۱۱،۸،۱	مهارت نظارت
۸،۱	اهتمام به آموزش
۸،۱	پرورش نیرو
۸،۱	روحیه اصلاحگری
۸،۱	روحیه تحولگرایی و نوآوری
۸،۱	مصمم (با اراده) بودن
۸،۷،۳،۱	اهل مشورت
۸،۱	عدم خودرأیی
۱	انتقادپذیری
۸،۱	مومن به انقلاب و حافظ نظام

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۵، ۸، ۱	ولایت پذیری
۸، ۱	پرهیز از افراطی گری
۸، ۱	پرهیز از مخاصمه سیاسی
۸، ۶، ۵، ۱	سعه صدر
۸، ۱	عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت
۸، ۱	اقتدار
۸، ۱	امر به معروف و ناهی از منکر
۸، ۳، ۱	عمل گرایی
۸، ۱	فرهنگ جهاد
۸، ۱	شهادت طلبی
۸، ۱	موقعیت شناسی
۸، ۷، ۶، ۵، ۱	توان علمی
۸، ۶، ۱	کاردانی
۸، ۱	توان رزمی
۱۱، ۱۰، ۸، ۴، ۱	رهبری
۱۰، ۸، ۶، ۴، ۳، ۱	مسئولیت پذیری
۸، ۱	دشمن ستیزی
۸، ۱	ظلم ستیزی
۱۰، ۸، ۴، ۱	شجاعت
۱۱، ۸، ۱	قاطعیت
۸، ۱	عدالت محوری
۸، ۱	رعایت انصاف
۸، ۶، ۱	قانون گرایی
۸، ۶، ۱	عمل به تکلیف
۸، ۱	پاسخگویی
۸، ۱	پایبندی به ارزش‌ها
۸، ۱	بصیرت

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۹، ۸، ۵، ۱	فهم سیاسی
۱۱، ۸، ۵، ۱	غفلت نکردن از دشمنان
۸، ۱	ساده انگار نبودن
۸، ۱	وحدت فکری با سیاست‌های تعیین شده نظام
۸، ۱	آرمانگرایی
۸، ۷، ۱	آینده نگری
۸، ۲، ۱	توجه به اولویت‌ها
۹، ۸، ۵، ۲	مهارت انسانی
۸، ۲	حکومت اسلامی
۱۱، ۲	نگاه به زن و خانواده
۱۰، ۲	نگاه غیرمادی به اقتصاد
۳	توانمندی مالی
۷، ۳	تشویق به کار
۱۰، ۳	توجه به تولید و تجارت
۳	قناعت
۳	پرهیز از ربا
۳	نفی حرص و طمع
۳	نفی حرامخواری
۳	نفی مال اندوزی
۳	پرهیز از تجمل گرایی و فخر فروشی
۳	نفی بخل
۳	پرهیز از احتکار
۳	فرصت شناسی
۱۱، ۹، ۳	هماهنگی در کارها
۸، ۳	تجربه
۱۰، ۴	اخلاق حرفه ای
۸، ۴	خویشتن شناسی و خود آگاهی

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۱۰، ۵، ۴	قدرت تصمیم‌گیری
۵، ۴	مهارت‌های ادراکی
۴	مدیریت اجرایی
۴	مدیریت زمان
۴	استفاده از منابع الکتریکی
۴	شناخت و تحلیل جرایم و تخلفات
۱۰، ۷، ۵، ۴	مهارت ارتباطی
۹، ۵	مهارت فنی
۸، ۵	توانایی روحی و روانی
۶، ۵	توانایی حل مسئله
۶، ۵	تخصص
۵	جهت‌دار بودن
۶	رعایت ارزش‌های اسلامی
۶	رعایت واجبات و محرمات
۶	شرکت در مراسمات عبادی و سیاسی
۶	انجام امور با کیفیت مناسب
۱۰، ۶	تکریم ارباب رجوع
۶	ممانعت از خسارت و سوء استفاده
۶	انجام امور خارج از وقت اداری
۶	رعایت حقوق دیگران
۶	حضور به موقع
۹، ۸، ۶	گرایش به رفتارهای صحیح اجتماعی
۱۰، ۶	اخلاق اسلامی
۸، ۶	نیکوکاری
۶	حسن نیت
۶	خیرخواهی
۶	حل مشکلات دیگران

جدول ۱. شاخصه های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه ها
۶	توجه به مشکلات شغلی
۶	راهنمایی دیگران
۶	تألیف کتاب و مقاله
۸، ۶	دقت و صحت فوق العاده
۶	صحت فوق العاده
۷	شایسته سالاری
۷	آزمایش سپس انتخاب
۷	سوابق خانوادگی
۱۰، ۷	خوش بین
۷	رعایت پرداخت مزایا
۷	کاهش هزینه ها
۷	توجه به طبقه ضعیف
۸، ۷	نظارت بر اساس قرآن و سنت
۸	عاقبت بینی و عاقبت اندیشی
۸	پیش بینی در امور
۸	شناخت قبل از حرکت و اقدام
۸	آینده پژوهی
۸	نگرش برنامه ای
۱۱، ۹، ۸	برنامه ریزی و اجرا
۹، ۸	احتمال های در برنامه ریزی
۸	لزوم توأم عقل و علم
۸	خردمندی
۸	فهم و درک درست و عمیق
۸	پرهیز از نسنجیده کاری
۸	پرهیز از رفتارهای احساسی و هیجانی
۸	تصمیم منطقی
۸	آگاهی از حقوق و مسئولیت اجتماعی



جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۸	آگاهی از هنجارهای اجتماعی
۸	آگاهی از محیط
۸	نگاه کل گرایانه
۸	توجه به واقعیت‌ها و شرایط موجود
۸	بهره گیری
۸	عبرت پذیری از گذشتگان در تصمیم گیری
۸	توجه به نقاط استراتژیک
۸	تفویض اختیار
۸	پیشگامی
۸	دوری از علم بی فایده
۸	اطاعت از مافوق
۸	دوراندیشی
۸	زیرکی
۸	دوری از لجباجت
۸	هوشیاری
۸	دوری از تعصب بیجا
۸	دوری از کینه جویی
۸	عدم شتابزدگی
۸	محتاط
۹، ۸	حق طلبی
۸	پرهیز از مواضع تهمت
۸	دوری از تملق و چاپلوسی
۸	دوری از حسد
۸	دوری از مکر و حيله
۸	دوری از ریا
۸	دوری از فتنه انگیزی
۸	دوری از نفاق

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع‌آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۸	جوانمردی
۸	چشم‌پوشی
۸	دوری از منت‌گذاران
۸	عفو
۸	غیرتی
۸	وفاداری
۸	مهرورزی
۸	ادب
۸	حسن‌ظن
۸	روحیه سپاسگزاری
۸	عفت و حیا
۸	نجابت
۸	توبه
۸	یقین
۸	دوری از پارتی‌بازی
۸	دوری از حب‌جاه و مقام
۸	دوری از رشوه
۸	دوری از ثروت‌اندوزی
۸	دوری از شکم‌بارگی
۸	کرامت‌نفس
۸	وظیفه‌گرایی
۱۰، ۸	حسن سابقه
۸	حفظ اسرار
۸	دوری از پرحرفی
۸	آمادگی
۸	پایبندی به اصول نهضت
۸	دسترسی‌پذیری

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۸	پرهیز از افراطی گری
۸	صلح طلبی
۸	کظم غیظ
۸	مدارا
۸	میانه روی
۸	اجتماعی بودن
۸، ۱۰	دوری از معاشر بد
۸	مقبولیت
۸	توانایی انگیزش
۸	توانایی استفاده از جنگ روانی
۸	جنبه کاربزماتیک
۸	فصاحت
۸	هیبت
۸	اعتقاد به اصول اسلامی
۸	انجام واجبات و ترک محرمات
۸	نحوه نگرش به انسان
۸	آگاهی از احکام الهی
۸	توانایی فهم مسائل اداری
۸، ۹	قدرت استفاده از ایمان
۹	تخصیص در مقام اجرا
۱۰، ۱۱	مدیریت تغییر
۱۰	فن بیان
۱۰	گوش دادن
۱۰	نامه نگاری
۱۰	تندخوانی
۱۰	مکالمه تلفنی
۱۰	گزارش دهی

جدول ۱. شاخصه‌های مدیریت اسلامی جمع‌آوری شده از مطالعات منتخب

کد منبع	شاخصه‌ها
۱۰	فنون مذاکره
۱۰	بیان احساسات
۱۰	روحیه رقابت جویی
۱۰	برون‌گرایی
۱۰	خونسردی
۱۰	مقاومت
۱۰	جهان‌نگری
۱۰	تقدم منافع جامعه به فرد
۱۰	اعتماد کارکنان
۱۱	تعالی در ابعاد مادی
۱۱	تعالی در ابعاد معنوی
۱۱	تعالی فردی
۱۱	تعالی سازمانی
۱۱	تربیت درونی و بیرونی
۱۱	تربیت فکر و قوای عقلانی
۱۱	کمک به تعالی نظام
۱۱	کارآیی
۱۱	اثربخشی
۱۱	بسیج امکانات
۱۱	شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری
۱۱	ظرفیت‌های کشور
۱۱	پیچیدگی مسائل کشور
۱۱	شناخت تهدیدها و آمادگی رویارویی با آنها
۱۱	فرهنگ اسلامی
۱۱	فرهنگ ایرانی
۱۱	تعامل فرهنگی

## روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از حیث ماهیت در زمره روش‌های کیفی و از حیث پارادایم‌های پژوهش در زمره پارادایم‌های تفسیری قرار گرفته است. سه راهکار در تحلیل داده‌های کیفی بکار می‌رود که مستلزم آماده‌سازی و ساماندهی داده‌ها (داده‌ها متنی دست‌نوشته‌ها، یا داده‌های تصویری عکس‌ها) برای تحلیل، سپس تقلیل داده‌ها در قالب چند مضمون از طریق فرآیند کدگذاری و تلخیص کدها، و در نهایت ارائه داده‌ها به شکل نگاره‌ها، جداول یا بحث‌نوشتاری است. این رویه‌ها در میان تمامی کتاب‌های پژوهشی کیفی مشترک است (کرسول، ۱۳۹۱: ۱۸۲). این سه استراتژی در تحقیق حاضر تحت رویکرد تحلیل محتوا مد نظر قرار گرفته است.

## جامعه پژوهش

جامعه مورد مطالعه تحقیق حاضر، متن کتاب نهج البلاغه حضرت علی علیه السلام با ترجمه محمد دشتی می‌باشد که شامل ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت و ۹ مورد حکمت‌های شگفت‌انگیز می‌باشد. در تحقیق حاضر با مراجعه محقق به کل متن نهج البلاغه، می‌توان گفت عملاً از کل جامعه تحقیق استفاده شده و بنابراین دیگر نیازی به نمونه‌گیری نمی‌باشد. محققان پس از مطالعه کل متن ترجمه نهج البلاغه از محمد دشتی، به انتخاب عبارات و پاراگراف‌هایی پرداختند که امکان مفهومی هر چند اندک با شاخصه‌های مدیریت اسلامی داشتند. از این رو از مجموع ۱۹۳۱۶۷ کلمه در کل کتاب ترجمه نهج البلاغه، ۳۹۷۵۰ کلمه مرتبط شناسایی شد که در مجموع کمی بیش از ۲۰ درصد کل نهج البلاغه به عنوان داده یا عبارات محتوایی انتخابی در فرآیند تحلیل محتوا مورد استفاده قرار گرفته شد. در جدول (۲)، تعداد کلمات مرتبط انتخاب شده از متن نهج البلاغه آمده است.

جدول ۲. بررسی تعداد کلمات مرتبط انتخاب شده از متن نهج البلاغه

عنوان	فراوانی کلمات متن اصلی	فراوانی کلمات محتوای انتخاب شده
خطبه‌ها	۱۲۴۳۰۳	۲۰۸۲۰
نامه‌ها	۳۶۶۷۳	۱۵۲۶۲
حکمت‌ها و حکمت‌های شگفت‌انگیز	۳۱۰۹۶	۳۶۶۸
جمع	۱۹۳۱۶۷	۳۹۷۵۰

## روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانوی به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. ابزار و روش گردآوری اطلاعات نیز روش اسنادی و رجوع به متن کتاب نهج البلاغه بوده است. بدین منظور متن مورد استفاده، در فرایند تحقیق، متن ترجمه فارسی دشتی بوده است؛ اما محققان در موارد بسیاری به متن عربی نهج البلاغه رجوع و نسبت به رفع تردیدها اقدام کردند. همچنین در راستای تحلیل محتوای جهت دار و به منظور تطبیق شاخصه‌ها و مقوله‌های تحقیق به مطالعات نظری سایر محققان رجوع شد تا تحقیق حاضر هر چه بهتر بتواند به شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی بپردازد.

## اعتبار پژوهش

به نظر می‌رسد با توجه به اقدامات صورت گرفته به شرح ذیل اعتبار و پایایی نتایج تحقیق در سطح بالایی باشد. این اقدامات عبارتند از: انتخاب داده‌ها، کدگذاری اولیه ثانویه و انتخابی ابتدا توسط محقق و سپس بررسی مجدد آن. مراجعه به ادبیات تحقیق جهت تطبیق شاخصه‌ها و مقوله‌های تحقیق حاضر با نتایج مطالعات قبلی و تعدیل و توسعه آن. تبیین دقیق و شفاف مراحل تحقیق به همراه استفاده از نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA، جهت ارزیابی مجدد محققان دیگر در مطالعات آتی.

## روش تحلیل داده‌ها

روش تحقیق حاضر، روش تحلیل محتوا می‌باشد. هسیه و شاین، سه روش را برای تحلیل محتوای کیفی عنوان کردند. این روش براساس درجه استقرایی بودن عنوان شده است. این روش‌ها عبارتند از روش قراردادی، روش هدایتی و روش تلخیصی (هسیه و شاین، ۲۰۰۵) در ادامه ضمن تبیین هر یک از این روش‌ها، به مصادیق آن در فرایند تحقیق حاضر پرداخته می‌شود:

## رویکرد قراردادی<sup>۱</sup>

در این روش کد گذاری به طور مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. در تحقیق حاضر محقق با مراجعه به متن نهج البلاغه، عبارات محتوایی مرتبط با موضوعات مدیریتی را استخراج و از دل آنها، مفاهیم اولیه مدیریتی استخراج نمود.

## رویکرد محتوای هدایتی<sup>۲</sup>

در این روش کد گذاری اولیه از نتیجه تحقیقات گذشته یا یک نظریه آغاز می‌شود. سپس در طول تحلیل داده، محقق خودش را در داده‌ها غرق می‌کند و به موضوعات اجازه پدیدار شدن از داده‌ها را می‌دهد. هدف این روش توسعه یک چارچوب مفهوم یا نظریه می‌باشد. محقق برای دستیابی به مدل نهایی تحقیق، پس از دستیابی به مفاهیم اولیه برای انجام مرحله کد گذاری ثانویه جهت شناسایی مفاهیم ثانویه (شاخصه‌های مدیریتی) و نیز کد گذاری انتخابی جهت شناسایی مقوله‌ها یا مولفه‌های مدل، در فرایند کار به پیشینه تحقیقات گذشته و ادبیات موجود مراجعه کرده و تعدادی شاخصه و نیز مولفه را شناسایی نمود. سپس با تطبیق این شاخصه‌ها، شاخصه‌های جدیدی را به ادبیات تحقیق اضافه نمود.

## رویکرد تلخیصی<sup>۳</sup>

این روش با شمارش لغات یا محتوای اصلی سر و کار دارد. محقق در این بخش از تحقیق به بررسی فراوانی و فراوانی نسبی مفاهیم ثانویه (شاخصه‌های مدیریت اسلامی) با استفاده از روش شمارش مفاهیم ثانویه پرداخت. سپس با استفاده از فراوانی محاسبه شده، به شناسایی شاخصه‌های پرتکرار اقدام نمود.

مراحل تحقیق حاضر در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

1. Conventional approach
2. Directed approach
3. Summative approach



شکل ۱. فرآیند تحقیق حاضر

## یافته های پژوهش

محقق برای بدست آوردن یافته های پژوهش مراحل زیر را انجام داده است.

### شناسایی عبارات محتوایی (انتخاب داده ها)

برای شناسایی عبارات محتوایی به مطالعه کتاب نهج البلاغه، کل متن نهج البلاغه چندین بار توسط دو محقق مطالعه شد و پس از مطالعه به انتخاب متن ها و عبارات دارای مفاهیم مدیریتی بر اساس سه مبنای اقدام شد: (۱) نامه نگاری های حضرت علی علیه السلام با مدیران حکومتی زیر مجموعه خود، (۲) خطبه و سخنان حضرت با مردم در زمینه امور حکومتی، و (۳) سخنانی که به مفاهیم مدیریتی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، عدالت و ... مرتبط می باشد. همانطور که در بخش روش تحقیق اشاره شد، از مجموع ۱۹۳۱۶۷ کلمه در کل کتاب نهج البلاغه (با ترجمه محمد دشتی) ۳۹۷۵۰ کلمه مرتبط شناسایی شد که در مجموع کمی بیش از ۲۰



درصد کل نهج البلاغه به عنوان داده یا عبارات محتوایی انتخابی در فرایند تحلیل محتوا مورد استفاده قرار گرفت.

### کد گذاری اولیه (مفاهیم اولیه)

متون انتخاب شده توسط محقق، در مرحله کد گذاری اولیه قرار گرفت. در این مرحله برای تمامی متون و عبارات، عناوینی اختصاص یافت که در واقع نشان دهنده مفهومی از مفاهیم مدیریت می باشد و از آن متن یا عبارت برداشت شده است. ۲۰۳۷ عنوان در این مرحله برای عبارات و متون انتخاب شده و تعداد ۳ عبارت بدون عنوان باقی مانده است که جمعاً ۲۰۴۰ عنوان را شامل می شود.

### کد گذاری ثانویه داده‌ها

در این مرحله، ابتدا با رجوع به مطالعات مشابه تعداد ۲۰۳ مفهوم یا شاخصه شناسایی شد. سپس با تطبیق این شاخصه‌ها با ۲۰۴۰ مفهوم اولیه، تعداد ۲۹۳ مفهوم ثانویه یا شاخصه مدیریتی شناسایی شد. از ۲۹۳ شاخصه مدیریتی، ۲۰۳ عنوان از مطالعات نظری موجود و ۹۰ عنوان جدید توسط محققان شناسایی شد. با توجه به گستره موضوعی تحقیق، تنها به عنوان نمونه به کد گذاری اولیه و ثانویه بر روی عبارات محتوایی (داده‌های) برخی از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها در جدول (۳) اشاره شده است.

جدول ۳. نمونه ای از کد گذاری اولیه و ثانویه داده‌ها

نوع داده	داده‌ها	مفاهیم اولیه	مفاهیم ثانویه (شاخصه‌ها)
خطبه ۱۲۶	اگر این اموال از خودم بود به گونه‌ای مساوی در میان مردم تقسیم می کردم تا چه رسد که جزو اموال خداست!	خطبه ۱۲۶ تقسیم اموال به طور مساوی در بین مردم	۱۱۰-عدالت در مصرف بیت المال
	آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم در باره امت اسلامی که بر آنها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم، و شب و روز برقرار است، و ستارگان از پی هم طلوع و غروب می کنند، هرگز چنین کاری نخواهم کرد!	خطبه ۱۲۶ ظلم نکردن به پیروان حتی برای دستیابی به پیروزی و اهداف	۸-ظلم ستیزی
		خطبه ۱۲۶ لزوم	۱۸۴-آگاهی از

جدول ۳. نمونه ای از کد گذاری اولیه و ثانویه داده ها

نوع داده	داده ها	مفاهیم اولیه	مفاهیم ثانویه (شاخصه ها)
	بخشیدن مال به آنها که استحقاق ندارند، زیاده روی و اسراف است، ممکن است در دنیا مقام بخشنده آن را بالا برد، اما در آخرت پست خواهد کرد، در میان مردم ممکن است گرمی اش بدارند، اما در پیشگاه خدا خوار و ذلیل است	بخشش اموال به افراد مستحق (مسئولیت اجتماعی)	حقوق و مسئولیت اجتماعی
		خطبه ۱۲۶ بیت المال، به منزله اموال خدا	۱۱۰-عدالت در مصرف بیت المال
خطبه ۱۲۷	پس پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم آنها را برای گناهانشان کیفر می داد، و حدود الهی را بر آنان جاری می ساخت. اما سهم اسلامی آنها را از بین نمی برد، و نام آنها را از دفتر مسلمین خارج نمی ساخت. (پس با انجام گناهان کبیره کافر نشدند)  ما پیش از داوری ظالمانه شان با آنها شرط کردیم که به عدالت داوری کنند و بر اساس حق حکم نمایند، اما به آن پای بند نماندند  من شری براه نیانداخته، و شما را نسبت به سرنوشت شما نفریفته، و چیزی را بر شما مشتبه نساختم  همواره با بزرگ ترین جمعیت ها باشید که دست خدا با جماعت است. از پراکندگی بپرهیزید، که انسان تنها بهره شیطان است آنگونه که گوسفند تنها طعمه گرگ خواهد بود، آگاه باشید هر کس که مردم را به این شعار «تفرقه و جدایی» دعوت کند او را بکشید هر چند که زیر عمامه من باشد.	خطبه ۱۲۷ پرهیز از تفرقه افکنی	۱۱۸-وحدت گرابی
		خطبه ۱۲۷ عدم از بین رفتن سهم اسلامی افراد حتی در صورت اثبات مجرمیت	۱۱۰-عدالت در مصرف بیت المال (حتی برای مجرمان)
		خطبه ۱۲۷ عدم تسامح در برابر مجرمین متناسب به حاکم	۱۹۲-دوری از پارتی بازی
		خطبه ۱۲۷ لزوم قضاوت عادلانه بر مبنای حق	۱۲۲-عدالت محوری
		خطبه ۱۲۷ مشتبه نساختن حق و باطل توسط مدیر	۱۳۱-دوری از فتنه انگیزی
		خطبه ۱۲۷ ایجاد نکردن شر	۱۲۷-خیرخواهی
		خطبه ۱۲۷ نفریفتن	۸۳-دوری از مکر

جدول ۳. نمونه ای از کدگذاری اولیه و ثانویه داده‌ها

نوع داده	داده‌ها	مفاهیم اولیه	مفاهیم ثانویه (شاخصه‌ها)
		مردم نسبت به سرنوشتشان	و حيله بر مردم
		خطبه ۱۲۷ اهمیت کار جمعی	۱۱۹-روحیه همکاری
نامه ۵	امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است، و تو خزانه دار آئی تا به من بسپاری، و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی،	نامه ۵ مراقبه و هشدار دادن مدیر به خودش جهت اینکه زمامدار بدی نباشد	۱۱-خویشتن شناسی و خودآگاهی مدیر
		نامه ۵ بیت المال به عنوان ثروت الهی	۱۱۰-عدالت در مصرف بیت المال
		نامه ۵ تفویض اختیار به مدیران زیردست در امور غیرمهم	۱۸۹-تفویض اختیار
		نامه ۵ ارجاع تصمیم‌گیری در امور مهم به مدیران بالادست	۱۹۰-اطاعت از مافوق
نامه ۱۱	در بالای قله‌ها، و فراز تپه‌ها، دیده‌بان‌هایی بگمارید، مبادا دشمن از جایی که می‌ترسید یا از سوئی که بیم ندارید، ناگهان بر شما یورش آورد! و بدانید که پیشاهنگان سپاه دیدبان لشکریانند، و دیدبانان طلایه داران سپاهند	نامه ۱۱ بر خورداری مدیر از هوشیاری رقابتی	۳۳۸-هوشیاری محیطی
		نامه ۱۱ عدم غافلگری در برابر رقبا یا دشمنان	۱۲۴-غفلت نکردن از دشمنان
		نامه ۱۱ نقش مهم دیده بانان محیطی در سازمان‌ها	۱۸۵-آگاهی از محیط
نامه ۱۳	زیرا که مالک، نه سستی به خرج داده و نه دچار	نامه ۱۳ دچار لغزش	۳۵-مصمم (با)

جدول ۳. نمونه ای از کدگذاری اولیه و ثانویه داده‌ها

نوع داده	داده‌ها	مفاهیم اولیه	مفاهیم ثانویه (شاخصه‌ها)
	لغزش می‌شود من «مالک اشتر پسر حارث» را بر شما و سپاهبانی که تحت امر شما هستید، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌گیرد نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد،	نشدن	اراده) بودن
		نامه ۱۳ سست نبودن در انجام امور	۳۵-مصمم (با اراده) بودن
		نامه ۱۳ رعایت سلسله مراتب فرماندهی توسط پیروان	۴۸-رعایت سلسله مراتب
		نامه ۱۳ شتاب یا کندی در انجام امور متناسب با اقتضائات امور	۹۹- میانه روی
حکمت ۷۳	و درود خدا بر او، فرمود: کسی که خود را رهبر مردم قرار داد، باید پیش از آن که به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد، و پیش از آن که به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آن که دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد	حکمت ۷۳ رهبر باید اهل عمل باشد قبل از اینکه اهل حرف باشد	۴۰-عمل گرایی
		حکمت ۷۳ رهبر باید خود الگوی رفتاری برای پیروان باشد	۲۱۴-الگو بودن
		حکمت ۷۳ لزوم برخورداری رهبر از مدیریت خویشتن	۱۱-خویشتن شناسی و خود آگاهی

در مجموع ۲۹۳ تعداد مفهوم ثانویه یا شاخصه مدیریتی شناسایی شد که این شاخصه ها در جدول (۴) به همراه فراوانی در کل متن نهج البلاغه آمده است.

جدول ۴. شناسایی مفاهیم ثانویه (شاخصهای مدیریت اسلامی) به همراه فراوانی هر شاخص در کل نهج البلاغه (به صورت مرتب شده)

تعداد	عنوان
۷۸	خدایمحوری
۷۲	حق طلبی
۵۱	نظارت براساس قرآن و سنت
۴۸	ظلم ستیزی
۳۸	توجه به طبقه ضعیف، اطاعت از مافوق، توجه به جمع آوری و مصرف مالیات
۳۷	آخرت گرایی
۳۶	شایسته سالاری، صبوری
۳۱	توکل
۳۰	تقوا، پرهیز از دنیاپرستی
۲۹	عدالت در مصرف بیت المال، وحدت گرایی
۲۴	پرهیز از هوای نفس
۲۳	آمر به معروف و ناهی از منکر، عدالت محوری
۲۱	خیرخواهی
۲۰	دوری از غرور
۱۹	غفلت نکردن از دشمنان، اقتدار
۱۸	اعتماد کارکنان، دینداری، روانشناسی مردم
۱۷	حکومت اسلامی، پایداری، هدایت دیگران، مصمم (با اراده) بودن، دوری از مکر و حيله
۱۶	دوری از معاشر بد، تعهد
۱۵	ولایت مداری، تخصص
۱۴	وفاداری، ساده زیستی، هوشیاری، پرهیز از تجمل گرایی و فخرفروشی، مدیریت زمان، دشمن ستیزی، دوری از تملق و چاپلوسی
۱۳	پرهیز از خودخواهی، تشویق و تنبیه، شرکت در مجالس عمومی، صداقت
۱۲	وثاقت و امانت، استقلال فکری، ارزیابی عملکرد کارکنان، عدم تبعیض، عمل گرایی، توان علمی
۱۱	اهتمام به آموزش، اهل مشورت، پیش بینی در امور و آینده پژوهی، توانایی انگیزش، پرهیز از گناه، توجه به توده مردم، شجاعت، رعایت واجبات و محرمات، فهم و شناخت درست و عمیق قبل از اجرا
۱۰	دوری از فتنه انگیزی، توجه به تولید و تجارت، عبرت پذیری از گذشتگان در تصمیم گیری، عدم

جدول ۴. شناسایی مفاهیم ثانویه (شاخصهای مدیریت اسلامی) به همراه فراوانی هر شاخص در کل نهج البلاغه (به صورت مرتب شده)

تعداد	عنوان
	خودرأیی
۹	عفو و گذشت، ورع، حقوق متقابل حاکم و مردم، فتنه ستیزی، نفی حرام خواری
۸	خویشتر شناسی و خود آگاهی، مهرورزی، حل مشکلات دیگران، عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت، مسئولیت پذیری، حفظ زبان، دوری از اشتباه، عدم زورگویی، ناصح
۷	مردم گرایی، آگاهی از محیط، عدم بدعت گذاری در دین، نیکوکاری، پرهیز از رفتارهای احساسی و هیجانی، نگاه به زن و خانواده
۶	روحیه همکاری، دوری از نفاق، توان رزمی، اخلاص، فرصت شناسی، پرهیز از خونریزی، پشتیبانی پیروان از مدیر، توانمندی مالی، حسابرسی، رفع نیازهای مردم، روحیه اصلاحگری، نرمخویی، هدفداری، ساده انگار نبودن، نفی مال اندوزی، دوری از کینه جویی ها، حسن ظن، دوری از شکمبارگی، کظم غیظ، میانه روی
۵	نفی بخل، رعایت حقوق دیگران، مدارا، مهارت نظارت، فرهنگ جهاد، تکریم ارباب رجوع، دوری از پارتی بازی، پرتلاش بودن، توجه به آبادانی شهری، اعتماد به نفس، مدیریت تغییر، مقبولیت، نیک رفتاری، هدایت شده، سعه صدر، عمل به تکلیف، فهم سیاسی، نفی حرص و طمع، عدم شتابزدگی، حسن سابقه، حفظ اسرار
۴	اجتماعی بودن، مهارت انسانی، هماهنگی در کارها، حقوق و دستمزد منصفانه، توجه به واقعیت ها و شرایط موجود، دوری از رشوه، پرهیز از راحت طلبی، پیشگامی، تأمین رفاه، تحمل سختی ها، تربیت فکر و قوای عقلانی، سخنور، فروتنی، یقین، تجربه، سوابق خانوادگی
۳	دلسوزی، رعایت انصاف، راهنمایی دیگران، روحیه سپاسگزاری، صلح طلبی، دوری از پرحرفی، رعایت سلسله مراتب، رهبری، آزمایش سپس انتخاب، پرهیز از نسجیده کاری، توانایی فهم مسائل و مشکلات، گزارش دهی، استفاده مفید از ثروت، ایمان، آرامش قلبی، پندپذیری، امیدواری، خوشرویی، خویشتر داری، دوری از تردید، عدم ذلت پذیری پیروان، محوریت، معرفی نماینده، پرهیز از افراطی گری، بصیرت، انجام امور با کیفیت مناسب، خردمندی، توبه، کرامت نفس، وظیفه گرایی، دوری از پرحرفی
۲	نگاه غیرمادی به اقتصاد، گوش دادن، تعالی فردی، دوری از منت گذاردن، پرورش نیرو، موقعیت شناسی، کاردانی، پاسخگویی، اخلاق حرفه ای، پرهیز از اسراف، آگاهی از حقوق و مسئولیت اجتماعی، تفویض اختیار، دورانیشی، اتمام حجت با مردم، اثربخشی، استفاده از زبان بدن، الگو بودن، انفاق، اهلیت، پذیرش عمومی، تعالی سازمانی، تنظیم صحیح قراردادها، توجه به گفتار خبرگان، توجه به نگرش مردم، داوری درست، دوستی با هواخواهان، عدم پنهان کاری، عمل صالح، کارآیی، کمک کردن، کوتاهی

جدول ۴. شناسایی مفاهیم ثانویه (شاخصهای مدیریت اسلامی) به همراه فراوانی هر شاخص در کل نهج البلاغه (به صورت مرتب شده)

تعداد	عنوان
	نکردن کارگزاران در امور محوله، محتاط، ممانعت از خسارت و سوء استفاده، مهارت ارتباطی، نامه نگاری، نداشتن آرزوهای طولانی، توانایی حل مسئله، رعایت ارزش‌های اسلامی
۱	آگاهی از احکام الهی، تقدم منافع جامعه به فرد، حسن تدبیر، قانونگرایی، تشویق به کار، قدرت تصمیم‌گیری، توجه به مشکلات شغلی، بسیج امکانات، شناخت تهدیدها و آمادگی رویارویی با آنها، نفي سخن چینی، توجه به منافع بلندمدت، اخلاق اسلامی، ارائه راهکارهای موثر، انتخاب پذیرش یا عدم پذیرش مدیریت، انتخاب مکان مناسب، انجام امور در جای خود، انجام ندادن اموری که دوست ندارد، برداشتن سهم و بهره، بهره بردن از نعمت‌های الهی، پذیرش اشتباه، پذیرش افکار مخالف در صورت عدم ضرر، پرهیز از انتقام جویی، پرهیز از تجسس، پرهیز از جدال، پرهیز از گمراه کردن، پشتیبانی، پیروی راه درست گذشتگان، تبلیغ احکام عذرناپذیر، تحقیق، تعالی در ابعاد معنوی، تعامل، تعیین تکلیف، تقسیم کار، تلاش برای جلوگیری از نابودی، تناسب نعمت‌ها با استعدادها و گوناگون، توجه به جزئیات، توجه همزمان به نعمت‌ها و نعمت‌ها، جدا کردن عملکرد گروه و عملکرد افراد آن، حراست از مردم، حفظ اصل سرمایه، داشتن عذر موجه، دریافت دستورالعمل، دفاع از وطن، دوری از تکلف و جدان کاری، روحیه شاد، سرزنش مردم به خاطر حوادث ناگوار، شرکت در مراسمات عبادی و سیاسی، طبقه بندی افراد، عدم تجاوز، عدم ترساندن مردم، عدم تکیه کردن به نادانی، عدم خشونت، عدم خصومت شخصی، عدم خیانت پیروان، عدم قضاوت بر پایه گمان، عدم مخالفت با اطاعت کنندگان، عدم ناتوانی، عدم هدایت دیگران در عین گمراهی، عملکرد شفاف، فرصت دادن به زیردستان، فرهنگ اسلامی، فرومایه نبودن، فنون مذاکره، مبارزه با ادعای نادرست، مبارزه با مشکلات، مدیریت بحران، التزام به نظم، مدیریت پدرانه، مستدل بودن، معارفه مدیر به پیروان، نحوه نگرش به انسان، نفي رفتارهای ناصواب، شهادت طلبی، رعایت سلسله مراتب، پرهیز از رباخواری، توانایی روحی و جسمی، حسن نیت، دوری از لجاجت، دوری از تعصب بیجا، پرهیز از مواضع تهمت، دوری از حسد، دوری از ریاکاری، جوانمردی، غیرت، نجابت
۲۰۴۰	جمع کل

### کد گذاری انتخابی داده‌ها

آخرین مرحله کد گذاری، در واقع شناسایی مقوله‌ها می‌باشد. تمامی ۲۰۳۷ کد بدست آمده در مرحله قبل، باید در مضامین یا مقوله‌های مدیریتی دسته بندی گردد. بدین منظور به

منظور شناسایی مقوله‌ها یا مولفه‌های اصلی، ابتدا به پیشینه تحقیق مراجعه شد. بنیادی و تشکری شاخصه‌های مدیران را در چهار موضوع شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی دسته‌بندی کرده‌اند (بنیادی و تشکری، ۱۳۹۱). بهارستان، ویژگی‌های مدیران اسلامی را به ابعاد جسمی، اجتماعی، ذهنی و عقلی، عاطفی، معنوی، شخصیتی، و بعد علمی و تخصصی تفکیک کرده است (بهارستان، ۱۳۸۳). فرهی بوزنجانی و همکاران، شایستگی‌های مدیران را به شایستگی‌های مکتبی، عملکردی و شخصیتی تفکیک کرده‌اند (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۰). خشوعی و همکاران شایستگی‌های مدیران را در هشت مولفه ارزشی، تحلیلی، تصمیم‌گیری، دانشی، انطباق، عملکردی، رهبری و ارتباطات شناسایی کرده‌اند (خشوعی و همکاران، ۲۰۱۳).

محققان برای شناسایی مقوله‌ها علاوه بر مدل‌های فوق از مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین بهره گرفته‌اند. ادگار شاین در مدل مشهور کوه یخ فرهنگ، فرهنگ را در سه لایه مصنوعات نمادین، ارزش‌های رفتاری و باورهای بنیادین تبیین می‌کند (شاین، ۱۹۸۵). از این رو، با الهام از این مدل و سایر مدل‌های شایستگی مدیران، رفتارهای مدیران در سه دسته رفتارهای فردی، بین فردی و سازمانی دسته‌بندی می‌شود. ارزش‌ها نیز خود در یک دسته جداگانه قرار گرفته و در نهایت نیز مفروضات بنیادین نیز به دو دسته مولفه بینشی نگرشی و نیز جهان بینی تفکیک می‌گردد. بنابراین بر اساس رویکرد تحلیل محتوای جهت دار، مقوله‌ها یا مولفه‌های نهایی در شش دسته مولفه جهان بینی، مولفه بینشی نگرشی، مولفه ارزشی، مولفه رفتار فردی، مولفه رفتار بین فردی و مولفه رفتار سازمانی شناسایی شدند. متناسب با موضوعات محوری هر یک از شاخصه‌ها، تعداد ۲۹ مقوله فرعی شناسایی شد.

### شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی

در نهایت با انجام مراحل فوق، شاخصه‌های مدیریت اسلامی در سه سطح مولفه (مقوله اصلی) و مقوله‌های فرعی و شاخصه (مفاهیم ثانویه) به دست آمد؛ که در جدول زیر نشان داده شده است.



جدول ۵. شاخصه‌های مدیریت اسلامی (مولفه‌ها و شاخصه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخصه‌ها
رفتار فردی	جهان بینی	خدامحوری، ولایت مداری، آخرت گرایی
	بینشی - نگرشی	نگاه غیرمادی به اقتصاد، خویشتن شناسی و خود آگاهی، دشمن ستیزی، ظلم ستیزی، نگاه به زن و خانواده، توجه همزمان به نعمت‌ها و نعمت‌ها، توجه به نگرش مردم، دفاع از وطن، فرهنگ اسلامی، نحوه نگرش به انسان
	ارزشی	توکل، ورع، تقوا، اخلاص، فرهنگ جهاد، اخلاق اسلامی، ایمان، نفی رفتارهای ناصواب
	حسن خلق	کظم غیظ، صداقت، رعایت ارزش‌های اسلامی، رعایت واجبات و محرمات، نیکوکاری، بهره بردن از نعمت‌های الهی، فروتنی، ساده زیستی
	حسن نیت	آگاهی از احکام الهی، حق طلبی، توبه، کرامت نفس، تعالی در ابعاد معنوی، شهادت طلبی، دینداری، وجدان کاری، عدم بدعت گذاری در دین، هدایت شده،
	حسن ارتباطات	گوش دادن، سخنور، استفاده از زبان بدن، حفظ زبان، خوشرویی،
	حسن شهرت	حسن نیت، سوابق خانوادگی، جوانمردی، غیرت، حسن ظن، نجابت، حسن سابقه، حفظ اسرار، اهلیت، روحیه شاد، وثاقت و امانت،
	تقوایستگی	پرهیز از اسراف، دوری از غرور، پرهیز از خودخواهی، پرهیز از رباخواری، نفی حرص و طمع، نفی حرام خواری، پرهیز از تجمل گرایی و فخرفروشی، دوری از لجاجت، دوری از تعصب بیجا، دوری از کینه جویی، پرهیز از مواضع تهمت، دوری از تملق و چاپلوسی، دوری از حسد، دوری از مکر و حيله، دوری از ریا کاری، دوری از شکمبارگی، دوری از پرحرفی، رهیز از گمراه کردن، پرهیز از دنیاپرستی، پرهیز از راحت طلبی، پرهیز از گناه، پرهیز از هوای نفس، نفی بخل،
	عمل گرایی	سعه صدر، عمل گرایی، شجاعت، عمل به تکلیف، تجربه، مدیریت زمان، توانایی روحی و جسمی، انجام امور با کیفیت مناسب، عدم شتابزدگی، وظیفه گرایی، میانه روی، انجام ندادن اموری که دوست ندارد، پیروی راه درست گذشتگان، پرهیز از افراطی گری، پرتلاش بودن، تلاش برای جلوگیری از نابودی، توانمندی مالی، خویشتن داری، داشتن عذر موجه، صبوری، عدم پنهان کاری، التزام به نظم،

جدول ۵. شاخصه‌های مدیریت اسلامی (مولفه‌ها و شاخصه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخصه‌ها
رفتار بین فردی		عدم ناتوانی، نیک رفتاری، عمل صالح،
	تحول گرایی فردی	تعالی فردی، یقین، تعهد، آرامش قلبی، پایداری، روحیه اصلاحگری، مصمم (با اراده) بودن، عدم خودرأیی، امیدواری، پیشگامی، تحمل سختی‌ها، فرومایه نبودن، مبارزه با مشکلات، نداشتن آرزوهای طولانی، اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری،
	خردورزی	توان علمی، بصیرت، فهم سیاسی، ساده انگار نبودن، توانایی حل مسئله، تخصص، خردمندی، فهم و شناخت درست و عمیق قبل از اجرا، پذیرش اشتباه، تربیت فکر و قوای عقلانی، توجه به جزئیات، دوری از اشتباه، دوری از تردید، دوری از تکلف، عدم تکیه کردن به نادانی، محتاط، مستدل بودن
	اخلاق مداری	اخلاق حرفه ای، عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت، آمر به معروف و ناهی از منکر،
	آرمان گرایی	الگو بودن، عدم ذلت پذیری، سرزنش مردم در صورت رفتار ناصواب آنان، ناصح بودن
	عدالت محوری	عدالت در مصرف بیت المال، عدالت محوری، رعایت انصاف، توجه به طبقه ضعیف، عدم تبعیض،
	مهرورزی	دلسوزی، مردم گرایی، مهرورزی، خیرخواهی، عفو و گذشت، اعتماد کارکنان، مدارا، پرهیز از انتقام جویی، نرمخویی، دوستی با هواخواهان، روحیه سپاسگزاری، انفاق، کمک کردن، پشتیبانی
	همگرایی	وحدت گرایی، نفی سخن چینی، صلح طلبی، روحیه همکاری، فتنه ستیزی
	نقدپذیری	پذیرش افکار مخالف در صورت عدم ضرر، پذیرش عمومی، پندپذیر،
	مردم گرایی	رعایت حقوق دیگران، حل مشکلات دیگران، راهنمایی دیگران، تقدم منافع جامعه به فرد، اجتماعی بودن، هدایت دیگران، حقوق متقابل حاکم و مردم، رفع نیازهای مردم، حراست از مردم، اتمام حجت با مردم، تکریم ارباب رجوع، توجه به مشکلات شغلی، شرکت در مجالس عمومی، شرکت در مراسمات عبادی و سیاسی، توجه به توده مردم، عدم مخالفت با اطاعت کنندگان
تعامل گری	فنون مذاکره، مهارت ارتباطی، تعامل، وفاداری، مقبولیت	
استکبارستیزی	عدم تجاوز، عدم ترساندن مردم، عدم خشونت، عدم خصومت شخصی، عدم	

جدول ۵. شاخصه‌های مدیریت اسلامی (مولفه‌ها و شاخصه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخصه‌ها
		خیانت پیروان، پیروان، عدم زورگویی،
	فسادستیزی	دوری از رشوه، دوری از پارتی بازی، ممانعت از خسارت و سوء استفاده،
رفتار سازمانی	هوشمندی سازمانی	روانشناسی مردم، تحقیق، شناخت تهدیدها و آمادگی رویارویی با آنها، توجه به واقعیت‌ها و شرایط موجود، آگاهی از محیط، آگاهی از حقوق و مسئولیت اجتماعی، پیش بینی در امور و آینده نگری، موقعیت شناسی، فرصت شناسی، غفلت نکردن از دشمنان،
	هدف گذاری	هدفداری، اثربخشی، توجه به منافع بلندمدت، کارآیی، کوتاهی نکردن کارگزاران در امور محوله، عملکرد شفاف، تعالی سازمانی، برداشتن سهم و بهره،
	توسعه گرایی	تبلیغ و ترویج فرهنگی (احکام دینی)، توجه به آبادانی شهری، تأمین رفاه مردم، حکومت اسلامی، توجه به تولید و تجارت،
	سرمایه انسانی	آزمایش سپس انتخاب، اهتمام به آموزش، پرورش نیرو، تناسب نعمت‌ها با استعدادها، گوناگون، توانایی انگیزش، مهارت انسانی، حقوق و دستمزد منصفانه، تشویق و تنبیه،
	سرمایه مالی و فیزیکی	حفظ اصل سرمایه، توجه به جمع آوری و مصرف مالیات، استفاده مفید از ثروت، انتخاب مکان مناسب،
	تخصص گرایی	کاردانی، توان رزمی، شایسته سالاری،
	رهبری	مدیریت پدران، رهبری، انتخاب (پذیرش یا عدم پذیرش) مدیریت،
	تصمیم گیری	استقلال فکری، اهل مشورت، هوشیاری، مبارزه با ادعای نادرست، عدم قضاوت بر پایه گمان، داوری درست، توجه به گفتار خبرگان، ارائه راهکارهای موثر، توانایی فهم مسائل و مشکلات، دوراندیشی، عبرت پذیری از گذشتگان در تصمیم گیری، نگاه کل گرایانه، قدرت تصمیم گیری، پرهیز از نسجیده کاری، دوری از معاشر بد،
	سازماندهی	رعایت سلسله مراتب، معارفه مدیر به پیروان، معرفی نماینده، محوریت مدیر در امور، طبقه بندی افراد، صدور دستورالعمل، تنظیم صحیح قراردادها، تعیین تکلیف، تقسیم کار، پشتیبانی پیروان از مدیر، انجام امور در جای خود، بسیج

جدول ۵. شاخصه‌های مدیریت اسلامی (مولفه‌ها و شاخصه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخصه‌ها
		امکانات، اطاعت از مافوق، تفویض اختیار، هماهنگی در کارها، نامه نگاری، قانونگرایی، پاسخگویی، فرصت دادن به زیردستان،
	تحول سازمانی	مدیریت تغییر، مدیریت بحران،
	ارزیابی و نظارت	مهارت نظارت، حسابرسی، ارزیابی عملکرد کارکنان، گزارش دهی، نظارت براساس قرآن و سنت، جدا کردن عملکرد گروه و عملکرد افراد آن

## نتیجه گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر در جستجوی شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی از منظر کلام امیرالمؤمنین علیه السلام در کتاب ارزشمند نهج البلاغه می‌باشد. از این رو ابتدا به شناسایی عبارات محتوایی به مطالعه کتاب نهج البلاغه و انتخاب متن‌ها و عبارات دارای مفاهیم مدیریتی پرداخته شد. از مجموع ۱۹۳۱۶۷ کلمه در کل کتاب نهج البلاغه (با ترجمه محمد دشتی) ۳۹۷۵۰ کلمه مرتبط شناسایی شد که در مجموع کمی بیش از ۲۰ درصد کل نهج البلاغه به عنوان داده یا عبارات محتوایی انتخابی در فرایند تحلیل محتوا مورد استفاده قرار گرفته شد. سپس در مرحله کدگذاری اولیه با تحلیل عمیق محتوای قراردادی متون انتخاب شده، ۲۰۴۰ عنوان مفهوم اولیه یا شاخصه مقدماتی مورد شناسایی قرار گرفته شد. در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری ثانویه داده‌ها و بر اساس تحلیل محتوای هدایتی یا جهت دار، تعداد ۲۹۳ شاخصه مدیریتی یا مفهوم ثانویه استخراج شد. از این تعداد، ۲۰۳ عنوان از مطالعات نظری موجود و ۹۰ عنوان جدید توسط محققان شناسایی شد. در نهایت نیز با کدگذاری انتخابی داده‌ها، در مجموع ۶ مولفه اصلی مدیریتی با عناوین مولفه‌های جهان بینی، پیشی - نگرشی، ارزشی، رفتار فردی، رفتار بین فردی، و رفتار سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته شد. با استخراج مولفه‌ها و شاخصه‌ها، الگوی نهایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی با ۶ مولفه (مقوله اصلی)، ۲۹ مقوله فرعی و ۲۹۳ شاخصه به دست آمد.

تحلیل محتوای تلخیصی بر روی فراوانی شاخصه‌ها نیز صورت پذیرفت. ۲۰ شاخصه دارای بیشترین فراوانی در کل نهج البلاغه در جدول (۷) نشان داده شده است. تحلیل مزبور حاکی از آن

است که شاخصه خدامحوری با فراوانی ۷۸ بار تکرار در صدر شاخصه‌های مدیریتی قرار گرفت. این بدان معناست که آنچه مدیریت اسلامی را از سایر الگوهای مدیریت غربی متمایز می‌کند، جهان بینی متفاوت مدیران مسلمان نسبت به سایر مدیران می‌باشد. به نوعی می‌توان گفت همین شاخصه به تنهایی می‌تواند به خاطر ماهیت بنیادین خویش، تمامی شاخصه‌های دیگر را در برگیرد. نکته جالب دیگر آن است که در این ۲۰ شاخصه دارای بیشترین فراوانی به غیر از شاخصه‌های ششم، هفتم و نهم که به نوعی به مولفه رفتار سازمانی اشاره دارند، همگی شاخصه‌های مفهومی دینی داشته و به نوعی به همان مفهوم مدیریت اسلامی اشاره دارد.

جدول ۷. فراوانی نسبی بیست شاخصه مدیریتی دارای بیشترین فراوانی در نهج البلاغه

ردیف	شاخصه مدیریتی	فراوانی	مقوله
۱	خدامحوری	۷۸	جهان بینی
۲	حق طلبی	۷۲	رفتار فردی
۳	نظارت براساس قرآن و سنت	۵۱	رفتار سازمانی
۴	ظلم ستیزی	۴۸	نگرشی - بینشی
۵	توجه به طبقه ضعیف	۳۸	رفتار بین فردی
۶	اطاعت از مافوق	۳۸	رفتار سازمانی
۷	توجه به جمع آوری و مصرف مالیات	۳۸	رفتار سازمانی
۸	آخرت گرایی	۳۷	جهان بینی
۹	شایسته سالاری	۳۶	رفتار سازمانی
۱۰	صبوری	۳۶	رفتار فردی
۱۱	توکل	۳۱	ارزشی
۱۲	تقوا	۳۰	ارزشی
۱۳	پرهیز از دنیاپرستی	۳۰	رفتار فردی
۱۴	عدالت در مصرف بیت المال	۲۹	رفتار بین فردی
۱۵	وحدت گرایی	۲۹	رفتار بین فردی
۱۶	پرهیز از هوای نفس	۲۴	رفتار فردی
۱۷	آمر به معروف و ناهی از منکر	۲۳	رفتار بین فردی
۱۸	عدالت محوری	۲۳	رفتار بین فردی

جدول ۷. فراوانی نسبی بیست شاخصه مدیریتی دارای بیشترین فراوانی در نهج البلاغه

ردیف	شاخصه مدیریتی	فراوانی	مقوله
۱۹	خیرخواهی	۲۱	رفتار بین فردی
۲۰	دوری از غرور	۲۰	رفتار فردی

برای اینکه موضوع تحقیق حاضر در حوزه کاربرد نیز مورد استفاده قرار گیرد، پیشنهاد می شود ابزارهایی نظیر پرسشنامه خودارزیابی شاخصه های مدیریت اسلامی برای مدیران و یا پرسشنامه ارزیابی ادراک فرهنگ مدیریت حاکم بر رفتارهای مدیران سازمان ها طراحی شود تا بتوان ارزیابی واقع بینانه تری از وضعیت فعلی سازمان ها در این زمینه داشت و بر اساس نتایج واقعی سازمانی، خلاء های رفتارهای مدیران سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته و در نهایت با راهکارهای فرهنگ سازی مدیریت ارزش مدار در سازمان ها هر چه بهتر بتوان این نوع رفتارها را در سازمان ها نهادینه ساخت.

در راستای ارائه موضوعاتی برای تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می شود با بهره گیری از روش تحقیق مورد کاوی و روایت پژوهی، به مطالعه سیره انبیاء و امامان - به خصوص اولیائی که در منصب حکومت و مدیریت جامعه بودند - پرداخته تا الگوهای حاکم بر رفتار مدیریتی آنان کشف و استخراج گردد تا راهنمای مدیران در تصمیم گیری ها و اقدامات سازمانی قرار گیرد. همچنین محققان می توانند با الهام از روش تفسیر قرآن به قرآن علامه طباطبائی و جوادی آملی به جای رویکردهای توصیفی، از رویکردهای رابطه ای و علی مورد استفاده در روش های تحلیل متن جهت استخراج مدل های نظام مند در موضوعات تخصصی مدیریتی همچون اهداف مدیریت، عدالت، سرمایه انسانی، سرمایه معنوی و ... بهره بگیرند.

## فهرست منابع

- آقاجانی، آرش (۱۳۸۵)، تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه « فصلنامه اندیشه صادق، شماره ۲۴، سال ۱۳۸۵، صفحه ۲۷-۶۰.
- آقامحمدی، جواد. (۱۳۹۳)، بررسی توجه به جایگاه شاخصه‌های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدرسه (مطالعه موردی شهرستان دیواندره)، **دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت**، سال ۳، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، ازصفحه ۱۳۹ تا صفحه ۱۵۹.
- امام علی علیه السلام (۱۳۷۹)، **نهج البلاغه**، گردآوری سید رضی، ترجمه محمد دشتی، قم: دفتر نشر الهادی بنیادی نائینی، علی و حسن کامفیروزی، (۱۳۹۲) طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری، **فصلنامه نظارت و بازرسی**، شماره ۲۴، از صفحه ۸ تا صفحه ۳۰.
- بنیادی نائینی، علی و محمود تشکری، (۱۳۹۱)، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام و مقام معظم رهبری، **فصلنامه نظارت و بازرسی**، سال ششم، شماره ۱۹، از صفحه ۸ تا صفحه ۳۰.
- بهارستان، جلیل، (۱۳۸۳)، مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج، **فصلنامه مدرس علوم انسانی**. بهشتی، محمدحسین، (۱۳۶۵)، مدیریت اسلامی و اوصاف رهبری، سازمان امور استخدامی کشور.
- ترابی، یوسف؛ شریعتی، مسعود؛ درخشان، کیومرث؛ (۱۳۹۵)؛ طراحی الگوی مدیر شایسته مبتنی بر نهج البلاغه بر اساس روش داده بنیاد؛ **پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)**، دوره ۱۱، شماره ۲، از صفحه ۱۷۱ تا صفحه ۱۹۰.
- تولایی، روح الله، (۱۳۸۶)، الگویی برای شناخت مدیریت اسلامی، **دو ماهنامه توسعه منابع انسانی پلیس**، شماره ۱۱، ۱۳۸۶، از صفحه ۵۳ تا صفحه ۷۱.
- جبه دار، علی رضا (۱۳۷۷)، **مدخلی بر عرفان در مدیریت**، (جزوه منتشر نشده)
- جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۸۹)، علوم انسانی در صبغه اسلامی، **مجله عیار**، سخن سمت، شماره ۲۳، صفحه ۱۳.
- چاوشی، سیدکاظم، (۱۳۸۸)، بررسی رویکرد نظری به مدیریت اسلامی، **فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته ای قرآنی**، شماره ۲.
- چیت سزایان، علیرضا و کرامت محمدی، (۱۳۹۸)، فرامطالعه ای از پژوهش‌های حوزه مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: پایان نامه‌های مقطع کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام)، **مجله اندیشه مدیریت راهبردی**، سال سیزدهم، شماره دوم، پیاپی ۲۶، از صفحه ۲۴ تا صفحه ۲۶.
- حسینیان، شهابت و نادری، محمد، رشیدی، سیروس، (۱۳۹۲)، معیارهای شایستگی در مدیریت اسلامی (از نظر مسئولین ارزشیابی و انتصابات بازرسی کل و نظارت و ارزیابی ساعس)، **مجله علمی، ترویجی بصیرت و**

تربیت اسلامی، زمستان ۱۳۹۲، سال دهم، شماره ۲۷. از صفحه ۴۵ تا صفحه ۶۴.

حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا؛ فرهی بوزنجانی، برزو، الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای (مدظله العالی)، فصلنامه بازرسی و نظارت، سال پنجم، شماره ۱۷. از صفحه ۷ تا صفحه ۳۸.

خنیفی، حسین، تحلیل محتوای ادبیات اسلامی با تأکید بر آثار منتخب، فرهنگ مدیریت، شماره ۱۰، ۱۳۸۴، از صفحه ۱۵۱ تا صفحه ۲۰۱.

دانایی فرد، حسن و نونا مومنی، (۱۳۸۷)، نظریه رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی علیه السلام (استراتژی نظریه داده بنیاد متنی)، مطالعات انقلاب اسلامی، پاییز ۱۳۷۸، دوره ۴، شماره ۱۴، از صفحه ۷۵ تا صفحه ۱۱۰.

ربی پور، محمدعلی و منوچهر صمدی وند (۱۳۸۸)، «سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج البلاغه»، فصلنامه فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸، سال ۱۳۸۸، صفحه ۱۱۹-۱۴۰.

شریفی عبدالله، سلگی، محسن، محمدزاده، محمدجعفر، (۱۳۹۲)، جستاری درباره علم دینی و دینی کردن علوم، قیسات، سال هیجدهم، بهار ۱۳۹۲.

شفریتز جی ام و استیون اوت جی، (۱۳۸۱)، نظریه سازمان، اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان.

علی اصغر شیره پز آرانی، میرزا حسن حسینی، محمد محمودی میمندی، و محمدتقی امینی. (۱۳۹۳). الگوی مفهومی تفکر استراتژیک در کسب و کارها از دیدگاه امام علی ع در نهج البلاغه، اسلام و مدیریت، سال سوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، شماره ۶.

فرامرز قراملکی، احد، (۱۳۸۵)، روش شناسی مطالعات دینی، دانشگاه علوم اسلامی رضوی.

فرهی بوزنجانی، برزو، مهدوی، موسی، ظهیری اصل، جاسم، (۱۳۹۰)، تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۸ از صفحه ۸ تا صفحه ۲۴.

قربان نژاد، پریسا و احمد عیسی خانی (۱۳۹۲)، الگوی شایستگی مدیران براساس نهج البلاغه امام علی علیه السلام، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۵، سال ۱۳۹۲، صفحه ۱۷-۲۲.

کردنائیچ، اسدالله، قاسمی، میثم، مختاری، علی، گامی در مسیر طراحی الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه بازرسی و نظارت، سال چهارم، شماره ۱۲، از صفحه ۱۵۷ تا صفحه ۱۷۸.

کیا، منوچهر، (۱۳۷۷)، نظریه‌های مدیریت و مدل‌های سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

گرگانی، نقی (۱۳۹۰)، «نقش‌ها و وظایف و ویژگی‌های مدیر در آیین مدیریت قرآن با نگرشی با جزء های ۷-۹ قرآن کریم و تأسی از نهج البلاغه»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم، سال ۱۳۹۰، صفحه ۷۵-۹۰.

محمدی، مهدی و همکاران، (۱۳۹۳)، مفهوم پردازی معنویت سازمانی از منظر نهج البلاغه، کاربست استراتژی نظریه داده بنیاد، دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۳، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، از صفحه ۱۳۹ تا صفحه ۱۶۲.



- مجرب، محمد علی و فاطمه معتمدی (۱۳۸۴)، «مصادیق مدیریت اسلامی و نقش آن در تولید»، کتاب مجموعه مقالات نخستین کنگره بین المللی - دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۴، پایگاه مقالات مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)
- محمدی، آیت؛ کیهان، جواد و اسکندری، کریم؛ (۱۴۰۰)، «روایت نهج البلاغه از اخلاق حرفه‌ای مدیران»، **علوم تربیتی از دیدگاه اسلام پاییز و زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۱۷**، از صفحه ۲۵۹ تا صفحه ۳۸۹
- مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۷۶)، **پیش نیازهای مدیریت اسلامی**، تهران، موسسه امام خمینی. مطهری، مرتضی، (۱۳۵۴)، **روزنامه کیهان**.
- موسی زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با روکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، **فصلنامه اندیشه مدیریت**، سال سوم، شماره ۱، سال ۱۳۸۸، صفحه ۱۰۳-۱۳۲.
- نجات بخش اصفهانی، علی و بهاره شهریاری، (۱۳۸۸)، مقایسه ویژگی‌های مدیریت از دیدگاه قرآن کریم با مدیریت از دیدگاه نظریه‌های غربی، **فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآنی**، سال اول، شماره دوم، بهار ۱۳۸۸، از صفحه ۷۳ تا صفحه ۸۰.
- نورمحمدی، محمدرضا و جواد نیک معین، (۱۳۹۴)، معیارهای شایستگی‌های مدیران براساس رهنمودهای امام علی علیه السلام در نهج البلاغه، **دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت**، سال ۴، شماره ۷، بهار و تابستان ۱۳۹۴، از صفحه ۵۳ تا صفحه ۸۷.
- نیک پور، امین و معصومه زارع کاسب (۱۳۹۰)، «گزینش اسلامی کارکنان کلید موفقیت سازمان‌های امروز» **فصلنامه تخصصی مدیریت در اسلام**، سال هفتم، شماره ۱۵ و ۱۶، سال ۱۳۹۰، صفحه ۱۳۱-۱۴۶.
- هیوز، آون، (۱۳۸۴)، **مدیریت دولتی نوین**، سیدمهدی الوانی و همکاران، تهران، مروارید.
- واعظی، احمد، (۱۳۸۷)، علم دینی از منظر آیت الله جوادی آملی، «روش شناسی علوم انسانی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال ۱۴، شماره ۵۴، بهار، ۱۳۸۷، از صفحه ۹ تا صفحه ۲۳.
- Hofstede, G. (1993), Cultural constraints in management theories, **Academy of management executive**, 7(1), page 81 to page 94.
- Khoshouei, Mahdiah Sadat, Hamid Reza Oreyzi, Aboulghasem Noori, (2013), The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, Vol.6, No.2, page 131 to page 152.
- Schein, E. (1985), Organizational Culture and Leadership, **Jossey-Bass, San Francisco, CA**.
- Triandis, H.C. (2004), The many dimensions of culture, **Academy of Management Executive**, 18 (1), page 88 to page 93.

